

**Kan jag så kan du**

**- det självspeglade  
ledarskapet -**

**Freddie Larsson**





# Innehållsförteckning

1) DU FÅR GÄRNA KRASCHA DATORN	7
2) MEDARBETARNA	12
Jag vill inte bli piskad, vill du?	14
”Utan er hade vi aldrig varit där vi är idag...”	16
Sinnebilden av en ledare	19
Chefer som härmar andra	23
3) FEM ”OMISTLIGA” CHEFSEGENSKAPER	27
CHEFEN MED KOLL PÅ LÄGET	31
Krigstidspresidenter	31
Chefskortet	36
”Färdigdiskuterat”	38
Klimatfrågan	40
Förnekelse	41
DEN KUNNIGE CHEFEN	43
Expertchefen	43
Mina bröder	48
Varför är folk irriterade på mig?	51
Richard går upp för trappan	53
DEN RÄTTVISE CHEFEN	62
Blanda privatliv och arbetsliv	62
Särbehandling	66
En klapp på axeln	69
Återkoppling utan hot	73
Stryk inte medarbetarna medhårs	76
Patos	78

FREDDIE LARSSON: KAN JAG SÅ KAN DU	5
Att vara någon eller att vara sig själv?	79
”Det är väl bara att...”	82
DEN TRYGGE CHEFEN	85
Den stängda dörren	85
Nöjd medarbetar-index	88
Historien om murstocken	90
Den objudna gästen	92
Att gilla läget	95
CHEFEN SOM GÖR SAKER RÄTT	97
Spring åt rätt håll	97
Listan som aldrig tar slut	99
Vi kunde ha förlorat Volvo	102
Surdegar	104
Symbolfrågor	108
Flygande kaffekoppar	111
Låt kunderna utveckla produkterna	116
Folket i skrubben	125
Incitament	128
4) DEN SJÄLVSPEGLANDE LEDAREN	133
Vad gör reseledarna på IT-avdelningen?	134
Arbetstid	136
Den stora spegeln	137
5) BARA EN TANKE	143
6) TACK	146
7) KÄLLFÖRTECKNING	147
8) INDEX	148



# Du får gärna krascha datorn

Äntligen var jag IT-tekniker!

Jag hade rätt utbildning, men min bakgrund var brokig och komplicerad. Därför var det en stolt dag för mig när jag lyckades få ett jobb inom Töreboda kommuns IT-avdelning. Jag skulle få hålla på med IT och datorer.

Jobbet var dock inte riktigt vad jag hade förväntat mig. Jag och mina två kollegor hade ansvaret för att ge support till 400 anställda. Det innebar inte bara att vi skulle uppdatera hårdvara och mjukvara, utan också att vi skulle lära dem hur de kunde använda datorerna i arbetet. Kommunen hade många anställda i medelåldern eller äldre. De flesta av dem var ovana vid datorer och många var dessutom rädda för dem eller till och med fientligt inställda. En rejäl utmaning, med andra ord.

De andra IT-teknikerna, veteranerna, var så effektiva: de dök upp hos den som hade problem och bara någon minut senare kunde de avgöra vad som var problemet och vad som behövde göras, för att sedan återvända till kontoret och ta itu med nästa problem. Som ny på avdelningen försökte jag komma in i samma tänk, att bli effektiv och pricka av problemen ett efter ett.

Saken var bara den att jag inte kunde låta bli att se människorna som satt där framför datorerna och inte kunde få datorn att göra som de ville. De var förtvivlade. De hade suttit och väntat i 20 minuter (i bästa fall) på att någon 25-åring skulle lösa problemet. Lösningen kunde vara att stänga av och sätta på datorn igen eller kryssa i en ruta som var gömd i en undermeny till en undermeny. De kände sig dumma. De var stressade för att de inte hann med sina jobb för att de var tvungna att lära sig ett nytt verktyg som de dessutom inte hade bett

om att få lära sig. Och de var framför allt väldigt olika gällande kunskap och erfarenhet.

Jag började prata med dem.

Säkert log IT-teknikerna i hemlighet åt mig, men jag fortsatte. Inte för att det fanns någon uttänkt strategi bakom mitt beteende utan för att det är sådan jag är. Man kan försöka låtsas att man är någon annan än man är, men det går inte i längden.

Några av damerna som satt på den administrativa avdelningen tillhörde den gamla skolan. Det var under protest de gick över till datorer, och nu använde de dem så lite som möjligt. Så när det blev fel på datorerna var det naturligtvis ett bra tillfälle för dem att klaga på hur mycket sämre det hade blivit med det nya systemet. Jag ägnade kanske en kvart åt att lyssna på deras klagomål innan jag försökte flika in att det också fanns en del fördelar med att använda datorer. ”Man lär sig med tiden” sa jag.

”Då lär vi väl krascha datorn innan vi lär oss”, sa en av damerna. Här kände jag att vi hade kommit till hjärtat av problemet. De var rädda för att göra fel. Om man är rädd för att göra fel så vågar man inte heller testa sig fram – och eftersom instruktioner aldrig kan vara heltäckande så är det viktigt att man känner att man får göra fel. Därför sa jag lugnt:

”I så fall kommer jag och fixar era datorer tills dess att ni har lärt er. Det behöver ni inte vara oroliga för. Det är sådant vi på IT-avdelningen är till för. Det gör inget om ni kraschar några datorer så länge ni lär er något på det.”

I början tog det naturligtvis mycket längre tid för mig att lösa problemen. Veteranerna hann med tre-fyra problem på samma tid som jag hann med ett eller två. Det såg såklart inte så bra ut för mig.

Efter någon vecka började vi lägga märke till att något höll på att förändras. Personalen började fråga specifikt efter mig, snarare än att skicka meddelanden till IT-avdelningen som grupp. De ville prata med någon som avdramatiserade datorerna och gjorde dem förståeliga. Jag fick mer att göra, eftersom folk gillade den personliga touchen. Det hade kunnat bli krångligt för mig, men arbetsbördan visade sig vara tillfällig. De som jag hade gett support blev snart självgående på ett sätt som veteranernas ”kunder” inte blev. Även om jag inte visste det då, så var det där och då mitt självspelande ledarskap föddes.



*Samarbeten fungerar bättre om alla  
involverade behandlar varandra som  
människor.*

## Medarbetarna

När jag fick mitt första chefsjobb var företaget i kris. Det var tidig vår. För inte så länge sedan hade en tredjedel av koncernen sålts till en italiensk konkurrent. Såväl ledarskapet i företaget och engagemanget hos medarbetarna hade stora brister. Oron och kaoset genomsyrade hela företaget.

Personal hade redan börjat lämna avdelningen och flera var på väg. Under hela året pågick spekulationer om vad som komma skulle. Avdelningens inre kärna, inklusive avdelningschefen, hade alla börjat dra i sina trådar för att se sig om efter andra sätt att försörja sina familjer.

Under hösten eskalerade situationen och korthuset föll samman. Två av mina närmaste kollegor tillsammans med avdelningschefen hade bestämt sig för att överge skutan. Själv stod jag i valet och kvalet att göra dem sällskap. Det hade egentligen varit det logiska valet.

Alternativet var att ta rodret i mina egna händer. Jag hade nämligen fått erbjudandet att ta över ansvaret för den sargade avdelningen.

Många tankar for genom mitt huvud under den här tiden. Organisatoriskt krävdes en massiv rekryteringsprocess. Nära 40% av avdelningens personal hade sagt upp sig. Dessutom visste vi inte om fler var på väg att lämna oss. Ett illavarslande rykte om ytterligare avyttringar gjorde inte situationen bättre. Spekulationer och rykten avlöste varandra hela tiden.

För att göra saken värre talades det om en kommande finanskris. Dock hade ingen kunnat ana vilka proportioner den skulle få. Det visade sig senare vara den djupaste recessionen sedan 1930-talet.

Självklart var det här med omvärlden och ledarskapet en stor fråga för mig personligen. Det var första gången jag skulle svara över

både personal och budget med allt vad det innebär. Otroligt inspirerande och spännande! Jag minns att jag pratade med mig själv och vid flera tillfällen sa jag: ”Hur svårt kan det vara? Jag har ju själv haft mängder av dåliga och oinspirerande chefer. Om de trots sin bristande kompetens kunnat upprätthålla ett acceptabelt chefskap, så hur svårt kan det egentligen vara?” Jag var aldrig rädd eller orolig utan snarare spänd och förväntansfull. Så jag sa ja till chefsrollen.

Att vara chef var inte så svårt heller. Jag försökte vara mig själv och att se till att vi hittade glädje i det vi gjorde igen. Det tog en tid, men vi klarade det. Vi klarade krisen.

Situationen visade också att jag hade rätt. Jag kunde vara chef. Det var tur det, för jag upptäckte att jag gillade det.

## **JAG VILL INTE BLI PISKAD, VILL DU?**

Jag jobbade som IT-chef på Finnveden, en internationell verkstadskoncern med cirka 2000 anställda och produktionsanläggningar i fem europeiska länder och Kina. Istället för att ta hand om medelålders kommundienstmän hade jag ansvaret för hela koncernens IT-frågor, såväl rent operativt som att tänka strategiskt och långsiktigt. Jag förhandlade och drev dialoger med användare, kunder och leverantörer. Jag ansvarade för koncernens IT-råd och ledde mängder av projekt.

Det var först under den här perioden som jag egentligen fick tillfälle att reflektera över vad som hänt under min karriär. Den var inte spikrak, utan snarare zick-zackad mellan två olika sorters jobb. När jag arbetade på den ena sortens jobb tenderade jag att ha en sorts filosofi, medan den andra sortens jobb gjorde att jag tänkte tvärtom.

Delar av karriären befann jag mig på posten som linjechef med fast anställning. Oavsett om jag var IT-ansvarig för ett par institutioner vid Göteborgs universitet eller IT-chef på Finnveden drev jag samma linje som i Töreboda: skapa relationer med medarbetarna och avdramatisera IT-frågorna.

Men ungefär vartannat jobb innebar att jag konsultade och att någon annan fattade besluten och fick skörda frukterna av mitt arbete.

Under konsultperioderna kunde jag inte gärna låta projektplanen sinkas av personliga relationsbyggen, för då skulle jag varken få fler uppdrag eller något gjort. Jag blev tvungen att gå tillbaka till traditionella och fyrkantiga projektledningstankar, eftersom det var så många externa personer som var involverade. Jag kämpade emot i början, eftersom jag ville ha de där relationerna, men snart såg jag åter hur praktiskt det är med ordentlig styrning för att genomföra bra projekt.

Problemet med den traditionella projektledningsmetoden blev pinsamt tydligt när projekten misslyckades.

Projekt misslyckas ganska ofta, om man ska vara ärlig. Inte för att jag gjorde ett dåligt jobb, utan för att projekt i allmänhet har en tendens att göra det. En del i projektet försenas, vilket gör att resten av projektets delar får senareläggas, och till slut har projektets slutdatum passerats, till exempel. Eller halvvägs in, inser man att resultatet inte riktigt motsvarar förväntningarna, och att det var svårare än man planerat för. Eller så dras resurser in av en obstinat linjechef. Det finns så många saker som potentiellt kan gå fel. Stora projekt med många personer involverade ökar risken för misslyckande.

Receptet för att hantera det här problemet blir ofta hårdare styrning. Chefer dubbelkollar sina medarbetare och kommer med fler piskor. Trots att hårdare styrning borde ge bättre projekt löser det sällan problemen. Projekten misslyckas fortfarande.

Orsaken till att metoden inte fungerade kunde jag helt enkelt se hos mig själv. Jag gillar inte att bli dubbelkollad och piskad. Få människor gör det. Det leder inte till att man arbetar med sin kreativa del av hjärnan. Det leder till misstänksamhet och missnöje. Och den hårdare styrningen avgör heller inte om projektet lyckas eller inte. Möjligheten att lyckas är inte större med hård styrning än utan, och då föredrar jag att låta bli att piska mina medarbetare. Inte minst för att det kunde falla sig så att jag kunde bli en av dem som skulle piskas nästa gång.

Det måste finnas något alternativ, resonerade jag. Tills jag insåg att jag redan hade snubblat över det i Töreboda och sedan hade använt mig av det varje gång jag varit chef. Det var inte ens något himlastormande eller revolutionerande:

*Samarbeten fungerar bättre om alla involverade behandlar varandra som människor.*

Framför allt är den här läxan viktig för chefer, eftersom de har så stor formell makt. Den chef som inte inser att ledarskap enbart handlar om människor förstår sig varken på organisationer, framgång, lönsamhet eller ett modernt ledarskap.

Tyvärr är det många chefer som saknar den insikten.

## **”UTAN ER HADE VI ALDRIG VARIT DÄR VI ÄR IDAG...”**

Flera av mina tidigare chefer har ställt sig upp på olika möten och kickoffer. De har fäst blicken på sina medarbetare och dyrt och heligt sagt saker som att ”utan er hade vi aldrig varit där vi är idag”. Det låter så bra, men det gör mig så arg och frustrerad när de inte menar det på riktigt. Det är bara en fras för dem. Alla känner också till att det bara är något de säger. Ingen ser några tecken på att chefen skulle vilja dela med sig av äran utåt för framgångarna.

Likadant är det med chefer som ställer upp dörren lite demonstrativt så där och meddelar medarbetarna att de kan komma in när som helst. Medarbetarna förstår ändå på chefens övriga handlingar och kroppsspråk hur det egentligen ligger till. Därför håller de sig borta och nöjer sig med att prata med varandra – ända tills arbetet blir så jobbigt att de måste gå in till chefen.

Att ge sådana motstridiga budskap är bara toppen på isberget. Frågan är egentligen mycket större än så för min del. Det handlar om vilken sorts ledarskap man vill ha i sin organisation.

Ledarskapsfrågan handlar inte först och främst om att uppnå verksamhetens mål. Idag står våra verksamheter i ständig rörelse. Vi justerar och anpassar våra verksamheter, strategier, planer och mål efter en ständigt föränderlig värld. Vi brottas med saker som globaliseringen, där alla kan kommunicera med alla när man vill. Vi brottas med konkurrens från lågprisländer. Vi brottas med hur vi ska få våra organisationer att bli mer innovativa så att vi kan utveckla nya produkter och tjänster. Vi anpassar våra verksamheter till snabbt skiftande konjunkturen, finansiella stormar och marknader.

Istället handlar ledarskapsfrågan om att driva och utveckla verksamheter som inspirerar, utmanar och engagerar medarbetarna att nå sina mål, sina förväntningar och sina drömmar, samtidigt som vi hjälper våra interna och externa kunder att nå lönsamhet.

Rent konkret handlar ledarskap om att skapa attraktiva arbetsplatser för att locka till oss den bästa personalen och att hantera de växande generationsskillnaderna mellan unga och gamla. Det är att behandla medarbetarna som människor. När man har gjort det kan man ställa sig upp och säga att man inte hade kommit dit man är utan sina medarbetare och att dörren alltid är öppen.

Men jag träffar så många chefer som inte ser skogen för alla träd. De anpassar, justerar och uppdaterar sina affärsplaner, strategier, produkter och mål dagligen. Under tiden tycks de och deras organisationer glömma bort medarbetarna och att man måste uppdatera sitt ledarskap också. Fortfarande använder de flesta verksamheter hierarkiska organisationsmodeller där rollerna chef och underställd är mer eller mindre huggna i sten. Man tar för givet att chefen är den som ska sitta inne med all information och som ska ta de viktiga besluten och som ska lyfta de stora bonusarna när det i själva verket borde vara tvärtom. Det är medarbetarna som producerar våra tjänster och produkter man borde hylla när det går bra. Det borde vara de anställda som får bonusarna. Det är de som egentligen sitter inne med all information och därför borde de också fatta de viktiga besluten.

Under arbetet på Finnveden blev de här tankarna och diskussionerna allt mer aktuella. Jag fick så många frågor och mötte så många människor som råkade ut för formella chefer som inte hade det minsta begrepp om vad ledarskap är.

En dag, strax efter ett möte med ledningsgruppen, tog jag en penna och en post-it-lapp och började skissa på hur jag skulle förklara de här tankarna för andra. Mitt första försök sitter fortfarande uppsatt på min datorskärm:

*Allt vi gör, känner, säger och uttrycker speglar vem vi är som individ. Den vi är som individ speglar i sin tur vem vi är som ledare.*

För mig blev det så tydligt. Ju fler roller, värderingar, krav och tankar vi bär med oss som inte rimmar med oss själva, desto längre

bort kommer vi från vår egen person och därmed vårt eget ledarskap. Det betyder också att vi får svårare att skapa de förutsättningar och den kultur som föder synergier, solidariskt beteende och inspirerade medarbetare. En kultur som andas personalmannaskap och transparens. Där fokus ligger på medarbetarna och deras samarbeten och välmående snarare än på vem som bestämmer över vem.

Finnveden skilde sig i det avseendet inte från Töreboda kommun. Jag pratade med folk och visade att jag var intresserad av dem och att IT-avdelningen finns till för att hjälpa dem i deras vardag. Effekten blev också densamma, fast större. Medarbetare kom från andra avdelningar med det positiva omdömet: ”Här finns människor man kan prata med.” Det vill säga, här finns inte bara en chef och underlydande, utan här kan man prata med alla på avdelningen och få ett vettigt svar.

Under mina konsultperioder gör jag omvänt. Jag visar för chefen att jag förväntar mig ett modernt ledarskap, genom att ta erbjudandet om den öppna dörren på allvar. Det är förvånansvärt hur enkelt det kan vara att visa en chef vägen in i rätt beteende.

”Här finns det människor man kan prata med.” När jag åker runt och träffar folk från olika organisationer undrar jag ofta hur många av dem som har någon avdelning som får höra samma sak.

## SINNEBILDEN AV EN LEDARE

På skolgården var det självklart att den av killarna som var störst och starkast, bäst på fotboll och gärna äldst skulle bli ledare för gruppen. Jag misstänker att det fanns liknande regler för vem som blev ledare bland tjejerna. Ingen ifrågasatte de reglerna. Vi visste mycket väl vad som kunde hända då. Antingen kunde man utsättas för fysiskt eller psykiskt tvång, eller så blev man helt enkelt utesluten ur gruppen.

Hur otroligt det än är, verkar folk ha någon slags inre bild av att det ska fungera likadant i vuxenvärlden. Ledare ska vara långa och starka, se bra ut och vara lite äldre – det är en sinnebild som många verkar ha. Det är inte lika tydligt som på skolgården, men mönstret finns där. Eftersom vi talar om vuxna som försöker ursäkta ett beteende som egentligen är ologiskt får man nästan intrycket att

det ”bara råkar bli så”. Den typen av personer har helt enkelt förväntningarna på sig att vara ledare.

Därmed missar vi många personer som hade blivit underbara ledare men som inte passar in i vår sinnebild av vad en ledare är!

Själv är jag måttliga 174 centimeter lång och halvsmal. Jag är fortfarande under 40-årsstreck och saknar, med några få undantag, det där distingerade gråa håret. Det finns alltså egentligen ingenting i min fysik som talar för att jag skulle bli en ledare. Ändå har jag redan haft informella och formella ledarroller i mer än en fjärdedel av mitt liv. Hur har jag skaffat mig mina ledarroller?

Jag har varit tvungen att bygga mitt ledarskap på någonting annat än fysiska egenskaper. Dessutom har jag inte alltid varit chef när jag har haft ledarroller. Omvänt också: bara för att man är chef blir man inte automatiskt en ledare. En chef har en formell position. Att vara chef handlar om att fatta beslut och driva igenom dem. Som chef blir man tillsatt, oftast av andra chefer. Chefsrollen är mer väldefinierad än ledarrollen, med färdiga förväntningar och krav. En chef har ofta fördefinierade nyckeltal att följa och rapportera. När man blir tillsatt som chef förväntas man fatta beslut. Det får konsekvenser, men även efter stora misstag kan chefer sitta kvar.

En ledare å andra sidan har bara sitt ledarskap till låns. Man får ha det så länge man har omgivningens förtroende. Jag har sett andra förlora förtroendet för en ledare. Det har jag förresten varit med om själv också.

Där är det inte fråga om att ledaren sitter tiden ut som en ”lame duck”. Istället väljs en ny ledare, eller så splittras gruppen. Som ledare inser man snabbt att ledarskap kommer och går. Därför måste man hela tiden arbeta för att behålla och utveckla sitt ledarskap. En ledare ska personifiera ett mål som är större än medarbetarnas individuella mål. En ledares syfte och mål är att få medarbetarna att vilja ansluta sig till det större målet och av egen fri vilja bidra till visionen. Att vara ärlig mot sig själv och andra samt att behandla människor som man själv vill bli behandlad är lika effektivt som bondförnuftigt när man vill nå ett framgångsrikt ledarskap.



Framför allt är nämligen en ledare omtyckt för den han eller hon är, inte för sin position. Han eller hon arbetar med att lyfta fram andra människor med hjälp av sin personlighet.

Jag lärde mig för länge sedan av min mamma hur viktigt det är med ett ledarskap som bygger på känslor och personlighet.

Under tonåren försökte jag nämligen bli en sådan där ledare som fanns på skolgården. Jag var liten men kompenserade det genom att bråka med de största killarna. Ganska snart hamnade jag i problem. Jag hamnade till och med inför rätta. Under rättegången gjorde domaren och de andra sitt bästa för att skapa en skrämmande miljö för att jag skulle bli avskräckt från den inslagna banan.

Det fungerade inte. I själva verket var det inte så farligt som jag hade trott. Jag kände mig snarare som en boxare precis innan en match och var fullt inställd på att ta konsekvenserna.

Men två möten förändrade mig. Det ena var när jag kom hem. Mamma satt och grät i mitt rum. Jag minns inte att jag hade sett min mamma gråta innan. Hon sa att det fick vara nog nu, att hon inte visste vad hon skulle göra med mig längre.

- Jag är tvungen att lämna bort dig om det fortsätter så här.

Det fick mig också att gråta. Det var första gången jag insåg hur mycket jag sårade henne med mitt hävdelsebeteende.

Det andra mötet ägde rum efter att jag hade blivit dömd. Då blev jag tvingad att träffa brottsoffret. Han satt mitt emot mig i soffan. Vi pratade. Jag fick be om ursäkt och hade ingen möjlighet att försvara mig. Där klickade det till i mig och jag insåg att det fanns mycket i mitt liv som jag ångrade – framför allt att jag hade sårat så många människor.

Just det faktum att jag fick möta konsekvenserna av mitt handlande var väldigt viktigt. Det tror jag gäller för resten av livet också. Man måste vara beredd att möta konsekvenserna av sitt agerande. Det är A och O i att vara ledare.

Går det att vara både chef och ledare? Självklart, även om det inte är jättevanligt. Dock är det åt det hållet vi är på väg. Det är framtiden.

Att driva och utveckla en verksamhet kräver både hjärta och hjärna. Lite förenklat kan man säga att hjärtat symboliserar ledaren och hjärnan chefen. Det kräver att en person har lyckats bli tillsatt som

chef och samtidigt vald till ledare. Det moderna ledarskapet utvecklas alltså inte bara genom tilltro och stöd från ledningen och andra chefer utan också förtroende och respekt från medarbetarna.

Det finns dock en aspekt till på det hela som är helt avgörande för hur man blir som ledare, nämligen hur väl ledarskapet speglar ens personlighet.

## CHEFER SOM HÄRMAR ANDRA

Som chef och ledare måste man ägna en del av sin tid åt att utvecklas och lära sig av andra. Då ligger det nära till hands att läsa sig till kunskap. Men jag är inte ensam om att tycka att det finns många fällor när man ska lära sig av böcker och webbplatser. Idag grundar sig exempelvis mycket av ledarskapslitteraturen på ”det situationsanpassade ledarskapet”. Men det är väl självklart att man behandlar kunder och medarbetare som är arga, ledsna eller förvirrade olika? Annars är man en sociopat. Dessutom finns det ett större problem med det situationsanpassade ledarskapet, nämligen att det bygger på att man anpassar sitt ledarskap efter rådande situation och person, d.v.s. att man låtsas vara någon annan än man är, istället för att vara sig själv.

Det finns bara ett sätt att leda och det är genom att vara sig själv. Att utgå från sina egna känslor, erfarenheter, kunskaper och värderingar. Jag menar att man inte kan styra sitt agerande utifrån särskilda ledarstilar och teoretiska modeller, utan att det är ens känslor, instinkter och vanor som styr hur man agerar. Det betyder att varje ledare har sitt eget unika sätt att leda. Alla som har försökt följa någon ledarstil från någon bok eller kurs vet att det inte fungerar.

Ledarskapet speglar vem man är som person, men också hur man uppfattar omvärlden. Jag har mött ledare som ser världen som fylld av solsken. Deras ledarskap formas av det. Andra ledare tolkar världen som att den är full av olyckshändelser som bara råkar drabba dem hela tiden. Då formas deras ledarskap av det och de blir tvungna att ägna tiden åt att släcka bränder. Omgivningen kan vara densamma i båda fallen – det är deras värderingar, erfarenheter och känslor som skapar den bilden av omständigheterna. De måste dock våga agera utifrån sig

själva, snarare än att anpassa sig alltför mycket efter hur de upplever verkligheten.

När jag berättar om det här, får jag ofta frågor som formuleras väldigt olika men som alla betyder det här: ”Men, kan verkligen vem som helst bli en ledare?” Ofta försöker de dölja att det de egentligen säger är att det finns massor av människor som inte kan eller borde bli ledare. Då hamnar jag i ett svårt läge. För å ena sidan är jag övertygad om att det finns en ledare i oss alla. Å andra sidan tror jag inte att man blir en ledare om man är så fördomsfull som den som ställer frågan. En ledare ser sina medmänniskors kapacitet och försöker inte enbart framhäva sig själv.

Ibland blir man utsedd till ledare när man hamnar i rätt miljö: när de andra människorna runt omkring har de personligheter och erfarenheterna som krävs, eller när arbetsuppgifterna stämmer överens med ens talang. Men man ska inte gå runt och vänta på att hamna på rätt plats. Det hjälper mycket om man lär sig mer om sig själv. När man vet vem man är, blir det lättare att avgöra om man är sig själv eller om man försöker härma någon annans sätt att leda.

Ett framgångsrikt ledarskap, ett hälsosamt ledarskap, bygger på att man inte kämpar emot vem man är.

Ledarskap grundar sig på individen i dig, inte rollen utanpå.

Det är det jag kallar det självspeglande ledarskapet.

För att ens ledarskap ska lyckas spegla ens personlighet måste man dock inse att det finns ett stort minfält framför en. Saker och ting är helt enkelt inte så som man tror att de är. Då uppstår frågan: vad kan egentligen stå i vägen för att folk ska vilja vara sig själva?