

Tre av fyra chefer tror att ledarskap är en konst som kan utövas endast med hjälp av logik. Eftersom logiska människor känner sig trygga med matematiska formler har författaren valt att bygga bokens innehåll kring en matematisk formel för chefskap, en annan för ledarskapskvalitet samt ett antal fysiska lagar för att beskriva människors naturliga motstånd mot förändring.

Ledarskap utövas på två nivåer; på den första leder du dig själv och på den andra leder du dig själv och andra. I *Ledarskapsformeln* beskriver *Sven Klint Bergh* på ett praktiskt och jordnära sätt ett antal aspekter på konsten att leda och ger dig verktyg för din egen utveckling som ledare.

Boken vänder sig till chefer och ledare på alla nivåer men kan också med fördel läsas av den som är intresserad av personlig utveckling. Principerna för gott ledarskap är universella, det vill säga att de gäller oss alla.



*Sven Klint Bergh* har i mer än fyrtio år haft ledarskap som sitt viktigaste verksamhetsområde. Först som sjöofficer, sedan som VD för ett chefsrekryteringsföretag och de senaste femton åren som VD och projektledare i ett ledarutvecklingsföretag. Han är master of science i "Organizational Management and Leadership".

*Ekerlids Förlag*



# Ledarskaps- *formeln*

*Handbok i konsten att leda*

Ledarskapsformeln  
Sven Klint Bergh

Sven Klint Bergh

*Ekerlids Förlag*

# Innehåll

Inledning	7
1. Chefskapets beståndsdelar	15
2. Ledarskapsformeln som verktyg	27
3. Den relativt stabila personligheten	37
4. Det fullständigt förändringsbara beteendet	61
5. Situationens magnifika kaos	75
6. Förändring kräver viljekraft	87
7. Att alltid ha ett mål	105
8. Om Om-avsnitten	121
9. Om etik och moral	123
10. Om kultur och värdegrund	131
11. Om mognad	139
12. Om begåvning	147
13. Om mod och oro	153
14. Om konflikter och mänsklig energi	157
15. Om organisation	167
16. Om ledningsgruppen	171
17. Om konsekvensstyrning	177
18. Om kommunikation	183
19. Om Butters förändringslagar	189
20. Om Huna-filosofi	199
Slutord	205

# I *Chefskapets beståndsdelar*

Ledarskap är ett missbrukat och missförstått begrepp. Fråga tjugo chefer vad ledarskap är och du får tjugo olika svar.

Ledarskap är dessutom en undanskuffad konstart i förhållande till andra chefssysslor och något som chefen utövar om och när han eller hon har tid över.

Den här boken tillägnas denna eftersatta konstart.

Man kan säga att chefskap består av tre konstarter: managementkonsten, konsten att administrera och konsten att leda. Uttryckt som matematisk formel blir det såhär:

$$\text{Chefskap} = \text{Management} + \text{Administration} + \text{Ledarskap}$$

Chefskap innebär ett personligt ansvar för att nå ett mål, med hjälp av någon form av teknologi eller know-how, finansiella resurser och människor.

Management är den tekniska, rationella delen av chefskapet. ”To manage” betyder i sin grundform att ha kontroll. Att följa föreskrifter, manualer, i förväg beslutade system och processer är att utöva management. Det var på grundval av hur man efterlevde föreskrifterna som man blev befordrad vid Henry Fords löpande band i industrialismens barndom ... men det gäller dessvärre även i dag! Managementkonsten innefattar också nödvändiga teoretiska kunskaper (ekonomi, juridik, teknik, marknadsföring, Human Resource) som en person behöver för att komma i fråga för en chefsbefattning. Denna kunskapsdel har ofta en större betydelse i de lägre chefsgraderna i en hierarki än i de högre.

Eftersom management är en rationell och intellektuell konstart kan den med fördel läras på skolbänken, det vill säga universitet och högskolor. Och eftersom chefsens insats på detta område är relativt lätt att mäta prioriteras den alltid högt av den som utövar ett chefskap, enligt principen ”det som blir mätt blir gjort”.

Administration är konsten att fylla i blanketter och att rapportera. Det handlar om årsredovisning, kvartalsrapport, månadsrapport, veckorapport och all ”inkom-snarast-med-uppgift-om”-rapportering uppåt i hierarkin. Administration är även den en rationell konstart som är

lätt att mäta. Antingen lämnar utövaren av chefskapet in sin rapport i tid eller inte. Eftersom den är lätt att mäta och självmarkerande, prioriteras den också högt av innehavaren av chefskapet. Och eftersom administration till sin form är en rationell disciplin, lärs den med fördel på samma skolbänk som managementkonsten.

Vad är då ledarskap?

*ledarskap = konsten att nå MÅL med hjälp av Människor.*

Varken mer eller mindre! Ledarskap förutsätter två storheter; människor och mål. Ledarskap handlar om att kunna kommunicera målet på ett sådant sätt att det väcker människors lust till att medverka för att nå detta mål. En ledare förklarar, instruerar, visar vägen, engagerar, entusiasmerar, delegerar och respekterar.

Ledarskap kräver mer än de rationella kvaliteter som ska till för att kunna bli mästare i de andra två delkonsterna management och administration. De rationella kvaliteterna är viktiga även här, men dessutom krävs sociala kvaliteter, emotionella kvaliteter, personlig mognad, erfarenhet och mod. Man kan säga att ledarskap kräver alla kvaliteter en människa hunnit samla på sig under livet. Och man kan också säga att den som vill utveckla

sina kvaliteter i konsten att leda har resten av livet på sig.

Konsten att leda och att utvecklas i sitt ledarskap är svår att lära på skolbänken. *Konsten att leda lär man bättre i livets skola än på universitet och högskolor. Och i livets skola heter lektionerna situationer.* Det är i och ur de situationer man hamnar eller medvetet försätter sig i som man har möjlighet att utveckla sitt ledarskap.

Det som krävs är medvetenhet. Att vara medveten om vad man gör i en viss situation och vilka effekter det får på utfallet av situationen är det mest effektiva sättet att höja sina kvaliteter i konsten att leda. Jag kommer att återkomma till betydelsen av att vara medvetet medveten i fler av de kommande avsnitten i den här boken. Det handlar inte bara om att vara medveten om vad man själv gör och vilka effekter det har på andra, det handlar också om att medvetet observera hur andra (läs ledare) gör och vilka effekter det har på andra. Man kan lära lika mycket av andras framgångsrika beteenden eller misstag som av egna.

Problemet med ledarskap, och det som gör att utövandet av ledarskap så gott som alltid nedprioriteras av chefer är att det tar längre tid att visa resultat och att det kan vara svårare att mäta, speciellt att mäta på samma rationella och teknokratiska sätt som man kan mäta management och administration.

Eftersom nästan alla chefer är ambitiösa och vill göra

karriär, det vill säga klättra högre upp i hierarkin, prioriterar de att göra sådant som syns och kan mätas snabbt före sådant som tar längre tid att se och som låter sig mätas mindre precist. Administrativa uppgifter får nästan alltid den tid de kräver, liksom kontrollerande managementuppgifter.

Jag har under ett antal år använt mig av chefsformeln för att i mina föreläsningar förklara skillnaden mellan framför allt management och ledarskap. I samband med det kan jag be deltagarna sätta procenttal på hur de själva i genomsnitt fördelar sin tid mellan de tre konstarterna, alltså, hur mycket tid de lägger på management, administration och ledarskap. I de fall där jag samlar upp resultaten blir det genomsnittliga utfallet nästan alltid det samma, 40-40-20 procent, till nackdel för ledarskap.

I andra fall låter jag deltagarna behålla sin personliga fördelning för sig själva och ber dem i stället ta ställning till följande: mot bakgrund av det ansvar just du har som chef, hur skulle den ideala fördelningen av din tid se ut? Efter någon minut ber jag de deltagare som i sin fördelning satt ett högre procenttal på ledarskap att räcka upp handen ... och nästan alla, kanske 95 procent, räcker upp handen. Oavsett bransch, oavsett nivå, så inser de flesta att de borde satsa mer av sin tid på att utöva ledarskap än vad de gör.

### *Att exploatera den mänskliga resursen*

Insikten att de flesta behöver satsa mer på sitt ledarskap passar fint in i ett annat resonemang. Som chef förvaltar, utvecklar och exploaterar man i princip tre basresurser: kapital, teknologi/know-how och mänskliga resurser.

Ser man på dessa basresurser i ett historiskt perspektiv kan man konstatera att exploateringen av resursen kapital pågått i många hundra år, sedan införandet av dubbel italiensk bokföring (och långt tidigare). Vi människor har genom dessa århundraden utvecklat, förfinat och förädlat utnyttjandet av basresursen närmast intill perfektion. Man kan säkert komma några steg vidare, men sannolikt mäts effekthöjningen på ”sista raden” i promille eller några enstaka procent. Basresursen kapital är därmed i det närmaste färdigexploaterad, och ytterligare insatser ger inga större effekter.

Det har i alla tider funnits en strävan i människan att utveckla nya tekniker. Men den enorma teknik- och teknologiutveckling som pågått sedan industrialismens början, det vill säga de senaste tvåhundra femtio åren, står säkert för mer än nittio procent av vårt släktes totala utvecklande på detta område. När vi nu glider in i det post-industriella samhället närmar vi oss sakta men säkert en gräns, men här finns fortsatt mycket att vinna och det är också här som de största insatserna fortfarande sätts in. Effekterna på ”sista raden” kan säkert höjas, men mäts inte längre i många procent utan i några få.

Den tredje basresursen, den mänskliga resursen (Human Resource), har det talats om i mer än ett halvt sekel nu, men enligt min erfarenhet är det mycket som återstår att vinna här. Man har vetat hur man ska gå till väga i mer än femtio år, det har skrivits hyllkilometer i ämnet, men fortfarande, i långt mer än hälften av alla företag och organisationer som jag direkt eller indirekt kommit i kontakt med, kan människoexploateringen närmast betecknas som primitiv.

Jag vill här omedelbart tillägga, att det i mångas öron obehagligt klingande managementuttrycket ”exploatering av den mänskliga resursen” har starkt positiva förtecken i ett samhälle som vårt.

Den mänskliga resursen låter sig nämligen endast exploateras om den själv har lust att bli exploaterad! Därför gäller det att skapa motivation och engagemang hos medarbetarna, så att de får lust att lägga sin energi i det projekt som heter att arbeta mot det gemensamma målet.

Här talar vi inte om promille eller några få procents effekt på ”sista raden”, här talar vi lätt om tio, tjugo, trettio och femtio procent! Ett företag eller en organisation är alltid summan av medarbetarna som arbetar där. Den levande organism kan vara allt från omotiverad till ytterst välmotiverad, eller som det också kallas när man är riktigt duktig i att exploatera den mänskliga resursen, en självgående, självständiggjord, (”empowered”) organisation.

Så i min värld, och i den här boken, betyder att ”exploatera den mänskliga resursen” att man är en skicklig ledare, en mästare i konsten att leda.

### *Kan vem som helst bli en ledare?*

Många säger att man föds till ledare och det kanske gäller för några få. Men de flesta och bästa är inte födda till ledare utan har arbetat ihärdigt, målmedvetet och länge för att komma dit de har kommit.

Jag har själv haft förmånen att i mer än 25 år få testa och intervjua chefer från olika branscher, från olika delar av världen och från alla nivåer. En av de slutsatser jag dragit av den erfarenheten är att oavsett vilken personlighetstyp du råkar vara, så kan du alltid utveckla dina talanger som ledare. Jag har sett så många olika personlighetstyper som dokumenterat visat sig vara goda i konsten att leda, att jag återigen lyfter fram det viktiga budskapet från Warren Bennis som redan citerats i inledningen: ”Att lära sig leda är mycket enklare än de flesta av oss tror att det är, eftersom var och en av oss har en inbyggd kapacitet för ledarskap”.

*Den som utövar ledarskapskonsten har bara ett verktyg till förfogande, sig själv. Du, din personlighet, är det instrument du spelar på när du utövar ledarskap. Det säger sig självt att det är utomordentligt viktigt att känna det instrument man spelar på, i synnerhet när man i oväntade situationer kan bli tvungen att improvisera.*

*Att känna sin personlighet kallas självkänedom* och det är när du har det som du kan börja spela. Och när du spelar är det ditt beteende man lägger märke till. *Beteende är vad andra observerar att du gör.* Om du känner din personlighet tillräckligt väl, kan du styra den så att det som andra observerar att du gör kan variera starkt från en situation till en annan. I sådana situationer är det inte din personlighet andra observerar, utan just ett beteende som du tränat in för att kunna hantera just den typen av situationer på ett effektivare sätt. Häri ligger en del av den hemlighet som delas av alla skickliga utövare av konsten att leda: de har en god förmåga att anpassa sitt beteende efter den situation de befinner sig i. Precis som skådespelaren gestaltar en roll eller som den drivne säljaren övertygar en kund, eller som politikern övertygar sina väljare.

Därmed inte sagt att ett gott ledarskap är detsamma som manipulation. Vad det handlar om är i stället att få människor eller medarbetare att känna lust att arbeta mot ett gemensamt mål. Därför är det också lättare att utöva konsten att leda när man själv brinner för sin sak eller för det mål som ska nås.

Den etiska och moraliska dimensionen är också betydelsefull. För de flesta av oss är det lättare att brinna för en god saks skull än för någons egoistiska motiv. Vi mobiliserar hellre egen och andras viljekraft för att arbeta mot ett osjälviskt mål än mot ett själviskt eller omoraliskt eller oetiskt.

I vår värld, med de närmast obegränsade teknologiska resurser som vi människor har skapat för egen bekvämlighet och konsumtion, men som likaväl ofta leder till exploatering och förstörelse, kommer det att bli allt viktigare att mobilisera denna viljekraft. Vi behöver den goda viljan för att åstadkomma något positivt, inte bara för mänskligheten utan för världen i stort, för miljön och för den biologiska mångfalden. Ytterst är det en fråga om att säkerställa att det finns en framtid. Jag är övertygad om att ledarskap i framtiden i allt högre utsträckning kommer att handla om just detta.

Att mobilisera vilja handlar också om att hantera det vanedjur som vi alla bär inom oss och som rutinmässigt stretar emot all form av förändring. Inom managementlitteraturen har det skrivits mycket om förändringsledarskap och tekniker för detta. För mig är uttrycket förändringsledarskap en tautologi, eftersom ledarskap alltid innebär ett förändringsarbete. *Att leda, sig själv eller både sig själv och andra, är alltid att arbeta med förändring.*

*Ett mål är alltid skilt från situationen här och nu och att leda är att arbeta mot mål.* Att sluta röka är exempelvis inte ett mål, det är en process som kanske leder till målet. *Målet beskriver en situation i framtiden och är alltid formulerat i presens.* Målet för den som vill sluta röka är inte själva slutandet utan att vara en som inte längre är slav under nikotinet och kan exempelvis formuleras ”jag röker inte”.

Den här boken vill skapa förståelse för vad ledarskap är och hur betydelsefullt ledarskap är i våra liv. Ambitionen är också att väcka vilja och lust hos dig som läser boken att utveckla ditt ledarskap. *Ledarskap är att påverka sig själv och andra i en ständig förändring. Livet självt består av ständig förändring och aktivt ledarskap är att styra förändringen i en bestämd riktning.*

Bokens struktur är uppbyggd kring en matematisk formel för ledarskapskvalitet som jag kallar just för ledarskapsformeln. Avsikten med formeln är att nå det stora flertalet av alla dem i chefsställning som tror att ledarskap kan utövas som en rent intellektuell disciplin, där enbart människans rationella resurser tas i bruk. Min personliga hypotes är att dessa cirka 70 procent av alla chefer i västvärlden i dag lättare fångar bokens budskap om grundstrukturen utgörs av en matematiskt liknande formel.

Det finns en, enligt traditionen, mer än 4 000-årig livsfilosofiskola som går under namnet Huna-filosofi. Filosofin härstammar från Hawaii och ögrupper som kulturellt varit knutna till Hawaii. Utövarna av denna filosofiska skola hävdar att vi människor härstammar från denna del av världen och att Huna-filosofin spreds när öborna i sina segelkanoter av någon anledning lämnade sina boplatser och landade i delar av Afrika och Asien. Några utövare går till och med så långt som till att hävda att samtliga i dag existerande världsreligioner starkt

påverkats och präglats av insikter och kunskaper från Huna-filosofin. Huna-filosofin bygger på sju grundteser eller fundament. Grundteserna gör anspråk på att vara absoluta sanningar. Det betyder att man hävdar att de ligger utanför eller är överordnade de relativa sanningar som är det bästa du och jag kan prestera, fångna som vi är i våra egna, personliga tolkningar av verkligheten.

Den första tesen är en utmärkt sammanfattning av all perceptionsteori och lyder:

*”Världen är vad du tror att den är.”*  
*(The World Is What You Think It Is.)*

För att travestera skulle man kunna säga att den här boken skildrar ”världen så som Sven ser den”. Den bygger på lång erfarenhet av att arbeta med ledarskap och många möten med människor i ledande befattningar. Frukten av de erfarenheterna har blivit ledarskapsformeln. Den är min sanning, men jag vet också att den ger mätbara resultat när andra tar den till sig. Därför är det min förhoppning att du som läser för en stund kan släppa ditt instinktiva och automatiska motstånd och träda in i världen så som jag ser den.