



Bild: LISA THANNER

JAVISST. Monica Berglund är direktör för Tre stiftelser och har ansvar för närmare 400 medarbetare. Och trots att hon har skrivit en hel bok om att vara chef i en offentlig verksamhet sammanfattar hon sitt ledarskap med ett enda ord.

Närvaro och öppenhet rätt recept för bra ledarskap

Drömmer du om att bli en duktig ledare? Satsa på närvaro, tillgänglighet och öppenhet. Konceptet är detsamma – oavsett om du basar över 400 medarbetare eller är chef för ett gäng sanningssökande munkar i kloster.

Ledarskap kan väcka starka känslor. Donald Trumps framfart som USA:s president, diktatorn Kim Jong-Uns kärnvapenhot, filmbolagschefens Harvey Weinsteins sextrakasserier...

För att inte tala om alla svenska mediechefer som fallit som käglor efter den uppmärksammade Me too-kampanjen i sociala medier.

– På många håll verkar det finnas en ganska unken ledarskapskultur, som kryper fram i takt med att vi får en större transparens, säger Björn Natthiko Lindeblad.

Björn Natthiko Lindeblad har gjort sig känd som den blivande ekonomichefen som hoppade av karusellen och blev buddhistmunk under 17 år. Sedan han 2008 återvände till ett liv i byxor, som han kallar det, har han bland annat blivit en eftersökt talare på olika ledarskapskonferenser runt om i landet.

INFÖR CHEFER OCH direktörer talar Björn Natthiko Lindeblad om vikten av etik, moral och integritet – och om att lyssna på sin inre kloka röst när man ska fatta beslut.

– En av de viktigaste egenskaperna hos en ledare är autenticitet, att inte utge sig för att vara något man inte är. Och att det inte finns en diskrepans mellan vad man uttrycker och egentligen menar, säger han.

Att vara chef och ledare innebär makt över andra människors livssituation – på gott och ont. Men vad som utmärker en bra ledare är också ett ämne som det råder vitt skilda uppfattningar om. Ska chefen vara auktoritär eller coachande, styra med hjärtat eller hjärnan? Frågan har inget självklart svar och det har skrivits otaliga böcker om ledarskap. Ett av de senaste är Monica Berglunds *Mitt framgångskoncept* som precis har kommit ut.

– Det här är min berättelse och jag hoppas att den kan fungera som inspiration för andra, säger hon.

MONICA BERGLUND är direktör för Tre stiftelser som driver fyra olika äldreboenden i Göteborg. Totalt har Monica ansvar för 382 boende



”Vi kan inte välja vad vi vill känna eller tänka, men vi kan styra var vi lägger vår uppmärksamhet”

BJÖRN NATTHIKO LINDEBLAD
Föreläsare

och närmare 400 medarbetare. Och trots att hon har skrivit en hel bok om att vara chef i en offentlig verksamhet sammanfattar hon sitt ledarskap med ett enda ord: Javisst.

– **JAG SÄGER** i princip alltid ja när personalen har en idé. Visst är det viktigt att ha koll på pengarna, men om de anställda får göra sådant de tycker är kul vinner verksamheten på det i långa loppet, säger hon.

Monica Berglund tycker att det är fantastiskt roligt att vara chef. Hon älskar att utveckla verksamheten och att se medarbetarna växa i sina yrkesroller. Ambitionerna är höga både vad det gäller kvaliteten i äldreomsorgen och personalens väl och ve. Så långt det är möjligt, ska alla känna sig delaktiga i de beslut som fattas.

– Men jag tror att jag är ganska besvärlig samtidigt. Jag är tydlig med att det alltid är de boende som ska stå i fokus. Om personalen till exempel arrangerar något för de

äldre ska det vara något som gynnar dem i första hand, säger hon.

Monica Berglunds egen förebild är den chef hon själv hade när hon inledde sin bana som avdelningschef inom äldreomsorgen. Det var i mitten av 1980-talet och Monica var ung, kaxig och full av förändringslusta. Varje gång hon presenterade en ny idé – oavsett om det handlade om nya mattor på golven eller förändrade rutiner – fick hon svaret ”kör på” av sin chef.

– Men när jag någon gång beklagade mig över de anställda spände hon ögonen i mig och sa att ”du har den personal du förtjänar”, minns Monica Berglund och skrattar.

ÄVEN FÖRELÄSAREN BJÖRN Natthiko Lindeblad har en idol när det handlar om ledarskap. Efter sina första sju år i kloster i Thailand fortsatte han sitt munkliv under några år i England. Där fanns en chef, en abbot, som han anser är värd all hans beundran. I 20 år basade abbotten över såväl det praktiska som det andliga arbetet i klostret – utan att få en enda krona för besväret.

– Han var alltid tillgänglig och hade förmågan att lyssna mer än han talade. Det var aldrig farligt att inte hålla med honom eller att bli upprörd över något han gjorde eller sa. Alla munkar litade på honom, berättar Björn Natthiko Lindeblad.

ATT TILLIT är en viktig ingrediens i ledarskap upplever han själv när han föreläser eller lotsar människor genom meditation. För Björn är det viktigt att de han ska vägleda litat på honom och känner att han bara vill dem väl. Han påstår heller aldrig att han har mandat att berätta hur något är – bara hur det ser ut från hans eget håll.

När föreläsningen är slut stiger Björn Natthiko Lindeblad inte bara ner från scenen, han kliver också ur sin ledarroll.

– Vi har alla massor av roller, och när jag undervisar befinner jag mig i en av dem. Jag tycker att det är viktigt att man förstår sina olika roller. Ingen vill ju ha en vd i familjen, säger han.

TROTS ATT BJÖRN Natthiko Lindeblad och Monica Berglund har så olika erfarenheter av ledarskap har de ungefär samma tankar om ett gott ledarskap. Att bli chef för att man vill bestämma, är till exempel ingen bra drivkraft. Toppstyrda verksamheter brukar sällan ha särskilt nöjda medarbetare, enligt Monica Berglund.

– Personligen tycker jag inte heller om chefer som bara har fokus på pengar, eller har ett bristande engagemang och en dålig förankring i verksamheten, funderar hon.

”Personligen tycker jag inte heller om chefer som bara har fokus på pengar”

MONICA BERGLUND
Direktör för Tre stiftelser

NÄR DEN TIDIGARE munken Björn Natthiko Lindeblad föreläser för chefer finns det några tillfällen då publiken är särskilt andäktig. Det brukar vara när han pratar om hur människor kan klara stress utan att gå sönder och om vikten av att låta intuitionen komplettera sitt förnuft. Hur viktigt det är att aldrig sluta vara medmänniska – hur många styrelseuppdrag man än kan stapla på varandra.

– Fast det mest uppskattade under mina föredrag är nästan alltid när jag tar upp värdet av att inte tro på allt man tänker. Vi kan inte välja vad vi vill känna eller tänka, men vi kan styra var vi lägger vår uppmärksamhet, säger han.



Lotta Engelbrektsen
sondag@gg.se



Fakta: En bra chef

- En bra ledare reflekterar över sitt uppdrag och agerande. Vilka är mina drivkrafter och vad vill jag åstadkomma?
- En chef måste tro på sin uppgift, hur omöjlig den än är.
- Tänk på att chefen är en förebild i stort och smått. Chefskap är ett formellt uppdrag – ledarskap något som måste förvärvas.
- En chef måste vara närvarande i verksamheten och nära sina medarbetare för att kunna leda dem.
- Involvera medarbetarna i allt förändringsarbete. Väx nyfikenheten och låt dem vara med och forma idéerna.
- Så små frön till förändring genom att till exempel erbjuda studiebesök, konferenser eller vetenskapliga artiklar.
- Öka engagemanget genom att börja med små förändringar. Därefter kan man successivt bygga upp en bättre kvalitet, utan att det behöver kosta mer.
- Chefen behöver sätta sin prägel på verksamheten, lyfta fram möjligheter och skapa lust och hopp hos medarbetarna.
- Introduktion av nya medarbetare är centralt. Det är viktigt att ge ett bra första intryck.
- Att ge personalen en ”morot” kan öka motivationen, men riskerar ge en kortvarig effekt. Det är bättre att jobba med långsiktiga mål och fira sina framgångar.
- Transparens, insyn och god kommunikation bidrar till ett gott arbetsklimat där alla vågar säga vad de tycker.

Källa: MITT FRAMGÅNGSRECEPT – EN BOK OM LEDARSKAP OCH UTVECKLING INOM ÄLDREOMSORGEN, MONICA BERGLUND