



2017

Strategic Leadership – Harvard University

ETT PROJEKT FINANSIERAT GENOM SACOS
FACKLIGA STIPENDIEFOND
CARL HELLSTRÖM

Innehållsförteckning

Inledning.....	2
Syfte	2
Motivering till projektet	2
Upplägg.....	3
Kommunikationsplan.....	4
Dag 1	4
Ledarskap: Psykologiska dimensioner	4
Ledarskap: Emotionella dimensioner och stilar	5
Dag 2.....	5
Beslutsfattande: Emotionell intelligens som grund.....	5
Beslutsfattande: Utmaningar	6
Abraham vid HGSU-UAW	7
Niklas vid BCG	8
Bilaga 1 – Kompendium till föreläsning.....	11

Inledning

I maj 2017 genomgick jag utbildningen ”Strategic Leadership” vid Harvard University, Cambridge USA. Utbildningen kunde genomföras tack vare medel från Sacos fackliga stipendiefond. Denna rapport är en beskrivning av vad som låg bakom ansökan, vad jag lärde mig under vistelsen samt hur kunskapen jag fick kan bidra till Sacos verksamhet nu och framtiden.

Syfte

Syftet med ansökan till Sacos stipendiefond och utbildningen i Strategiskt Ledarskap var att jag skulle inhämta kunskap om ledarskap i syfte att (1) skapa bättre förutsättningar att förbereda och genomföra Saco studentråds ledarskapsutbildning 2017 för unga centralt förtroendevalda studentmedlemmar, samt; (2) personligen lära mig mer om ledarskap för att kunna utföra ett bättre arbete för Sacos räkning, nu och i framtiden. Det första syftet var överordnat det andra. I och med resan utfördes även intervjuer av två personer i syfte att samla kunskap om utbildningssystemet, arbetsmarknadsutsikter och studentorganiseringen i USA. Dessa intervjuer var inte en del av det primära syftet, men redovisas i denna rapport som en del av redogörelsen för resan.

Motivering till projektet

Varje år ordnar vi i Saco studentråd en ledarskapsutbildning för ett antal av våra förtroendevalda studentmedlemmar. I år planerades den hållas under fem dagar i slutet av augusti. Söktrycket till utbildningen brukar vara högt. Utbildningen är en satsning för att kunna stärka de studenter som har en ledarställning inom Sacoförbunden i deras dagliga arbete, men också ett sätt att knyta kompetenta individer till federationen och förhoppningsvis få dem att fortsätta sitt engagemang i federationen även efter studietiden.

Det är på mitt bord som vice ordförande för Saco studentråd att stå för arrangemanget av utbildningen, och i det arbetet bedömde jag att det skulle vara mycket fördelaktigt att själv först ha fått genomföra en kvalitativ ledarskapsutbildning. Då skulle jag kunna direkt överföra det jag lärt mig där till medlemmarna av vår egen utbildning.

Vidare skulle kompetensen jag fått från utbildningen kunna bidra till Sacos verksamhet i framtiden även när jag är färdig med mitt uppdrag som vice ordförande för studentrådet. Jag tror på fackets ide och vill gärna fortsätta engagera mig i Sacos verksamhet i mitt framtida yrkesliv.

Upplägg

Den utbildning som jag sökte medel för att delta i heter "Strategic Leadership", och organiserades av Harvard Universitys avdelning för fortsatt lärande, (Harvard Division of Continuing Education). Upplägget behandlade enligt kursbeskrivningen följande områden:

- psykologiska fallgropar vid beslutsfattande,
- hur man inrättar en kultur av beslutsamhet i ett företag för att motverka obeslutsamhet,
- hur man kan hantera informationsöverflöden i beslutsfattandet, hur man regelbundet kan använda beslutsprocesser (och inte som en periodisk händelse),
- hur man kan tillägna sig psykologisk självkänedom för att förstå kognitiva fördomar och en "illusion av rationalitet",
- personliga egenskaper hos framgångsrika ledare,
- modeller för "transformativt ledarskap" för analys och tillämpning.

Utbildningen pågick under två heldagar (kl 09.00 – 17.00) 3 – 4 maj 2017. För att göra det mesta av resan hade jag även som mål att försöka boka in möten med representanter för universitetet och studentkårer för studiebesök i anslutning till utbildningen, då det skulle ge ett intressant perspektiv till Saco studentråds verksamhet. Syftet var att lära mig mer om hur studenter i USA organiserar sig. För dessa studiebesök, och för att komma på plats och kunna förbereda mig till utbildningen, planerade jag att resa dit under en femdagars period, med ditresa måndag 1 maj och hemresa fredag 5 maj.

Kommunikationsplan

Ett lämpligt sätt att redovisa nyttan av kursen bedömdes vara att dela upp rapporten i fyra delar.

1. Dels vad som framgick från utbildningen, d.v.s. kursens upplägg och innehåll, fokus, deltagare, och lärdomar.
2. Dels en översikt och beskrivning av de studiebesök som jag ämnar få till med representanter för Harvards universitet och studentkåren.
3. Dels så är syftet att implementera det jag lärt mig i Saco studentråds ledarskapsutbildning 2017, och därför bör den en del av rapporten utgå från på vilket sätt kursen har bidragit till ledarskapsutbildningens utformning.
4. Dels en fjärde och avslutande del om vilka personliga lärdomar jag erhållit från utbildningen och hur jag kan använda dem i ett framtida fackligt arbete. Rapporten skulle dels kunna komma till nytta som en redovisning för kansliet på Saco, men också vara ett underlag för den framtida utvecklingen av Saco studentråds ledarskapsutbildning.

1. Utbildningens innehåll.

Utbildningen delades upp i fyra pass varav de första två låg på dag 1 och handlade om ledarskap, och de andra två låg på dag 2 och handlade om beslutsfattande. Varje dag avslutades sedan med en fallstudie där vi fick läsa och tillämpa de teorier och verktyg vi lärt oss.

Dag 1

Ledarskap: Psykologiska dimensioner

I utbildningens första pass gick vi igenom självkännedomswerktyg, teorier om maktbaser och förhållandet mellan tekniska färdigheter, intelligens och emotionell förståelse. Fokus lågt tungt på att förståelse och färdigheter för mellanmänskliga relationer trumfades andra förmågor.

Ett intressant verktyg som lärdes ut var teorin om maktbaser (av författarna French and Raven, 1959). Teorin beskriver att det finns sju olika "baser" för varifrån den makt en individ innehar kommer. Dessa är makt från expertis, makt från belöning, makt från legalitet, tvingande/auktoritär makt, makt från unik information, samt

”referent makt” (vilket beskrivs som makt av att kunna förmedla ett visionärt budskap). Teorin gav en intressant förståelse av hur jag kan se på sin egen maktsituation men gav mig framförallt ett verktyg och ett språk för att förstå varför jag inte har makt i vissa situationer.

Ledarskap: Emotionella dimensioner och stilar

Det andra passet handlade om Daniel Golemans (från 2002) teorier om ledarskapsstilar. Enligt honom finns det sex primära ledarskapsstilar som man som ledare kan använda som verktyg i olika situationer för att lösa olika uppgifter. Dessa är (1) *kommenderande ledarskap*, som handlar om att på ett auktoritärt få medarbetare att göra som man vill, (2) *trendsättande ledarskap*, som handlar om att leda med eget exempel och sätta höga standarder, (3) *demokratiskt ledarskap*, som handlar om att ta in gruppens åsikter och låta det vara vägledande i beslutsfattandet, (4) *samförstående ledarskap*, som syftar till att främst värna gruppklimatet och medarbetarnas känslor framför produktion, (5) *coachande ledarskap*, som handlar om att lyfta och stötta enskilda medarbetare i gruppen efter deras förutsättningar och behov i syfte att de ska utvecklas personligen och professionellt, samt (6) *visionärt ledarskap*, som handlar om att förmedla en tydlig inre bild om vart organisationen är på väg som medarbetarna implementerar i sin egen arbetsmoral.

Dag 2

Beslutsfattande: Emotionell intelligens som grund

Dag 2 fokuserade till en början på begreppet emotionell intelligens och hur hjärnan hanterar stressiga situationer. Emotionell intelligens definierades som ”förmågan att förstå och hantera sig själv och sociala sammanhang”. Genom att lära sig mer om hur man själv fungerar som individ och i vilka situationer man presterar bra och dåligt kan man bättre planera sin tillvaro och på så sätt också vara en bättre ledare. Man får dock se upp för olika fallgropar som hjärnan gärna går i.

Beslutsfattande: Utmaningar

Det andra passet av dag två tog vid där det första hade börjat och fortsatte med att utforska ”fallgropar” kring beslutsfattande. Vi lärde oss också olika tekniker för att hantera stressiga situationer för att komma tillbaka i ett läge där man har mer kontroll över situationen. Föreläsarna beskrev att genom att känna igen, analysera och förstå en stressig situation bättre blir det lättare att hantera den. De gick igenom olika modeller där man genom att följa ett antal steg kunde man få en bättre överblick över sin situation, och därmed ha ett bättre handlingsunderlag.

Min uppfattning var att dag 2 var mindre vetenskaplig än dag 1, och istället mer fokuserad på konkreta tips från föreläsarna om ledarskapsstrategi. Personligen uppskattade jag mer de mer handfasta teorierna och verktygen från dag 1. Det var också dessa jag främst bedömde skulle gå att tillämpa i Saco studentråds ledarskapsutbildning.



2. Möten och studiebesök

De representanter hos universitetet jag har hört av mig till återkom ej med svar. Men jag lyckades dock få tag på en representant för studentunionen vid Harvard University, The Harvard Graduate Students Union-UAW (HGSU-UAW), samt en svensk alumn från grannuniversitetet MIT som nu bodde kvar i Boston och arbetade vid konsultfirman The Boston Consulting Group (BCG).

Abraham vid HGSU-UAW

Från studentkåren mötte jag en av HGSU-UAWs ”Chemistry Organizers”, d.v.s. förtroendevalda studenter vid kemifakulteten. Hans namn var Abraham Waldman och hade läst merparten av sin utbildning på Harvard. Nu, i slutskedet av utbildningen, arbetade han extra som studentlärare. Det var i samband med detta studentlärarskap som han var medlem i studentunionen. Abraham berättade att USA inte hade kårverksamhet i samma bemärkelse som i Sverige. Istället bestod kåren av de studenter som arbetade som studentlärare – endast de var tillåtna att organisera sig. Organisationen liknade därför mer ett fackförbund än en studentkår.

Abraham berättade att HGSU-UAW var en nyskapad organisation, som startat upp så sent som förra året. Privata universitet i USA hade nämligen inte tidigare tillåtit studenter att organisera sig på detta sätt. Förra året hade det dock tillkommit en lagändring



som gjort det möjligt. Men allt hade inte gått enkelt till för HGSU-UAW. För att starta organisationen behövde de göra en omröstning bland studenterna vid Harvard där det krävdes en enkel majoritet bland dem för ett ”ja” till att starta organisationen. Abraham menade att Harvard's ledning inte ville ha en union, och universitetet hade därför motarbetat dem, och hindrat distributionen av röstkort och reklam inför valet. Detta hade också påverkat resultatet på valet på ett sätt som gjorde det tveksamt om organisationen kunde godkännas. Man hade missat att få majoritet med några få hundra rösters snopen marginal. Organisationen hade bildats ändå, men i med den okonventionella lösningen av ett samarbete med fackförbundet United Auto Workers (UAW).

Enligt Abraham så var ärendet nu uppe i rätten och han trodde att delstatsdomstolen skulle gå på deras sida. Men i slutändan kunde ärendet överklagas ända upp på federal nivå, och Abraham var rädd att president Trump då skulle kunna utse

antifackliga representanter i den kommitté som skulle avgöra frågan. I så fall skulle de få börja om arbetet med ett studentfack från början. Abraham var dock fast besluten om att de förr eller senare skulle få ett studentfack vid Harvard University.

Niklas vid BCG

Niklas och jag träffades för första gången 2010 så han studerade ekonomi vid Lunds universitet. Innan dess hade han studerat statskunskap vid Uppsala universitet. Kort efter att vi lärde känna varandra försvann han dock iväg över atlanten då han fått ett stipendium för att studera vid Massachusetts Institute of Technology (MIT), ett annat av de absoluta toppuniversiteterna som finns belägna i New England. Här hade han också kommit att stanna även efter att han blivit klar med studierna.

Niklas studerade logistik under några terminer vid MIT. Gällande studiernas upplägg så beskrev han att han inte tyckte att det varit påtagligt annorlunda än i Sverige. Den största skillnaden hade istället varit medstudenternas motivation och engagemang, samt att lärarna varit mer



Niklas

värnande om att studenterna fick de stöd som de behövde. Niklas spekulerade i att detta kunde bero på de enormt höga studieavgifter som det innebar att studera där – det fanns helt enkelt inte rum för slarv hos någon av parterna.

En annan detalj som stod ut i studierna vid MIT var att de hade en intensiv fokusering på studie- och yrkesvägledning. Niklas berättade att de varje vecka fick träffa olika "Counselors" som de satt ned med i individuella samtal om hur de skulle lägga upp studierna för att optimera sina framtidsutsikter på arbetsmarknaden. Studievägledarna fungerade också som en aktiv kontakt till olika stora toppbolag som gärna rekryterade studenter från de mest prestigefyllda universiteterna. Niklas berättade att studievägledarna bokade in han och hans kurskamrater på fler intervjuer än de hade tid att gå på. De var väldigt måna om att studenterna skulle få

ett framgångsrikt jobb efter utbildningen, eftersom det gjorde att universitetets dragningskraft ökade.

Själv hade Niklas, innan han ens tagit examen, fått jobb på det ansedda konsultbolaget BCG. Där hade han arbetat på stora konsultuppdrag för bland annat Apple, Google och Tesla. Trots att Niklas inte tyckte att utbildningen i sig inte skiljde sig så mycket från Sverige är han öppen med att han aldrig tror att han skulle kunna fått det jobbet han har idag med en svensk utbildning.

3. Implementering i Saco studentråds ledarskapsutbildning

Saco studentråds ledarskapsutbildning arrangerades för fjärde året i rad i slutet av augusti 2017. Utbildningen var av ett internatupplägg, där de tio deltagarna under fem dygn bodde, åt och lärde sig tillsammans med varandra och kursledarna. Det fanns två övergripande syften med utbildningen. Det ena var att erbjuda deltagarna personlig utveckling genom att (1) lära sig mer om ledarskap inom näringsliv, fack och politik, (2) bli modigare och tryggare i rollen som ledare, samt (3) lära sig mer om ledarskap kopplat till ett specifikt tema. Årets tema var ”En arbetsmarknad i förändring – Gränslöst ledarskap”. Det andra syftet med utbildningen var att knyta an viktiga personer för Saco och Saco studentråd genom att (a) få deltagare att söka till Saco studentråds styrelse, (b) få fler sökande till studentsektionernas centrala presidier, samt (c) få medlemmarna att bli goda ambassadörer för Saco i framtiden.

De kunskaper jag tog med mig från utbildningen Strategic Leadership passade bra in under punkt (2) och (3) i det första syftet. Därför utvecklade jag en fyra timmars föreläsning och workshop som hölls under en förmiddag för deltagarna vid utbildningen. Den utformades i huvudsak av material baserat från Harvardutbildningen som jag hade översatt till svenska. Jag utvecklade även några egna fallstudier som var mer anpassat till förhållanden som liknade vardagen för ledarskapsutbildningens deltagare.

Föreläsningen blev som ett komprimerat upplägg av det som jag ansåg var det bästa med Harvardutbildningen. Mitt fokus i utformningen låg tungt på att lära ut konkreta verktyg som deltagarna kunde ta med sig och använda i vardagen – inte bara stå och rabbla ledarskapspsykologisk teori.

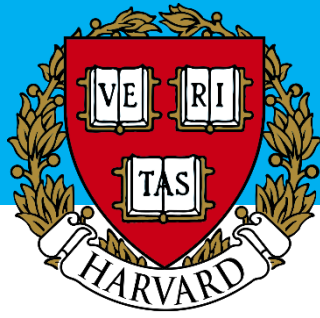
Resultatet mynnade också ut i en powerpointpresentation och ett kompendium. Kompendiet bifogar jag som bilaga i denna rapport för att informationen ska kunna spridas till de som kan tänkas vilja ta del av det. Momentet med föreläsning och workshop under ledarskapsutbildningen fick mycket gott omdöme i den utvärdering vi genomförde (4,65/5 i skattning på frågan ”Vad tyckte du om momentet?” där 1 är ”negativ” och 5 är ”positiv”). Den kritik som ändå riktades mot momentet handlade uteslutande om att det var lite kort om tid att hinna alla övningar. Jag hoppas att jag kan få komma tillbaka nästa år och göra om momentet. Och om vi gör om samma moment under nästkommande ledarskapsutbildning vore det nog en bra idé att förlänga det till en heldag.

Som sista moment fick deltagarna dela in sig i smågrupper och läsa caset ”Hur ska vi göra med Sanna” som var en av de fallstudier som jag anpassat till utbildningen (se sista sidan i bilaga 1). Deltagarnas uppgift var att utifrån de redskap som lärts ut under kursen försöka hitta sätta att hantera konfliktsituationen i fallet. Syftet var inte att komma fram till *en sanning* utan att få deltagarna att diskutera de olika värdekonflikter som ställdes mot varandra i fallet. De flesta deltagare uppgav, till min förvåning, att de först och främst skulle prioritera ner sin egen tid och egna behov för att själv ta på sig uppgiften och på så sätt undvika en konflikt. Kanske på grund av att många hade begränsad erfarenhet av tidigare ledarskap. Under diskussionen kunde vi problematisera det ställningstagandet och prata om vikten av att sätta gränser för sig själv och andra. Jag upplevde det som en lyckad diskussion, som väckte något att fortsätta fundera på hos deltagarna.

4. Personliga lärdomar

Förutom att jag själv lärde mig mycket om ledarskapsteori från utbildningen vid Harvard University fick jag flera väldigt bra tips på hur man kan göra en tvådagarsutbildning väldigt effektiv och konkret. De möten som jag hade med Abraham och Niklas gav en spännande inblick i ett studiesystem som är långt borta från det vi har i Sverige, vilket medför både för- och nackdelar, men ger också inspiration till hur vi i Saco studentråd kan vidareutveckla vår egen politik för ett bättre universitets- och högskolesystem.

Bilaga 1 – Kompendium till föreläsning



STRATEGIC LEADERSHIP – HARVARD UNIVERSITY

KOMPENDIUM

Övning – Ledarskapsstilar.

Titta på påståendena på nästa två sidor. Använd en skala mellan 1-6, från “håller verkligen inte med” till “Håller helt med”, och skriv det nummer som bäst representerar hur du faller in i skalan i den markerade rutan till höger om varje påstående. Addera sedan varje kolumn för att få ett sammanvägt värde av varje ledarskapsstil. Skriv ner det värdet i rutan längst ned.

Håller verkligen inte med (1) (2) (3) (4) (5) (6) Håller helt med

Exempel	A	B	C	D	E	F
1. Jag upplever att jag har förstått instruktionerna				6		
2. osv.			4			

Övning 1 – Vad är din stil?

Tänk noga på hur varje påstående beskriver *dig* och *det tillvägagångssätt som du brukar använda dig av* i en ledarsituation.

Övning 2 – Vad kräver situationen av dig?

Tänk noga på hur varje påstående beskriver *din arbetsplats* och *de krav som du upplever att den har på ledarskapet*.

Håller verkligen inte med (1) (2) (3) (4) (5) (6) Håller helt med

Vad är din stil?	A	B	C	D	E	F
1. Jag upplever inte att det är nödvändigt att ha insyn i en situation där mina medarbetare diskuterar arbetsrelaterade frågor.						
2. Jag tycker att mina medarbetares rättigheter och känslor är viktigare än det jobb som pågår just för tillfället.						
3. Jag är angelägen om att vi ska hålla en hög prestationsnivå, och jag uppmuntrar mina medarbetare att nå upp till den.						
4. Jag ger ofta order i form av ett förslag, men jag gör det tydligt vad jag menar.						
5. I längden skulle jag försöka få en person som jag inte tycker det går att samarbeta med att sluta hos oss.						
6. Jag förväntar mig att mina medarbetare utför uppgifter precis som jag har förberett dem att göras.						
7. Jag tenderar att förlita mig på gruppens konsensus, snarare än tillsyn och kontroll.						
8. Att utveckla nära relationer till sina medarbetare är kännetecknande för en bra ledare.						
9. Jag fokuserar på att gå före som ett bra exempel som medarbetare kan efterlikna, snarare än att skapa nära relationer med dem.						
10. När medarbetare inte presterar som förväntat, så låter jag dem lugnt men bestämt få veta på vilket sätt de misslyckats.						
11. Jag ger mina medarbetare ansvar, men tar tillbaka det om jag märker att prestationen inte går framåt.						
12. Jag försöker reducera motstånd mot mina beslut genom att peka på vad mina medarbetare har att vinna.						
13. Jag anser att det är en ledares jobb att motivera sina medarbetare genom att erbjuda dem feedback på hur de presterat.						
14. När jag planerar arbetet tar jag alltid in idéer som mina medarbetare har.						
15. Jag tror att en populär ledare är bättre än en opopulär.						
16. Jag anser att tydlig disciplin är viktigt för att få jobbet gjort.						
17. Jag har en hög prestationsnivå och lite sympati för de som inte presterar tillräckligt bra						
18. När en medarbetares arbetsplan inte håller föreslår jag att hen tänker lite till och kommer upp med en ny plan.						
Total						

Håller verkligen inte med (1) (2) (3) (4) (5) (6) Håller helt med

Vad kräver situationen av dig?	A	B	C	D	E	F
1. Arbetsförhållandena tillåter mina medarbetare att experimentera, lära från misstag och utvecklas.						
2. Uppgifter i mitt jobb kräver tydlig, specifik och frekventa anvisningar om prestationsnivå, förväntningar och ansvar.						
3. Arbetsmoment och procedurer måste följas till punkt och pricka inom mitt arbete.						
4. Arbetets framgång beror mer på ömsesidig respekt och lojalitet än på specifika standarder och målsättningar.						
5. Att ledaren specificerar och demonstrerar högpresterande mål är en nyckelfaktor i att forma medarbetares beteende i min bransch.						
6. Jag måste etablera förtroende med - och delegera uppgifter till - medarbetare som har mycket mer erfarenhet än jag själv.						
7. Ett misstag kan få stora konsekvenser för hela arbetsgruppen.						
8. Min erfarenhet är ständigt behövd för att slutföra processer eller uppgifter i arbetet.						
9. Mina medarbetare behöver bara periodvis, informell personlig feedback.						
10. En av mina huvudsakliga roller är att få mina medarbetare att utvecklas och förändras.						
11. Min erfarenhet och kompetens är signifikant större än mina medarbetares.						
12. Arbetet inom mitt fält kräver att individer med en mångfald av olika personliga drag kan samarbeta och integrera med varandra.						
13. Mitt arbete har ibland kriser som kräver omedelbar hantering						
14. Personkonflikter eller gruppkonflikter sker ständigt på min arbetsplats.						
15. Uppgifter och mål beslutas genom gruppdiskussioner och konsensus.						
16. Arbetsförhållanden kräver att jag ständigt tar kommandot över situationer eller uppgifter för att hantera problem.						
17. Medarbetarna behöver explicita prestationsmål, men endast allmän ledning och stöd för att själva slutföra uppgifter och mål.						
18. För att få medarbetarna att sträva efter samma mål är det viktigt att vara tydlig med att förklara vad mitt mål med verksamheten är.						
Total						

Resultat

	A	B	C	D	E	F
18	X O	X O	X O	X O	X O	X O
17	X O	X O	X O	X O	X O	X O
16	X O	X O	X O	X O	X O	X O
15	X O	X O	X O	X O	X O	X O
14	X O	X O	X O	X O	X O	X O
13	X O	X O	X O	X O	X O	X O
12	X O	X O	X O	X O	X O	X O
11	X O	X O	X O	X O	X O	X O
10	X O	X O	X O	X O	X O	X O
9	X O	X O	X O	X O	X O	X O
8	X O	X O	X O	X O	X O	X O
7	X O	X O	X O	X O	X O	X O
6	X O	X O	X O	X O	X O	X O
5	X O	X O	X O	X O	X O	X O
4	X O	X O	X O	X O	X O	X O
3	X O	X O	X O	X O	X O	X O
	A	B	C	D	E	F
X						
O						
	Kommenderande	Visionär	Samförstående	Demokratisk	Trendsättande	Coachande

x= Vad är din stil?

o= Vad kräver situationen av dig?

EQ - social förståelse

Modul 1 - Bra och dåliga ledare

Välj de två bästa ledarna du någonsin haft och skriv ner tre bra kvalitéer som gjort dem bra. Välj sedan två riktigt dåliga ledare du haft och skriv tre egenskaper som gjort dem så dåliga.

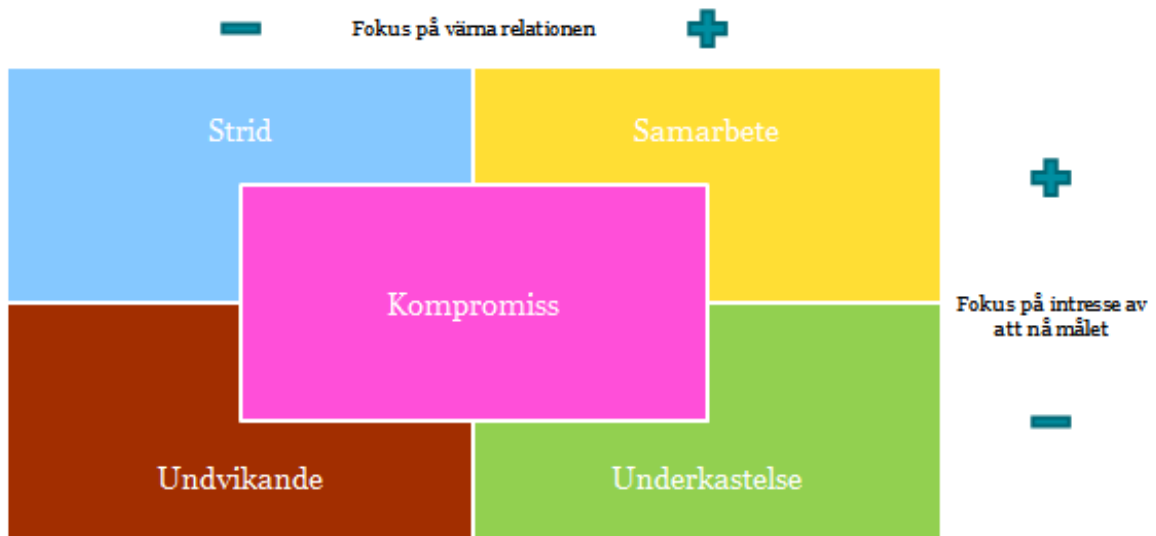
Bra ledare

	Individ	Kvaliteer
1		
2		

Dålig ledare

	Individ	Kvaliteer
1		
2		

Engagemangslådan



Upplevelsekuben



Maktbaser

1. Makt från expertis. Värdefull maktbas. Om du har viss kompetens eller kompetens som andra värderar, då får du makt över dem om de behöver eller vill ha vad du äger. Det här är den kraft som professionella har över oss - läkare, advokater, ditt företags IT-kille. Vi gör vad de säger för att vi tror att de har viss färdighet eller kompetens.

Att lära sig hur man använder denna maktbas är nyckel. Kompetens är en kraftfull kraft för framgång. Upprätta din expertis - din expertstyrka - och gör den känd för din omvärld, men skryt inte över det. Kompetens och ödmjukhet är en kraftfull kombination.

Ju mer värdefull kunskap du besitter i förhållande till andra, desto större expertmakt besitter du. Och ibland räcker det med att andra tror att du besitter expertkunskap.

2. Makt från belöning. Det här är makt att ge positiva saker till andra - pengar, beröm, förmåner och andra saker som andra behöver eller vill ha. Pengar är kraftfulla eftersom det är så värderat av andra. Med rikedom kommer belöningsförmåga.

Vi glömmer emellertid ofta kraften i social förstärkning - ger en komplimang och säger "tack, ett leende och en nicka - kan vara en mycket kraftfull form av inflytande. Bli vana med att märka när de omkring dig betar sig positivt och ge dem social förstärkning. Du kommer att upptäcka att de kommer att öka sitt positiva beteende, och detta är en viktig form av personlig kraft, eftersom vi gillar människor som belönar oss och behandlar oss snyggt.

Ju bättre du behandlar andra genom belöning, desto större belöningsmakt har du i form av möjliga reciproka beteenden.

3. Makt från legalitet. Detta är makten som kommer med en uttalad position. En synonym är auktoritet. Alla ledare har någon nivå av legitim kraft, men det är vad du gör med den myndigheten som gör dig effektiv. Var konsekvent, och igen, var ödmjuk, och du kan använda legitimiteten mer kraftfullt.

Ju starkare formulerad din legala ställning är, och ju högre tilltro som organisationen sätter till formella regler, desto större är din legala makt.

4. Referent makt. Denna maktbas kommer från att vara lik, beundrad och respekterad av andra. Det är kraften i starka relationer. Det här är karismatiska ledares kraft som lockar och inspirerar lojala, beundrande anhängare. Att leda som man lär.

Det finns två delar av referent makt som är viktiga för att utveckla denna personliga maktbas. Den första är att vara en positiv förebild - någon som andra skulle vilja efterlikna. Den andra är att vara en stödjande och annan inriktad vän eller kollega - vara en bra lyssnare, vara lyhörd, var snäll.

Referent makt handlar om att få medarbetare att känna en inre drivkraft att följa en för att de själva vill det.

5. Tvingande/auktoritär makt. Tvingande makt innebär att kräva snabba resultat oavsett emotionella kostnader. Ofta genom att straffa eller tvinga andra till handling. Detta är en farlig maktbas att använda. Att använda tvångsmakt effektivt är det bäst att vara subtil. Tänk på järnnäven i sammethandsken - gör det klart att du har kapacitet att straffa eller påverka skada, men använd den bara sparsamt. Kom ihåg att makt är en potential. Du behöver inte faktiskt använda den för att vara effektiv, och tvångsmotstånd bör endast användas när det är absolut nödvändigt.

Auktoritär makt handlar om förmågan att kortsiktigt och effektivt bryta ned det motstånd som uppvisas av den person du vill tvinga göra någonting. Kan du göra det så kan du också få igenom din vilja. Men till vilket pris?

6. Makt från information. Sitter du på information om någonting som ingen annan har? Då kan du besluta om andra ska få ta del av den, när de ska få göra det samt vilka delar av informationen som de ska få och vad du behåller för dig själv.

Informativ makt bygger på att det finns kunskap som kan skada eller hjälpa andra och som endast du besitter. Det är en maktbas som ofta har ett väldigt snävt användningsområde och du riskerar att få folk emot dig om du blir påkommen med att undanhålla saker som andra vill ha.

7. Makt från förbindelser. Du kan också få makt genom att någon annan som har makt håller dig om ryggen. Om du är svärson till chefen så innebär den praktiska relationen att du kan få vissa fördelar.

Denna typ av makt är svår att använda. Den kan ge dig mycket makt på kort tid, men kan vara svår att förena med andra makttyper som referent eller legal makt, då dina medarbetare kan ha svårt att acceptera att du nått din höga ställning på ett rättvist sätt.

Maktbaser

Följande påståenden...

Stämmer verkligen inte in på mig 0-1-2-3-4-5-6-7-8-9-10 Stämmer helt och hållet in på mig

Jag älskar att stå i centrum och känna att jag har hela organisationen bakom mig. Det bästa jag vet är att inspirera andra till att själva göra mer än de trodde det skulle kunna. Om någon i min organisation är i behov av stöd finns jag alltid där. En för alla, alla för en!	0-1-2-3-4-5-6-7-8-9-10
Jag har mycket god kunskap om vad som krävs för att utföra mitt uppdrag, vilket gör att få andra skulle kunna utföra det på ett bättre sätt. Dels har jag erfarenhet från tidigare ledaruppdrag, och dels har jag läst kurser i ämnet som gör att jag kan jobbet väldigt bra. Jag är bäst lämpad helt enkelt!	0-1-2-3-4-5-6-7-8-9-10
Jag vet direkt när någon går över gränsen från "skojigt kompissnack" till trakaserier på någon annans bekostnad. Då markerar jag mycket tydligt att jag inte tänker ha något sådant beteende i min organisation. Jag har inga problem att säga ifrån på skarpa till personen inför andra. Det är viktigt att markera direkt. Man ska vara snäll så mycket det går, men måste jag så har jag inga problem att ryta ifrån rejält!	0-1-2-3-4-5-6-7-8-9-10
Det finns saker jag vet som skulle kunna ställa till det för vissa personer i min organisation om de kom ut. Därför är det bäst för dem att de håller sig på mattan, för jag skulle inte tveka att använda informationen till min fördel om de försökte sabotera för mig.	0-1-2-3-4-5-6-7-8-9-10
Jag är mycket omtyckt bland mina medarbetare eftersom jag ofta peppar dem och ger dem positiv feedback. Jag snålar inte heller in på dem när det gäller ekonomiska utgifter - de är värda all uppmuntran. En klapp på axeln varar alltid längre än att påtala att någon gjort fel!	0-1-2-3-4-5-6-7-8-9-10
I min organisation finns det en mycket tydlig stadga som alla i organisationen värnar om. I den framgår det tydligt vad som förväntas av mig och andra förtroendevalda. Ingen i min organisation skulle acceptera att det bröts mot stadgan. Så länge jag opererar inom stadgans ramar i mitt dagliga arbete så kan jag känna mig helt trygg i min roll som ledare.	0-1-2-3-4-5-6-7-8-9-10
En stor del till varför jag har den post som jag har är att jag är nära vän till en annan person med mycket inflytande. Visst har jag vissa färdigheter också, men om det inte vore för att jag hade känt en viss person så hade jag nog aldrig nått dit jag är idag.	0-1-2-3-4-5-6-7-8-9-10

Case – Hur ska vi göra med Sanna?

Du är ordförande i studentsektionen för Sacoförbundet Sveriges akademiska trollkarlar och häxor (SATH) och håller just på att planera inför årets tredje styrelsemöte som ska äga rum om ca två veckor. Dagordningen ska precis skickas ut, men innan du skickar ut den så skulle du gärna vilja höra från Sanna i styrelsen hur det gått med ett projekt som hon varit ansvarig för.

Projektet har handlat om att göra en rekryteringskampanj för studenter på de olika lärosätena. Sannas roll var att hon skulle skriva ett informationsbrev till ansvariga studenter på respektive lärosäte om projektet och sedan återkoppla till dig senast tre veckor innan nästa styrelsemöte. Uppgiften bestämdes på senaste styrelsemötet, och det var Sanna själv som sa att hon tyckte att projektet verkade “jättekul” och att hon gärna skulle vara med och göra något.

Du ringde henne när det var tre veckor kvar, men hon svarade stressat att hon “inte kunde prata då eftersom hon jobbade”, och bad om att få ringa upp följande dag. Nu har det nästan gått en vecka och du funderar på att ringa upp igen.

- Hur skulle du tänka innan du tog samtalet med Sanna?
- Vilken ledarstil skulle du föredra att använda mot Sanna i det här läget?
- Vilken ledarstil tror du att Sanna skulle föredra?

Sanna svarar i telefonen när du ringer. Men samtalet går inte så bra. Hon skriker att du inte kan kräva saker av henne eftersom hon faktiskt ställer upp ideellt i styrelsen och att det faktiskt är DIN uppgift som ordförande att lösa uppgiften. Sanna säger också att hon är TRÖTT på att du alltid ska kräva saker av henne och andra styrelseledamöter, och att hon därför kommer ta upp “att det inte är OK” som en punkt att diskutera under kommande styrelsemöte. Sedan klickar hon dig.

Tiden är knapp. För att ni ska hinna diskutera och besluta hur det fortsatta arbetet med projektet ska gå till på styrelsemötet, och om lärosätena ska hinna komma igång med rekryteringskampanjen så gäller det att informationen skickas ut rätt snart! Men du har själv studier att tänka på. Det är en tenta om fyra dagar som du hade avsatt de här dagarna att plugga till. Din kompis Johanna har även skickat ett sms om att han tycker att hon är i stan några dagar, och du tycker att det vore kul att träffa henne eftersom det var länge sedan sist.

- Vilka alternativ har du?
- Hur prioriterar du i det här läget?
- Vilka är dina maktbaser och hur skulle du kunna förstärka dem för att använda dem för att lösa den här situationen?