

Vilken ledarstil passar dig?

TEXTER Kristina Tilvemo
ILLUSTRATION Sara Englund

Karriären rullar på och plötsligt får du chansen att bli chef. Och ledarskap lockar. Med högre lön, ansvar och större möjligheter att påverka. Men vad krävs för att bli en bra coach? Är man automatiskt ledare bara för att man blir chef? Civilekonomen tog en titt på olika typer av ledarskap och betydelsen av att hitta sin egen ledarstil.

DEN SOM googlar på »ledarstil« får upp 330 000 sidor bara på svenska. Möjligheterna att sortera och kategorisera ledarstilar är med andra ord obegränsade.

Vill man beskriva ledarskapet geografiskt kan man till exempel tala om den asiatiska, amerikanska eller skandinaviska stilen, förklarar Peter Rovér, managementkonsult på Effect Management i Karlstad.

– **Man kan även tala om kvinnligt och manligt eller om styrande, stödjande och delegerande ledarskap.** Ett annat sätt är att koppla ledarstilarna till olika faser i verksamhetens utveckling; som entreprenören, förädlaren eller omställaren.

Visserligen kan de flesta människor lära sig att hantera olika faser, men på sikt lönar det sig att hitta en stil man trivs med och som stämmer med den egna personligheten.

– **DET GER TROVÄRDIGHET** åt ditt eget varumärke. På samma sätt som för produkter och företag, har varje individ en mängd egenskaper och attribut där några sticker ut lite mer än andra. Det är dessa egenskaper och förmågor som människor associeras med, det vill säga det som skapar ditt personliga varumärke, förklarar Peter Rovér. **Men hur hittar man då sin egen stil?**

– Stilen påverkas av din per-

sonlighet, erfarenhet, förmåga och dina drivkrafter, och som ledare måste du böttna i din egen värdegrund, förklarar Peter Rovér.

– Du måste kunna leva upp till det löfte dina medarbetare, kunder, leverantörer, ägare och andra intressenter uppfattar att du ger. Och du måste bygga in förväntningar hos dem om att det du kommer att prestera alltid är bättre än det du redan gjort. **En ledare som inte kan agera i enlighet med vem man är kommer inte att må bra.** Och en ledare som inte mår bra är ingen bra ledare, säger han.

Och vad utmärker då en bra ledare?

– Människor ska vilja vara din

hang-around, helt enkelt gilla att förknippas med dig. **En bra ledare går före i motvind och ställer sig bakom sina medarbetare i medvind,** säger Anne-Charlotte Sverkström, som även hon är managementkonsult på samma företag som Peter.

HON POÄNGTERAR att en ledare som tar ansvar också är en ledare som får respekt. En bra ledare visar i ord och handling vad som är ok och inte, alltså vilka attityder och beteenden som rimmer med organisationens vision och värdegrund, förklarar hon.

– Dessutom ska ledaren skapa en känsla av sammanhang, så medarbetarna uppfattar uppgif-



ter som begripliga, hanterbara och meningsfulla.

– Där är det nödvändigt att kunna kommunicera vad de ska göra. Att se till att de anställda har rätt kompetens och resurser och förklara att deras insats är viktig i ett större perspektiv. Vill

du få medarbetarna att växa ska du också ge dem lagom stora utmaningar, det är något som kommer hela organisationen till gagn, säger Anne-Charlotte Sverkström.

Vad bör man tänka på när man åtar sig en chefsroll?

– Det gäller att inse att ledarskapet inte alltid blir det proaktiva arbete med strategiska frågor man föreställt sig. Vardagen utgörs lika mycket av operativt arbete, säger Peter Rovér.

– Som chef är du en spindel i nätet som många behöver

kunna nå, och du kan känna att du aldrig blir riktigt färdig med något. **Det handlar om att släcka bränder och hantera oförutsedda händelser och ofta ligger man konstant efter i mejlen.**

Och gör man intern karriär kanske man plötsligt ska chefa över tidigare arbetskamrater.

– Du kommer aldrig att kunna leva upp till alla förväntningar från omgivningen eftersom alla har olika bilder av vad som är en bra chef och ledare. Men om du brinner för att påverka, ta helhetsansvar och göra det möjligt för människor och organisationer att växa, så är chefsrollen en utmärkt plattform för att utvecklas som ledare, säger Peter Rovér. ■

SÅ HITTAR DU DIN LEDARSTIL

Ann-Charlotte Sverkström, managementkonsult tipsar:

1 Fråga dig själv varför du valt att bli ledare och varför andra valt dig? Vilka drivkrafter har du? Vilken bild har andra av dina styrkor?

2 Vilken utvecklingsfas i en organisation eller i ett

projekt får du mest energi av? I vilka lägen kommer du bäst till din rätt?

3 När känner du att du som ledare agerar så sant som möjligt i förhållande till vem du är? Vad skulle behöva hända för att du ska komma mest till din rätt som ledare?

4 Har du säkerställt att du har personer i din omgivning som kan ge ärlig feedback kring vad som är ditt viktigaste bidrag till organisationen?

5 Utifrån ovanstående frågor: Hur kan du medvetet bygga ditt eget varumärke som ledare?

Sammanhang är viktigt

Peter Rovér, managementkonsult om nyckeln till framgångsrikt ledarskap:

– Ledarskap handlar bland annat om att verka genom andra för att uppnå uppsatta mål och syften. Min filosofi fastnade jag för då jag för många år sedan läste boken *Hälsans Mysterium* av Aaron Antonovsky, som bland annat talar om *Sense of Coherence* – *Känsla av sammanhang* (KASAM). Det är egentligen okomplicerat. **Om människor har en känsla av sammanhang, det vill säga känner att situationen eller uppgiften är begriplig, hanterbar och meningsfull, har jag upplevt att man faktiskt alltid kommer framåt med bra flyt.** Testar man dessa tre delar i ett lackmustest och någon del saknas, inträder ofta oengagemang, motstånd och likgiltighet inför uppgiften. Testa det! ■



Peter Rovér.

FOTO: LINDA M. KLEMMER

VILKEN SORTS LEDARE ÄR DU?

DEN ENTREPRENÖRIELLA

- » Inspirerar och får människor med sig.
- » Får medarbetarna att se visionen och anstränga sig extra för att nå den.
- » Är särskilt skicklig på att genomdriva större framåttade förändringar.

DEN FÖRÄDLANDE

- » Är uppmuntrande och delegerande. Spelar i lag.
- » Är bra på att lösa konflikter och knutar.
- » Ser till att företaget jobbar med ständiga förbättringar.

DEN OMSTÄLLANDE

- » Är bra på att fatta svåra beslut och genomdriva större, ibland jobbiga, förändringar.
- » Minskar medarbetarnas oro genom tydliga direktiv.
- » Följer och detaljstyr verksamheten vid stora förändringar.

KÄLLA: EFFECT MANAGEMENT

» Jag ser misstag som

Christina Tillman, vd på klädföretaget Odd Molly, hittade sin ledarstil framför allt genom egna erfarenheter.

– Jag tror inte att ledarskapsböcker och ledarskapskurser gör någon till en färdig ledare, säger hon.

När Christina Tillman kom in i företaget 2005 var de fyra anställda. I dag är det 55 som jobbar där.

Odd Molly är uppstickaren som sedan starten 2002 erövat utmärkelser som årets entreprenör, årets exportföretag och Guldknappen. I dag är företaget börsnoterat på Nasdaq OMX med återförsäljare i över 40 länder.

– I den fas vi befinner oss tror jag mitt ledarskap funkar bra. Jag är nog både positiv och krävande, släpper fram andra och försöker se till att mina medarbetare mår bra. Dessutom är jag tillåtande på så sätt att man måste våga göra fel så länge man gör sitt bästa, berättar Christina Tillman.

SJÄLV HAR HON ett genuint intresse för detaljer och kan förmodligen vara med och peta lite för mycket. Samtidigt som det är lite av en förutsättning för hennes jobb, konstaterar hon.

– Ser du detaljerna så får du också känsla för helheten. Jag tror att jag har förtroende i organisationen och delegerar mycket, vilket får medarbetarna att växa och ta ansvar.

Företagets kärnvärden är att man kommer längre om man vågar, tror på sig själv och satsar på långsiktiga relationer. Det är något som ger både trygghet och mod i organisationen.



Tillåtande ledare: »Man måste våga göra fel så länge man gör sitt bästa«, säger Christina Tillman (till vänster).

Var fann du din ledarstil?

– Först och främst från egna erfarenheter. Jag tror inte att ledarskapsböcker och ledarskapskurser gör någon till en färdig ledare. Snarare att komplettera utbildning och teori med erfarenhet och jag hoppas att jag fortsätter utvecklas hela tiden. Dessutom har jag haft en mentor som varit värdefull och många vänner som jag kan bolla tankar och idéer med.

Har du gjort några misstag?

– Självklart, jag gör misstag hela tiden och kan göra om samma misstag och komma på det i efterhand, som i en rekrytering eller anställning. Men jag ser misstag som något positivt och vill undvika att upprepa dem. Gör du aldrig några fel så har du

förmodligen inte heller satsat tillräckligt, säger Christina Tillman.

Någon specifik förebild har hon aldrig haft, däremot har hon plockat in inspiration från olika håll.

KONSTEN ATT VARA LEDARE

och inte bara chef tror Christina Tillman främst handlar om personlighet. En naturlig och prestigelös inställning till ledarskapet som medför att man kan samla sina medarbetare.

– Har du förtroende hos medarbetarna så skapar det trygghet och förvisning om att man är på rätt väg. Dessutom kan man se det historiskt. Har det fungerat bra tidigare så skapar det tillit och förhoppningen om att man kan lösa nästa situation också. ■

TIPS
Christina hade en mentor.

något positivt«



FOTO: LINDA FORSELL

CHRISTINA TILLMANS LEDARTIPS

- ▶ **Var dig själv.** Gör det du tror på och våga vara personlig.
- ▶ **Våga erkänna egna misstag** och tillåta andra att göra misstag. Gör du aldrig fel har du förmodligen inte satsat tillräckligt. Lär av dem i stället, se dem som något positivt.
- ▶ **Var tydlig.** Det ger trygghet och gör att missförstånd undviks.
- ▶ **Glöm inte att ge beröm,** alla människor vill bli uppmärksammade.

Är en tävlingsmänniska

- ▶ **NAMN:** Christina Tillman.
- ▶ **GÖR:** Vd på Odd Molly.
- ▶ **ÅLDER:** 42 år.
- ▶ **BOR:** I Stocksund, utanför Stockholm.
- ▶ **FAMILJ:** Man och två barn.
- ▶ **UTBILDNING:** Civilekonom, inriktning marknadsföring och finansiering (läste dubbelt), 1991, Stockholms universitet.
- ▶ **DRIVKRAFT:** Jag är en tävlingsmänniska med stark social drivkraft. Jag gillar människor, vill ha kul och hitta branscher där jag har ett intresse och kan prestera.
- ▶ **ROLIGAST:** Att påverka och kunna förändra.
- ▶ **BÄSTA ERFARENHET:** Att anställa medarbetare som är lite bättre än du själv. Det både utmanar och kräver mod.



Andra chefer om sitt ledarskap

FOTO: HELENA DAHLGREN



Samma sak som att vara mamma

LENA LARSSON

Ny som vd för Promedia, tidigare vd på Värmlands Folkblad, blev Årets Chef 2009. Civilekonom inriktning marknadsföring, 1979, Göteborgs universitet.

Hur är du som ledare?

– Det är svårt att säga själv, men jag är nog ganska tillgänglig. Jag är öppen för synpunkter och dialog, jobbar mycket med information och vill ha delaktighet. Samtidigt är jag resultatdriven, tydlig och entusiastisk. Jag har mycket energi.

Ändå är ledarskap en färskvara, menar hon.

– Det handlar om att vara ärlig och jag försöker vara mig själv. Mitt ledarskap på Värmlands Folkblad var precis det man behövde just då och det är roligt att det gått så bra. Men man måste ha respekt för det egna ledarskapet och inse att det kanske funkar i en viss tid och i en viss organisation.

Hur fann du din stil?

– Det är en tränings sak. Jag är snart 54 år och har jobbat mycket med ledarutveckling. Lagt fokus på att försöka förstå mig själv och hantera min egen oro och rädsla. Det gör att jag vet när jag blir stressad och varför. Kan jag hantera det så ger det trygghet även för andra. Egentligen är det samma sak som att vara mamma. Man måste kunna hantera olika situationer utan att skrika och bli arg. ■



Man ska vara personlig

HÅKAN SÖRMAN

Vd för Sveriges kommuner och landsting (SKL). Civilekonom, inriktning nationalekonomi, 1975, Handelshögskolan i Stockholm.

Var fann du ditt sätt att leda?

– Jag har nog funnit det delvis i mig själv. Jag gillar struktur och tydlighet, samtidigt som jag tycker man ska vara rätt personlig i sitt sätt mot andra. Det gör att jag kan bli väldigt provocerad när jag kommer in på ett möte och hejar och ingen eller bara några svarar.

– Men jag har också haft flera chefer som inspirerat, bland annat min första chef i Södertälje som förstod betydelsen av att åstadkomma resultat och att hävda sin egen chefsroll.

Är det något du fått ändra på i och med chefsrollen?

– Jag insåg snabbt att det inte gick att skämta eller vara ironisk, som ny chef tar människor allt du säger på allvar. Det har nog gjort att jag ofta raljerar i stället.

– Jag vill gärna sätta saker på sin spets, vara lite övertydlig och använda drastiska formuleringar. Ganska tidigt provade jag att på ett trevligt sätt vara lite obekvämt och ifrågasättande. Många har alldeles för stor respekt för ekonomer vilket jag velat ta bort. Och det har funkade bra. ■

»Jag kan bli väldigt provocerad när jag kommer in på ett möte och hejar och ingen eller bara några svarar.«

HÅKAN SÖRMAN