

KIM KARHU

**HÅRD
PÄNNÄ
&
MJUKT
HJÄRTA**

**DET FYRDIMENSIONELLA
LEDARSKAPET**

LEADERSHIP POWER PUBLISHING

KIM KARHU

**HÅRD
PANNA
&
MJUKT
HJÄRTA**

**DET FYRDIMENSIONELLA
LEDARSKAPET**

**LEADERSHIP POWER PUBLISHING
2026**

Leaderships Power Publishing
www.leadershippower.se

Copyright © Kim Karhu, 2026

Mångfaldigande av innehållet i denna bok, helt eller delvis, är enligt lagen om upphovsrätt förbjudet utan medgivande av förlaget. Förbudet gäller varje form av mångfaldigande genom tryckning, kopiering, bandinspelning, elektronisk lagring och spridning etc.

ISBN: 978-91-991121-0-7

Redigering: Inger Lundin Text och Idé AB

Grafisk formgivning: Ann-Sofie Hammarström, bildrummet.se

Tryck: ScandBook, 2026

Innehåll

Den missnöjde mannen	9
Ledarskapets fyra dimensioner	15

FOKUS – En hård panna 31

Fokusera på mål	33
<i>Varför?</i> – är viktigare än <i>vad</i> och <i>hur</i>	39
Säg nej för att kunna säga ja	45
Utveckla koncentration	53
Förändra din story, förändra ditt liv	59
Hitta dina styrkor	65
Behåll fokus	71
Fokusera på lösningar	75

ÖVERTYGELSE – Ett mjukt hjärta 83

Kraften i övertygelse	89
Sluta klaga – börja älska	97
"Du borde verkligen bekymra dig!"	105
När hjärta och hjärna kommunicerar	113

"I have a dream" 119

Allt börjar med tro	125
---------------------	-----

Commitment – bron mellan nuet och framtiden 135

Välj modet trots rädslan	143
--------------------------	-----

Attityd syns inte – men märks 149

Vad motiverar dig?	155
Passion – men inte till vilket pris som helst	161

HANDLING - En hård panna	167
Gör något i dag, inte i morgon	171
Kraften i beslut	183
Vägen till mästerskap	191
Vanornas makt - du blir vad du upprepar	199
Ge aldrig upp! Sisu och grit i praktiken	211
Resiliens - att resa sig igen	219
ÅTERKOPPLING - Ett mjukt hjärta	227
Mening - den inre kompassen	231
Återkoppling - hur framgångsrik är du?	237
Kraften i förlåtelse	243
Titta i backspegeln	245
Notera vad som lyckas	247
Vad gick bra och varför?	253
Tacksamhet omformar hjärnan	257
Ge återkoppling till dig själv	265
Ge återkoppling till dem du leder	269
Från "to do" till "ta-da"!	273
GTS - glad, tacksam och stolt	275
Fira när du gjort ditt bästa!	279
Till sist	285
Appendix	287
Vilken ledare är du?	289
Referenser	293
Anteckningar	299

TACK för att du har köpt eller lånat den här boken eller på annat sätt börjat ta del av den. Jag uppmuntrar dig att fortsätta att läsa hela boken.

Det är väldigt många som börjar läsa en bok, men av olika skäl kommer de inte så långt. Över hälften av dem som börjar att läsa kommer nämligen inte ända fram till sista sidan, hade kanske ont om tid, annat kom i vägen, starten var inte så intressant eller så var det något annat som hindrade.

Mark Twain lär ha sagt att den som inte läser äger ingen fördel över den som inte kan läsa. Med andra ord, det är inte synd om den som inte kan läsa, det är synd om den som kan läsa, men inte gör det.

Läsandet i sig själv gör ingen skillnad. Men när du börjar applicera det du läser i ditt liv händer det saker. Det är vad du gör, de upprepade handlingarna, de nya vanorna som gör skillnad.

Och det kan bli din nya vana – att slutföra det du har börjat!

Behåll fokus!

Den missnöjde mannen

Han var i 45-årsåldern och en duktig yrkesman. Han satte en ära i att kunna sitt jobb. Ju svårare fallet var för kunden, desto ivrigare var han att lösa det. Stoltheten var det inget fel på. Han var den trogna typen som alltid kom till jobbet i tid, även om det tog emot. Små förkylningar var inte något som skulle hindra en riktig man att utträta det han fick betalt för. Han hade skött sig klanderfritt.

Men de senaste åren hade det hänt en hel del i det stora företaget där han var anställd. Omorganisation. Nya tider. Nya rutiner. Ny ledning.

”Allting har bara blivit sämre”, som han uttryckte det. ”Helt enkelt rätt åt pipan.”

Arbetsglädjen hade försvunnit, och han som tidigare hade varit en glad och trevlig person hade under de senaste åren förvandlats till en person som sköt alla taggar utåt så fort arbetet eller arbetsgivaren kom på tal.

Företagsledningen hade precis innan gjort en enkät som mätte hur nöjda medarbetarna var i organisationen, och siffrorna var nedslående. Just ingen var särskilt nöjd! Nu hade företagsledningen gett mig i uppdrag att undersöka vad som dolde sig bakom de låga siffrorna – och helst också se till att de vände. Omorganisation, fusion, uppköp, neddragningar och tillväxt medför alltid förändring i organisationen. Det påverkar förstås också medarbetarna. Nu fick jag möjlighet att intervjua dem.

Vi satt på var sin sida av bordet med var sin kaffekopp när han började sin berättelse.

Han hade kommit till företaget för många år sedan, strax efter sin

examen från skolan. Det dröjde inte länge förrän han kunde konstatera att han hade hittat en arbetsplats där han verkligen trivdes. Han märkte snart att han kunde bli riktigt skicklig på det han gjorde, och han var nog med att lära sig allt som krävdes av honom.

Arbetet var fritt, han kunde planera sina uppdrag själv och bestämma i vilken ordning han tog dem, och om han var flitig nog en dag så fanns det möjlighet att åka hem tidigare.

Arbetskamraterna var också sådana han trivdes med. De hade liknande fritidsintressen och samma passion för arbetet och uppdragen som han hade. Hans chef var mer en kompis än boss, en glad man som gärna ville att medarbetarna skulle ta del av hans goda humör och känna sig omhändertagna. Han var som en pappa för sina söner – det fanns nämligen bara män i hans arbetsgrupp.

Chefen ville verkligen komma överens med sina medarbetare och var ibland beredd på att tänja gränser på företagets policy till förmån för sina anställda. Många löften om eventuellt kommande avancemang och förmåner fick medarbetarna att hålla humöret uppe även under tuffa dagar. Men chefen hade inte lyckats hålla lönsamheten uppe. Han blev ersatt av en annan som hade helt andra värderingar och andra strategier för att nå resultat.

Och allting hade blivit sämre i organisationen sedan den nya chefen tillträtt, tyckte mannen som satt framför mig. Det nya ledarskapet var under all kritik. Ytterst lite information förmedlades till medarbetarna, och många förändringar genomfördes utan att ledningen frågat vad medarbetarna tyckte eller tänkte. Förmåner hade dragits in. De årliga firmafesterna som hade varit så generösa hade krympt till några enkla luncher på kontoret. Julklappar till de anställda var ett skämt jämfört med tidigare, för att inte tala om valet av tjänstebilar.

Mannen fortsatte att beskriva sin verklighet alltmer upprört, och jag såg hur hans blodtryck ökade i takt med att han berättade om sömlösa nätter och en hopplös kamp mot orättvisorna.

När han till slut var klar och hade öst ur sig det mesta av missnöjet över arbetet, företaget och cheferna var det min tur att tala.

”Får jag ställa en fråga till dig?” undrade jag. ”Jag har bara en.”

Han tittade på mig lite förvirrad och svarade:

”Självklart.”

”Jag vill att du tänker efter noga innan du svarar. För det är en viktig fråga.”

”Absolut. Jag lovar”, svarade han.

”Min fråga är: Är du dum i huvet?”

Jag visste nog att jag tog en liten risk genom att ställa den frågan, men var rätt säker på att hans första reaktion inte skulle vara att slå mig eller springa och smälla igen dörren efter sig.

Det gjorde han inte heller, men jag såg att hans blodtryck gick upp ytterligare. Och ansiktsuttrycket skiftade mellan chock, förvåning, ilska och förvirring.

”Vad sa du?” frågade han mig med en röst vars tonläge var en oktav högre än innan. Jag tog en klunk av automatkaffet och upprepade min fråga sakta och tydligt, och med ett tonfall lika neutralt som om jag hade sagt att det hade slutat regna.

”Jag frågade dig om du var dum i huvet? Men jag ska förklara lite bättre. När du beskriver din arbetsplats och din arbetssituation så låter det ju som om du har ett rent helvete.”

”Det är en korrekt beskrivning”, svarade han med ett spår av lättnad i rösten.

”Men om du nu väljer det här helvetet från måndag till fredag, vecka

efter vecka, utan att någon har hotat dig med vapen eller våld, och du av fri vilja väljer att komma hit, i min värld är det är en klar beskrivning av dumhet. Det finns inga låsta dörrar här, och ingen kommer att försöka skjuta dig om du nu bestämmer dig för att gå och aldrig komma tillbaka. Så varför inte göra det på en gång?”

Han satt kvar och stirrade på mig och jag kunde nästan se hur hjärnan jobbade på högvarv.

”Du sitter kvar”, sa jag.

Han svarade inte.

”Om du nu sitter kvar, så ska du få en uppgift av mig. Jag ska ge dig papper och penna och jag vill att du skriver ner fem saker som får dig att komma till jobbet.”

”Det blir inte lätt”, sa han.

”Jag förstår, men gör ett försök.”

Han muttrade för sig själv.

”Jag får ju i alla fall lön, även om den kunde ha varit högre.”

”Bra! Det var första punkten. Skriv ner det. Fortsätt!”

Efter mycket stön och stånk hade han skrivit ner fem orsaker till varför han kom till jobbet.

Jag förklarade för honom hur viktigt det är att vi gör val i livet. När vi känner att vi väljer att göra något, kommer vi att känna inre frihet. Känslan av kontroll och välmående ökar. Om vi däremot känner att vi är tvungna att göra det ena eller det andra, känner vi oss som slavar och blir lätt offer för omständigheter, andra människor och våra egna tankar.

”Det finns bara två måsten i livet: du måste dö och du måste välja. Och det senare är inte heller ett måste.”

Citatet tillskrivs Viktor Frankl, psykoanalytikern som under fasorna i

koncentrationsläger under Andra världskriget insåg att vi, var och en, äger den yttersta friheten – friheten att välja våra attityder och vad vi tror på. Den insikten gav honom kraft att genomlida en fruktansvärd tid av död och hat. Och han kunde sedan, inte minst genom boken *Livet måste ha mening*, dela med sig av den insikten till miljoner människor världen över.

För de flesta av oss handlar valen om mer vardagliga saker. Vi *måste* inte städa, vi *måste* inte handla, vi *måste* inte betala räkningar. Men om vi ogillar konsekvenserna av att inte städa, handla eller betala räkningar så kan vi *välja* att utföra dessa uppgifter. Varje gång man ska göra något rutinarbete kan man därför pröva att säga till sig själv: ”Jag väljer att göra det här.” Ofta ändras ens känsla inför uppgiften.

Jag tittade på mannen med fempunktslistan framför mig och sa:

”Jag vill utmana dig att fatta ett beslut. Och det här handlar om dig och ditt välmående. Din och min hjärna fungerar nämligen så att alla beslut vi *inte* fattar gärna blir som en snöhög som växer framför oss när snöplogen inte är riktad åt något håll. Snön blir bara tyngre och tyngre och vår färd blir bara segare och segare. Jag skulle önska att du kunde ta dig fram i livet med mycket lättare steg än vad du gör nu.”

”Det händer aldrig nuförtiden”, konstaterade han, men nu satt han mer framåtlutad och lyssnade på mig intensivt.

”Jag vill att du fattar ett beslut här och nu. Antingen går du ut och lämnar jobbet, och kommer aldrig tillbaka. Det finns gott om jobb därute för grabbar som du. Eller så ger du det en chans. Bestäm i så fall en tidpunkt framåt i tiden då du ska fatta ett nytt beslut. Du har ju trots allt fem orsaker till att du kommer till jobbet.”

Ledarskapets fyra dimensioner

Mannen med fempunktslistan är bara en av de många män och kvinnor som jag träffat i mitt arbete som personlig tränare för ledare och medarbetare på företag runt om i Norden. De har verkat i läkemedelsbolag, konsultbolag, inom tillverkningsindustrin, i tjänsteföretag, statliga verk, offshore-branschen, hotell och restaurang, byggbolag och så vidare. En del kallar mig för ledarskapscoach, men ledartränare tycker jag själv är ett mycket bättre ord eftersom jag tror att vi behöver träna vår hjärna och vårt medvetande lika mycket som vi behöver träna kroppen.

Under de här åren har jag också föreläst en hel del, om attityder och om hur man kan nå sina mål – och ha roligt på vägen. Och under de senaste åren har jag talat om min hjärtesak: Hård panna och mjukt hjärta. Mer än en gång har jag fått frågan om jag samlat mina tankar i en bok. Svaret har väldigt länge varit nej. Av olika skäl har jag valt att inte göra det. Men nu har jag gjort ett nytt val, och jag hoppas att den här boken ska vara till glädje för dig och att du ska få med dig många nya tankar om hur just du kan tänka och leva ett meningsfullt och balanserat liv.

Jag vänder mig förstås till dig som är ledare. Du har kanske en chefsposition i ett företag eller en organisation sedan många år tillbaka. Eller så är du en nybliven chef som är hungrig på att lära dig nytt. Men jag vänder mig också till dig som är ledare utan att vara chef. Det är ju nämligen så att vi är alla ledare mer eller mindre. Om du inte är aktiv i en

förening eller har barn så måste du ändå leda dig själv. Någon måste ta kommandot över de miljarder celler som finns i din kropp och leda dem dit du själv vill. Eller hur?

Och alla de andra? De som du leder?

”Det skulle vara så skönt att vara chef om man slapp alla anställda”, var det någon som sa. Andra säger:

”Jag gör som jag brukar! Om det inte duger så får det vara.”

”Jag kan vara ledare om jag får slippa alla konflikter!”

”Jag är som jag är! Det går inte att ändra på det!”

Men jag gillar det som ledarskapscoachen och författaren John Maxwell har sagt: ”Om man tror sig vara ledare men ingen följer en så är man bara ute på en ensam promenad.”

Hur får man andra med? Hur får man balans hos sig själv och dem man leder?

Vissa har en mjuk panna och mjukt hjärta. Det är dessa som tappar farten och blir otydliga. De vill helst vänta på bättre tider och se till att det är trevligt och mysigt i omgivningen – gott fika håller alla på gott humör. Men efter hand blir dessa ledare stela både fysiskt och psykiskt och får det svårare och svårare att komma i gång igen. Bäst att ta det lugnt och inte ta några risker, är deras motto. Och de har glömt om de skulle till höger eller vänster.

Andra ledare kan ha hård panna och hårt hjärta. Dessa har en tendens att köra över andra och till och med backa på andra flera gånger om det skulle behövas. Att skapa resultat så fort som möjligt är viktigare än att ta hänsyn till andra. Om några opponerar sig så får de skylla sig själva. Ångvälden kommer! Personalomsättningen är stor. Få klarar av att hålla takten. En sådan ledare pekar med hela handen.

Den som har en mjuk panna och ett hårt hjärta ser sig som offer för

omständigheter – det är fel på alla som inte har ställt upp och hjälpt till att nå målen. Bitterheten lyser igenom. ”Det är alla andras fel.”

Men den här bokens budskap är alltså att ha en hård panna och ett mjukt hjärta.

Den hårda pannan symboliserar förmågan att behålla fokus på det som är viktigt på riktigt – och att agera därefter. Ta initiativet och behålla ledningen och uthålligheten.

Det mjuka hjärtat handlar om att brinna för sin sak, göra det meningsfulla, skapa glädje och inspiration, att leva helhjärtat.

Det är kombinationen av dessa två som skapar framgång, och balansen mellan de bägge får dig att växa som ledare och människa.

Den här boken kommer att ge dig inspiration och råd om hur du kan bli en bättre ledare – en som både har ett mjukt hjärta och en hård panna. Om du tar innehållet på allvar och börjar praktisera råden, kanske du får uppleva en 80-årsdag där många av dina tidigare medarbetare kommer för att gratulera dig och berätta vad du betydde för dem under din tid som ledare.

Det kommer inte att hända av sig självt. Gott ledarskap är en färskvara, precis som hur fräsch du är efter en dusch. Man behöver duscha regelbundet för att hålla sig fräsch, och på liknande sätt behöver man träna regelbundet för att hålla sig i form som ledare.

”Hur många av er tror att ni kommer att vara bättre bilförare om fem år?”

Jag har ställt den frågan på mina föreläsningar ett antal gånger. Många brukar vifta glatt med händerna som svar, men det är inte sant. Om du tror att du blir en bättre bilförare bara för att du kör bil varje dag så är du ute och cyklar! Sanningen är snarare att du blir en sämre bilförare eftersom du inte tränar på riktigt.

Om fem år från och med nu kommer din reaktionsförmåga att ha minskat. Och om du har fyllt 45 år så har även din kognitiva förmåga börjat bli sämre.

Det sägs att om man tränar något över 10 000 timmar så blir man en mästare. Det är en sanning med modifikation. Om man tränar *rätt* så hjälper det en att utvecklas. Men inte om man gör fel 10 000 timmar.

Luta dig inte mot din erfarenhet som ledare och att du kommit upp i åren. Erfarenhet och ålder är inte samma sak. Vissa har levt 45 år. Andra har snarare levt ett år 45 gånger. Det är stor skillnad.

Kim, ledartränaren

Jag kom till Sverige från grannlandet Finland redan som tonåring. Jag var en blyg 17-åring som drömde om att bli rockstjärna, med långt permanentat hår och en Fender Stratocaster under armen. Mitt allra första jobb var att plocka skräp längs vägkanterna.

Jag började studera inte så långt efter det. Några år tidigare hade jag läst romanen *Måsen – berättelsen om Jonathan Livingstone Seagull* av Richard Bach. Den handlar om en mås som drömmer om att fullända konsten att flyga och inte ger upp sin dröm. Det är en klassisk sagobok men också en metafor om att söka högre syfte i livet även om flocken ifrågasätter och motarbetar en.

Där började ett av mina största intressen i livet. Att läsa. De ”vanliga” skolböckerna gav inte samma stimulans som att läsa om personlig utveckling, ledarskap, psykologi, biografier. Jag insåg också rätt snart att om jag läser en timme om dagen, så har jag efter ett år läst i motsvarande nio arbetsveckor! Vad blir det efter 40 år? En hel del!

Efter ett antal svängar i arbetslivet som ungdomsledare, marknads-

förare inom bistånd och som säljare, kom jag i kontakt med ett företag som jobbade med ledarskap och sökte en ny medarbetare. Det var ju något jag brann för och redan hade hunnit studera en hel del. Jag fick jobbet och där började min resa som ledartränare. Jag hade hittat ”hem”. Efter några år som anställd startade jag eget.

Efter alla år som ledartränare kan jag nu konstatera att jag tillhör den gruppen av människor som har förmånen att arbeta med det man älskar. Det är inte mitt yrke, det är mitt kall i livet. Att hjälpa en ledare att hitta sina styrkor, förverkliga sina drömmar, nå sina mål och känna lyckan och meningen i livet – kan det finnas något bättre? Inte i min värld. Och vid det här laget har jag fått ta del av så många ”success stories” att om jag skulle skriva ner alla, skulle det bli en bok tjock som en telefonkatalog. Ber om ursäkt till dig, du yngre läsare – jag behöver förklara vad en telefonkatalog var. Innan internet fanns, fick man läsa den bautatjocka telefonkatalogen, för att få telefonnummer till privatpersoner och företag. Sidorna kom även till nytta på andra sätt, man kunde riva av dem och tända eld i brasan och ta upp matrester från slasken med dem. Och på landet kunde man använda dem på utedassen.

Men det gick förstås åt en hel massa skog för att människor skulle få reda på ett telefonnummer.

Positiv psykologi får människor att blomma

Väldigt tidigt i min karriär kom jag i kontakt med vetenskapsgrenen positiv psykologi. Det handlar alltså om vetenskap, inte något ”mambo jambo” eller önsketänkande. Jag blev nyfiken direkt när jag fick höra talas om forskningen inom positiv psykologi och tog reda på allt jag kunde om IPPA:s arbete (International Positive Psychology Association). Jag flög till

deras världskonferenser i Philadelphia, Orlando, Montreal, Melbourne och fick personligen träffa ledande forskare inom området och göra intervjuer, lyssna på deras seminarier och ta del av de senaste forskningsresultaten.

Positiv psykologi är en gren av den traditionella psykologin. Under lång tid har ju psykologin främst ägnat sig åt att förstå det som inte fungerar. Hur vi hanterar ångest, depression, stress, trauman och liknande. Det har gett oss människor ovärderlig kunskap om mänskligt lidande, men länge saknades något: kunskap om hur vi kan må bra, inte bara hur vi undviker att må dåligt.

Den positiva psykologin föddes när Martin Seligman, professor i psykologi vid University of Pennsylvania, på 1990-talet ställde en enkel men kraftfull fråga: "Vad skulle hända om vi började studera det som fungerar?"

Det berättas att han en dag var ute och rensade ogräs i trädgården med sin dotter Nicki, som då var fem år. Martin var en man som tog trädgårdsskötsel på allvar och inte alltid var så bra med barn. Medan han fokuserade på att kratta och rensa ogräs hade hans dotter roligt: Hon hoppade i gräshögen så att gräset flög åt alla håll. Pappan tappade tålamodet och skrek åt henne att sluta.

Nicki fick ett strängt uttryck i ansiktet och gick rakt fram till honom: "Pappa, minns du att jag gnällde väldigt mycket från det att jag var tre tills jag var fem? Men när jag fyllde fem bestämde jag mig för att sluta med det. Och jag har inte gnällt en enda gång sedan dess."

Sedan tittade hon på honom och sa: "Pappa, om jag kunde sluta gnälla, kan väl du också?"

Det blev en ögonöppnare för honom. Seligman hade blivit känd för sin forskning om hur vi som människor kan lära oss att omedvetet bli hjälplösa genom repeterade reaktioner och beteenden. Hans dotters ord

fick honom att tänka till. Kan man vända på steken och lära sig optimism i stället? Från den dagen ändrade han kurs och i stället för inlärld hjälplöshet började han forska om inlärld optimism och fortsatte vidare till positiv psykologi.

Positiv psykologi fokuserar på att förstå och stärka de krafter som gör livet värt att leva – hopp, mening, engagemang, relationer och styrkor.

Många forskningsstudier visar att människor som tränar dessa förmågor inte bara känner sig lyckligare, utan också blir mer kreativa, motståndskraftiga och framgångsrika. De återhämtar sig snabbare från motgångar, samarbetar bättre och upplever livet som mer meningsfullt. I min egen erfarenhet som ledartränare har jag sett samma sak:

När människor upptäcker sina styrkor, när de börjar se vad som går bra i stället för vad som är fel, händer något med energin.

De får rakare ryggar, klarare blickar och en djupare kontakt med sitt varför. Positiv psykologi handlar i grunden om att bygga från det friska och att odla mod, mening och hopp – och att förstå att välbefinnande inte är ett mål, utan en färdighet som går att träna. På arbetsplatser kan positiv psykologi användas för att skapa en positiv och produktiv arbetsmiljö, stärka ledarskapet och öka engagemanget bland medarbetare.

Den positiva psykologin utgör alltså den vetenskapliga grunden till mycket av det jag beskriver i *Hård panna och mjukt hjärta*: hur vi kombinerar mental styrka med mänsklig värme, hur vi hittar balans mellan prestation och passion, och hur vi leder både oss själva och andra mot att blomstra – inte bara fungera.

Jag arbetar idag med Julia, min dotter som har examen bland annat inom positiv psykologi, och är ledare för WakeMeUp, en organisation för

coaching av unga. Vi driver en podcast tillsammans som är inriktad på välmående och ledarskap. Jag är även en av upphovsmännen till Ledarskapsarenan, ett ledarutvecklingsprogram som kombinerar ledarutbildning med coaching.

Den fyrdimensionella ledaren

Undertiteln till denna bok är det fyrdimensionella ledarskapet. Om du vill leda andra – och ännu viktigare, leda dig själv – måste du integrera och balansera de fyra dimensioner som skapar ett helhjärtat och effektivt ledarskap.

Ögonblicket som jag insåg det, minns jag som om det var igår.

”Så måste det vara! Så är det! Så har det alltid varit!” nästan skrek jag för mig själv.

Det var som om allt jag kämpat för att förstå plötsligt föll på plats. Att vi människor är fyrdimensionella var en sanning som legat framför mig hela tiden, men som jag aldrig riktigt tagit till mig.

En människa är ju mycket mer än sitt intellekt. Ändå är det ofta där vi börjar – och ibland också där vi fastnar.

Men verkligt ledarskap handlar inte bara om att tänka rätt, utan om att **leva, känna, agera och förstå på djupet.**

Vi människor består av minst fyra dimensioner som tillsammans formar vårt sätt att leda både oss själva och andra. Dimensionerna förkortas IQ, EQ, PQ och SQ och är inte minst viktiga för ledare.

IQ – Den mentala skärpan

IQ står för den **kognitiva intelligensen** – förmågan att tänka logiskt, analysera, fatta beslut och planera.

Det är här fokus, struktur och tydlighet föds.

Ledare med hög intelligenskvot förstår samband, prioriterar klokt och fattar välgrundade beslut. Men utan hjärta blir intellektet kallt.

IQ är styrkan i tänkandet, men behöver vägledning av värderingar för att bli mänskligt. Hård panna utan mjukt hjärta skapar effektivitet – men sällan engagemang.

EQ – Den känslomässiga klokheden

EQ handlar om den **emotionella intelligensen** – förmågan att förstå, reglera och använda känslor på ett klokt sätt.

Det är EQ som gör att vi kan skapa förtroende, lyssna på djupet och påverka andra med värme och autenticitet.

En ledare med hög EQ känner in stämningar, läser mellan raderna och vet när det är dags att tala – och när det är tid att vara tyst.

EQ skapar relation och engagemang. Det är hjärtats språk, och utan det blir även de bästa strategier tomma på mening.

PQ – Den fysiska energin

PQ står för den **kroppsliga intelligensen**.

Den handlar om hur vi tar hand om vår energi, våra vanor och vår återhämtning. Ett skarpt sinne i en trött kropp orkar inte fatta kloka beslut. Ledarskap kräver uthållighet, och uthållighet föds ur balansen mellan aktivitet och vila.

PQ är den dimension som ofta förbises i ledarskapsutveckling, men den är avgörande. Den som inte vårdar kroppen, tappar till slut även skärpan och tålamodet. Hård panna kräver en frisk kropp – och ett medvetet tempo – din energi, hälsa och förmåga att omsätta idéer i handling.

SQ – Den existentiella dimensionen

SQ står för **den andliga aspekten** – inte nödvändigtvis i religiös mening, utan som vår förmåga att finna mening, syfte och sammanhang.

Det är SQ som svarar på frågan *varför* vi gör det vi gör. När vi är i kontakt med vårt syfte kan vi stå stadigt även när det blåser. Ledare med hög SQ har inre kompass, integritet och förmågan att se bortom kortsiktiga resultat.

SQ ger riktning och djup. Den kopplar ihop vår vilja med våra värderingar och våra beslut med vår mening.

Det är den mjuka kraften bakom all uthållighet – hjärtats intelligens i sitt mest mogna uttryck.



När de fyra dimensionerna samspekar skapas helhet:

IQ ger beslutskraft. Vi behöver skapa **fokus** och använda vår intelligens för att förstå vad som är viktigast.

EQ ger empati och samhörighet. Vi behöver skapa **övertygelse** och commitment och inspirera andra.

PQ ger energi och närvaro. Vi behöver gå från tanke till **handling** och använda alla resurser – för att förverkliga målen.

SQ ger mening och riktning. Vi behöver skapa en tydlig känsla av syfte och mening genom **återkoppling**, som ger uthålligheten som behövs för att fortsätta, även när det är svårt.

Det är i dessa fyra dimensioner som hård panna och mjukt hjärta möts i balans. Det är då vi leder med både klarhet och värme, med styrka utan hårdhet och med mjukhet utan svaghet.

I ledarskap lever två krafter sida vid sida: pannan och hjärtat. Den ena står för riktning, mod och krav. Den andra för närvaro, empati och mänsklighet.

När båda är mjuka möter vi ledaren som vill väl men sällan vågar. Besluten skjuts upp, konflikter undviks och riktningen blir oklar. När pannan är mjuk och hjärtat hårt möter vi likgiltigheten – ledaren som varken tar ansvar eller bryr sig. När både panna och hjärta är hårda skapas effektivitet, men till priset av rädsla och distans. Resultat uppnås kortsiktigt, men människor tappar kraft.

Och så finns den fjärde kombinationen: hård panna och mjukt hjärta. Den som vågar sätta tydliga mål, stå stadigt i stormen, och samtidigt se människan bakom rollen. Det är här ledarskap blir hållbart. Det är här riktning möter värdighet. Det är här resultat föds utan att relationer går förlorade. Den här boken handlar om hur du tar dig dit.

Varför fastnar så många i de olika beteendemönstren?

Inte för att de är dåliga ledare. Utan för att de är människor.

Mjuk panna - mjukt hjärta

Här fastnar många för att de vill vara omtyckta.

De är empatiska. Välmenande.

Men de blandar ihop omsorg med överdriven snällhet och tror att krav riskerar relationen. De vill skydda – men råkar samtidigt hålla tillbaka.

Hård panna - hårt hjärta

Här hamnar många när trycket ökar.

När resultatet uteblir. När tiden är knapp.

De är handlingskraftiga och ambitiösa. Men de tror att tydlighet kräver kyla och att empati saktar ner. På kort sikt fungerar det. På lång sikt kostar det mer än det smakar.

Mjuk panna - hårt hjärta

Den mest förbisedda varianten. Här hamnar man när energin är slut. När man gett mycket – men inte fått tillbaka. När man tyst resignerar.

Det ser inte ut som ledarskap. Det känns inte heller som ledarskap. Men det är fortfarande ett sätt att påverka – genom frånvaro.

Varför är Hård panna – mjukt hjärta så ovanligt? För att det kräver mest av dig. Det kräver:

- mod att stå kvar i obehag
- disciplin att vara tydlig även när det skaver
- empati utan att ge upp riktning
- ansvar – även när ingen applåderar

Det är lättare att bli hård.

Det är lättare att bli mesig.

Det är lättare att dra sig undan.

Det är svårare att vara både modig och varm.

Hård panna – mjukt hjärta är inget personlighetsdrag. Det är en färdighet. Och färdigheter går att träna. Ledarskap avgörs sällan i de stora besluten. Det som formar dig som ledare händer i mikrosituationerna. I ögonblicken där ingen håller räkningen. Du blir inte den ledare du vill vara. Du blir den ledare du tränar på att vara – i det lilla.

Vilken typ är du?

Är du mer av en ”hård panna” som driver på, fokuserar på resultat och tar snabba beslut? Eller är du mer av ett ”mjukt hjärta”, någon som skapar tillit och bygger relationer?

Oavsett vad som kommer naturligt för dig, handlar ledarskap om balans. Den bästa ledaren kombinerar styrkan från ett hårt pannben med värmen från ett mjukt hjärta.

Och vet du vad? Den här balansen kan du lära dig att utveckla. För det räcker inte att veta – det handlar om att bemästra. Ledarskap är en resa – en resa som börjar med dig själv.

Kommer du förresten ihåg den missnöjda mannen med fempunktslistan? Vad hände sedan?

Han tittade på sin lista och sedan på mig och funderade. Sedan sa han: ”Okej, jag ska ge det ett år till. Om det inte har blivit bättre på ett år så lämnar jag rubbet.”

”Bra!” svarade jag. ”Men lova mig då en sak. Om du nu har bestämt dig att stanna ett år till, lova mig att ha roligt när du ändå är här – oavsett omständigheter och dåligt ledarskap. Den enda människan som du på den punkten kan ställa till svars, är du själv! Se till att må bra, skratta ofta och mycket. Hitta det som är humoristiskt. Påminn dig själv om att det bara är ett jobb. Då kommer du att göra ett bättre jobb och må bättre. Du är inte ditt jobb. Du är du och är bäst i världen på att vara du. Akta dig för bitterheten, för den förstör den som du var ägnad att vara. Jag vet att du är en riktigt bra människa och låt ingen i hela världen att få dig att tänka eller agera som om det inte var fallet.”

Han reste sig och tackade för vårt samtal. Nu hade han en annan hållning när han vände sig om och med leende på läpparna sa:

”Jag höll på att glömma min lista.”

Jag fortsatte med mitt uppdrag i företaget och jobbade dels med ledarskapet, dels med vissa team. Efter cirka ett år hade jag en föreläsning om personlig utveckling för teamet som den här mannen ingick i.

Under en paus så fick jag möjligheten att växla några ord med honom.

”Du är kvar”, sa jag.

”Det stämmer”, svarade han. ”Det är mycket som har förändrats och en hel del saker har faktiskt blivit till det bättre.”

”Så du menar att hela företaget med alla dess anställda har förändrats sedan vi sågs sist?” sa jag med glimten i ögat.

”Eller så är det bara så att jag har tagit på mig andra glasögon, som du brukar uttrycka det. Det finns en hel del som är bra på det här stället också”, svarade han och fyllde på sin kaffekopp innan vi gick tillbaka till föreläsningssalen.

När han fick på sig ”andra glasögon”, med andra ord ändrade sitt

fokus, så växte motivationen. Och när han började agera på ett annat sätt och skapa en mer meningsfull tillvaro för sig själv och andra så behövde han inte byta jobb. Hans största fiende var han själv, och när han stiftade fred med sin fiende, ändrades omständigheterna.

*När du ändrar ditt sätt att se på saker
förändras de saker du ser på.*

WAYNE DYER

Att leda handlar inte bara om strategier och resultat – det handlar om människor

I den här boken visar Kim Karhu hur verkligt ledarskap uppstår när fokus och beslutsamhet förenas med empati och mänsklig värme. Genom fyra centrala delar – Fokus, Övertygelse, Handling och Återkoppling – får du ett konkret verktyg för att växa som ledare och människa.

Boken bygger på forskning inom psykologi, neurovetenskap och ledarskap – men också på Kims egna erfarenheter som coach, föreläsare och ledartränare.

Här möts IQ, EQ, PQ och SQ – det fyrdimensionella ledarskapet där tanke, känsla, kropp och själ samverkar. Resultatet är ett ledarskap som inte bara skapar prestation, utan också välmående, mening och hållbar framgång.

Det här är en bok för dig som vill leda med både hård panna och mjukt hjärta – som vill utveckla styrkan att stå fast, och modet att vara mänsklig.



KIM KARHU har under många år hjälpt människor i en mängd olika organisationer att utveckla sitt ledarskap och sitt självledarskap. Genom coaching, utbildningar och föreläsningar – och inte minst genom det uppskattade programmet Ledarskapsarenan – har han stöttat ledare och organisationer i att skapa tydlighet, ansvar och hållbara resultat.

**LEADERSHIP
POWER**
leadershippower.se

ISBN 978-91-991121-0-7

