





Det är dags att uppdatera ledarskapet!

Allt förändras. Vår omvärld. Vårt sätt att leva. Vårt sätt att arbeta. Självklart påverkar det ledarskapet. Ska man som organisation fortsätta att vara framgångsrik är det hög tid att fundera på hur man på bästa sätt uppdaterar ledarskapet i organisationerna. Vilka egenskaper sätter man i fokus hos ledarna när man rekryterar, utbildar, vad sätter man för mål och vad följer man upp. Det är dags att inse att de så kallade "mjuka värdena" skapar värde i organisationerna. Läs mer i denna artikel av **Karin Otterbjörk**.

Vi lever i en tid som av de flesta beskrivs som föränderlig och detta sker i en mycket hög takt. Globaliseringen och tekniken gör att det som gällde i går, antagligen inte gäller i dag och med stor sannolikhet inte i morgon. Det är en annan komplexitet i de utmaningar vi ställs inför och det saknas ofta enkla lösningar på dessa.

Arbetslivet har också för många blivit gränslöst, det vill säga man går aldrig "hem från jobbet". Det är så lätt i dag att kolla av mailen när man ändå går förbi telefonen som ligger för laddning eller att sätta sig med ipadden/datorn i knäet och jobba färdigt det som inte hanns med under dagen.

Detta föränderliga, komplexa, snabba och gränslösa skapar lätt en känsla av osäkerhet och oförutsägbarhet hos både organisationer och individer; vart är vi på väg, gör jag rätt och vad behöver vi göra?



”Många av dem som drabbas av utmattningssyndrom är mål- inriktade högpresterare som ofta är nyckelpersoner i teamet.

Hur reagerar vi på det här?

Vi kan konstatera att vi som människor påverkas av det här. Förändring, högt tempo, mycket att göra och osäkerhet är sådana faktorer som vår hjärna verkligen svarar på, som ett arv från savannen. Produktionen av våra stresshormoner adrenalin, kortisol och vårt ”kick-hormon” dopamin går igång. Dessa är bra när vi behöver reagera på fara eller få saker gjorda, men kombinerar vi detta med det gränslösa och ett liv fyllt av olika aktiviteter så stänger vi inte av produktionen tillräckligt ofta och återhämtningen uteblir. Det är då vi blir påverkade på riktigt.

Rapporterna och artiklarna om hur vi mår kommer i olika format. Det finns till exempel forskning, gjord av arbetsmiljöforskaren Malin Lohela Karlsson, som visar att 42 procent av anställda i akademiska miljöer har upplevt problem med sin arbetsmiljö eller sin hälsa den senaste veckan. Dessa personer skattar i genomsnitt en 35 procents nedsättning av sin arbetsförmåga, vilket motsvarar cirka 13 timmar i veckan per medarbetare.

Rehabiliteringskostnader för personer som blir sjuka är enorma; för de största bolagen i Sverige beräknas det röra sig om 18 procent av deras lönekostnader.

Många av dem som drabbas av utmattningssyndrom är målinriktade högpresterare som ofta är nyckelpersoner i teamet. Det handlar inte sällan om medarbetare som få kollegor misstänker ligger i farozonen.

Försäkringskassan har under hösten gått ut och sagt att de ännu inte ser en minskning av sjuktalen på en tid. Ökade antalet sjukskrivningar är också bakgrunden till den uppdaterade föreskriften från Arbetsmiljöverkets författningssamling, AFS 2015:4, kallad OSA-föreskriften. Föreskriften är an-

passad till dagens arbetsliv och förtydligar vad arbetsgivare och arbetstagare ska göra inom ramen för det systematiska arbetsmiljöarbetet som alla arbetsgivare har ansvar att bedriva.

Alla blir som tur var inte sjuka men många känner sig pressade. Tidningen Chef skrev under hösten en artikel som tog upp att 7 av 10 chefer känner sig pressade.

Det pressade ledarskapet

En viktig insikt för organisationer är att förstå hur ett pressat ledarskap påverkar i flera led.

Press leder till beteenden som drivs av överlevnad, från den limbiska delen av hjärnan. Vi agerar kortsiktigt, impulsivt och får tunnelseende.

En av ledares kanske viktigaste förmåga, medvetenheten, försvagas. Man är inte medveten om hur man själv påverkas, hur man agerar, tolkar och beter sig. Man är inte heller medveten om hur ens beteende påverkar medarbetarna eller vart gruppen är på väg. I en förändring är det otroligt viktigt att uppmärksamma var alla befinner sig och vad de behöver för att komma framåt.

När hjärnan går på högvarv och är full av information, tappar vi överblicken och kan inte rationellt se och känna vad som är det bästa beslutet eller hur vi ska prioritera. Allt verkar lika viktigt – om vi höjer tempot och jobbar lite mer så borde vi hinna med allt. Pressade ledare blir också väldigt impulsiva, svårlästa av organisationen – man vet inte var man har chefen och vart man är på väg.

När vi blir pressade sjunker empatin och förståelsen för andra. Att mötas av ledare som inte visar empati skapar inte det klimat en person som har det tufft behöver, utan kan snarare förvärra läget.

Egot tar också en större plats i sinnet. När inte avdelningen lyckas nå sina mål blir det personligt, man ser hela tiden ”what’s in it for me” och egot är mycket känsligt för negativ feedback vilket gör att man slår ifrån sig, inte lyssnar eller ännu värre svarar aggressivt på feedbacken.

Som ledare är det viktigt att man har en förståelse för att ens beteende påverkar medarbetarna direkt och indirekt. Till exempel påverkas medarbetares välbefinnande, arbetstillfredsställelse, motivation och sjukfrånvaro, arbetsnärvaro samt återgång i arbetet.

Våra spegelneuroner gör att vi påverkas av andra och speciellt den person som hjärnan läser av har en högre status. Därför är det viktigt att man som ledare reflekterar över vilka autopilotbeteenden man har, det vill säga beteenden som bara sker utan att man märker det. Vilka stärker mina medarbetare och vilka försvagar dem? Det handlar om att bli medveten om hur man reagerar och beter sig och att man kontinuerligt jobbar med att förändra sådana beteenden som försvagar andras prestation och välmående.

Det handlar också om att allt fler ledare tappar lusten för ledarskapet, det tar för mycket energi. Detta är allvarligt, erfarna ledare är en viktig resurs i organisationerna och varje duktig ledare som kliver av, är en stor förlust.

Behovet i organisationerna

Det paradoxala är att organisationerna behöver ledare som står stabila i det höga tempot och kan navigera bland förändringar och se till att alla är med på tåget. Att de har en hjärna som är i kognitiv form och kan se vad som händer och kan agera rationellt på det, men också har en förmåga att se vad som händer med medarbetarna och kunna stötta när det behövs. Ledare som skapar en sund energi i sina team.

Allt fler ser glappet mellan organisationens behov och det ledarskap som finns, och menar att vi behöver uppdatera våra ledarskapskompetensprofiler för att behålla och stärka konkurrenskraften i organisationerna. Att man behöver ställa nya krav på ledarskapet, det räcker inte längre med att vara kompetent på de traditionella ledarförmågorna.

Många menar att det är ett "lead-ershift" på gång – att vi behöver utveckla ledarförmågor som skapar hållbarhet. Organisationerna behöver in-förliva *hållbart ledarskap* i sina organi-sationer för att behålla kraften i orga-nisationen.

Hållbart ledarskap

Begreppet hållbart ledarskap syns nu i allt fler sammanhang, både inom forskning och inom utbildning. Vad man lägger in i begreppet kan variera något, men överensstämmer till stor del med det som till exempel Corporate Mind definierar. Deras definition kommer från olika forskningsrapporter och består av två delar.

Den första delen handlar om mig själv – som ledare – att vara hållbar och med det menar vi att vilja, orka och kunna leda över tid. Det här handlar alltså om hur jag mår och hur jag har det. Det syftar till alla delar av den psy-kiska och fysiska hälsan och mina för-utsättningar att klara av jobbet.

Den andra delen handlar inte bara om mig själv utan vad jag gör för mitt team, för resten av organisationen och resultatet – att skapa hållbara team, or-ganisationer och resultat. Är jag själv i balans och långsiktigt hållbar kommer jag att kunna leda andra till hållbarhet och att de kan prestera i den omvärld och det arbetsliv som vi verkar i.

Hur utvecklar man eller stärker sig själv till att bli hållbar

Forskningen visar att det finns en rad förmågor som skapar hållbarhet hos individer och som tas upp i olika sam-manhang där man diskuterar hållbara organisationer.

Återhämtning: Ta ansvar för vår egen återhämtning och se till att vi återhämtar oss, regelbundet, varje dag – att vi lär oss vilken typ av återhämtning vi själva behöver. Är det fysisk träning, träffa vänner eller att bara vara?

Hantera motgång: Motgångar är en naturlig del av livet, och i den här för-änderliga världen är det troligt att vi kommer göra fel, kanske misslyckas och stöta på svårigheter. Hur vi hanterar de här motgångarna är avgörande för hur hållbara vi kommer vara.

Gränssättning: Handlar dels om att veta när vi är klara med en uppgift. Att inte automatiskt koppla upp sig eller kolla läget när man har gått för dagen; om man gör det är det ett medvetet val därför att man just nu behöver det. Det handlar också om att säga ifrån och stå upp för sina värderingar.

Självkännedom: Investera tid i att lära känna sig själv. Hur uppfattar and-ra mig, vad är mina styrkor, när kom-mer jag till rätta, vilka situationer är utmanande för mig – vilka är mina triggers? Vad behöver jag för att vara mitt bästa jag, på kort och lång sikt?

Självreglering handlar om att han-tera sina känslor. Vi kommer möta si-tuationer då vi blir irriterade och stres-sade och då behöver vi utveckla strate-gier för att skapa en kognitiv broms så att man inte leder reaktivt eller i affekt.

Den sista delen av vara hållbar handlar om att se eller uppleva en *me-ning* med sitt arbete eller situation. Jag vet vad jag ska göra, att jag kan göra det och att jag vill göra det. Det är vik-tigt för mig. Det är värt att jag an-stränger mig för det är värt det här. Det här handlar också mycket om att hitta sitt *varför*. Personer som ser mening i det som sker och har en meningsfull vardag förknippas ofta med god hälsa och hög lyckonivå.

Ledarskap som skapar hållbara team och organisationer

Vilka egenskaper behöver vi då addera för att uppdatera ledarskapet för att



leda medarbetare till hållbara prestationer. Där har hjärnforskningen och arbetsmiljöforskningen kommit ganska långt. Det är egenskaper som sätter hjärnan i "rätt läge". Hjärnan letar efter förutsägbarhet, tydlighet, att jag "räknas", uppskattas, samhörighet och att jag behandlas rättvist. Då kan den slappna av, inget stresspåslag sker och man kan koncentrera sig på sina uppgifter och man blir kreativ, öppen och flexibel för det som uppstår.

Egenskaper som genererar detta är bland annat följande:

- **Tydlighet** – mål, uppföljning, återkoppling
- **Närvaro** – sätta av tid och mentalt vara där
- **Autentisk** – det du ser är den jag är, ärlighet, grundad i värderingar
- **Tjäna** – finnas för andra utan att ge upp sig själv
- **Relationer** – tillit, engagemang och sammanhang

Tydlighet. Hjärnan vill ha tydlighet, veta var jag står. Därför skapar mål, delmål och återkoppling ett lugn för hjärnan. Jag vet vad som förväntas av mig och jag får också återkoppling på det jag gör. Gör jag rätt saker? Först då vet medarbetaren om hen gjort något bra och kan se samband mellan egen ansträngningen och resultat. Det här är inget nytt men det bör ändå tas upp eftersom det finns forskning som visar att chefer uppskattar att de ägnar 40 procent av sin tid till att återkoppla, men resultaten visar att det bara handlade om två procent.

Närvaro. Vi behöver ha ledare som är närvarande. Att veta att man har tillgång till sin chef, att både signalera att jag finns där samt att faktisk sätta av 1:1-tid för avstämning. Vi behöver också tänka på att vi mentalt måste vara där när vi möter våra medarbetare. Hjärnan tolkar det annars som om att jag inte är tillräckligt viktig och sätter då igång stresspåslaget. Det är i den medvetna närvaron som vi upptäcker hur det står till just nu och vi har då möjlighet att möta och leda utifrån det.

Autentisk. Att jag som ledare är sann och medveten om mina egna grundvärderingar och är ärlig i det. Det jag säger är äkta, jag agerar utifrån det. Det är riktigt det ni ser. Jag är ett föredöme i ord och handling och det kräver att jag betar mig på samma sätt när ingen ser på som när jag är tillsammans med andra. Människor kan lita på mig. Det här ska inte förväxlas med att göra misstag – eller perfektion – utan snarare att vara öppen och ärlig – våga visa sig sårbar också när det behövs.

Tjäna. Ett tjänande ledarskap är relationsinriktat och bygger på att släppa och gå utanför sina egenintressen. Målet att tjäna snarare än att bli betjänad – ställa sitt ego åt sidan – att vara osjälvisk. Osjälviskheten ökar tilliten eftersom medarbetarna känner att det inte finns en dold agenda och benägenheten att följa en sådan ledare ökar. För att inte riskera att utplåna sig själv som ledare är det viktigt att kombinera osjälviskheten med ett starkt egenvärde. Att veta sina egna gränser och ha förmågan att säga stopp när det påverkar ens eget välmående.



Relationer. De senaste årens hjärnforskning visar på hur socialt konstruerad vår hjärna är. Vi är skapade för att ingå i sociala sammanhang. Ett hållbart ledarskap handlar därför om att utveckla *tillitsfulla* relationer i en arbetsgrupp och bygga *engagemang* och en känsla av *samhörighet*. Lyckas man som ledare uppnå detta i sina grupper, så har man skapat mycket starka "krockkuddar" mot många av de arbetslivsfaktorer som påverkar oss negativt.

Metoder för att skapa hållbarhet

Vad behöver man då som ledare göra? Man behöver få kunskap och insikt om hur vår hjärna är konstruerad, hur den reagerar och hur vi påverkas av det samt hur vi kan leda för att minska påslaget av stresshormoner för att i stället koppla på våra "må-bra-hormoner", dopamin och oxytocin framför allt.

En modern ledare behöver också kontinuerligt jobba med sin självkänedom och utveckla självreglering i

olika situationer samt lära sig att hantera motgång och få in som vana att alltid återhämta sig efter prestation.

De metoder som allt fler ledarprogram väljer (till exempel Handelshögskolan i Stockholms Executive Education samt Corporate Minds Hållbart ledarskap) med underlag från forskningsbaserad litteratur och artiklar, är neuroledarskap, mindfulness och compassion-training. Dessa metoder anses som effektiva för att utveckla de egenskaper som artikeln har lyft fram.

Neuroledarskap ger oss förståelsen för hur vi reagerar och hur vi kan agera när hjärnan är satt i "rätt läge" och vad vi behöver för att hamna där. Mindfulness kommer in som ett verktyg som skapar förutsättningar för att kunna agera med medvetenhet istället för autopiloten som annars sätter hjärnan i reaktivt läge. Mindfulness-träning fördjupar också vår självkänedom och ökar kraften i vårt självledarskap. Den sista metoden som lyfts fram är compassion, det vill säga med-

känsla. Att utveckla sin medkänsla för sig själv anses som ett kraftfullt verktyg att hantera motgångar samt att kunna ha en djupare förståelse för andras situation.



KARIN OTTERBJÖRK
Utbildare, föreläsare, coach
Mairutveckling AB



Hæger & Carlsson

EXECUTIVE SEARCH • INTERIM
Experts in Life Science



Vi byter namn!

Nu tar vi nästa steg inom rekrytering och interim och byter därför namn från Hæger & Partner till Hæger & Carlsson Executive Search and Interim.

Vi är experter inom Life Science där vi rekryterar ledare och specialister.

Vi tror på att föra samman individer och organisationer som har samma värderingar och mål.

Läs mer på www.haegercarlsson.com

"We make great recruitments"