Leda mot det nya

EN FORSKNINGSANTOLOGI OM CHEFSKAP OCH INNOVATION

Redaktörer MARTIN KREUGER, LUCIA CREVANI, KRISTINA LARSEN

VINNOVA

Leda mot det nya

EN FORSKNINGSANTOLOGI OM CHEFSKAP OCH INNOVATION

Redaktörer
MARTIN KREUGER
LUCIA CREVANI
KRISTINA LARSEN

Ansvarig utgivare VINNOVA.
Copyright FÖRFATTARNA TILL VARJE KAPITEL VAR FÖR SIG.
Redaktörer MARTIN KREUGER, TIDNINGEN CHEF, LUCIA CREVANI, KTH,
MÄLARDALENS HÖGSKOLA OCH STIFTELSEN IMIT SAMT KRISTINA LARSEN, VINNOVA.
Grafisk form MATILDA STRANDLER, SOFIA BERRY.
Illustration FELLOW DESIGNERS (OMSLAG SAMT KAPITELINGÅNGAR).
Produktion TIDNINGEN CHEF.
Tryck DANAGÅRD LITHO, 2013.

Innehåll

Förord s. 5

Inledning s. 7

1. Rätt ledarskap gynnar innovativt arbete s. 13

2. Chefskapet utmanas när innovationskraften finns i mellanrummen s. 29

3. Ledarskap bortom idén om den ensamma hjälten s. 43

4. Ledarskapsarbete skapar utveckling och innovation s. 61

5. Myten om den postbyråkratiska arbetsplatsen s. 73

6. Framgångsrikt leanledarskap sätter människan i centrum s. 89

7. Dags att ge offentliga sektorns chefer bättre villkor för att leda s. 105

8. Arbete med människor kräver ett gränsöverskridande ledarskap s. 127

9. Ledningsteamets lärprocess bidrog till att lösa företagets kris s. 141

10. Könsmärkta villkor styr synen på kvinnligt och manligt chefskap s. 155

11. Står svenskheten i vägen för Ikeas mångfaldhetsideal? s. 175

Förord

Chefers agerande kan både underlätta och förhindra innovation! Chefer på alla nivåer är avgörande för nytänkande inom organisationer. Samtidigt är det medarbetarnas kompetens som skapar mervärde inom organisationer och som kan hitta lösningar på problem och tillvarata möjligheter. I dag är nya produkter ofta ett resultat av långvarigt samspel mellan människor både inom och mellan organisationer. Därför menar vi att det behövs en annan typ av ledarskap och kanske också medarbetarskap. Boken är skriven för dig som är chef, konsult eller har en HR-funktion.

Vi hoppas att den ska väcka tankar kring vad man som chef kan göra för att möjliggöra förnyelse och bidra till organisationer innovationsförmåga. Kapitlen i boken baserar sig på resultat från Vinnovas forskningssatsning ”Chefskap: förutsättningar, former och resultat”. Chefskap har studerat inom elva olika forskningsprojekt. Det finns exempel på utmaningar när det gäller att leda arbete både inom och mellan organisationer. En handfull av projekten har haft innovation i fokus och de andra projekten presenterar tankar om chefskap som vi ser är viktiga för att kunna vara innovativ.

Tidningen Chef vill göra svenskt arbetsliv bättre genom att utveckla Sveriges chefer och deras ledarskap. En del i detta har varit att bidra med redaktörskap för denna antologi. Enheten för Arbetsorganisation och ledning på Vinnova vill stärka svenska företags och organisationers innovationsförmåga. Rätt ledarskap och goda organisatoriskaförutsättningar är centralt för detta!

Stockholm i oktober 2013

Klara Adolphson *Enhetschef, Arbetsorganisation och ledning, Vinnova*

Cissi Elwin Frenkel *Chefredaktör, tidningen Chef*

Innovation går hand i hand med gott chefskap

I slutet av 1990-talet svepte en stark innovationsvåg över näringslivet med budskap om att företagen i framtiden ständigt måste ”innovate or die”, förnya sig eller gå under. Sedan dess har tempot och konkurrensen i både det svenska arbetslivet och i världen som helhet knappast minskat. Tvärtom, kraven på att bli mer innovativ är starkare än någonsin och påverkar alla branscher.

Leda mot det nya” är namnet på denna forskningsantologi, som är finansierad av Vinnova och skapad i samarbete med Sveriges största ledarskapstidning Chef. Här samsas bidrag från tio forskare eller forskargrupper som har studerat chefskap från olika utgångspunkter.

Vinnova är en statlig myndighet med uppdrag att främja hållbar tillväxt genom att förbättra förutsättningarna för just innovation, bland annat med hjälp av investeringar i behovsmotiverad forskning.

Innovation handlar inte om isolerade uppfinningar, utan handlar om den komplexa processen av att ta hand om de idéer som kläcks, förverkliga dem och implementera nya lösningar. En innovation inträffar när idé och insikt möts och socialt och ekonomiskt värde skapas för användaren.

Innovation är alltså mer än bara snilleblixtar och tekniska uppfinningar. Innovation sker i stort och smått och på alla områden. Det kan handla om nya varor och tjänster, men också om nya sätt att organisera arbetet, nya processer, servicekoncept, affärsmodeller eller tankesätt.

Innovationsförmåga handlar om organisationens potential, som finns både hos de enskilda individerna och på organisatorisk nivå. Vad denna förmåga innebär konkret beror på i vilket sammanhang man befinner sig i, vilket speglas i antologin av den något olika betydelse som olika forskare ger begreppet innovation.

Perspektivet i denna antologi är att koppla samman chefskap och innovation, vilket vilar på premissen att chefer på alla nivåer har en nyckelroll för nytänkande och utveckling i sina organisationer. Chefskapets villkor bör därför vara anpassade för att kunna gynna förutsättningarna för innovation.

Så här har perspektivet inte alltid sett ut. Historiskt sett har synen på innovation varierat i olika perioder. I början fanns en stark tro på vetenskaplig och teknisk utveckling som nyckeln till tillväxt. Sedan vändes uppmärksamheten mer till marknadens efterfrågan och kommersialisering av innovationer. I nästa fas lyftes vikten av strategi och samarbete mellan olika delar av en organisation.

PÅ SENARE ÅR HAR MAN börjat tala om hur globalisering och IT-utveckling har lett till att organisationer allt mer ingår i stora, komplexa processer av kunskapsutveckling som kräver samarbete och allianser, i vilka medarbetare på alla nivåer kan ha en roll att spela. Även internt betraktas innovation inte längre som en specifik avdelnings uppgift, utan kunskapsutvecklingen, lärandet och realiserandet spänner över hela organisationen.

Det är i dessa interaktiva och upprepade processer som mycket av innovationen tar form. Därmed har fokus flyttats från högsta ledningen och

FoU-chefer som huvudaktörer till att omfatta många fler chefer i organisationen, som på ett eller annat sätt kan påverka vägen från idé till nya produkter eller arbetssätt.

Denna utveckling innebär ett behov att organisera chefskapet på nytt sätt. Det handlar om att få syn på strukturer och förändra dem, som Annika Härenstam med flera visar i sina studier av offentlig sektor i kapitel 7. Men också om att inte glömma människorna när man jobbar med strukturella förändringar som syftar just till att ta tillvara innovationspotentialen hos flera, vilket Bozena Poksinska illustrerar i kapitel 6 om lean management och medarbetardriven innovation.

Agneta Planander berör i kapitel 5 frågan om utmaningar i interorganisatoriska samarbeten. Jan E. Persson och Ulrika Westrup närmar sig interorganisatoriska samarbeten från ett annat håll genom att problematisera de så kallade stuprörsorganisationerna. Dessa kapitel väcker tankar om behovet av organisatoriska innovationer, nya processer och en delvis ny syn på ansvar samt vilka krav som ställs på både chefer och medarbetare i dessa samarbeten.

Lucia Crevani med flera tecknar en bild av det postheroiska ledarskapet och medledarskapets intåg i kapitel 3 och 4. Leif Denti med flera beskriver i kapitel 1 hur chefer kan organisera fram innovation hos sina medarbetare i stället för att försöka detaljstyra den.

I DAG ÄR DET INTE LÄNGRE kontroversiellt att påpeka att interaktion och kommunikation är centrala för innovation. Det går också lättare att framhäva mångfald och pluralism som viktiga verktyg mot idémässig närsynthet, vilket Anna Wahl med flera gör i kapitel 10 om könsmärkta villkor för ledarskapet och Anders Wigerfeldt visar i kapitel 11 om mångfaldsdilemman på Ikea.

Ingalill Holmberg och Mats Tyrstrup bidrar i kapitel 2 med perspektiv på hur styrkan i mänskliga relationer driver utveckling framåt mer än formell maktutövning. Henrik Kock med flera visar i kapitel 9 vilken innovationskraft som kan utvinnas ur ett ledningsteam som får samarbeta på djupet, samt hur svenskt HR-tänkande kan gynna utvecklingen på utländska arbetsplatser.

Traditionellt har diskussionen om innovation utgått från stora företag med stora budgetar för forskning och utveckling medan mindre företag, offentlig sektor (förutom militära satsningar) och tjänsteföretag har fått mindre uppmärksamhet. Många teknikintensiva verksamheter kräver alltjämt stora utvecklingsbudgetar, vilket gör att innovationer i sådana företag ofta kräver resurser bara riktigt stora globala företag kan tillhandahålla. I till exempel läkemedelsbranschen finns företag med forskningsbudgetar på hundratals miljarder kronor om året.

Dock är stora budgetar i sig ingen garanti för banbrytande innovationer. Nyligen såldes mobiltillverkaren Nokia till Microsoft för 47 miljarder kronor, vilket kan ställas i relation till de 245 miljarder kronor som Nokia har satsat enbart på forskning och utveckling under de senaste fem åren.

I relation till stora FoU-budgetar har satsningarna på ledarskap, chefskapets villkor och organisatoriska innovationer varit blygsamma. Bidragen i denna bok ger goda argument för att styra över åtminstone en bråkdel av dessa innovationsmedel till utveckling av chefskapet.

Denna bok är avsedd att inspirera chefer på alla nivåer i organisationer att ta tillvara på de innovationsmöjligheter som redan finns inom deras räckhåll. Forskarna har studerat chefskapets villkor i dagens organisationer och flera av bidragen tar ner förväntningarna på en vardaglig och görbar nivå.

VISSA BEGREPP OCH LÖSNINGAR kan synas välbekanta, men de har trots detta inte använts full ut.

Det är därför tid att återupprätta centrala begrepp som arbetsklimat, medarbetardriven innovation, förtroende, tillit, tid att tänka och utrymme att prova idéer som kanske inte ger omedelbart mätbara resultat eller som till och med misslyckas. Denna attityd är starkt förankrad i den svenska chefskapspraktiken, som karakteriseras mycket av delegering, inkludering och öppen diskussion.

Även forskningen har länge kännetecknats av sin ambition att göra arbetsplatsen mer inkluderande och meningsfull för alla. Denna bok länkar till en sådan tradition och visar hur villkoren för chefskapet ser ut idag och vilka förutsättningar för innovation som kan och bör utvecklas.

I kapitel 1 argumenterar till exempel Leif Denti med flera för att tona ner jakten på maximal kontroll och effektivitet och beskriver i stället hur du som chef kan komma långt bara genom att medvetet kunna undvika att inskränka dina medarbetares kreativitet.

Annika Härenstam med flera skriver också i kapitel 7 om vad som händer i ett system där man kräver så mycket mätning, dokumentation, redovisningar och uppföljningar att mellancheferna inte längre har tid att utföra de tjänster som ska mätas. Tack vare den modell som Annika Härenstams forskargrupp har utvecklat blev det möjligt att visualisera en sådan situation och därmed initiera en organisatorisk förnyelseprocess.

På samma tema – utveckling och effektivitet – beskriver Bozena Poksinska i kapitel 6 hur nyckeln till framgångsrik lean production ligger i en respektfull människosyn och inte i produktionsprocesserna, något som allt för ofta glöms.

Att förnya managementsynen så som föreslås här förutsätter också att frågorna om innovationsklimat och chefskapets förutsättningar får uppmärksamhet och legitimitet i företagens högsta ledningar.

Innovation och kreativitet är inte nyckfulla gudar som måste blidkas med gigantiska forskningsbudgetar eller dyrkas med stränga ritualer. De är heller inga gåvor som kan tas för givna i organisationer som missköter sitt arbetsklimat.

Innovationer är möjligheter som kan frigöras i vardagen på varje arbetsplats med hjälp av perspektivväxling, systematisering, delaktighet, struktur, nyfikenhet, gemensamt ansvarstagande och god kommunikation. Och det kan hindras av brist på legitimitet, alltför hård kontroll, tidsbrist och fragmentisering.

Framgångsrik förnyelse går hand i hand med ett gott chefskap. Men den avgörs inte av den enskilda chefens personliga egenskaper till långt när lika mycket som den avgörs av själva chefskapets organisatoriska villkor.

Martin Kreuger *Journalist på tidningen Chef och ledarskapsutbildare på Mgruppen.*

Lucia Crevani *Teknologie doktor, KTH, Skolan för Industriell teknik och management, Mälardalens högskola, Akademin för ekonomi, samhälle och teknik, samt Stiftelsen IMIT.*

Kristina Larsen *Ekonomie lic, leg psykolog vid Enheten för Arbetsorganisation och ledning, Vinnova.*

IDE!

1.

Rätt ledarskap gynnar innovativt arbete

Det är lätt hänt att ditt chefskap underminerar medarbetarnas drivkraft för innovation i stället för att gynna den. Du kan inte motivera andra människor, däremot men du kan du organisera fram förutsättningar för deras kreativitet, menar **Leif Denti**, **Sven Hemlin** och **Stefan Tengblad** vid Göteborgs universitet och högskolan i Skövde. Deras råd är att uppmuntra initiativ, släppa detaljstyrningen, ge frihet och tid och förvänta dig kreativitet av medarbetarna. Då kommer innovationerna – men kanske inte i den form du själv som chef hade räknat med.

Kreativa resultat kan inte kommenderas fram. Snarare måste organisationer som vill stimulera sin innovationsförmåga skapa specifika förutsättningar som lockar fram medarbetares egna initiativ att skapa innovationer. Detta är det viktigaste resultatet från forskningsprojektet[1] som ligger till grund för detta bokkapitel.

Huvudsyftet med forskningsprojektet var att identifiera hur och när ledare påverkar innovationsförmåga i forsknings- och utvecklingsmiljöer (FoU). Genom att undersöka hur, ville vi identifiera de psykologiska mekanismer som är involverade i ett effektivt och innovationsstödjande ledarskap. Genom att undersöka när, ville vi ta reda på vilka faktorer som stödjer eller stjälper ledares förmåga att påverka innovationer i deras projektteam. Projektet syftade även till att utveckla metoder för att kunna mäta på vilka sätt och i vilken grad chefer och ledare kan påverka, stimulera och underlätta för innovationer i företag och andra organisationer.

Varför är det viktigt att ta ett individuellt perspektiv på innovation? I innovationsforskning, främst i ekonomisk litteratur, dominerar ett systeminriktat synsätt på innovationer. Detta innebär att innovationer ses som utfall av flera samverkande aktörer (företag, offentliga aktörer med mera) i ett system av till exempel en region, nation eller bransch. Vårt forskningsprojekt inriktade sig snarare på de innovativa individerna i en organisation. Trots allt är det dessa individer – forskare och ingenjörer på forsknings- och utvecklingsavdelningar – som tar fram ny kunskap och finner tillämpningar för denna kunskap, vilket bland annat leder till nya och förbättrade produkter.

”Tvärtemot vad som är allmänt hållen kunskap menar vi att ledare inte behöver tänka på att motivera sina medarbetare i FoU-miljöer.”

Ledares roll i forskning och utveckling

Innovation som process är till sin natur komplex och ickelinjär. Komplex därför att man försöker åstadkomma någonting som ständigt innehar mer komplexitet än tidigare försök. Icke-linjär därför att upptäckter kan komma plötsligt – de följer sällan en förväntad bana. Processen är utsatt för krafter som härstammar både inifrån organisationen och från konkurrenter och kunder.

Ett vanligt synsätt är att effekten av ledarskap är minimal i denna turbulenta miljö. Vi kan dock konstatera att det nuvarande forskningsläget talar för motsatsen. Ledare kan genom att skapa förutsättningar som stimulerar

personlig kreativitet och innovationsförmåga vägleda medarbetare mot innovativa resultat. I denna sektion ska vi belysa hur de gör det. Vi ska också undersöka när de gör det, det vill säga vilka förutsättningar som måste vara på plats för att ledare i FoU ska kunna påverka sina projektgrupper.

STÖD NYA IDÉER. När vi bad ingenjörer i FoU att minnas kritiska situationer där de upplevt att projektledare har stimulerat deras förmåga att skapa innovation var den vanligaste händelsen den där deras ledare aktivt stödde nya idéer[2]. Ledare kallade till särskilda möten i syfte att dryfta ett problem eller en utmaning. Dessa möten kunde ta sin form som brainstorming eller workshops med externa moderatorer eller experter.

Ledare kunde vidare utmana och uppmuntra sina medarbetare att komma med nya idéer och var ofta snabba på att ge återkoppling på dessa. Genom att stimulera en öppen dialog kunde vissa ledare se till att medarbetare utbytte nya perspektiv, information och idéer.

FÖRVÄNTA KREATIVITET. Att aktivt uppmuntra och förvänta sig idéer har även i andra studier visat sig vara positivt för idégenerering. Tierney och Farmer[3] kallar detta ”Pygmalioneffekten” efter George Bernard Shaw’s pjäs Pygmalion, senare en känd musikal. I denna ska den oregerliga cockneyflickan Eliza Doolittle förvandlas av professor Higgins till en fulländad företrädare för aristokratin.

På samma sätt som Elisa förväntas bli en dam kan en gruppchef ge uttryck åt sin förväntan att medarbetarna ska vara innovativa. En nyligen genomförd longitudinell studie[4] visade att ledares förväntningar påverkar medarbetares uppfattning om sin egen kreativitet, vilket i sin tur ledde till fler kreativa prestationer.

GE MOTIVATIONEN UNDERSTÖD. Motivation är en av de starkaste faktorerna bakom personlig kreativitet[5]. Högt motiverade individer är mera benägna att skapa och driva nya idéer. Tvärtemot vad som är allmänt hållen kunskap menar vi att ledare inte behöver tänka på att motivera sina medarbetare i FoU-miljöer. Snarare är dessa medarbetare, ofta forskare och ingenjörer, redan högt motiverade eftersom de har omfattande kunskaper och arbetar på en hög nivå av sin förmåga.

I FoU miljöer är arbetsuppgifter ofta komplexa och kräver expertis, vilket bidrar till ökad motivation. Med en enkätstudie där vi undersökte fem svenska företag ville vi undersöka om medarbetares motivation var sammankopplad med deras innovativa prestationer (nya produkter eller produktförbättringar, patentansökningar, vetenskapliga publikationer). Det var den inte.

Snarare såg vi att medarbetares förmåga att ta initiativ var relaterat till deras innovativa beteenden och prestationer[6].

Från resultaten i vår intervjustudie kunde vi dra slutsatsen att ledare sällan skapar motivation som konsekvens av sina beteenden. Snarare var den största konsekvensen av negativa ledarbeteenden att motivationen försvinner[7]. Slutsatsen blir då att ledare i FoU bör hitta sätt att bibehålla sina medarbetares befintliga motivation och framförallt undvika att underminera den.

GE FRIHET. Framförallt är det två typer av beteenden som ledare ska undvika för att underminera sina medarbetares motivation. I intervjustudien fann vi att den största enskilda typen av beteenden som hindrar FoU medarbetares innovativa förmågor är då ledare begränsar friheten för sina medarbetare. De gjorde detta genom att påverka medarbetaren i vilken lösning som skulle utarbetas, vilket fick konsekvensen att denne låste sig mot att implementera en viss lösning snarare än att tänka ut en bättre.

Många av våra intervjudeltagare nämnde också ledare som sysslade med detaljstyrning, vilket fick som konsekvens att både initiativ och motivation sjönk. Samma sak inträffar om det är för snäva tidsramar och för låg bemanning i utvecklingsprojekten.

”En central uppgift för ledare som vill påverka innovationsförmågan hos sina projektteam är att förse dem med resurser och undanröja problem och spärrar.”

UNDERLÄTTA NYA INITIATIV. Motivation må vara en förutsättning för kreativitet, men för att skapa innovativa resultat krävs ett steg ytterligare – handling. I enkätstudien över svenska företag hade motivation inget samband med individers innovativa beteenden eller deras resultat (nya produkter eller produktförbättringar, patentansökningar, vetenskapliga publikationer).

I stället fann vi att de individer som tog aktivt initiativ till att driva idéer, skapa engagemang bland andra, samla resurser och lösa de problem som oftast uppstår under vägen uppvisade innovativa beteenden. Medarbetare med hög initiativförmåga producerade även fler konkreta innovationer än andra medarbetare.

Vi fann också att goda relationer mellan ledaren och medarbetaren var positivt relaterade till medarbetarnas förmåga att ta initiativ[8]. Detta mönster återkom även i en tredje, internationell studie[9]. Ledare kan således underlätta för medarbetare att driva nya idéer genom att etablera en arbetsrelation

som bygger på ömsesidigt förtroende, respekt, och utbyte i syfte att uppnå det gemensamma målet.

Vidare är det mycket svårt för medarbetare göra verklighet av sina innovativa idéer utan uppbackning från den omgivande organisationen. Om ledare ska skapa utrymme för initiativ och i förlängningen innovation måste de agera stödjande och undanröja hinder. En central uppgift för ledare som vill påverka innovationsförmågan hos sina projektteam är att förse dem med resurser och undanröja problem och spärrar.

UTVECKLA RELATIONERNA. En bärande idé i projektet är att ledare och medarbetare utvecklar relationer och utbyter inom ramen för dessa olika konkreta och abstrakta värden. Chefer och medarbetare (och dessa sinsemellan) i sina arbetsrelationer utbyter således olika typer av resurser med varandra, till exempel ansträngning, uppskattning, ansvar, inflytande eller missnöje.

Ett exempel kan vara när en chef belönar en medarbetare som tagit självständigt initiativ till att lösa en besvärlig arbetsuppgift. Motsatsen är obalans i utbyten, till exempel att chefen inte visar sin medarbetare respekt för dennes yrkeskunskaper. Dessa obalanser kan då försvaga relationen mellan en chef och en medarbetare.

Detta synsätt på ledarskap är grundat i teorin *Leader-Member Exchange Theory* (LMX), som i sin tur bygger på social utbytesteori[10]. Ett gott chefskap hänger därför ihop med skapandet av goda relationer på en arbetsplats som kan ligga till grund för en samverkan som kan ge utrymme för innovationsförmåga. Det har i flera studier belagts samband mellan LMX och arbetstillfredsställelse, organisatoriskt åtagande och tydlighet i roller, men också i några få fall med innovativitet och kreativitet i arbetet[11].

Faktorer som ökar ledares möjligheter att stödja innovation

Ett av syftena med forskningsprojektet var att identifiera faktorer som stödjer respektive försvårar ledares möjligheter att stödja innovation i FoU. Genom att genomföra så kallade moderatoranalyser kunde vi visa att styrkan i sambandet mellan ledarskap och individers initiativförmåga berodde på i vilken grad organisationen stöttar innovation.

Framförallt består denna stöttning av tre faktorer. Den första är den utsträckning organisationen uttalar att innovation är önskvärd. Till exempel bör organisationen aktivt uppmana till risktagande, nytänkande och en öppen diskussion om nya idéer. Denna typ av kommunikation sänder förmodligen signaler till medarbetare att det är fritt fram att komma med idéer och initiativ.

Vidare stöttar organisationer innovation genom att erbjuda medarbetare en viss grad av frihet att själva utveckla spår man tycker är värda att följa. När sådana värden kommuniceras på ett trovärdigt sätt upplever medarbetarna att deras initiativ stöttas snarare än hindras. Det är emellertid viktigt att förstå att trovärdigheten i sig är baserad på hur organisationen agerar efter själva kommunikationsinsatsen. Det är viktigt att backa upp förväntningarna med resurser. Dessa kan vara tidsmässiga och ekonomiska, men även bestå av tillgång till information och expertis.

”Organisationen bör aktivt uppmana till risktagande, nytänkande och en öppen diskussion om nya idéer.”

Organisationens förmåga att stödja innovation påverkar även ledares förmågor att stimulera innovation hos sina projektteam. När ledare och medarbetare formar en arbetsrelation är de involverade i en utbytesprocess av sociala resurser såsom tillit, förtroende, inflytande och respekt. Om organisationen aktivt stöttar innovation genom att kommunicera förväntningar samt tillskjuta resurser blir det lättare för ledare att erbjuda dessa sociala resurser gentemot sina medarbetare. Det motsatta gäller också; ledare som befinner sig i en organisatorisk kontext där innovation inte stöttas vare sig med resurser eller med uppmuntran har svårt att erbjuda den typ av stöttning som medarbetare behöver för att driva idéer och starta nya projekt.

En checklista över ledares möjligheter

En grundtanke är att ledare har möjligheter att skapa vad vi kallar *kreativa* miljöer[12, 13] för att åstadkomma innovationer. Det finns då ett antal steg som en ledare kan ta för att skapa denna miljö. För att identifiera dessa gjorde vi en systematisk analys och översikt av litteraturen 1980–2011 om ledarskapets möjligheter att påverka innovationer i organisationer[14, 15]. Vi ville ta reda på under vilka omständigheter som ledare är effektiva och vilka processer och mekanismer i ledarinflytandet som är verksamma.

Vi använde oss av två verktyg för att bättre förstå vad som kan vara viktigt. För det första skiljde vi på om det var individer, grupper eller hela organisationer som ska ledas. För det andra skiljde vi på faktorer som ökade/minskade respektive förmedlade vad ledaren kan göra för att åstadkomma innovationer i organisationen.

Vad fann vi då i dessa 30 internationella forskningsstudier som valdes med höga kvalitetskrav?

På individnivå

SÄKRA MÅNGFALDEN. När team skapas är det helt nödvändigt om man vill få innovativa resultat att ledaren tar in gruppmedlemmar med olika egenskaper. Det gäller att i första hand skapa innovativa grupper innehållande olika slag av funktionalitet, till exempel ingenjörer med olika specialistkunskaper.

Å andra sidan, om ett team har en mer likformad sammansättning bör ledare utöva starkare kontroll av de diskussioner som förs så att nya perspektiv lättare kan få utrymme.

UPPMUNTRA DELAKTIGHET. Några resultat som inte riktigt fått fullt stöd i undersökningar men som kan få det så småningom gäller psykologisk ”empowerment” och innovativt beteende. Det innebär att medarbetare som uppfattar sitt arbete som meningsfullt, tror på sin egen förmåga att genomföra sina uppgifter och har inflytande över hur arbetsuppgifter ska lösas och på resultaten är mer innovativa.

BELÖNA. Det ska stå klart för alla att om man visar ett innovativt beteende som leder framåt så blir man belönad. Det räcker alltså inte med att kommunicera att medarbetare ska var innovativa, utan att detta beteende belönas individuellt. Högsta ledningen kan i detta syfte skapa en innovationspolicy som genomsyrar hela organisationen.

På gruppnivå

UPPMUNTRA SJÄLVSTÄNDIGT TÄNKANDE. Ledare som skapar normer i gruppen vilka uppmuntrar till diskussioner, öppen kommunikation och divergent tänkande kan få grupper som blir mer innovativa. Vad är då divergent eller avvikande tänkande? Jo, att tänka brett och blicka över andra kunskapsområden än dem som gruppen är fokuserade på för att lösa sina uppgifter. Man kan kalla detta för gruppreflektion.

SLÄPP KONTROLLEN. När de problem som en grupp ska lösa har hög komplexitet bör ledaren släppa på kontrollen och ge mer stöd åt gruppen.

SKAPA ÖPPET KLIMAT. Gruppers psykosociala klimat har betydelse för innovationer som skapas av grupper. Ett öppet, tryggt och glädjefyllt klimat, det vill säga att individerna vågar och kan säga sin mening och kommunicera livligt, är väsentligt för gruppens innovationsförmåga.

På organisationsnivå

AVSÄTT RESURSER. Organisationer med en kultur som kommunicerar stöd och uppmuntran och, kanske viktigast, ser till att det finns resurser och auto-

nomi för grupper som har innovationsmål är mer innovativa. (Som vi nämnde ovan är det bra att dessutom belöna innovativt beteende på individnivå).

DECENTRALISERA. Organisationer som har en decentraliserad beslutsstruktur (mindre enheter med stor makt att fatta beslut) och en lägre grad av formalisering (formella rutiner, processer, regler etc) har mer gynnsamma förutsättningar att skapa innovationer.

BELÖNA RÄTT. Hur organisationen utformar sitt belöningssystem för innovationer bör ha inflytande på hur väl ledaren lyckas med att påverka innovationsförmågan.

Rekommendationer för ett innovativt arbetsliv

Det finns ett flertal rekommendationer som går att ge, utifrån detta forskningsprojekt, både på företags- och samhällsnivå. Vi börjar med de företagsspecifika rekommendationerna.

STÄRK FOU-MEDARBETARNAS FÖRMÅGA att ta och genomföra initiativ. Överlag ger vår studie stöd för en syn på motivation som först och främst kommer inifrån individerna själva snarare än att de uppstår till följd av ett externt stimuli, till exempel genom en ledares kommunikation. På så sätt handlar ett effektivt innovationsledarskap om att stimulera medarbetares inre drivkrafter och lust att ta fram nya innovationer.

Detta kan göras genom att rekrytera personer med en god uppfattning om sin egen förmåga att klara av sina uppgifter och förmåga att ta ansvar i arbete, liksom att understödja dessa förmågor hos befintliga FoU-medarbetare.

”Som innovationsledare gäller det att undvika att bli jag-centrerad och tro att innovationsförmågan mest finns i ens egna idéer och initiativ.”

Vår studie visar att just medarbetares initiativtagande är den faktor som har störst påverkan på gruppernas innovationsförmåga. Det är därför en viktig ledaruppgift att understödja denna förmåga, både genom att uppmuntra till initiativtagande men också genom att ställa krav på att en sådan förmåga finns. Alla som arbetar med FoU-verksamhet behöver inte vara initiativrika då finns många andra viktiga arbetsuppgifter som behöver utföras, men vi förespråkar att det åtminstone inom varje arbetsgrupp finns en eller helst flera medarbetare med en betydande initiativförmåga.

Som innovationsledare gäller det att undvika att bli jag-centrerad och tro att innovationsförmågan mest finns i ens egna idéer och initiativ. Annars är risken att ett mer passivt medarbetarbeteende uppstår. För att ett innovativt klimat ska kunna uppstå behöver det finnas ett stort mått av autonomi för FoU-medarbetarna. De kanske sämsta FoU-cheferna är de som detaljstyr medarbetarnas arbete och inte låter dessa själva få ta fram lämpliga lösningar på de tekniska problem de ställs inför.

SKAFFA DJUPA KUNSKAPER inom FoU-områdets verksamhetsfält även som chef. Detta forskningsprojekt visar att det är viktigt att innovationsledaren har tillräckligt stora professionella kunskaper (till exempel inom teknik och naturvetenskap) för att kunna utgöra ett bra stöd och bollplank till FoU-medarbetarna. Vi anser att det är bättre att innovationsledarna får hjälp och stöd med till exempel budgetfrågor, ekonomiadministration och personalarbete än att de har sin huvudsakliga kompetens och arbetsuppgifter inom dessa områden. En anledning till detta är att vi annars ser att innovationsprocesserna blir alltför byråkratiserade och att det kan uppstå en glipa mellan FoU-arbetare som arbetar med att fram nya produkter och tjänster och med FoU-chefer som arbetar mest med ekonomi och administration och att dessa världar inte riktigt förstår varandra.

Avsaknad av teknisk (eller motsvarande) kompetens i FoU-arbete hos FoU-chefer leder ofta till att dessa chefer inte riktigt blir accepterade som ledare, utan ses som ”pärmbärare” av FoU-medarbetarna[16]. Sådana chefer utgör inget konkret stöd för medarbetarnas utveckling och kapacitet att ta initiativ som kan leda till nya innovationer.

BYGG UPP ETT RIKT KONTAKTNÄT och en god förmåga att hantera komplexitet. Det behövs styrning för att säkerställa att det sker samverkan inom och mellan olika FoU-grupper och stöd för att hjälpa grupperna att överkomma olika slags problem. Mycket av innovationsledarens arbete bör därför bestå av att kommunicera information som grupperna behöver för att lösa dessa problem och för att de innovationer som tas fram får en intern förankring i organisationen.

I ett annat forskningsprojekt vid Handelshögskolan i Göteborg bad en av forskarna en delprojektledare för ett större FoU-projekt att rita upp de viktigaste kontaktpunkterna mellan det egna delprojektet och andra delar av FoU-projektet samt till andra viktiga kontaktpunkter utanför FoU-organisationen, till exempel produktionsberedning och marknadsanalys[17]. Resultat blev en fullspäckad A4-sida som nästan såg ut som ett spindelnät, det vill

säga ett stort antal beroendeförhållande mellan enheter som behövde lämna underlag till varandra i ett komplicerat tidschema som ständigt behövde uppdateras trots ett hårt arbete med att hålla ”deadlines”.

För att vara en effektiv FoU-ledare, i synnerhet på nivån över gruppledarnivån gäller det att kunna hantera komplexitet, bland annat genom att kunna skapa strukturer som styr processerna. Det behövs även förmåga till flexibilitet när oplanerade händelser uppstår, till exempel förseningar och korrigeringar av tekniska specifikationer.

VAR ÖPPEN FÖR slumpmässiga upptäckter och oväntade innovationer. Innovationsprocesser är på det hela taget notoriskt svårstyrda, åtminstone om det finns en någorlunda hög nivå på de innovationer som ska åstadkommas. Inte sällan visar sig planerade innovationer vara svåra att genomföra och/eller intresset bland kunder och slutanvändare vara lågt för innovationen ifråga.

Ett antal viktiga innovationer är mer resultatet av lyckliga omständigheter (serendipitet) och improvisationsförmåga än framsynt planering[18]. Världens kanske mest lönsamma läkemedel Viagra var således från början framtaget som en substans i ett potentiellt hjärtläkemedel. På samma sätt har SMS och Internet från början utvecklats för helt andra syften än vad de används till i dag[19].

Ibland går det också att överföra ett företags kompetens på nya områden. Apples framgångar inom mobiltelefonområdet är till exempel kopplat till företagets förmåga att tillverka användarvänliga och väldesignade datorer.

Att stötta FoU-medarbetare att försöka se nya tillämpningsområden för det egna företagets teknik kan visa sig vara starkt värdeskapande. Så även att införa ny teknik på det egna området, till exempel ”intelligenta” kylskåp, e-handel av diverse varor och tjänster med mera. För många företag är det en överlevnadsförmåga att generera och genomföra innovativa idéer. Utan duktiga FoU-chefer som klarar av att bidra till ett innovativt organisatoriskt klimat blir det därför svårt att klara framtidens utmaningar.

SATSA PÅ ATT UTVECKLA FoU-medarbetarskapet. En stor del av kompetensutvecklingsresurserna i det svenska arbetslivet läggs på att ge chefer olika slags utbildningar och färdighetsträning. Vi vill också slå ett slag här för att göra speciella satsningar på att utveckla medarbetarskapet bland FoU-arbetare.

Med medarbetarskap avses förhållningssätt och beteenden som är kopplande till intern kommunikation, samarbete, engagemang för arbetsuppgifter och organisation samt ansvarstagande och initiativförmåga[20]. Vårt forsk-

ningsprojekt ger vid handen att det finns en stor förbättringspotential kring hur FoU-medarbetare samverkar internt och externt och att det finns mycket att vinna på att förmedla en mer relationsinriktad syn på innovationsarbete mellan chefer och medarbetare.

”Världens kanske mest lönsamma läkemedel Viagra var således från början framtaget som en substans i ett potentiellt hjärtläkemedel.”

Svenska utmaningar i innovationsarbetet

Det svenska arbetslivet och även den svenska kulturen är i ett jämförande perspektiv förändringsbenägen. I det svenska arbetslivet introduceras ny teknik relativt snabbt och arbetsorganisationen präglas av delegerat ansvar och målstyrning. Relativt stora belopp satsas på FoU i Sverige även om ett mindre antal företag står för en stor del av dessa satsningar. I undersökningar av innovativ förmåga rankas Sverige som ett av de mest innovationsbenägna länderna i världen. Sverige ligger före innovationsstarka länder som Singapore, Hong Kong, Finland, Danmark, och USA, men efter toppnationen Schweiz[21].

Det svenska ledarskapet kännetecknas av delegering av ansvar och befogenheter och en förtroendefull ledarstil[22]. Även om denna ledarstil ibland är mer retorik än praktik (många svenska organisationer är lika toppstyrda och stelbenta som sina utländska motsvarigheter) passar dess grundläggande tankar mycket väl in för att understödja innovationsprocesser även framöver i det svenska arbetslivet och även många utländska enheter.

Vi anser dock att det svenska innovationssystemet står inför en dubbel utmaning som behöver hanteras:

STORFÖRETAGENS INNOVATIONSARBETE får inte bli för byråkratiskt och produktinriktat. För de storföretag som står för en stor andel av Sveriges samlade FoU-verksamhet gäller det att undvika byråkratisering och att se till att innovationerna är kund- och marknadsdrivna. I stor utsträckning baseras de svenska storföretagens marknadspositioner på innovationer som gjordes när företagen var mycket mindre och i synnerhet FoU-resurserna var det.

Det finns i den svenska industrihistorien många exempel på hur företag nått framgångar genom samarbete med viktiga kunder såsom gruvföretag (gäller Atlas Copco och Sandvik), statliga affärsverk (ASEA/ABB, Ericsson) eller transportföretag (Volvo och Scania) [23, 24, 25, 26]. I Astras fall förekom ett

mycket fruktbart samarbete med universitetssjukhus[27]. Varför inte involvera kunderna i innovationsprocesserna och om möjligt låta en effektivisering av deras verksamheter utgöra en väsentlig del av det egna FoU-arbetet?

Innovationsverksamheten i storföretagen bör inte heller vara ensidigt orienterade på att ta fram nya produkter med högt teknikinnehåll, utan även mot innovationer inom tjänsteproduktion, serviceverksamhet, logistik och interna arbetsformer. Tiden är sedan länge förbi då ett företag kunde bli framgångsrik primärt genom en ”snilleprodukt” som löser problem på ett radikalt nytt sätt.

En innovation som ”slår” i dag handlar ofta om att knyta samman olika kompetenser på ett nytt och innovativt sätt, till exempel IT-system, logistiklösningar, tjänsteproduktion med mera. Det kan också handla om att överföra teknik från ett område till ett annat, såsom ny IT-teknik i traditionella produkter.

SMÅFÖRETAGEN OCH TJÄNSTESEKTORN behöver satsa mer på innovation. Inom många viktiga sektorer inom den svenska ekonomin har inte innovationsarbetet samma position som i den internationaliserade storföretagssektorn. Det rör sig ofta om sektorer som domineras av inhemska aktörer och inom områden där det förekommer en omfattande offentlig reglering.

Den kommunala sektorn är ett exempel på ett område som är i behov av ökad innovationsförmåga. I stället för att understödja innovationsarbetet inom denna sektor tenderar ledarskapet ofta att få en mer förvaltande roll där kostnadskontroll och regelefterlevnad ofta tar överhanden i stället för att man stimulerar medarbetares initiativkraft att förbättra verksamheten. Också här finns det ett behov av att involvera kunder och brukare i innovationsarbetet, eller åtminstone att tillfredsställandet av dess behov utgör grundläggande syfte och mål med arbetet.

Slutsatser

Även om Sverige ligger bra till i den internationella innovationsligan finns det fortfarande mycket outnyttjad potential att hämta från våra organisationer. Denna potential är lagrad i de individer som varje dag sysslar med innovationsarbete – forskare och ingenjörer i FoU.

Drivkraften att vara nyskapande, den så kallade ingenjörslustan, finns redan hos många av dessa medarbetare. Vårt forskningsprojekt visar att det är lättare att underminera denna drivkraft än att skapa den. Deras kreativa idéer och prestationer bör aktivt uppmuntras av ledare och ledningsgrupper genom att ge dem en viss mån av frihet och beslutsmakt.

Organisationer bör även identifiera potentiella faktorer som hindrar kreativitet. En bra idé är att implementera en innovationspolicy med syfte att uppmuntra en öppen (men kritisk) diskussion kring nya idéer, främja risktagande och experimenterande, samt starta ett långsiktigt arbete med att förbättra organisationens innovationsförmåga. En sådan policy, om den trovärdigt backas upp med resurser och handling, kan öka medarbetarnas vilja att bidra till organisationens långsiktiga mål eftersom de upplever att deras ansträngningar understöds i stället för undermineras.

Leif Denti *Filosofie doktor vid Psykologiska institutionen, Göteborgs Universitet.*

Sven Hemlin *Professor vid Handelshögskolan, Göteborgs Universitet.*

Stefan Tengblad *Professor vid Institutionen för teknik och samhälle, Högskolan i Skövde.*

Referenser

[1] Forskningsprojektet hette Chefskap för Sverige och bestod av fyra delstudier:
- En litteraturöversikt av de senaste trettio årens forskning om sambanden mellan ledarskap och innovation, 14, 15.
- En hypotesprövande studie av ledar-innovationssambanden i fem svenska företag som ligger i toppen av den svenska innovationsligan, 8.
- En hypotesprövande studie av ledar-innovationssambanden i ett ledande innovativt företags utvecklingsavdelningar i de fyra länderna: Sverige, Frankrike, Indien och USA, 9.
- En critical incident studie (intervjustudie) av innovationsstödjande och hindrande ledarbeteenden i ett svenskt innovationsledande företag, 7.

Forskningsprojektet ligger till grund för Leif Denti's doktorsavhandling i psykologi: Leadership and Innovation in R&D Teams, University of Gothenburg (2013).
Dessutom har det med stöd av VINNOVA och annan finansiering producerats två internationella antologier om ledarskap:

1. The Work of Managers (Oxford University Press, 2012) redigerad av Tengblad med drygt 30 författare från Sverige, USA, Storbritannien, Kanada och Norge. Antologin beskriver chefsarbete inom en mängd olika sektorer, däribland generella karaktäristiska i FoU-chefers arbete. Teoretiska implikationer sammanfattas i bokens avslutningskapitel.

2. Creativity and Leadership in Science, Technology and Innovation redigerad av Hemlin, Allwood, Martin och Mumford (Routledge, 2013) med bidrag från ledande amerikanska och europeiska forskare. Boken studerar hur kreativitet i universitet och industri kan stödjas och stimuleras av chefer och ledare.

[2] Denti, L. (2013a). *What do innovative leaders do? A critical incident study examining innovation stimulating and hindering leader behaviors in R&D*. Manuskript, Göteborgs Universitet.

[3] Tierney, P., & Farmer, S. M. (2004) The Pygmalion process and employee creativity. *Journal of Management*, 30, 413–432.

[4] Tierney, P., & Farmer, S. M. (2011) Creative self-efficacy: Development and creative performance over time. *Journal of Applied Psychology*, 96, 277–293.

[5] Amabile, T. M. (1998). How to kill creativity. *Harvard Business Review*, 76, 77–87.

[6] Denti, L. & Hemlin, S. (2012b) *Modeling the link between leader-member exchange and individual innovativeness in R&D*. Paper presented at the annual Academy of Management Conference 2012, Boston, MA.

[7] Denti, L. (2013a) *What do innovative leaders do? A critical incident study examining innovation stimulating and hindering leader behaviors in R&D*. Manuskript, Göteborgs Universitet.

[8] Denti, L., & Hemlin, S. (2012b) *Modeling the link between leader-member exchange and individual innovation in R&D*. Paper presented at the 72nd annual Academy of Management Conference, Boston, USA.

[9] Denti, L., Hemlin, S., & Mumford, M. D. (2013) *Leadership and individual innovation: A cross-cultural study of mediating psychological processes*. Paper presented and was selected for the Best Paper award at the 73rd annual Academy of Management Conference, Orlando, USA.

[10] Thibaut, J. W., & Kelley, H. H. (1959) *The Social Psychology of Groups*. New York: Wiley.

[11] Olsson, L., Hemlin, S., & Pousette, A. (2012) A multi-level analysis of leader-member exchange and creative performance in research groups. *The Leadership Quarterly*, 23, 604–619.

[12] Hemlin, S., Allwood, C M, & Martin, B.R. (Eds.) (2004) *Creative knowledge environments: The influences on creativity in research and innovation*. Cheltenham/Northampton MA: Edward Elgar Publishing Ltd., UK/USA.

[13] Hemlin, S., Allwood, C M, & Martin, B.R. (2008) *Creative knowledge environments. Creativity Research Journal*, 20 (2), 196–210.

[14] Denti, L., & Hemlin, S. (2012a) *Leadership and innovation in organizations. A systematic literature review of mediators and moderators*. International Journal of Innovation Management, 16 (3), 1–20.

[15] Denti, L., & Hemlin, S. (2013) What connects leadership and creativity? The mechanisms through which leaders may influence follower and team creativity. In Hemlin, S., Allwood, C.M., Martin,

B.R., & Mumford, M.D. (Eds.). *Creativity and Leadership in Science, Technology and Innovation*. New York, NY: Routledge.

[16] Sveningsson, S, Alvehus, J & Alvesson, M. (2012) Managerial leadership: identities, processes, and interactions. In: Tengblad, S. (Red.) (2012). *The work of managers*. Oxford, UK: Oxford University Press.

[17] Kokk, G., Jönsson, S. & Robio-Johansson, A. (2012) Multiframing as a tool in top management teams. In: Tengblad, S. (Red.) (2012). *The work of managers*. Oxford, UK: Oxford University Press.

[18] Kakko, I. & Inkinen, S. (2009) Homo creativus: creativity and serendipity management in third generation science and technology parks. *Science and Public Policy*, 36:7: 537–548.

[19] Hemlin, S., Allwood, C.M., Martin, B.R., & Mumford, M.D. (Eds.) (2013) *Creativity and leadership in science, technology and innovation*. New York, NY: Routledge.

[20] Hällstén, F. & Tengblad, S. (2006) *Medarbetarskap i praktiken*. Lund: Studentlitteratur,

[21] Dutta, S. (Ed.) (2011) *The Global Innovation Index 2011. Accelerating Growth and Development*. INSEAD.

[22] Jönsson S. (1994) *Goda utsikter*. Nerenius & Santerus, Stockholm.

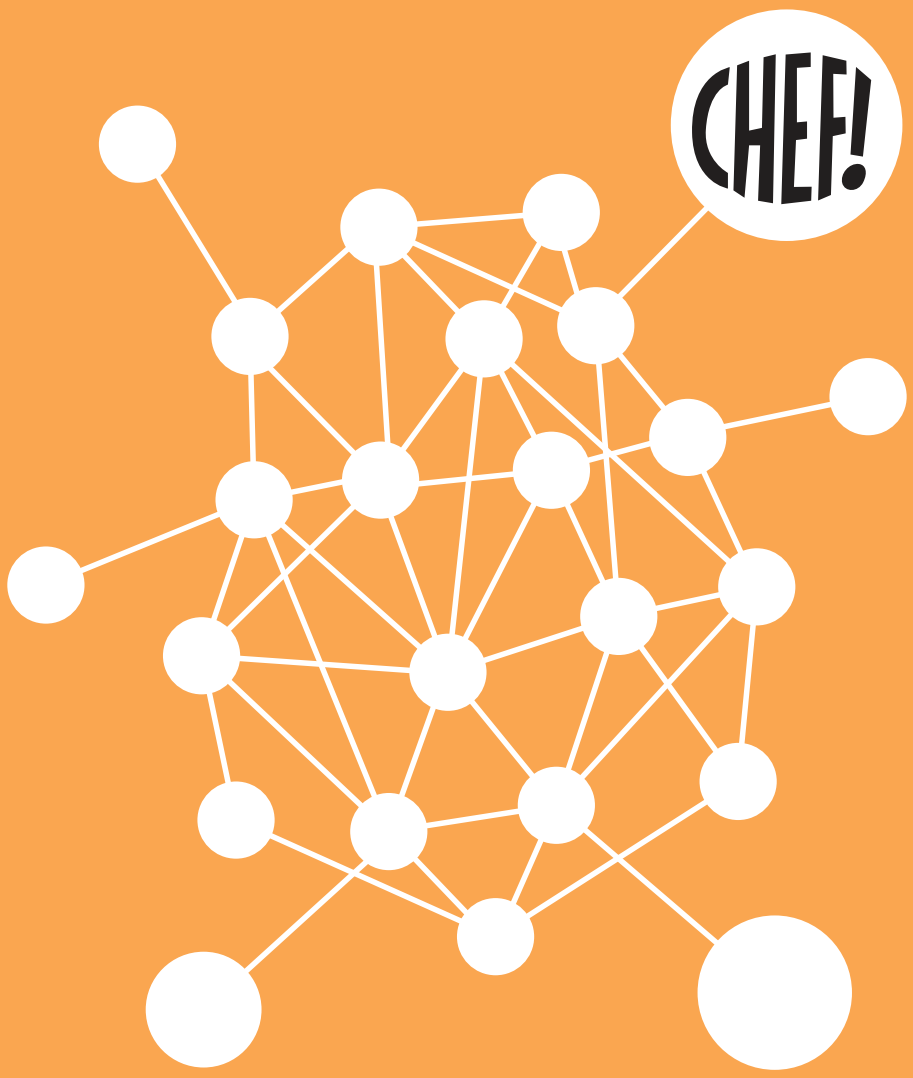
[23] Attman , A., Kuuse, J., Ohlsson, U & Jacobaeus, C. (1976) *LM Ericsson 100 years*. Stockholm: LM Ericsson.

[24] Giertz, E. (1991) *Människor i Scania under 100 år*. Norstedts.

[25] Glete, J. (1983) *ASEA under hundra år*. ASEA, Västerås.

[26] Gårdlund, T. (1973) *Atlas Copco 1973-1973*. Nacka: Atlas Copco AB.

[27] Sundling, S. (2003) *Per Aspera ad Astra*. Ekerlids, Stockholm.


CHEF!

2.

Chefskapet utmanas när innovationskraften finns i mellanrummen

När medarbetarnas kunskaper är den viktigaste strategiska råvaran finns kraften för innovationer lagrad i relationerna. Styrkan i relationer är vad som driver projekt framåt snarare än positioner och formell makt. Eftersom mycket av utvecklingen sker i kontakter och samarbeten med andra kunskapsintensiva organisationer krävs ett medvetet relationsledarskap för att nå nyskapande resultat, konstaterar **Ingalill Holmberg** och **Mats Tyrstrup** vid Handelshögskolan i Stockholm.

En av de stora utmaningar som dagens och morgondagens chefer och ledare har att hantera är övergången från industriell verksamhetslogik till de logiker som följer i kölvattnet av det framväxande kunskaps- och tjänstesamhället. Det kan till exempel handla om att hitta nya positioner och roller i de mellanrum som uppstår till följd av pågående strukturomvandlingar. Eller om förmågan att handskas med många olika relationer – inom projekt, nätverk och allianser – där relationer inte sällan visar sig vara hårdvaluta i värdeskapande aktiviteter och processer.

Om industrisamhällets bärande idé var att ”dela upp” arbete, ansvar och befogenheter för att på så sätt säkerställa effektivitet och i förlängningen resurser för förnyelse så vilar produktion med kvalificerat tjänsteinnehåll på förmågan att kontinuerligt ”foga samman” kompetenser och aktiviteter i pågående processer. Något som i sin tur har medfört att ett allt större spektrum av åtgärder för förbättring och förnyelse bygger på *samverkan mellan två eller flera organisationer*.

Ett illustrativt exempel är vårdinsatser för äldre och multisjuka. Värdiga vårdinsatser kan inte uppnås utan samverkan mellan primärvård, specialistläkare, serviceboende och hemtjänst. Även samarbeten mellan privat och offentlig sektor, så kallade private-public partnership, förutsätter i allt större utsträckning ett ledarskap som förmår att gå bortom de mentala och budgetmässiga skiljelinjer som organisationens gränser sätter upp.

I det här kapitlet diskuterar vi *ledarskapets roll och betydelse* när potentialen till förnyelse, förändring och innovationer finns i de organisatoriska ”mellanrummen”. Detta görs med utgångspunkt från att kvalificerade tjänster och produkter 1) allt oftare förutsätter samverkan mellan ett flertal aktörer med olika expertkunnande och 2) att produktionen i ökad utsträckning sker inom ramen för någon form av interorganisatoriskt arrangemang.

FÖR ATT SÄTTA IN VÅRT RESONEMANG i ett sammanhang inleds kapitlet med en kort beskrivning av hur den industriella logiken präglat chefs-och medarbetarroller. Mot den bakgrunden beskrivs därefter några av särdragen i kunskapsintensivt arbete och hur förändringar i arbetsformer och arbetsinnehåll skapar nya förutsättningar för samspelet mellan chefer och medarbetare. Därefter redovisas det empiriska material som ligger till grund för analys och slutsatser. Dels sammanfattas problem, utmaningar och strategier ur ett chefsperspektiv, dels ges exempel på konkreta erfarenheter som chefer och medarbetare förmedlar. Avslutningsvis diskuteras relationer och relationikens betydelse som drivkraft för förnyelse.

Den industriella verksamhetslogiken

Den kanske mest grundläggande doktrinen i industrialismens ledningstänkande var att effektiv organisering börjar i utformningen av konkreta arbetsuppgifter och operativa befattningar. Genom att gruppera dessa i enheter skapades en fungerande arbetsorganisation. Kärnan i produktionen utgjordes av ett eller möjligen flera produktionsprocesser, inte sällan i form av löpande band. Det var genom att skapa rutiner som man löste problemet med när ett visst arbetsmoment skulle utföras och då i relation till andra aktiviteter. Chefsbefattningar inrättades för att förmedla instruktioner, se till att arbetet utfördes som planerat och fånga upp problem i den löpande verksamheten.

”Några bestämde vad som skulle göras medan andra hade att svara för att detta blev utfört.”

Relationen mellan chefer och medarbetare var tämligen enkel. Några bestämde vad som skulle göras medan andra hade att svara för att detta blev utfört.

Utmärkande för den industriella verksamhetslogiken var alltså att organiseringen av medarbetare och deras arbetsinsatser baseras på vad man kan kalla för en uppdelningens princip. Det handlade om att dela upp ansvar, befogenheter, funktioner och arbetsuppgifter. Målet var att relationerna mellan både enheter och människor skulle präglas av klara och enkla gränssnitt. Ledningens primära uppgift var att rikta uppmärksamheten mot de övergripande flödena i verksamheten, och övervaka effektiviteten i dessa, för att på så sätt identifiera förbättringsområden och utvecklingspotential.

De ledningsmodeller som utvecklades syftade således till att hantera de problem som följde av att verksamheter bedrevs i stor skala och att de repetitiva inslagen var betydande.

Chefskap i industriella miljöer är med andra ord en utpräglad specialistfunktion vars huvudsakliga ansvar är att förse verksamheten med arbetsuppgifter, instruktioner och uppdrag. I den utsträckning verksamheten baseras på rutiner kan dessa arbetsuppgifter, instruktioner och uppdrag dessutom förmedlas med hjälp av indirekta metoder (mål, planer, regler, policydokument, befattningsbeskrivningar etc.). Denna ”planeringsdoktrin” utgör fortfarande ett av fundamenten i de ledningsmodeller som praktiseras i företag och organisationer.

Kunskapsintensivt arbete och kvalificerade tjänster

Ju större betydelse professionella medarbetares insatser har för de värdeskapande processerna i en verksamhet, desto sämre fungerar de industriella principerna för att leda och fördela arbetet. Vad som ska göras, hur och med vilken kvalitet är exempel på överväganden som medarbetare förväntas ta ställning till själva. Det medför att erfarenhet, professionellt omdöme eller en kollegas synpunkter gör stora sjok av traditionell arbetsledning överflödig.

När människors kunskaper utgör de strategiska råvarorna blir i stället frågor om hur medarbetare använder sin tid och var de har sin energi och uppmärksamhet helt centrala för hur produktionsflödena bör utformas. Lite förenklat kan man säga att produktionen är social och mental till sin karaktär snarare än fysisk och tekniskt styrd.

”Produktionen är social och mental till sin karaktär snarare än fysisk och tekniskt styrd.”

Kunskapsintensiva verksamheter innefattar därför både många och frekventa kontakter mellan människor. Kontakter kan vara både interna och externa, och de handlar om att utbyta information, dela erfarenheter, lösa arbetsuppgifter tillsammans, ge input till pågående projekt eller kanske att ta initiativ till samarbeten olika slag. Oavsett vilket, så handlar det inte om att skilja människor och deras aktiviteter åt utan snarare det omvända: Att föra dem samman och sätta människor och deras handlingar i förbindelse med varandra.

DE SOCIALA OCH MENTALA INSLAGEN i arbetet, liksom de omfattande behoven av informationshantering och kommunikation, är några av de faktorer som ger en kunskapsintensiv verksamhet dess särskilda prägel. Det är också den typen av faktorer som gör att betydande delar av det operativa arbetet behöver synkroniseras successivt och där upprättande av direkta kontakter mellan människor blir helt avgörande för kvaliteten på arbetet. Kontakter kan ske på en mängd olika sätt, till exempel i form av gemensam veckoplanering, avstämningsmöten, epost, fysiska möten, textmeddelanden och så vidare. Att bestämma vad det är som ska göras, hur det ska göras och av vem eller vilka samt hur samordningen ska ske är själva verket ett centralt inslag i den löpande verksamheten. Det innebär att både utformningen av arbetets innehåll och den successiva synkroniseringen av arbetsflöden blir integrerade moment i det operativa arbetet.

När det är människor med specialistkompetens, yrken eller professioner som ska organiseras – snarare än arbetsuppgifter och befattningar – förändras vad som är ändamålsenliga utgångspunkter för organisering och ledning av verksamheten. Det är i ljuset av detta som själva grundfrågan – organiserandets epicentrum – med nödvändighet kommer att kretsa kring relationerna mellan människor och hur synkroniseringen av deras aktiviteter ska gå till. En helt central konsekvens av detta är att relationer hamnar i förgrunden och ledar- och följarroller blir mindre accentuerade. Fokus hamnar på vad som sker mellan människor snarare än på vad som sker inom olika enheter.

Till skillnad från industriellt präglade miljöer kan det med andra ord vara svårt att urskilja chefers respektive medarbetares roller och ansvar. I kvalificerade tjänsteverksamheter kan information och initiativ kan komma från olika håll och vad som förväntas i form av ledarskap är inte helt lätt att mejsla ut. Om vi till detta lägger ett starkt förändringstryck i form av lokal och i många fall även global konkurrens så har vi i allt väsentligt skissat bakgrunden till den studie som det här kapitlet bygger på.

Så genomfördes studien

De delstudier som bildar den empiriska basen i kapitlet utgörs av en konstellation av aktörer vilka verkar inom ramen för en komplex tjänsteverksamhet – nämligen storskalig läkemedelshantering. Genom intervjuer med högsta ledningen, affärsområdeschefer och projektledare för olika typer av interorganisatoriska samarbetsinitiativ har vi identifierat vad dessa personer uppfattar som svårhanterliga frågor i samband med förnyelse och utveckling.

Vi har också spårat ett antal konkreta samarbetsinitiativ (deras uppkomst, förgreningar, historiken etc) med syftet att belysa hinder respektive drivkrafter för interorganisatorisk samverkan. Genom dokumentstudier och intervjuer har vi kartlagt hur olika aktörer har försökt arbeta med (alternativt arbetar med) dessa initiativ och vilka processer och händelser detta har gett upphov till, respektive med vilka resultat.

Workshops och liknande aktiviteter har fungerat som kompletterande datainsamlingsmetod. Här har syftet också varit att diskutera preliminära resultat och att åstadkomma ett lärande inom de medverkande organisationerna vad gäller just hanteringen av gränsöverskridande frågor och problem.

De syften och frågeställningar som varit vägledande för studien i sin helhet kan sammanfattas i följande tre punkter:

1) *Att identifiera och belysa vilka olika typer av problem chefer uppfattar och ställs inför när det gäller att hantera interorganisatorisk förändring, utveckling och förnyelse.*

2) *Att identifiera och belysa vilka strategier chefer tillämpar i sin strävan att initiera, utveckla och genomföra organisationsöverskridande aktiviteter med potential till förnyelse.*

3) *Att identifiera och belysa vilka typer av förutsättningar som kan underlätta respektive försvåra möjligheterna att åstadkomma utveckling, förnyelse och innovationer genom interorganisatorisk samverkan.*

Totalt identifierades sex konkreta samarbetsinitiativ: läkemedelsanvändning, applikation för rökavvänjning, behandlingsformer för kronisk smärta, utformningen av patientanpassad inhalator, tjänster till sjukhus samt en workshop med ledningsgrupperna för en apotekskedja och ett läkemedelsbolag (nedan kallad Blue Ocean).

Första delen av den empiridrivna analysen bygger på en sammanfattande beskrivning av chefers och ledares syn på interorganisatorisk samverkan (se *Interorganisatorisk samverkan ur ett chefsperspektiv* nedan). I den andra delen fördjupas resonemanget med exempel som illustrerar chefers konkreta erfarenheter från specifika samverkansinitiativ.

Interorganisatorisk samverkan ur ett chefsperspektiv

Framställningen nedan baseras på vad ett femtiotal chefer på olika nivåer i fem olika organisationer (läkemedelsföretag, apotekskedja, landsting, sjukhus) beskriver som problem, möjligheter och förutsättningar när det gäller förnyelse genom interorganisatorisk samverkan. Redovisningen följer de tre övergripande frågeställningar som presenterades ovan.

1. PROBLEM *som chefer ställs inför när innovationspotentialen finns i gränsöverskridande samverkan.*

För att hantera de möjligheter till förändring och förnyelse som ligger i gränslandet mellan den egna organisationen och andra aktörer uppfattar chefer att det finns ett antal problem som måste överbryggas. Exempel som omnämns och diskuteras berör framförallt följande tre typer av utmaningar:

– *Att identifiera och formulera syftet med samverkan. För att iscensätta samverkan över organisationsgränser ställs vanligen högre krav på att det ska finnas ett uttalat syfte. Det är lättare att få gehör för samarbeten som bidrar*

till att effektivisera och förbättra pågående satsningar än att utforska helt nya samverkansområden (exploit/explore).

- *Att säkerställa att samarbeten får den uppmärksamhet som behövs för att överleva och utvecklas. Projekt som inte har någon naturlig organisatorisk hemvist blir ofta svåra att försvara när andra frågor dyker upp eller om neddragningar blir aktuella.*

- *Att se till att de som driver projekten slipper hamna i lojalitets- och intressekonflikter där de tvingas välja sida, till exempel genom att vara lojala med den egna organisationen även om det hindrar samarbetets utveckling.*

2. STRATEGIER *som gynnar interorganisatorisk samverkan.*
Trots att storskaliga projekt och satsningar får mycket uppmärksamhet och av många ses som en strategisk ledningsfråga av största vikt så är det inte den typen av strategier som chefer föredrar. Snarare tvärtom:

- *Evolution fungerar bättre än revolution. Små successiva steg ökar både sannolikheten för att samarbetsprojekt ska bli av och att de kan växa sig stora.*

- *Samarbeten sker i en hanterbar skala. Det kan till exempel handla om att ett par personer bestämmer sig för att träffas förutsättningslöst och inleda ett samtal. Positiva möten ger upphov till nya samtal som i sin tur leder till fler kontaktytor och konkreta idéer om samarbeten.*

- *Kontakterna får ha högre intensitet i perioder. För att få samarbeten att utvecklas i en positiv riktning krävs perioder av frekventa kontakter och kontakter på flera nivåer i organisationerna. Förutom att det senare förebygger att lojalitetskonflikter uppstår uppmuntras och legitimeras initiativ och pågående samarbeten.*

3. FÖRUTSÄTTNINGAR *som kan underlätta respektive försvåra innovation genom interorganisatorisk samverkan.*
Det är helt klart så att förnyelse och innovation kan understödjas och underlättas genom interorganisatorisk samverkan. Exempel på faktorer som underlättar respektive försvårar förnyelse kan sammanfattas under två punkter som egentligen är två sidor av samma mynt:

- *Någorlunda stabila relationer över organisationsgränserna är avgörande för produktiva och innovativa samarbeten. Det bör kombineras med aktiva överlämningar när medarbetare byter arbetsuppgifter eller lämnar orga-*

nisationen. Samverkan över organisationsgränser bygger på att det finns relationer som kan utvecklas, tillvaratas och reproduceras.

– *Brist på uthållighet, kontinuitet och/eller uttalat engagemang (commitment) omintetgör i de allra flesta fall nytänkande och innovation. Därför krävs ett ledarskap som ständigt skänker legitimitet, aktualitet och angelägenhet åt de samarbetsprojekt som drivs även om företagsledande personer inte själva aktivt engagerar sig i arbetet som sådant.*

De problem och utmaningar som chefer upplever att de har att hantera när innovationspotentialen finns i samverkan med andra organisationer handlar primärt om att hitta goda svar på frågan ”varför?”. Utgångsläget är vanligen att intressen och målbilder divergerar och att det saknas öronmärkta resurser.

Att ge initiativ en omfattning som gör att de kan överleva andra krav på prioriteringar är en betydligt svårare uppgift än många tänker sig. För stora och för små satsningar har båda en tendens att gå i graven.

Det är också svårare att manifestera en känsla av nödvändighet och engagemang, vilket är nödvändigt om samverkansinitiativ ska få fäste och få rimlig styrfart. Handpåläggning från högre chefer ska inte underskattas i det här sammanhanget, inte heller att det på projektnivå krävs en viss beredskap när det gäller oplanerade förändringar av typen personalrörlighet eller intressekonflikter. Sådant kan uppstå när personrelationer över organisationsgränser upplevs som viktigare än kontakterna inom den egna organisationen.

”Stora satsningar uppfattas alltid som mer angelägna än småskaliga samarbeten.”

Stora satsningar uppfattas alltid som mer angelägna än småskaliga samarbeten. Sannolikheten att lyckas minskar exponentiellt i takt med att projekten skalas upp. De är en erfarenhet som många chefer delar. Bra samarbeten växer fram i takt med att människor lär känna varandra och börjar dela med sig av sina kunskaper och erfarenheter. Strategier som främjar framväxten av kontaktytor över tid ger större hävstång i samverkan och kreativitet än engångssatsningar, oavsett storlek.

Genom att göra några djupdykningar i det empiriska materialet avser vi att illustrera och belysa resonemanget ytterligare. Här handlar det framförallt om att fånga chefers konkreta erfarenheter och insikter baserade på specifika samverkansinitiativ.

Tio konkreta erfarenheter

De erfarenheter som presenteras nedan är hämtade från två samverkansinitiativ, dels ett pågående samverkansprojekt kring patienters följsamhet när det gäller förskrivning av ett blodfettsnedsättande läkemedel, dels ett initiativ till samverkan mellan en apotekskedja och ett internationellt läkemedelsbolag kring helt nya samarbetsformer, vilket bland annat manifesterades i en workshop om radikala strategier – nedan benämnt Blue Ocean. Exemplen speglar tio viktiga erfarenheter som de inblandade cheferna ger uttryck för.

ERFARENHET 1: *Ändrade förutsättningar driver behov av nya relationer.*
Efter avregleringen av den svenska apoteksmarknaden 2009 påbörjades ett intensivt arbete i läkemedelsbolag och apotekskedjor. En av affärscheferna inom apotekskedjan sammanfattar situationen: ”När Apoteket AB hade monopol var bolaget tvunget att behandla alla leverantörer lika. Men nu kan alla apotekskedjor agera mycket mera fritt mot läkemedelsbolagen. Samarbeten kan vara ett sätt att skapa en position och en profil.”

Vd för läkemedelsbolaget ger uttryck för en liknande ståndpunkt: ”Med avregleringen behöver läkemedelsbolag inte längre betala för att samverka med apoteken eller andra partners. Det blir nu möjligt att etablera långsiktiga samarbeten”.

ERFARENHET 2: *Prova profilerande aktiviteter, inviter och nya grepp.*
Tiden som följer på apotekmarknadens avreglering uppfattas som turbulent med många olika initiativ och aktiviteter. Apotekskedjans vice vd noterade att ”vi jobbar mycket med varumärket och att utveckla nya produkter och erbjudanden. I det här arbetet för apotekskedjan samtal med flera aktörer”.

Läkemedelsbolagets vd tar initiativet till en workshop: ”Jag tänker mig något i något i stil med Blue Ocean”. (Blue Ocean är ett strategibegrepp som signalerar radikal förändring. Det utgör motsatsen till Red Ocean, som symboliserar nerblodat hav i en miljö där konkurrensen är knivskarp och många aktörer erbjuder mycket snarlika och enkelt kopierbara produkter förf. anmärkn).

ERFARENHET 3: *Klargör syftet med samverkan.*
För att få med sig sin egen organisation på samverkan är det helt centralt att kunna motivera varför samarbetet är viktigt och vad det ska bidra med. Det upprepas gång på gång:

”När vi till exempel startade samverkan kring framtagningen av en ny patientanpassad inhalator var det viktigt att tydliggöra att det handlade om att få unga patienter att ta sina mediciner och att de skulle känna att de själva kunde

påverka utseendet på sin inhalator, ungefär som man kan designa sina egna joggingskor.”

ERFARENHET 4: *Bygg förtroende och tillit.*
Drygt tio personer från de båda bolagen har samlats till samtal om synen på samarbete med externa aktörer. Bland annat nämns vikten av öppenhet och ömsesidig respekt.

Apotekskedjans högsta ledning noterar att ”man absolut inte får tro att man ska kunna överlista sina partners. Initiativ till samarbete, formella eller informella, är inget bra tillfälle att försöka vara översmart”.

Läkemedelsbolahets vd instämmer: ”Det är alltför lätt att hamna i förhandlingsläge direkt, vilket tenderar att låsa fast positionerna och hindra nytänkande.”

ERFARENHET 5: *Låt högsta ledningen legitimera med sin närvaro.*
Workshopen med företrädare för läkemedelsbolaget och apotekskedjan beskrivs i efterhand i mycket positiva ordalag. Flera pekar på vikten av att både läkemedelsbolagets och apotekskedjans koncernledning fanns representerad. ”Det gav tyngd åt frågorna och har bidragit till både ökad energi och intensiteten i de fortsatta kontakterna”.

ERFARENHET 6: *Öka periodvis intensiteten i kontakterna.*
I inledande skeden av samarbetet handlade det om att lära känna varandra och få igång aktiviteter och i senare skeden om att hantera personalrörlighet (till exempel förflyttningar, föräldraledighet och nya jobb) och särskilt kritiska skeden i samarbetet (till exempel att resultaten av gemensamma studier eller insatser inte motsvarar förväntningarna).

”Under vissa perioder hade vi daglig mailkontakt och möten, i andra faser träffades vi kanske en gång i månanden.”

ERFARENHET 7: *Olika målbilder och tidshorisonter behöver hanteras.*
I samarbete kring blodfettsnedsättande mediciner delades övertygelsen om att egentligen inte var läkemedelsspecifikt, utan handlade om patientföljsamhet. Ändå hade apotekskedjan ett större intresse av läkemedlet som sådant, medan läkemedelsbolaget ville utvärdera vilka former av följsamhet som var mest effektiva. Målen med samarbetet var alltså inte identiska och inte heller tidshorisonten.

ERFARENHET 8: *Ha förmågan att balansera olika logiker.*
Avregleringen av apoteksmarknaden var en utmaning, särskilt för apotekskedjan som på relativt kort tid skulle ingjuta ett större mått av kommersiellt

tänkande hos sin personal. Att kombinera expertrollen som farmaceut med kommersiell affärslogik var inte helt oproblematisk.

”De (läkemedelsbolaget) är när allt kommer omkring ett vinstdrivande företag och även om vi också måste sälja för att överleva så har vi en lite annorlunda utgångspunkt när vi bemöter kunderna”.

ERFARENHET 9: *Använd lärprojekt som arbetsform.*
I båda organisationerna benämndes samverkansinitiativet ”lärprojektet”. Trots detta noterade en av deltagarna: ”Vi talade inte särskilt mycket om vad vi egentligen lärt oss om att samarbeta över organisationsgränserna eller vad vi skulle kunna ta med oss in i framtida samarbeten. Men om du skulle fråga mig skulle jag nog svara att det handlar om att ta tillvara och vårda relationer.”

ERFARENHET 10: *Låt ledarskapet växla.*
Arbetsgruppen inkluderade fem personer i starten och under projektets gång resulterade personalrörligheten i att ledarskapet växlade vid ett flertal tillfällen. Nya medarbetare klev in och gav ny energi till projektet medan de seniora affärscheferna tidvis övervakade på distans och däremellan drev på både tempo och arbetet som sådant.

Relationiken som drivkraft för förnyelse

Samverkan kring kvalificerade tjänster utmanar chefers förmåga att navigera i sammanhang med hög komplexitet och stor osäkerhet. När verksamheter är under starkt förändringstryck ökar dessutom kraven på nytänkande. I sådana sammanhang är det särskilt viktigt att uppmärksamma att kraften till förnyelse finns lagrad i relationer. Detta relationskapital kan lätt förbises när nya strategier för verksamhetsförnyelse läggs fast. Konsekvensen av det senare kan mycket väl bli att organisatoriska värden och mindre synlig kunskap går förlorade i ambitionen att säkra förnyelse. Men också det omvända kan givetvis gälla, det vill säga att relationer skapar trögheter och försvårar nya initiativ.

Av exemplen ovan framgår tydligt att det är ett högriskprojekt att sätta tid, energi och resurser på något som kanske kommer att rinna ut i sanden. Och även om investeringen i relationer visar sig vara fruktbar kan det ändå vara svårt att kortsiktigt visa konkreta resultat i form av handlingsplaner eller ökad lönsamhet.

Värt att notera är också att framgång inte sällan mäts i det ömsesidiga engagemang som samverkanspartnerna uppvisar. Nya idéer och nya sätt att göra saker växer fram när det finns embryon av relationer som kan utveck-

las, men som också någorlunda enkelt kan reproduceras när projekt drabbas av personförflyttningar eller tillfälliga neddragningar.

En utmaning i all form av samverkan är att aktörer och intressenter oftast har både olika målbilder och olika tidshorisonter. Ibland kan gemensamma mål visa sig vara helt omöjliga att formulera medan överenskommelser om aktiviteter är lätta beslut. Det kan också vara tvärtom. Att komma överens om aktiviteter är besvärligt men det övergripande målet genererar gemensam energi. Det finns alltid en uppenbar risk att samverkansidéer övergår i förhandlingar där olika agendor sätter stopp för mer radikala förändringar (jämför gemensamt utforskande med handlingsplaner för effektivisering av pågående verksamheter).

”Kraften finns i relationer och i chefer som förstår vikten av att uppmuntra, värdera och stödja relationsbyggande på tvären och över organisationens gränser.”

En synkronisering av människors engagemang och uppmärksamhet innebär inte nödvändigtvis att alla har fokus på exakt samma saker. I exemplet med den strategiska workshopen som beskrivs ovan finns en gemensam förståelse från företagsledningarnas sida om behovet av att göra saker annorlunda. Det räcker för att legitimera samverkansaktiviteter och injicera kraft i pågående processer.

Tecken på det omvända, det vill säga bristande engagemang, kan tämligen omgående dränera både nya kontakter och pågående relationer på energi. Konsekvensen blir att andra prioriteringar drar till sig ledningens och medarbetarnas uppmärksamhet. I workshopen blir ledningarnas engagemang snarast ett kvitto på det relationsbyggande som chefer på andra nivåer byggt upp. Energi skapas och samverkan tar ny fart.

En annan kapacitet som är viktig att säkerställa i utvecklingen av kvalificerade tjänster är förmågan att hantera olika logiker (till exempel expertrollen i förhållande till kommersiellt fokus) och att hitta möjligheterna att smälta samman dem till nya värdeskapande processer, något som ofta kräver ett större fokus på kreativ problemformulering snarare än snabbt formulerade lösningar. Inte sällan handlar det om att uppmuntra och dra fördel av skilda synsätt, vilka också riskerar att skapa låsningar och fokus på fel saker. Att sätta sig i förhandling i stället för att tillsammans utforska möjligheter är ett sätt att snabbt ta död på kreativitet och nytänkande då fokus automatiskt hamnar på kortsiktiga effektivitetsfrämjande åtgärder och lösningar.

När verksamhetsutveckling sker i partnerskap och inkluderar aktörer utanför den egna verksamheten uppstår en ny dynamik där ledarroller och följarroller tenderar att växla beroende på vilken kompetens som efterfrågas. Relationiken som sådan och styrkan i relationer driver projekt framåt snarare än positioner och formell makt. Möjligheterna till påverkan är med andra ord intimt förknippad med en grundläggande förståelse av att det finns ett relationskapital som är värt att stödja och vårda. Positioner och chefskap kan ändå ha ett starkt symboliskt värde genom att högre chefer riktar uppmärksamhet mot vissa frågor snarare än andra. De kan därmed initiera, uppmuntra och förstås medvetet eller omedvetet hindra initiativ till samverkan. Lika ofta är dock positionen av underordnad betydelse. Kraften finns i relationer och i chefer som förstår vikten av att uppmuntra, värdera och stödja relationsbyggande på tvären och över organisationens gränser. Om de också förmår att förebygga lojalitetskonflikter lägger de grunden för ett kollektivt innovationsdrivet ledarskap.

Ingalill Holmberg *Professor vid Center for Advanced Studies in Leadership, Handelshögskolan i Stockholm.*

Mats Tyrstrup *Ekonomie doktor vid Center for Advanced Studies in Leadership, Handelshögskolan i Stockholm.*

Referenser

Alvesson, M. (1989) *Ledning av kunskapsföretag*. Stockholm: Norstedts.

Alvesson, M. (1992) Leadership as Social Integrative Action: A Study of a Computer Consultancy Company, *Organization Studies*, Vol 13, Nr 2.

Barley, S. & Kunda, G. (2001). Bringing work back in, *Organization Science*, Vol 12, iss. 1, 76–95.

Castells, M. (1996). *The Information Age: Economy, Society, Culture*. Cambridge, Ma: Blackwell Publ.

Döös, M. (2005). Workplace relationics – on learning, competence in relations and reorganizations, Complexity, Science & Society Conference: *Learning, Organizing and Complexity Cross-disciplinary Conference Stream. Liverpool: Proceedings*.

Holmberg, I. & Tyrstrup, M (2010). Well then – What now? An Everyday Approach to Managerial Leadership. *Leadership*, Vol 6, No 4. pp 353–372.

Holmberg, I. & Tyrstrup, M. (2002). Ledarskapets olika skepnader in Danielsson, A. & Holmberg, I. (eds) *Ledarskapets olika skepnader – exemplet Hallandsås*. Lund: Studentlitteratur.

Holmberg, I. & Tyrstrup, M. (2012). Om att leda de som vet bäst, in Furusten, S. & Werr, A. (eds.) *Expertsamhällets organisering – Okunskapens triumf?* Lund: Studentlitteratur.

Levay, C. (2009). Professions and the pursuit of transparency in healthcare: Two cases of soft autonomy. *Organization Studies*, 30(5): 509–527.

Meindl, J. Ehrlich, S. & Dukerich, J. (1985). The Romance of Leadership. *Administrative Science Quarterly*, Vol 30, Iss 1, pp 78–103.

Stehr, N (1994). *Knowledge Societies*. London: Sage.

Tyrstrup, M. & Holmberg, I. (2011). Managers in professional services and their concept of managerial leadership, *Konferenspapper presenterat på The Nordic Academy of Management Conference*, Stockholm, 20–24 augusti, 2011.

Werr, A. & Stjernberg, T. (2003). Exploring management consulting as knowledge systems. *Organization Studies*, Vol 24, pp 881–908.

Winroth, K. (1999). *När management kom till advokatbyrån: om professioner, identitet och organisering*. Akademisk avhandling. Göteborg: BAS, Göteborgs universitet.

3.

Ledarskap bortom idén om den ensamma hjälten

Otaliga teorier har försökt beskriva det optimala ledarskapet. Men i regel lämnar de ändå en utgångspunkt orörd, nämligen föreställningen om att den goda ledaren är en enskild person med särskilda utförsgåvor. Denna heroiska grundsyn på chefskapet stämmer illa med verkligheten och leder tanken fel. Det är därför hög tid att överge hjältemyten och i stället betrakta ledarskapet som en gemensam process där alla aktörer bidrar med olika grad av medledarskap, skriver **Lucia Crevani**, **Monica Lindgren** och **Johann Packendorff** vid KTH.

Frågan om hur ledarskap kan bidra till utveckling och innovation är lika gammal som ledarskapsforskningen i sig. Däremot har den alltid ställts utifrån det synsätt på ledarskap som varit förhärskande vid varje enskilt tillfälle. Under tidigt 1900-tal frågade man sig vilka psykologiska och kognitiva egenskaper hos ledaren som var önskvärda och på 1960-talet kom man i stället att fokusera på ledarens sätt att leda i relation till den situation man befann sig. Sedan början av 1980-talet har frågan i stället ofta rört hur ledare kan skapa mening och framtidstro och på den vägen bygga upp innovativa företagskulturer. I detta kapitel gör vi ett nytt omtag, baserat på aktuell forskning om relationella och processuella perspektiv på ledarskap.

Vi hävdar att frågan om utveckling och innovation handlar om det ledarskapsarbete som många i organisationen utför när de tillsammans skapar riktning och handlingsutrymme, inte om en enskild individs prestation. Vi skulle kunna kalla detta för medledarskap för att tydliggöra att det handlar om något både chefer och medarbetare är involverade i. Men, som vi kommer att hävda i detta kapitel, vi behöver snarare en förändring i sättet att tänka kring ledarskap överhuvudtaget och det är därför vi väljer att behålla etiketten ledarskap. Risken är annars att man försöker införa begreppet medledarskap, men att de traditionella idealen som framhåller att ledarskap utövas av individuella hjältar är så stark att den smyger sig tillbaka in i våra föreställningar och organisationer ändå.

LÅT OSS DÄRFÖR DISKUTERA på vilket sätt man kan säga att ledarskap är något som chefer gör (när de utövar sitt chefskap) och något som medarbetare också gör (när de utövar sitt medarbetarskap). Olika aktörer kommer självfallet att bidra på olika sätt och i olika arenor, men chefens möjlighet och skyldighet att påverka riktningen är mer begränsade än vad man ofta antar. Detta kan vara viktigt att tänka på även när man rent formellt inte kan delegera visst ansvar. Genom en sådan reflektion kan man lägga upp sitt chefsarbete på ett realistiskt sätt och känna sig trygg med hur riktningen och handlingsutrymme formas i olika processer.

I och med att ledarskap utifrån denna syn inte handlar om enstaka individers handlingar, så handlar inte heller innovation om något som enstaka personer åstadkommer. Utvecklings- och innovationsprocesser är intimt sammanlänkade med hur ledarskapsarbete sker i vardagen, de är aspekter av ledarskap snarare än dess konsekvens. Ledarskapsarbetet utgör förutsättningen för dessa processer av skapandet och förverkligandet, samtidigt som dessa processer bidrar till själva ledarskapsarbetet genom omformandet av handlingsutrymme och justering (eller radikal förändring) av riktning. Och

i själva verket är det i samma möten och interaktioner som dessa processer äger rum, inte vid enstaka tillfällen som i en viss följd avlöser varandra.

Vi hävdar också att föreställningar om ledarskap i samhället – det vill säga vad det är och hur det ska bedrivas – inverkar på detta ledarskapsarbete på ett ofta problematiskt sätt. Idén om ledarskap som inkarnerat i starka, ensamma, maskulina individer samspelar inte alltid väl med de processer där innovationer blir till.

VARFÖR BEHÖVS DET DÅ ETT NYTT perspektiv på ledarskap? Ser vi till den befintliga forskningen och praktikutvecklingen inom ledarskapsområdet så är den på ytan relativt splittrad, med flera olika skolbildningar och begrepp som inte alltid samsas särskilt väl. Medan den tidiga ledarskapsforskningen menade att framgångsfaktorerna stod att finna i ledarnas personliga egenskaper har fältet successivt utvecklats mot att i stället fokusera interaktionen mellan ledare och följare – vad som blir framgångsrikt ledarskap beror på hur interaktionerna sker och hur situationerna ser ut. Dagens ledarskapsforskning utvecklas i många olika riktningar, till exempel genom analysen av ledarskap som ”management of meaning”, där ledaren skapar mening och riktning genom att beskriva organisationens utveckling och omvärld på ett visst sätt. Under senare år har det skett en mycket omfattande forskning kring transformativt ledarskap – ett ideal där ledarens sociala relationer till följarna står i fokus, där ledarskap handlar om att entusiasmera och utveckla medarbetare till att själva ta ansvar och engagera sig i organisationens utveckling. Ett flertal liknande begreppsvärldar som till exempel autentiskt ledarskap och karismatiskt ledarskap har också lanserats.

I detta kapitel ska vi inledningsvis göra en kort återblick mot den befintliga ledarskapsforskningen och den kritik som riktats mot dess grundläggande antaganden. Därefter presenterar vi vårt alternativa perspektiv som bygger på en syn på ledarskapsarbete som social interaktion och process, en syn som går bortom hjältar och som bidrar till vidareutveckling av ”postheroiska” förståelser av ledarskap. I kapitel 4 riktar vi sedan vår uppmärksamhet mot hur ett sådant perspektiv synliggör alternativa sätt att betrakta hur ledarskap kan stödja innovationsarbete samt på hur man kan utveckla innovationsfrämjande ledarskap med utgångspunkt i fyra djupgående fallstudier.

Ledarskapsforskningens grundantaganden – en kritik

Även om forskare har lyckats utveckla modeller och tankar kring ledarskap som har bidragit till att utveckla verksamheter, så är ledarskapsforskningen

sedan ett antal år föremål för en omfattande kritik som pekar på behovet av flera perspektiv på fenomenet.

En första kritik rör grundföreställningen om ledarskapet som baserat i kontextoberoende individuella chefer, där man i stället hävdar att ledarskap bör studeras som relationer mellan aktörer och som sociala interaktionsprocesser. Relaterat till detta finns en andra kritik som går ut på att man inte i tillräckligt omfattning har uppmärksammat att ledarskap är ett distribuerat fenomen som i vardaglig praktik ofta eller alltid involverar flera människor som leder tillsammans.

En tredje kritik riktar in sig på den metodologiska konsekvensen av detta, att man studerar vad individuella chefer gör snarare än hur ledarskapet praktiseras i dagligt arbete och vilka återkommande ledarskapspraktiker man på detta sätt konstruerar i social interaktion.

En fjärde kritik menar dessutom att ledarskap har kommit att bli en central samhällsdiskurs, alltså ett antal föreställningar och argument som tillsammans begränsar sättet att tänka kring fenomenet. Chefer tenderar därmed att identifiera sig (eller känna att de förväntas identifiera sig) med bilderna av framgångsrika ledare och kommer att ägna sig åt att leva upp till förväntningarna på hur sådana ska se ut och agera. För en chef innebär detta att man i värsta fall saknar verktyg för att förstå de processer i vilken riktning för organisationen skapas och som man bara delvis kan medvetet styra, samtidigt som strävan att leva upp till idealen kan leda till att man omedvetet handlar på ett sätt som faktiskt hindrar kreativt skapande av riktning. Det är därför alternativa – postheroiska – perspektiv behövs snarare än de som dominerar i dag.

Trots ett första intryck av teoretisk och metodologisk pluralism i ledarskapsforskningen kan man nämligen ändå konstatera att mycket är gemensamt och därtill betingat av kultur och traditioner. Den i sig högst abstrakta idén om ledarskap tenderar att konkretiseras på ett homogent och konserverande sätt, vilket gör att någon radikal förnyelse av ledarskapsforskningen är mer eller mindre ogörlig. I vår genomläsning av ledarskapslitteraturen har vi funnit ett flertal gemensamma nämnare som tillsammans konstituerar dagens dominerande syn på ledarskap:

INDIVIDUALISM *ledaren är en enstaka person och det är denna person varifrån ledarskap kan emanera.*

HIERARKISERING OCH SEGREGERING *ledaren är både strukturellt och egenskapsmässigt åtskild från sina ”följare” och är dessutom överlägsen dem.*

ENHETSBEFÄL *organisationer fungerar bäst när ansvar och befogenheter koncentreras till en enstaka person, annars blir det upplösning och kaos.*

HEROISM *ledarskap handlar om att gå före, att vara tuff och rationell och att offra sig för högre värden. Framgång beror på den enstaka hjältens handlingar.*

MASKULINITET *det välfungerande ledarskapet bygger på klassiska kulturellt (inte biologiskt) definierade maskulina attribut som individualism, autonomi, kontroll, dominans, självsäkerhet, aggressivitet och styrka.*

MORALISM *ledaren har ett moraliskt högtstående uppdrag att förvalta och utveckla något. Vi har alla en skyldighet att inte bara låta oss ledas utan också att tillse och acceptera att vi blir ledda.*

FRAMGÅNGSFOKUS *ledarskap är en normativ lära om hur verksamheter ska ledas på bästa möjliga sätt och den fokuserar på goda, effektiva och nyttiga aktiviteter och konsekvenser därav. Ineffektivt och dysfunktionellt ledarskap har inte studerats.*

VAD ÄR DÅ PROBLEMET med dessa underliggande föreställningar om ledarskap? Ja, i grunden att de för med sig en viss syn på ledarskapets relation till utveckling och innovation. De signalerar att innovativt arbete måste ledas av högtstående individer med extraordinära utförsgåvor och att dessa måste ges möjlighet att styra och ställa på egen hand för att de önskade resultaten ska infinna sig. De som sedan lyckas lyfts fram som goda och bekräftande exempel på att utgångspunkterna var riktiga.

Detta är en föreställningsvärld som återfinns även inom entreprenörskapsfältet, byggd på samma cirkelresonemang och ständiga behov av karismatiska hjältar som kan förkroppsliga idealen. Det som tenderar att osynliggöras eller rentav omöjliggöras som alternativa vägar till ökad utveckling och innovation kan vara styrning genom professionella normer, former för delat eller kollektivt ledarskap, medarbetardriven innovation och så vidare. Dessutom motsvarar inte sådana föreställningar det som händer i praktiken, där man i regel arbetar med andra människor för att åstadkomma något tillsammans.

En tydlig alternativ rörelseriktning inom ledarskapsfältet utgörs av synen på ledarskap som en samverkan mellan två eller flera personer, det vill säga att ledningsaktiviteter är något som utövas av fler än enbart den formellt utsedda chefen. I flera olika studier inom ledarskapsområdet finns dessutom uttryck för synen på ledarskap som interaktion och som något med syfte att stimulera och entusiasmera individer i organisationen.

Däremot utmanas sällan föreställningen om ledaren som en enskild person eller föreställningen om ledarskap som något som utövas av en enskild person. Snarare har man mer eller mindre automatiskt antagit enhetsbefälet som det givna perspektivet på ledarskapsfenomenet, på samma sätt som man antagit föreställningen om den ensamme entreprenören som det givna perspektivet på fenomenet entreprenörskap. Mot detta blir det allt vanligare att man ställer relationella perspektiv på ledarskap och att man utifrån kritik av de förhärskande ledningsidealens maskulinitetsideal eftersträvar nya, postheroiska ledningsideal. Nya ideal kan bidra till omkonstruktion av traditionella maskuliniteter och femininiteter inom ledarskapsfältet.

I LITTERATUREN OM DET FAKTISKT och formellt delade ledarskapet finns ett flertal argument för varför och hur ledarskap kan delas på flera personer. Man pekar med hjälp av begrepp som det postheroiska ledarskapet på den arbetsbörda som den moderne ledaren har och behovet av att ge honom eller henne möjlighet att leva ett balanserat liv med fritid och familj. Det moderna decentraliserade sättet att arbeta genom högpresterande team snarare än byråkratisk ordergivning brukar också framhållas, liksom att en alltmer komplex värld ställer krav på att det i organisationsledningarna finns en kompetens som är så bred att den omöjligen kan finnas hos en enskild person.

Med hänvisning till etablerade teorier om gruppsammansättning och rollkomplementaritet är det också vanligt att man ser ett behov av ledningsuppgiften som krävandes flera olika individuella roller. Ibland möter man också argument kopplade till symbolik och representativitet, som att osäkerhetshantering och organisatoriska förändringsprocesser underlättas av att flera olika ”falanger” samtidigt är representerade i ledningsfunktionen.

I den empiriska forskning som presenteras brukar man framhålla lyckade fall av delat ledarskap (oftast på företagsledningsnivå) och en del praktiska råd för hur de samarbetande ledarna ska dela uppgifter, roller och information sinsemellan för att utåt framstå som enade och komplementära. Det upplevs också finnas ett fortsatt behov av ett traditionellt vertikalt enhetsbefäl i en hel del situationer. Det delade ledarskapet passar enligt en del forskare bäst för uppgifter som karaktäriseras av ömsesidigt beroende, kreativitet och komplexitet, det vill säga teamarbete.

Ett problem med litteraturen om delat ledarskap är att man dels ser det delade ledarskapet som ett slags särfall av ”vanligt” ledarskap, vilket kan praktiseras i särskilda situationer. Man definierar också det delade ledarskapet utifrån antalet personer och inte utifrån personernas upplevelse om

huruvida ledarskapet de facto delas eller ej. Det blir gärna också fokus på formella arrangemang snarare än på vad som sker i vardagen.

ALTERNATIVET, SOM VI SER DET, är att anlägga ett perspektiv där vi betraktar ledarskap som något människor konstruerar tillsammans och därmed ledningskompetens som en relationell snarare än individuell kompetens. Vissa forskare talar om att analysnivån bör vara att studera det utövade ledarskapet snarare än den ensamme ledaren och pekar på att traditionella ledarskapsmodeller befäster en identitetsmässig dualism mellan ledare/subjekt och efterföljare/objekt i samhället. Analysen skulle annars mycket väl kunna utvecklas mot att ledarskap är något man kollektivt skapar och att ledarskap därmed bör studeras som processer där identiteter konstrueras.

Detta kan dock möta en hel del svårigheter som måste förstås ur ett genusperspektiv, svårigheter som har att göra med att den traditionella bilden av ledarskap är starkt maskuliniserad. Den femininisering som det postheroiska perspektivet innebär (genom att andra färdigheter lyfts fram) utmanar flera djupt rotade föreställningar kring ledarskap, kring att ha kontroll och kring ens egen könade identitet. En forskningsagenda där man ser ledarskap, ledaridentiteter och maskulinisering/femininisering som ständigt skapat och återskapat i social interaktion är således centralt för att utveckla såväl ledarskapsteorin som förståelsen för ledarskapets praktik.

Mot ett alternativt perspektiv

För att undersöka vilka alternativa vägar som öppnar sig vid ett ifrågasättande av etablerade föreställningar anlade vi ett perspektiv på ledarskap som interaktionsprocesser. Perspektivet utgick ifrån följande grundantaganden:

- *Ledarskap ska studeras som aktiviteter mellan människor, det vill säga som interaktioner mellan formella chefer och andra involverade aktörer.*
- *Människor ses som aktörer som konstruerar dessa aktiviteter utifrån föreställningar av olika slag.*
- *Det finns föreställningar om vad ledarskap är och ska vara (och som är kopplade till föreställningar om vad ansvar innebär). Dessa föreställningar bärs med i alla interaktioner i form av ledarskapsideal och även könsrelaterade föreställningar.*
- *Vi förflyttar fokus från ledare som personer till ledarskap som aktivitet i organisationer.*

Teoretiskt kan perspektivet sammanfattas som följer:

– *Ledarskap betraktas processuellt, som ett flöde av sociala aktiviteter där aktörer praktiserar ledarskap. Ledarskap kan därmed betraktas som den pågående organiseringen (och i synnerhet skapandet av riktning i sådan organisering) i organisationer.*

– *Ledarskap är relationellt och kan potentiellt förekomma i alla sociala interaktioner i och kring en organisation. Formella ledare behöver inte vara närvarande för att ledarskapsinteraktioner ska förekomma.*

– *Alla aktörer i och kring organisationer bär på föreställningar om vad ledarskap är, vad dåligt ledarskap är och hur ledarskap kan och bör praktiseras. Ledarskap är därmed en performativ diskurs i samhället, en uppsättning djupt rotade föreställningar som aktörer – såväl formella ledare som andra – bär med sig in i interaktionerna.*

– *Ledarskapsinteraktioner innebär att människor i interaktion samorienterar sig kring centrala aspekter av organisationens verksamhet. Det innebär att man konstruerar ökad gemensam förståelse för, eller i alla fall artikulering av, argument, tolkningar och beslut i och kring organisationen. Det sker även när olika aktörer för fram skilda argument, tolkningar och beslut. Både förståelse och artikulering har betydelse i följande handlingar och prat.*

– *I interaktionerna skapas och omskapas också subjektivt och intersubjektivt föreställningar om handlingsutrymme, det vill säga konstruktion av möjligheter, potential och begränsningar för individuell och kollektiv handling i den lokala eller kulturella kontexten.*

Ledarskapsarbete innebär mot bakgrund av detta att aktörer genom ständigt pågående samorientering och skapande eller omskapande av handlingsutrymme bidrar till organisatorisk riktning. Med detta menar vi konstruktion av dagliga beslut, överenskommelser och diskussioner som steg för steg för arbetsgruppen eller organisationen vidare. Denna riktning behöver inte vara gemensam eller ”harmonisk”, den kan också yttra sig i oenighet och konflikter mellan olika riktningsalternativ.

Med andra ord, svaret på frågan ”vart är vi på väg?” är aldrig entydigt och ligger inte i någon specifik individs händer. Svaret är snarare ett pågående gemensamt byggande i vilken vissa klossar läggs ihop medvetet, vissa hamnar där i förbifarten, vissa läggs på ett sätt som gör det möjligt att bygga utanför den ursprungliga ritningen, vissa läggs så att det inte går att

bygga vidare på dem och så vidare. Det vi ser är en organisk process i vilken spänningar av olika slag uppstår och upplöses med tiden. Man kan inte helt kontrollera den, men man kan få igång en gemensam reflektion kring det som pågår i syfte av att medvetet påverka processen.

Några konkreta exempel

Utifrån vårt synsätt så innebär det inte att en organisation ”handlar”, utan den består av handlingar och prat i vilka olika individer åstadkommer ett antal tillfälliga resultat genom att interagera med varandra. Organisationer är därför inte enbart ett antal människor (de som är formellt anställda), eller ett antal processer (de som är formellt fastlagda), utan först och främst kedjor av handlingar och relationer.

Så länge en idé till exempel sitter i någons huvud eller så länge en process finns bara på kartan, så har organisationen inte påverkats. Det är först när handlingar äger rum som organisationen tar form. Handlingar som kan vara både i form av prat som i form av fysisk handling. Med en sådan synsätt så kan man förstå att en organisation inte är stabil, utan en organisation är alltid ”blivande”, den formas och omformas i de interaktioner och möte som ständigt pågår. Det som vi brukar betrakta som stabilt, till exempel vissa rutiner, kan i stället ses som ett åstadkommande som inte kan tas för givet utan som upprätthålls genom handling och prat.

Det är därför som man genom att studera handling och prat kan skapa förståelse för hur det nya kan skapas, det vill säga hur man kan skapa handlingsutrymme för att utveckla ny riktning. Det är genom att förstå handling och prat som man kan förstå var begränsningar skapas för det som görs och är möjligt att göra, samt hur möjligheterna till att göra något nytt och annorlunda kan formas.

Genom att introducera två begrepp som synliggör vad som pågår i vardagen, och genom att applicera dessa begrepp på två episoder av möte tagna från våra studier, vill vi visa exempel på den typ av dynamik där handlingsutrymme tar form. Den analys vi visar här handlar om det som händer i dialogen, men liknande synsätt kan appliceras till hela möten eller en rad episoder under en längre tid. Detta hjälper att förstå att ledarskapsarbete, och ansvaret för det, ligger utanför en individs räckhåll, även när man inte är medveten om det.

ÄVEN OM VISST FORMELLT ANSVAR i dagens läge läggs på enskilda individer och inte går att delegera så kan en enskild person sällan avgöra eller fullständigt kontrollera den riktning en organisation utvecklas i. Att förstå hur hand-

lingsutrymmet skapas i interaktion människor emellan kan hjälpa att organisera chefskapet på ett sätt som bemyndigar medarbetarna så att man känner större trygghet i att inte kunna eller behöva ha kontroll på allt som händer.

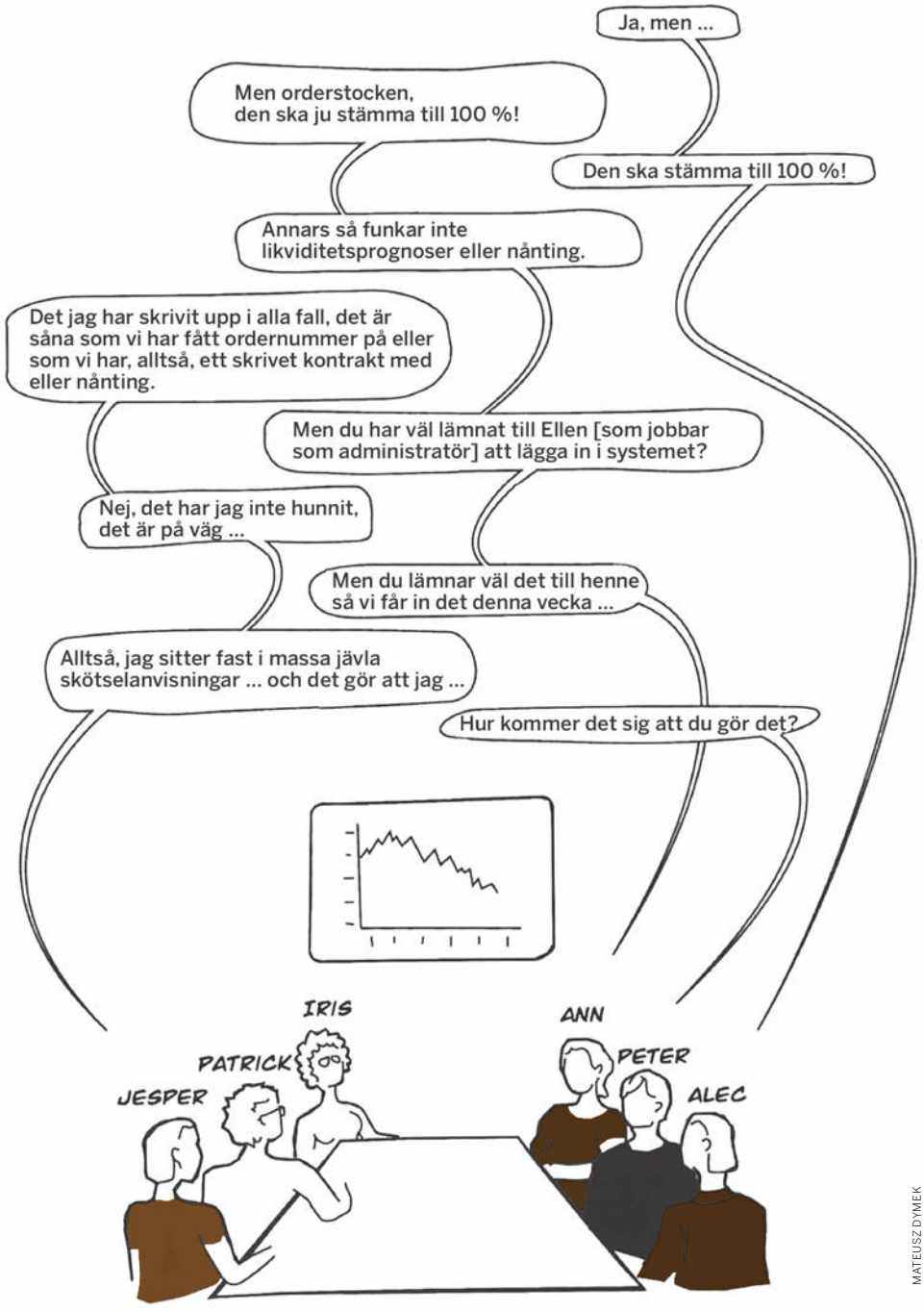
Det första begreppet är position. Position betyder dels vad man förväntar sig jobba med, dels hur man förväntar sig vara som person. Med andra ord handlar det om både uppgifter och identitet kopplade till en viss position. Dessa två aspekter behandlas sällan som integrerade, men i praktiken formas de båda samtidigt. Dessutom betraktar man i teorin ofta uppgifter som något som bestäms vid ett enstaka tillfälle, medan man kan se hur uppgifter och identiteter omformas hela tiden i dialog – även när man inte når konsensus eller pratar, vid första anblicken, om något annat.

Låt oss titta på ett exempel av typiska förlopp av diskussioner i en verksamhet. Vi är på en säljavdelning hos företaget Quattro och det som diskuteras är varför det finns beställningar som inte är registrerade i IT-systemet.

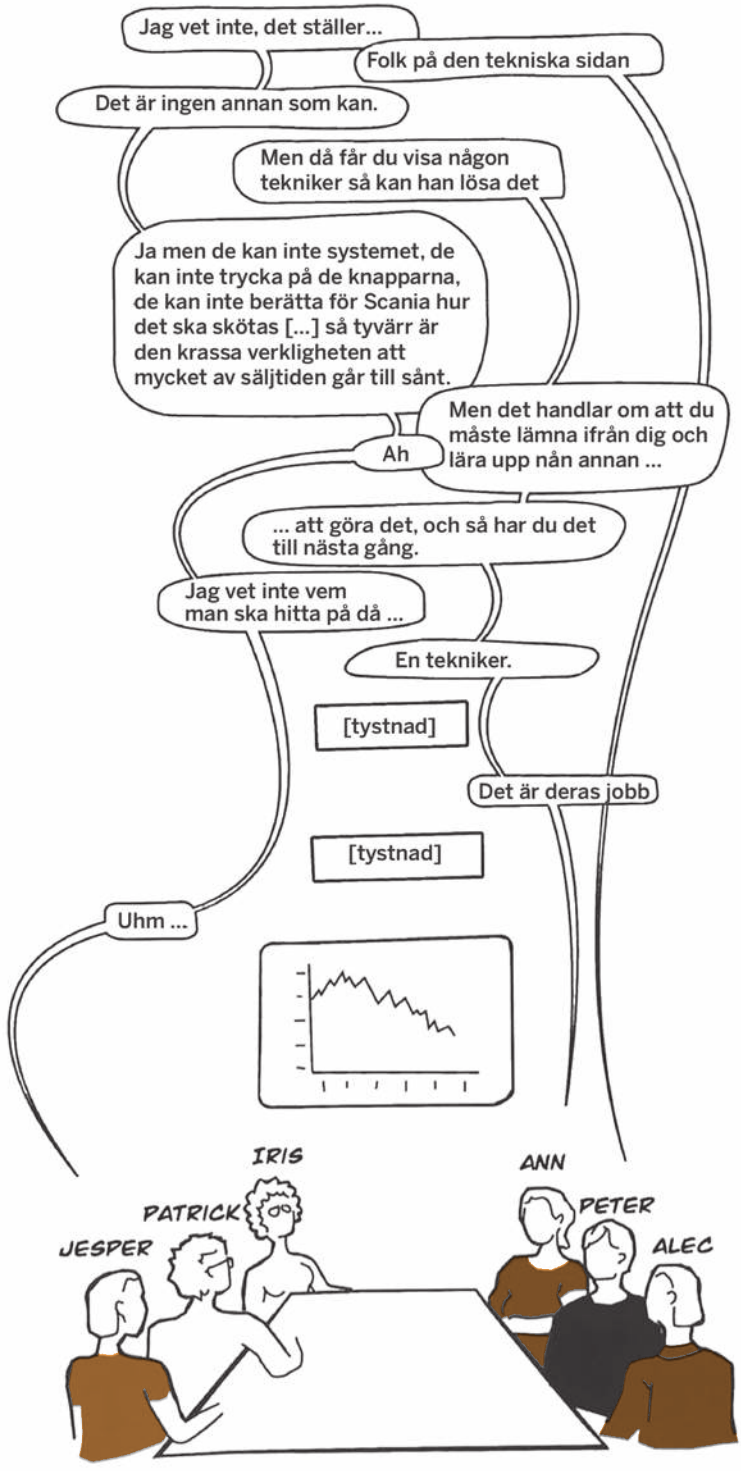
SOM VI SER I ILLUSTRATIONERNA börjar man med att diskutera ett praktiskt problem: alla ordrar är av någon anledning inte inlagda i systemet. Det visar sig att det är Jesper som inte har gett sina ordrar till Ellen så att hon kunde lägga in dem. Man fortsätter med att prata om varför det har blivit så. Han har inte tid för att han har mycket att göra med att skriva instruktioner till en maskin för en kund. Och gradvis flyttas diskussionen till att handla om två olika positioner: säljare och tekniker. Teknikerns position blir formad i termer av inte tillräckligt kompetent och inte tillräckligt drivande. Teknikerns position skapas också i opposition till säljarens position (detta händer i flera dialoger i just denna organisation).

Det intressanta är att det inte finns någon tekniker närvarande. Men de närvarande kommer ändå att handla och prata baserat på hur positionen ”tekniker” har skapats, åtminstone i vissa sammanhang. Till exempel kommer man att förutsätta att teknikerna inte är tillräckligt kompetenta, detta oavsett vad teknikerna själva anser om saken. Det innebär att hur positionen formas är viktigt i sig.

Säljarens position formas i dialogen, då man diskuterar vad en säljare ska göra och hur en säljare är (i det avsnitt som presenteras och i resten av samtalet). Men det finns ingen konsensus. Snarare framträder det två versioner. En mer heroisk, där säljaren är till kundens tjänst helt och hållet och där man tar på sig arbetsuppgifter som andra borde göra för att erbjuda kunden bästa resultatet. I fortsättningen av dialogen ser man också hur denna position även är kopplad till starka personliga relationer med kunden och till lång erfarenhet i branschen. Men vi har även en mer formalistisk version,



MATEUSZ DYMEK



MATEUSZ DYMEK

där man professionellt sköter sina uppgifter, litar på att andra gör sitt jobb, litar på tekniken – i synnerhet IT – och har ett allmänt mer distanserat förhållande till sitt jobb. Båda versionerna är viktiga och de innebär olika handlingsutrymmen för de enstaka personerna. För gruppen innebär de ett handlingsutrymme där man måste ta hänsyn till båda versionerna och till att det finns olika sätt att tänka kring vad man borde göra och hur man borde vara, vilket kan göra det enklare eller svårare att utveckla verksamheten.

Det som är viktigt med detta exempel är därför att det visar hur positioner skapas och återskapas även i vardagen, när man behandlar konkreta ärenden, och inte bara vid explicita diskussioner om en ny position. Det visar också att skapandet av positioner inte handlar endast om konsensus, utan att det också är viktigt att vara medveten när det finns olika ”versioner” samt i vilken relation de versionerna står mot varandra.

Så klart är positionerna resultat av många interaktioner under tiden som upprepat har skapat dem. Det handlar inte om något man gör vid ett enstaka tillfälle, men i den aktuella interaktionen kan man se resultat av tidigare interaktioner samtidigt som man även har möjlighet till att förändra hur en position är formad. Desto mer en position återskapas på samma sätt, desto svårare är det dock att ändra på den. Den konfiguration av positioner som tar form utgör en viktig dimension av det utrymme som finns för att driva verksamheten framåt.

SOM VI SER, POSITIONER OCH DERAS konfigurationer påverkas av formella chefer, men skapas och återskapas även i vardagliga samtal när man pratar om något annat. Även om sådana dynamiker är svåra för en enda person att styra finns det möjlighet att utveckla kompetensen att få syn på dem och mer aktivt jobba med dem inom gruppen. Varken kontroll eller ansvar ligger endast i chefens händer, med andra ord.

Det andra begreppet som vi introducerar är ”frågor”, här som en svensk översättning av engelskans ”issues”. En fråga är något som får uppmärksamhet och kräver engagemang, alltså som blir en fråga inom organisationen. I en organisation pågår nämligen alltid många olika aktiviteter samtidigt, för att inte tala om de många aktiviteter som pågår utanför organisationen och över gränserna. Man kan helt enkelt inte fokusera på allt.

Genom olika diskussioner och interaktioner kanaliseras gradvis uppmärksamheten och engagemanget till vissa saker och man formar dem på så sätt till frågor. Detta är ett annat sätt än det traditionella att se på hur ens arbete skapas. Traditionellt säger man att chefer designar arbetsuppgifter och arbetsområden för sina underställda. Men detta är bara en del av det som

händer. Frågorna skapas även på andra sätt, när man jobbar praktiskt, går på möte, träffar folk i korridoren, ser en möjlighet, känner en öppning, möter ett hinder och så vidare. De formas i interaktion med andra människor och i relation till andra frågor.

Därför, genom att forma frågor och positioner formar man även varandras arbete. Man skapar ett gemensamt handlingsutrymme och driver verksamheten framåt.

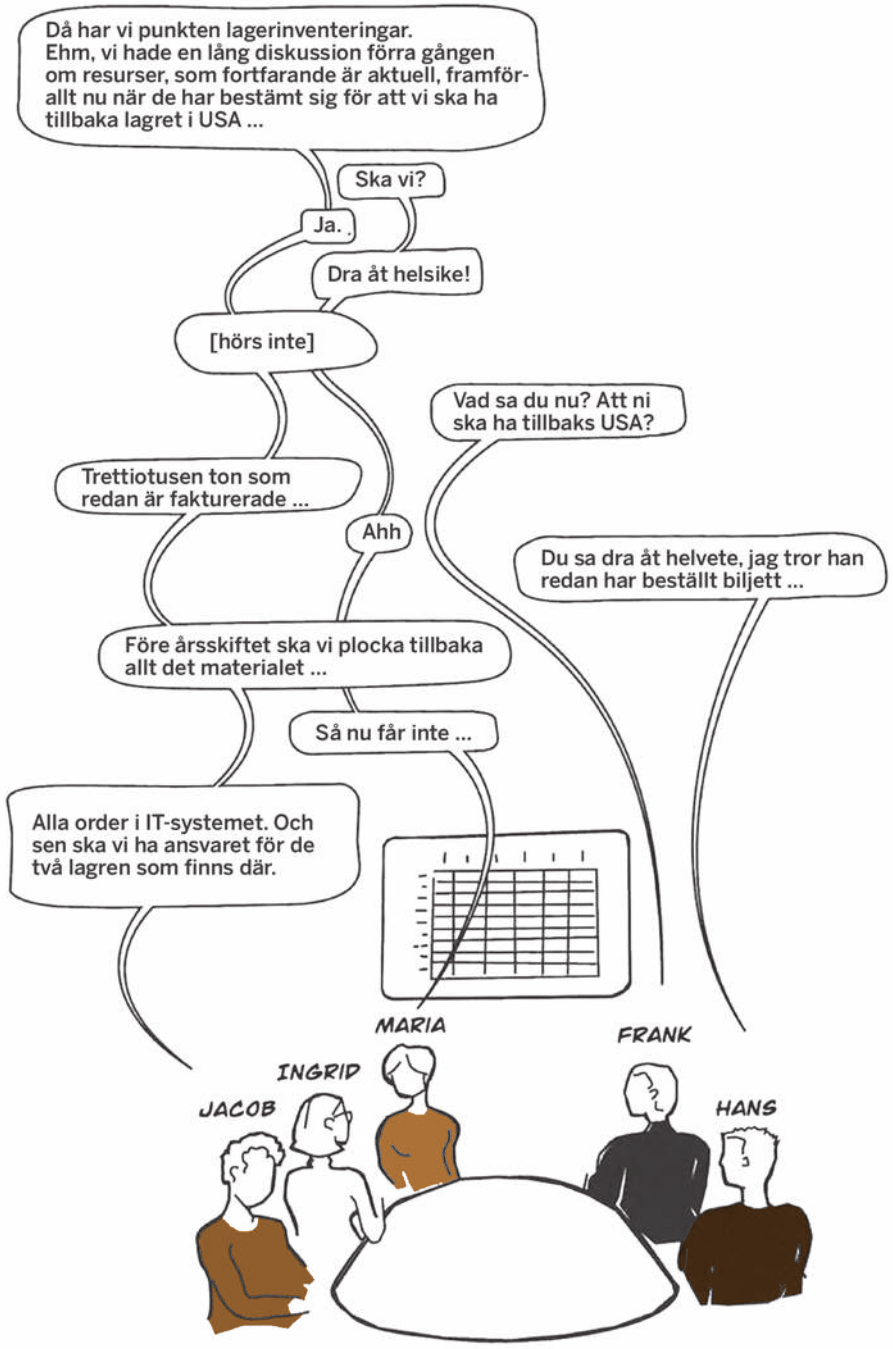
VI SKA VISA ETT EXEMPEL av hur en fråga formas. Det kommer från företaget Dieci och handlar om ett möte med personer från olika avdelningar som träffas för att diskutera lager- och distributionsfrågor.

Efter ett tag börjar de prata om lagerinventeringen, något som behöver göras men som man inte riktigt har resurser till att utföra just nu. Och apropå lager så nämner Jacob att företagsledningen har bestämt sig för att formellt flytta ägarskapet av två lager, vilket innebär att man måste göra ett antal saker, bland annat registrera om ett stort antal ordrar i IT-systemet. Och, som det ofta kan vara, så är det bråttom; allt ska klaras av innan jul. Som du ser i ett kort avsnitt från detta möte, så väcker nyheten starka reaktioner och känslor.

Saken diskuteras vidare under mötet och i ett antal möten därefter. Det som är intressant är att alla börjar prata om vad detta har för konsekvenser för dem och börjar organisera sig för att kunna hantera detta. Men ingen formell order har kommit till dem, utan det är en person från en annan avdelning som har fått uppdraget och som ska göra jobbet. Denna person har inte kontaktat de närvarande på mötet än. Trots detta så har flytten av lager blivit en fråga för mötesdeltagarna. Tillsammans skapar de mening kring det som kommer att hända och kommer att behövas. De är inte eniga om allt men de har format saken till något som behöver uppmärksamhet och ansträngning.

Även i detta fall behöver vi inte bara tänka kring ledarskapet, utan också kring frågan om ansvar. Den formella chefen som har fått instruktionen att flytta de två lagren kan inte hållas ansvarig för vad de andra har bestämt sig för att göra utan att han ens vet om det. Så ser det ut i verkligheten. Man behöver därför diskutera inom organisationen hur man kan hantera ansvar i sådana distribuerade ledarskapsprocesser.

Det som är intressant är också att detta möte tillhör en viss typ av möte som man skulle kunna se som gjorda för att skapa frågor. Det vill säga, alla inblandade kommer med information om läget, problem, möjligheter, vad som händer i andra delar av organisationen och så vidare. Och resultat blir



MATEUSZ DYMEK

att man tillsammans har format några frågor, några områden eller händelser som behöver uppmärksamhet, som man sedan kan gå tillbaks till och jobba vidare med. Det handlar om att forma handlingsutrymmet och att göra det på kontinuerlig basis, medan saker händer runt omkring och olika processer pågår. Det är inga statiska beslut och riktlinjer som leder verksamheten. Och även om företagets strategi, ledningens vision och chefernas ansträngningar till att inspirera och motivera kan spela roll, så är det också viktigt hur frågorna skapas mer operativt. Cheferna kan försöka beskriva verkligheten på vissa sätt för att påverka sina medarbetare (till exempel genom att etikettera något som en möjlighet i stället för ett hot), men sedan är alla som jobbar ändå involverade i att skapa verklighetsbeskrivningar när de formar och omformar olika frågor.

Vad dessa två exempel visar är vilka dynamiker som bidrar till att handlingsutrymme formas på vissa sätt och leder till vissa vägar framåt, och inte andra. Det som pågår styrs inte enbart av chefer, utan mycket händer i vardagen, med eller utan chefer närvarande eller ens medvetna om vad som försiggår. Sådana dynamiker kommer att te sig olika på olika nivåer i organisationen, men det är viktigt att inse att chefens del av ledarskapsarbete är mindre än vad man brukar anta, och att därför dennes ansvar också behöver tänkas om. Chefen, tillsammans med medarbetarna, kan jobba för att få syn på vilka begränsningar och vilka möjligheter som man ständigt konstruerar i interaktion, och därmed kan man sträva till att skapa förutsättningar för att göra och tänka nytt.

Ledarskapsarbete i centrum, inte ledare

Ett relationellt perspektiv på ledarskap lyfter fram aspekter av fenomenet som är annars rätt så osynliga på grund av den överdrivna uppmärksamhet som vanligtvis läggs på vissa individer, som ofta beskrivs i termer av hjältar. Att byta perspektiv innebär inte att chefens roll förminskas. Det handlar snarare om att få syn på vilka processer som pågår som är viktiga för hur organisationen drivs framåt och att anpassa förväntningar om chefens arbete så att de blir mer realistiska och har större effekt i termer av skapandet av kreativt handlingsutrymme. Starka, heroiska individer är varken avgörande eller önskvärda. Riktning och handlingsutrymme är resultat av pågående komplexa processer som påverkas av många personer i en organisation, som ofta pågår i vardagliga konversationer, ibland på ett riktat och medvetet sätt, ibland inte. Ledarskapsarbete kan ses som en relationell kompetens som behöver utvecklas och stärkas. De begrepp vi introducerar i detta kapitel kan vara en hjälp på vägen genom att de erbjuda verktyg för att synliggöra

viktiga dynamiker. Dessutom ska man inte glömma att när man ändrar sin syn på ledarskap så ska man även reflektera och omformulerar andra aspekter av organisering också, till exempel ansvar kan också tänkas om i termer av ”medansvar” (i praktiken och, där det är möjligt, även formellt).

I kapitel 4 vi fortsätter utveckla vårt resonemang och presentera flera begrepp och exempel mer direkt kopplade till konsekvenserna av detta perspektiv för arbetet med utvecklings- och innovationsprocesser.

Lucia Crevani *Teknologie doktor, KTH, Skolan för Industriell teknik och management, Mälardalens högskola, Akademin för ekonomi, samhälle och teknik, samt Stiftelsen IMIT.*

Monica Lindgren *Professor, KTH, Skolan för Industriell teknik och management.*

Johann Packendorff *Docent, KTH, Skolan för Industriell teknik och management.*

Referenser

Alvesson, M. & Spicer, A. (2012) Critical leadership studies: The case for critical performativity. *Human Relations*, 65(3), 367–390.

Carroll, B., L. Levy, & D. Richmond (2008) Leadership as practice: Challenging the competency paradigm. *Leadership*, 4(4), 363–379.

Crevani, L. (2011) *Clearing for action: Leadership as a relational phenomenon*. Stockholm: KTH.

Crevani, L., Lindgren, M. & Packendorff, J. (2007) Shared leadership: A post-heroic perspective on leadership as a collective construction. *International Journal of Leadership Studies*, 3(1), 40–67.

Crevani, L., Lindgren, M. & Packendorff, J. (2010) Leadership, not leaders: On the study of leadership as practices and interactions. *Scandinavian Journal of Management*, 26(1), 77–86.

Denis, J-L, Langley, A & Sergi, V (2012) Leadership in the plural. *Academy of Management Annals*, 6(1), 211–283.

Drath, W. H., McCauley, C. D., Palus, C.J., Van Velsor, E., O'Connor, P. M. G. and McGuire, J. B. (2008) Direction, Alignment, Commitment: Towards a More Integrative Ontology of Leadership. *The Leadership Quarterly*, 19, 635–653.

Fletcher, J. K. (2004) The paradox of postheroic leadership: An essay on gender, power, and transformational change. *The Leadership Quarterly*, 15, 647–661.

Gronn, P. (2002) Distributed leadership as a unit of analysis." *The Leadership Quarterly*, 13, 423–451.

Larsson, Magnus, och Susanne E. Lundholm. 2010. "Leadership as Work-Embedded Influence: A Micro-Discursive Analisys of An Everyday Interaction in a Bank". Leadership, 6:159–184.

Lindgren, M. & Packendorff, J. (2009) Project leadership revisited: Towards distributed leadership perspectives in project research. *International Journal of Project Organisation and Management*, 1(3), 285–308.

Lindgren, M. & Packendorff, J. (2011) Issues, responsibilities and identities: A distributed leadership perspective on biotechnology R&D management. *Creativity and Innovation Management*, 20(3), 157–170.

Lindgren, M., Packendorff, J. and Tham, H. (2011) Relational Dysfunctionality: Leadership Interactions in a Sarbanes-Oxley Act Implementation Project. European Journal of International Management, 5, 13–29.

Spillane, James P, and John B Diamond, Red., (2007) Distributed Leadership in Practice. New York: Teachers College Press.

Uhl-Bien, M. (2006) Relational leadership theory: Exploring the social processes of leadership and organizing. *The Leadership Quarterly*, 17, 654–676.

4.

Ledarskapsarbete skapar utveckling och innovation

Den ofullständighet som präglar samordningen, relationerna och ledarskapet i många organisationers vardag är i själva verket utmärkta grogrunder för innovation. Gör upp med föreställningen om det uppburna ledarskapet och uppmuntra i stället medledarskap för alla och gemensamt ansvarstagande som vägen till en mer professionell och nyskapande organisation, uppmanar **Lucia Crevani**, **Monica Lindgren** och **Johann Packendorff** vid KTH.

Avsaknad av tydliga ansvarsområden och av fullständig samorientering samt oklarhet kring vad ledarskap bör innebära kan kännas som hinder för att arbeta effektivt med innovation. Men är det så? Nej, är det svaret vi kan ge efter våra studier. Tvärtom – just då kan handlingsutrymmet ifrågasättas, utmanas, förändras och omformas, vilket innebär förutsättningar för att skapa det nya. Det är så vi ser på ledarskapsarbete för utveckling och innovation i detta kapitel, som vi avslutar med några konkreta råd till ledarskapsarbete.

I kapitel 3 introducerade vi ett perspektiv som fokuserar på ledarskapsarbete i stället för på enskilda individer. Frågan är vilka konsekvenser detta perspektiv kan få för vårt sätt att arbeta med ledarskap i praktiken i syfte att öka organisationers innovationsförmåga. På samma sätt som ledarskap inte kan reduceras till vad en person är eller gör så är innovation nämligen också något som växer och tar form i samspelet mellan olika människor snarare än en individuell förmåga eller insats.

”Handlingsutrymme påverkar vad som blir möjligt att göra och säga.”

Tanken att ledarskapsarbete drivs i interaktioner som resulterar i ett visst gemensam handlingsutrymme medför direkta konsekvenser. En är att chefer och deras medarbetare tillsammans kan forma premisserna för innovationsprocesser. Handlingsutrymme påverkar vad som blir möjligt att göra och säga, vilka relationer som utvecklas och hur, vilka möjligheter för lärandet som tar form och vilka som blir omöjliga. Genom att tillsammans diskutera sådana dynamiker och reflektera kring vilka möjligheter de ger att förnya sig och kreativt driva åt nya håll kan man öka sin innovationspotential.

Organisationer manifesterar sig genom mänsklig handling, vilket innebär att förändring alltid är en del av handlingar och relationer. Om något verkar vara stabilt så borde vi på samma sätt betrakta det som resultat av ansträngningar, medvetna eller omedvetna. Att ”göra som man alltid har gjort” är inte så enkelt i en värld i ständig förändring där vi kommunicerar och interagerar med allt fler och där våra handlingar står i relation till allt fler händelser i komplexa konfigurationer.

Oftast händer något oväntat, konstigt eller störande. Om detta inte märks i det stora hela är det för att kedjorna av handlingar och relationer som utgör organisationen har anpassats och hanterat händelsen. Handlingsutrymmet har justerats.

Men sådana händelser erbjuder även möjligheten att tänka nytt, byta referensramar och utmana. Förändring är därför en del av vardagen. Det vi betraktar som stora innovationer börjar i små ändringar av riktning och handlingsutrymme som med tiden växer. På detta sätt är skapandet av handlingsutrymme och riktning, det vill säga ledarskapsarbete, intimt kopplat till innovation. Ledarskapsarbete skapar premisserna och kontexten för att innovation ska kunna växa fram samt riktning för åt vilket håll innovationsprocesserna utvecklar sig.

Om man kan diskutera i gruppen hur vissa dynamiker utvecklar sig, till exempel med hjälp av begrepp som positioner och frågor som introducerades i kapitel 3, så kan man också reflektera över vad man bör göra för att omforma handlingsutrymme till att bli inkluderande och tillåtande.

I kapitel 3 introducerade vi också några andra viktiga begrepp: samorientering och ledarskapsidentitet. Samorientering handlar om vad som händer i möte mellan människor, när handlingarna sällan blir likriktade så att man driver exakt åt samma håll, utan när olika möjligheter för handling, tolkningar av situationen, intressen som står på spel och så vidare möts, artikuleras och blir en del av allas verklighet och utgör grunden för fortsatt handling.

EN IDÉ SOM ALDRIG DISKUTERATS har ingen effekt. Det är först när den kommuniceras som de olika inblandade aktörerna kommer att reagera och diskutera den. Olika människor kommer att lämna mötet med lite olika tolkningar av vad som har hänt och sagts och kommer att handla utifrån dessa olika tolkningar och de relationer som de befinner sig i. Även om idén kommer att lämna olika spår i olika personer så kommer de spåren att leda någorlunda åt samma håll, vilket kan möjliggöra fortsatt utveckling av idén. Det är detta åskådliggörande av olika versioner, och inte den hundraprocentiga koordineringen mellan dem, som vi vill fånga med begreppet samorientering.

Med ledarskapsidentitet vill vi i stället uppmärksamma vilka starka antaganden och förväntningar vi har kring ledare, som i vanliga organisationer oftast förknippas med chefer. Risken är att en sådan ledarskapsidentitet fastnar i ideal som inte går att uppnå i praktiken, då ledarskap knappast kan vara lösningen för alla problem. De bör egentligen inte ens uppnås, då sådana ideal kan förhindra innovativa processer snarare än att främja dem. Men de individualistiska idealen lever starka och formar chefernas arbete genom att erbjuda endast en begränsad repertoar av handlingsalternativ och förhållningssätt.

Tillsammans med handlingsutrymme synliggör dessa begrepp några intressanta konkreta kopplingar mellan hur ledarskapsarbete bedrivs och den

innovationsförmåga som finns hos en organisation, något som vi har kunnat se i våra hittills utförda empiriska studier.

Vi har funnit flera fenomen – eller rent av brister – i de studerade organisationernas praktiska vardag som har visat sig kunna driva fram innovationer:

INNOVATIONSDRIVARE 1: Att ständigt förhandla om handlingsutrymmet. Tvärt emot föreställningen om att tydliga ansvarsområden möjliggör fokus på innovation så har vi flera exempel på hur förhandlingar kring ansvarsområden blir en del av innovativa processer. I och med att innovation sker så kommer aktörernas olika relationer till varandra att ändras. I de ledarskapskulturer där detta är okontroversiellt blir organiseringen kring relationerna en del av organiseringen kring det som ska utvecklas genom innovationer.

Arbetsfördelning är inte en förutsättning för innovationsprocesser, utan en del av innovationsprocessen. Ett exempel på detta såg vi i fallstudien av ”BioCorp” där forskningsresultaten i företagets största läkemedelsutvecklingsprojekt hela tiden påverkade arbetsfördelningen mellan forskningsavdelningens och produktutvecklingsavdelningens anställda.

Varje gång man upplevde att man kom ett steg närmare det förestående målet att påbörja kliniska studier blev flera av forskarna involverade i förberedelser för tester på människa och relaterade myndighetsprocesser. Detta såg företagsledningen som oproblematiskt, rentav önskvärt, medan flera av de anställda i de båda avdelningarna hade lite svårt att ta till sig uppmaningarna om självorganisering och i stället efterlyste tydliga arbetsbeskrivningar och gränsdragningar. När sådana uteblev uppfann man i stället former för kommunikation som fungerade trots otydligheten i formellt handlingsutrymme.

INNOVATIONSDRIVARE 2: Brist på fullständig samorientering. I några av våra exempel är ett flertal aktörer från olika professioner involverade i innovativa processer. Skillnaderna mellan professionella världsbilder upplevs ibland som problematiska, men ofta är det i dessa friktionsytor och gränsland som de innovativa processerna likväl drivs framåt. I en (hypotetisk) tillvaro där alla aktörer är fullständigt samorienterade kan man mycket väl bedriva detaljplanerat projektarbete på ett effektivt sätt, men inte ett i viss utsträckning kreativt och oplanerat arbete.

Det kräver dock att man är samorienterad även om någon fullständig samorientering varken är möjlig eller ens önskvärd. BioCorps utvecklingsarbete bedrevs till exempel av personer med mycket olika professionell bakgrund. Företaget hade dock drivits på det viset redan från början och man hade

aktivt rekryterat personer som passade in på de olika och ganska skilda arbetsuppgifter som ett litet företag hade att utföra. Det fanns ett flertal friktionsytor, men företagsledningen var mycket tydlig med att det var poängen med att ha människor med olika bakgrund anställda. Var och en hade något eget att tillföra.

Ett exempel på motsatsen var organisationsförändringarna i ”ChemCorp” där företagsledning, IT-avdelning och säljorganisation kom att bilda tre olika läger inom ramen för en tungarbetad implementering av ett externt kontrollsystem. Trots att alla var väl införstådda med kontrollsystemet – det vill säga samorienteringen var fullständig – så hanterades inte friktionsytorna på ett bra sätt. I stället upplevde både IT-avdelningen och säljorganisationen att företagsledningen belastade dem med onödigt arbete och att kontrollsystemet hotade själva deras professionalitet och identitet. Ett alternativt tillvägagångssätt där de olika avdelningarna i viss mån själva fått uttolka kontrollsystemet hade sannolikt fungerat bättre.

INNOVATIONSDRIVARE 3: Oklar ledarskapsidentitet. Som vi sett i våra genomförda studier så har identitetsmässiga föreställningar om ledare och ledarskap en viktig plats i alla ledarskapskulturer. Det kan handla om hur en bra ledare ska vara, vad som karaktäriserar bra ledarskap, när ledarskap behövs och inte. Föreställningarna har ofta inslag av heroiska och paternalistiska ideal. Vi tycker oss dock se att när dessa ledarskapsideal är mindre klara, när de är föremål för tvetydighet och kanske till och med förbleknar i jämförelse med professionsrelaterade ideal, då fungerar innovationsprocesserna nog så bra.

Bakom detta ligger av allt att döma en praktik där ledarskapsarbete uttryckligen handlar om den dagliga samproduktionen av riktning, samorientering och handlingsutrymme snarare än om kontextlösa individuella egenskaper som ska appliceras på nya uppgifter och problem. Också medvetna diskussioner kring ledarskapsidentitet kan i sig utgöra arenor för organisatorisk innovation.

I både BioCorp och CleanTech var föreställningar om ledarskap ett stående diskussionsämne. I det senare fallet drev företagsledningen till och med organisationsutvecklingen primärt genom förändringar i ledningsorganisation och normer. Båda organisationerna leddes av chefer som satte övergripande strategiska mål och därefter lämnade åt personalen att organisera sig kring hur dessa mål skulle uppnås.

Medan detta relativt fria sätt att bedriva företagsledning uppskattades av många så blev den praktiska handlingen problematisk. De som skulle ta på

sig det ansvar som ledningen lämnat ifrån sig ifrågasatte snart om de verkligen hade kapaciteten och kompetensen att klara av detta. De såg sig inte själva som ledare utan som anställd personal i olika meningar.

CleanTech fick i viss mån avbryta sina försök att ersätta sin vd med en kollektivt arbetande ledningsgrupp, då man inte upplevde att man kunde hantera centrala frågor själva. BioCorps forskningschef, en erfaren forskningsledare, såg som sin enda chefserfarenhet att hon hade varit idrottstränare. De relativt traditionella föreställningar om ledarskap och ledare som man gav uttryck för hindrade aktörerna att se på även andra föreställningar om verksamheten med nya ögon. Därmed gick innovationsmöjligheter om intet.

Konkreta råd till ledarskapsarbetare i innovations- och utvecklingsprocesser

Baserat på vårt perspektiv och på den relation mellan ledarskapsarbete och innovation som vi har belyst har vi några konkreta råd för att främja innovations- och utvecklingsprocesser.

Låt ledarskap bli en uppgift för alla.
Ett sätt att åstadkomma detta är att aktivt tänka bort uppdelningar mellan ledare och följare, och att se alla som potentiella medledare. Detta innebär att man bör stötta utveckling av ledarskapskompetens hos dem som vill och uppmuntra fler att se möjligheten. Ledarskapsutbildningar behövs för alla inblandade, inte bara för chefer – förutsatt att sådana utbildningar inte befäster gamla föreställningar om ledare och ledarskap. Det innebär att det är viktigt med alternativa ledarskapsutvecklingsansatser förankrade i pågående forskning.

Ledarskapsutveckling måste dessutom bli en del av verksamheten och kan inte bedrivas endast vid enstaka tillfällen, eftersom det inte finns några enkla recept. Det handlar inte om att vara passiv åskådare till berättelser om hjältemodiga chefer, utan om att förstå och reflektera kring sin egen och gruppens praktik och dess konsekvenser. Teoretiska begrepp kan vara till hjälp i denna meningsskapande process, som ska leda till diskussion om hur man vill driva arbetet vidare.

Slutligen behöver man komma ihåg att ledarskap inte nödvändigtvis är något grandiost, utan det kan finnas i vardagliga interaktioner. Alla bär ansvar för att ta hand om organisationen och dess utveckling (även om så klart olika personer har olika formella befogenheter och ansvar som kan organiseras på olika sätt). Man kan inte förlita sig på att en formell chef kan lösa alla problem (en förväntning som kanske är bekväm för att man i stället ska kunna fokusera på sitt eget professionella arbete). Å andra sidan kan man ta vara på möjlig-

heten att ändra och förnya vad ledarskap betyder och hur ledarskapsarbetet bedrivs på ett meningsfullt sätt integrerat med ens professionella arbete.

Se den formella organisationen som ett formbart verktyg för att gynna kreativitet. Formell struktur är en produkt av handling snarare än en förutsättning för handling. Ett sådant perspektiv kan vara utmanande för att det går emot mycket av det vi lär oss i managementutbildningar, inte minst för att det berör frågor om makt, kontroll och ansvar. Men verkligt innovativa processer innebär att regler, ansvarsområden, befogenheter, beslutsfora och kommunikationsvägar är i ständig omformning. Det ska man vara öppen för och uppmuntra alla att delta i. I sådana samtal kan nya vägar ta form.

”Människor kan inte agera utifrån något annat än det de känner till och det finns inget som människor kan förstora upp och spekulera kring som något som chefer och ledningar vill hålla för sig själva.”

Verksamheten är dessutom att betrakta som viktigare än dess chefer. Styrdokument och principer för corporate governance bör inte primärt utgå ifrån hur man ska säkra ett enhetsbefäl som kan hållas ansvarigt för allt som händer. De bör utgå ifrån hur man kan få så stort genomslag som möjligt i vardagen för normer, värderingar och gemensamt beslutade utvecklingslinjer. Konsekvenserna för handlingsmöjligheter och potentialen att bygga vidare på lovande vägar bör vara i fokus.

Viktigt i denna fråga är också att hela organisationen är med på tåget. Arbetar man mer distribuerat med ledarskap så kan man inte kräva ansvar av enstaka chefer, utan man ska göra klart för alla att ansvar är också något man axlar kollektivt. Vissa specifika ansvarsområden kan kopplas till chefskapet och vad rollen som chef innebär, men mycket annat behöver inte kopplas till endast en person. Redan i dagsläget är det inte möjligt att hålla chefer ansvariga för allt som händer och gör man det handlar det mycket om politik. Själva diskussionen kring vad bör en chef vara ansvarig för och hur man praktiskt kan organisera delningen av ansvar är en viktig källa till organisatorisk innovation.

Slutligen är transparens och öppenhet centrala för goda ledarskapsinteraktioner. Människor kan inte agera utifrån något annat än det de känner till och det finns inget som människor kan förstora upp och spekulera kring som något som chefer och ledningar vill hålla för sig själva. Är man öppen och berättar får man oftast berättelser och öppenhet i retur.

Gör organisationen professionell och inkluderande.
För att lyfta en organisation är det viktiga inte att kontrollera de mest högpresterande och kunniga, utan att höja lägstanivån. Det är centralt att uppmuntra och respektera varandras identitetsskapande som proffs på det man gör, uppmuntra externt nätverksbyggande och att hänga med kunskapsutvecklingen inom sina respektive fält – oavsett om det gäller tekniska specialister eller receptionister. Uppmuntra förmågan att lära om och lära nytt – professionalism handlar om ständigt lärande och inte om att låsa fast sig i gamla positioner och se allt som händer ur samma perspektiv.

För att detta ska få genomslag behöver man lita på varandra. Det handlar inte om att naivt tro på människor, utan att lita på varandras professionella inställning och yrkesstolthet. Lita på att minst 95 procent av medledarna lägger minst 95 procent av sin tid på arbetsuppgifter som är viktiga och nyttiga för organisationen. Allt för ofta behandlar man inte varandra som vuxna, utan som omogna tonåringar som behöver regler och straff för att disciplineras.

Det upplevda handlingsutrymmet indikerar innovationspotentialen. Ett viktigt element som styr vilka möjligheter en organisation har att utvecklas och skapa innovation är vilket utrymme dess medlemmar upplever att de har att utföra sitt professionella arbete. En anställd som under ett utvecklingssamtal kan räkna upp fler hinder än möjligheter för nyskapande är en sorgligt underutnyttjad potential. Bortom de hinder människor upplever och artikulerar ligger oceaner av idéer, initiativ och innovationer som kanske aldrig ens blir förflugna tankar.

Slutord

Avslutningsvis kan vi sammanfatta vårt budskap på följande sätt:

– *Ledarskap är en central aspekt av vårt dagliga liv i både organisationer och samhälle. Ledarskapet är önskat och uppburet, men ofta även fruktat och förlöjligat. Vi tror oss inte kunna leva utan ledarskap och ser det i princip som vår moraliska plikt att både leda och låta oss ledas.*

– *Ledarskap är likväl ett synnerligen abstrakt fenomen. Det är ett slags tillstånd eller egenskap som finns närvarande i alla sociala processer. Som filosofen Whitehead beskrivit brukar vi människor ofta försöka konkretisera abstrakta fenomen för att kunna hantera dem i vardagslivet. I den konkretiseringen riskerar vi alltid att begå fatala misstag.*

  Ett sådant misstag, menar vi, är att konkretisera fenomenet ledarskap till att handla om individuella ledare. Och inte bara det – trots att vi gärna

vill göra skillnad på chefer och ledare blir det likväl nästan alltid formellt utsedda chefer som vi lyfter fram som exempel på ledarskap, både som förebilder och som skräckexempel.

– *Konkretiseringen av ledarskap till formellt utsedda chefer får konsekvenser som inte bara är forskningsmässigt utan även praktiskt tveksamma. Litteraturen och kunskapsutvecklingen kring ledarskap uppvisar tydliga inslag av individualism, heroisering, maskulinisering, kontextlöshet samt egenskaps- och kompetensfokus. Problemet är inte bara att dessa tankefigurer inte alltid beskriver verklighetens ledarskap på ett speciellt bra sätt. Dess underliggande budskap rimmar också ganska illa med det vi ofta säger oss vilja uppnå med det så kallat moderna ledarskapet (till exempel transformativt ledarskap).*

VAD ÄR DÅ ALTERNATIVET? Ja, som vi ser det måste vi överväga alternativa konkretiseringar av ledarskapsbegreppet. Vårt förslag är att i stället betrakta ledarskap som något som många aktörer i en organisation är med och skapar, det vill säga inte bara formella chefer utan även många andra. Organisationer leds även när inte cheferna är där och det är egentligen så det bör vara. Man tar gemensamt ansvar för organisationen och för varandra.

Vad ser vi då, utifrån en alternativ sådan konkretisering? Jo, att ledarskap handlar om att man gemensamt producerar riktning genom ständigt pågående konstruktioner av samorientering och handlingsutrymme. Det gör man när man processar dokument, frågor, förslag, ansvarsområden, missförstånd, konflikter och så vidare.

Utifrån ett sådant perspektiv är det negativt för en organisations innovationsförmåga när ledarskapsaktiviteterna innebär att riktningen kännetecknas av resignation och hyckleri, när samorienteringen kännetecknas av överkörda lokala professionella kulturer och eroderat samförstånd samt när handlingsutrymmet upplevs som i huvudsak begränsat genom gränsdragningar av professionell, hierarkisk eller segregerande natur.

Omvänt bör ledarskapet ge ett positivt tillskott till organisationens innovationsförmåga när ledarskapsaktiviteterna innebär att riktningen karaktäriseras av gemensamma nämnare och öppenhet, när samorienteringen karaktäriseras av ömsesidig respekt och förståelse samt när handlingsutrymmet upplevs som tillåtande gränsöverskridanden, lokal variation och rättvisa.

För att ledarskapet, sett ur detta perspektiv, ska kunna bidra till organisationens utveckling i innovativ riktning krävs insikter hos de inblandade

aktörerna om hur människor tillsammans till exempel tar ansvar, skapar gemensam mening och upprätthåller konstruktiva meningsskiljaktigheter. Det kräver också insikter om hur traditionella ledarskapssyner och ledningsverktyg påverkar dessa gemensamma processer på ett ibland rent skadligt sätt.

Lucia Crevani *Teknologie doktor, KTH, Skolan för Industriell teknik och management, Mälardalens högskola, Akademin för ekonomi, samhälle och teknik, samt Stiftelsen IMIT.*

Monica Lindgren *Professor vid KTH, Skolan för Industriell teknik och management.*

Johann Packendorff *Docent vid KTH, Skolan för Industriell teknik och management.*

Referenser

Carroll, B., L. Levy, & D. Richmond (2008) Leadership as practice: Challenging the competency paradigm. *Leadership,* 4(4), 363–379.

Carroll B. and Simpson B. (2012) Capturing sociality in the movement between frames: An illustration from leadership development. *Human Relations* 65(10): 1283–1309.

Crevani, L. (2011) *Clearing for action: Leadership as a relational phenomenon*. Stockholm: KTH.

Crevani, L., Lindgren, M. & Packendorff, J. (2007) Shared leadership: A post-heroic perspective on leadership as a collective construction. *International Journal of Leadership Studies*, 3(1), 40–67.

Crevani, L., Lindgren, M. & Packendorff, J. (2010) Leadership, not leaders: On the study of leadership as practices and interactions. *Scandinavian Journal of Management*, 26(1), 77–86.

Drath, W. H., McCauley, C. D., Palus, C.J., Van Velsor, E., O'Connor, P. M. G. and McGuire, J. B. (2008) Direction, Alignment, Commitment: Towards a More Integrative Ontology of Leadership. *The Leadership Quarterly,* 19, 635–653.

Fletcher, J. K. (2004) The paradox of postheroic leadership: An essay on gender, power, and transformational change. *The Leadership Quarterly,* 15, 647–661.

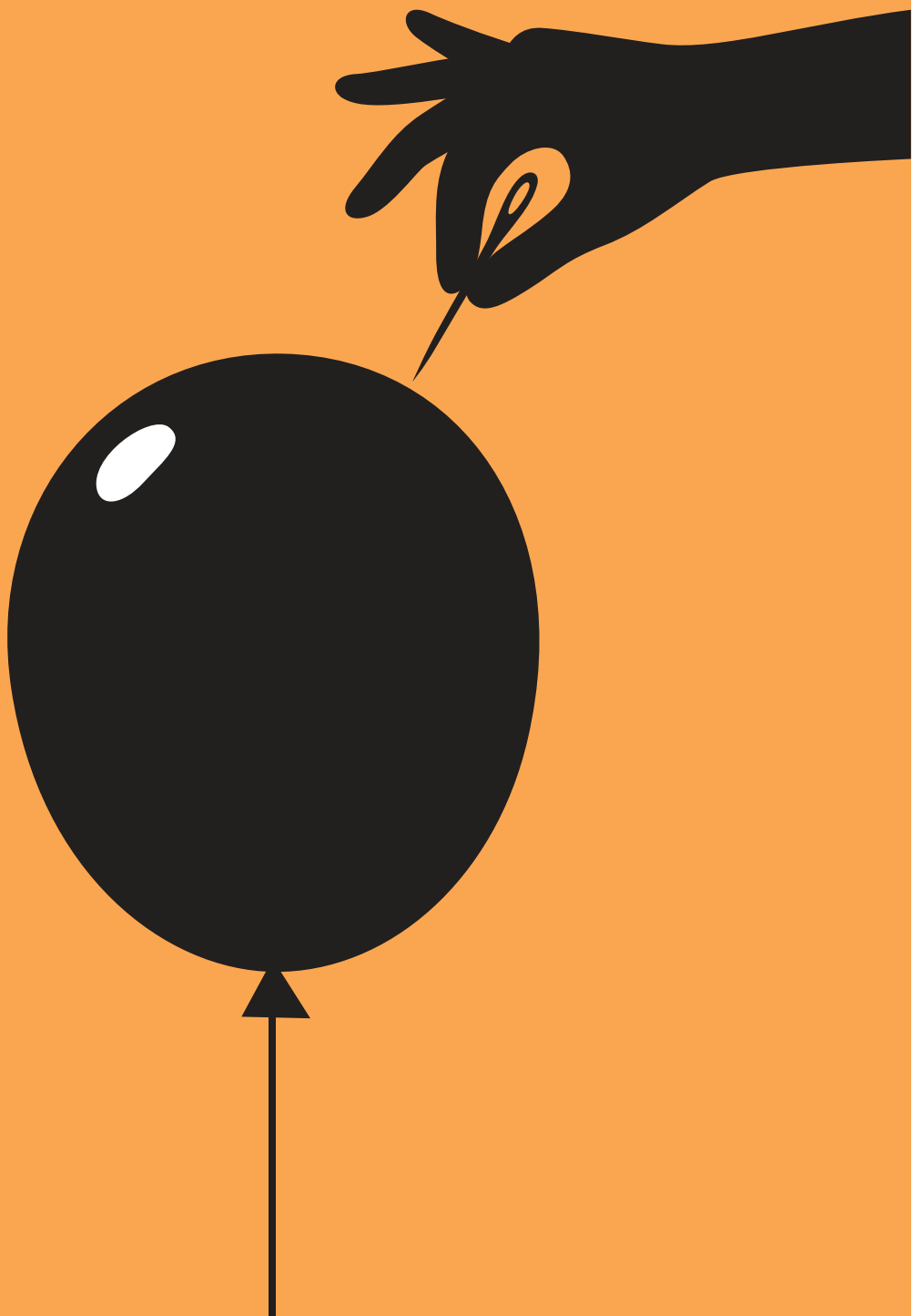
Lindgren, M. & Packendorff, J. (2009) Project leadership revisited: Towards distributed leadership perspectives in project research. *International Journal of Project Organisation and Management*, 1(3), 285–308.

Lindgren, M. & Packendorff, J. (2011) Issues, responsibilities and identities: A distributed leadership perspective on biotechnology R&D management. *Creativity and Innovation Management*, 20(3), 157–170.

Lindgren, M., Packendorff, J. and Tham, H. (2011) Relational Dysfunctionality: Leadership Interactions in a Sarbanes-Oxley Act Implementation Project. *European Journal of International Management*, 5, 13–29.

Raelin, Joseph, (2003) Creating Leaderful Organizations: How to Bring Out Leadership in Everyone. San Francisco: Berret Koeler.

Raelin, Joseph, (2010) The Leaderful Fieldbook: Strategies and Activities for Developing Leadership in Everyone. Boston: Davies-Black.



5.

Myten om den post-byråkratiska arbetsplatsen

Vi tror gärna att IT-revolutionen och nätverkstänkandet är på väg att ersätta våra traditionella organisations-strukturer med en helt ny sorts obyråkratiska, icke-hierarkiska, informella och transparenta arbetsplatser. Men riktigt så lär det inte bli, visar **Agneta Planander** vid Lunds universitet i sin studie av två nätverksdrivna samarbetsprojekt. Visserligen visar de moderna organisationerna upp en rad så kallade postbyråkratiska drag. Men påståendet att organisationer plötsligt har blivit till nätverk och att dessa nätverk inte innehåller hierarkier är överdrivet. I praktiken gör ökad komplexitet, tidspress och fragmentisering att behovet av hierarkier och byråkrati består – och på vissa sätt till och med ökar.

Parallellt med utvecklingen av den nya informations- och kommunikationsteknologin har 2000-talets arbetsplats framställts som icke-hierarkisk, mindre byråkratisk och mindre formell och där nätverk och olika former av interorganisatoriska samarbeten upphäver tidigare gränsdragningar, såväl strukturellt som socialt. Samarbeten med andra organisationer ses ofta som en möjlighet till förnyelse, utveckling och innovation och bedrivs ofta parallellt med traditionella hierarkiska organiseringsprinciper. Dessa samarbetssituationer är numera ofta en integrerad del av organisationers vardag. För chefernas del blir samarbetets villkor alltmer invävda i den vanliga hierarkiska chefsrollen på ett sätt som inte kan separeras.

Jag vill i detta kapitel fokusera de dilemman och paradoxer som chefer och medarbetare i interorganisatoriska samarbeten upplever, enligt den genomförda forskningsstudien. Hur ser vardagens dynamik egentligen ut på den så kallade postbyråkratiska arbetsplatsen?

Det dagliga arbetet för chefer i moderna organisationer innefattar ofta intensiva samarbeten över organisatoriska gränser, som exempelvis joint ventures, partnerskap och nätverk. Samarbeten möjliggörs dels genom den nya informations- och kommunikationsteknologin, men kan också sägas driva den teknologiska utvecklingen framåt. Vilka möjligheter och svårigheter möter chefer och medarbetare i dessa interorganisatoriska samarbeten? Vilka effekter av den nya informations- och kommunikationsteknologin kan vi se i vardagen? Blev det som vi trodde i mitten av 1990-talet, eller är det så kallade postmoderna eller postbyråkratiska samhället bara en myt?

INSLAGET AV INTERORGANISATORISKA samarbeten har under de senaste två decennierna har ökat kraftigt. Nätverk och samarbeten över gränser är dock inte något nytt fenomen, det har alltid utgjort en del av organisationens förutsättningar (Barley & Kunda, 2001). Emellertid har intensiteten och omfattningen av dessa samarbeten ökat kraftigt. Den snabba teknikutvecklingen, globaliseringen, den intensiva konkurrensen, kortare utvecklingscyklar och föränderligheten i kunders preferenser har inneburit att företagen måste agera snabbare och mer flexibelt. Produkt- och tjänsteerbjudandena har också blivit mer komplexa och kräver ofta många skilda kompetenser för det slutgiltiga erbjudandet till kund.

Samtidigt koncentrerar sig organisationer alltmer på sin kärnverksamhet vilket innebär att aktiviteter, funktioner och produktidéer från olika företag och organisationer blir alltmer invävda i varandra i samband med att de slutliga varorna eller tjänsterna ska utvecklas och produceras. Samhällets

poängtering av kunskap, kreativitet och innovationer medför också starkare intresse av samarbete över organisatoriska gränser (Powell 1990; Castells, 1996; Beirne & Cromack, 2009).

Diskussioner kring olika institutionella kontexter och strukturer som kan underlätta innovationer, kunskapsöverföring och gemensamt resursutnyttjande är intensiv på alla nivåer i samhället. I debatten poängteras flöden och nätverkssamarbeten både i och utanför organisationen. När det gäller förnyelse, utveckling och innovation så understryks betydelsen av att sammanföra olika typer av kunskap, perspektiv och resurser. Det framhålls att förutsättningar för innovationer förbättras genom samarbete mellan olika aktörer, där olika bakgrund och kunskaper sammanvävs med syfte att till exempel bredda organisationers kunskap, öka kundorienteringen och åstadkomma kostnadseffektiviseringar. Retoriken inom området tenderar att framställa samarbeten som den ultimata lösningen på alla problem, såväl i det privata näringslivet som i den offentliga sektorn. Mer sällan diskuteras olika dilemman som möter organisationer, dess chefer och medarbetare i praktiken.

I DAGENS ORGANISATIONER förekommer intensiva samarbeten med andra organisationer parallellt med mer hierarkiska, traditionella organisationsstrukturer. Många gånger förekommer även situationer där företag både konkurrerar och samarbetar med varandra samtidigt. Samarbetssituationer blir med andra ord alltmer en integrerad del i organisationers vardag. I stället för de hierarkiska organisationsformerna skapar dagens samhälle behov av mer flytande, snabba och anpassningsbara organisationer som har kommit att kallas till exempel postbyråkratiska organisationer, virtuella organisationer, gränslösa organisationer eller nätverksorganisationer.

Men har framtidsvisionerna verkligen uppfyllts? Det hävdas i debatten att inslaget av byråkratiska strukturer minskar medan förekomsten av plattare organisationer, teamarbete, temporära arbetslag, självorganiserande grupper och interorganisatoriska samarbeten ökar. Diskussionen tenderar att ställa dessa postbyråkratiska organisationsformer mot traditionella byråkratiska organisationsformer, varvid det hävdas att byråkrati och hierarkier tillhör det förgångna (Ahrne & Brunsson, 2011).

Det är otvivelaktigt så att möjligheterna till globalisering, produktvariationer, tillgänglighet, decentralisering och täta interorganisatoriska samarbeten inte vore möjligt utan den moderna informations- och kommunikationsteknologin. Å andra sidan förekommer även starka tendenser till en ökad byråkratisering. Informations- och kommunikationsteknologin bidrar

till alltfler standardiserade rutiner och kontrollmekanismer, vilket påverkar arbets- och organiseringsprocesserna. Samtidigt som teknologin innebär en ökad flexibilitet i vissa avseenden så finns en annan sida av myntet. Standardiserade rutiner binder upp aktiviteter, vilket i sin tur innebär minskad flexibilitet och en ökad byråkratisering.

Även om många av forskningsbidragen inom området för interorganisatoriska samarbeten på ett förtjänstfullt sätt uppmärksammar olika aspekter av nya organisationsformer så lider många av diskussionerna av en relativt onyanserad beskrivning och analys av situationen (Barley & Kunda, 2001). I likhet med dessa författare anser jag att påståendet att organisationer plötsligt har blivit till nätverk och att dessa nätverk inte innehåller hierarkier är överdrivet. En mer nyanserad bild av organisatoriska förhållanden behövs, där de så kallat postbyråkratiska formerna lever sida vid de mer traditionella hierarkierna.

RETORIKEN PÅ SAMHÄLLSNIVÅ FRAMSTÄLLER OFTA gränsöverskridande samarbeten som lösningen på i det närmaste alla problem, men det ger en mycket förenklad bild av vad som pågår. Diskussionerna stannar ofta på partnernivå, med fokus på hur ett interorganisatoriskt samarbete bäst organiseras och struktureras och där graden av förtroende ses som mycket avgörande för samarbetets utveckling. Mindre uppmärksamhet ägnas åt de vardagliga dynamiska processer som chefer och medarbetare möter. Det är ofta den starkt överrationaliserade, preskriptiva karaktären av många ”best practices” som chefen möter i litteraturen kring interorganisatoriska samarbeten.

”Interorganisatoriska samarbeten vilar inte på etablerade roller och normer, de karaktäriseras i stället av instabilitet och föränderlighet.”

Vi känner till att win-win-situationer såväl som balans i makt, ägarinflytande och resursallokeringar mellan parterna är väsentlig. Även personalrotation, review-tidpunkter, ömsesidighet, gemensamma mål och inte minst förtroende är viktiga inslag i ett samarbete. Men många av dessa olika råd tenderar till att vara motstridiga och kan åstadkomma spänningar i det vardagliga arbetet. Organisationer, och inte minst samarbetsprocesser mellan organisationer, är komplexa och innebär ofta situationer av mångtydighet och osäkerhet som ledning och medarbetare behöver hantera. Interorganisatoriska samarbeten vilar inte på etablerade roller och normer, de karaktäriseras i

stället av instabilitet och föränderlighet. Samtidigt som interorganisatoriska samarbeten är ett flexibelt sätt att växa minskar också autonomin och beroendet till samarbetspartnern ökar (Planander, 2002, 2004).

Dessa inslag av motstridigheter, mångtydighet och paradoxer behöver också återspeglas i diskussionerna kring organisations- och samhällsutvecklingen. Då blir det möjligt att bättre möta och hantera den utmaning som dagens organisationer upplever. Lösare strukturer och mer temporära inslag i organiseringsprocesserna medför att interna och externa relationer förändras när människor rör sig mer mellan organisationer och företag. De nya samarbetsprocesserna påverkar det dagliga arbetet vad gäller bland annat förutsättningar, relationer, interaktioner, kommunikation, roller och beteenden för såväl ledning som medarbetare. Konsekvenserna för organisationerna samt chefers och medarbetares arbetssituation diskuteras dock sällan. Vad som utspelar sig i praktiken behöver åskådliggöras tydligare och problematiseras i debatten.

DISKUSSIONERNA I DETTA KAPITEL baseras på ett forskningsprojekt som initierades för att skapa en fördjupad förståelse kring chefskapets och medarbetarskapets förutsättningar i samband med interorganisatoriska samarbetssituationer. Ofta utgår vi ifrån dominerande tankegångar kring ledarskap i traditionella hierarkiska organisationer där ledaren har ansvar för sin egen enhet och dess anställda.

De två fallstudierna i forskningsprojektet som ligger som grund för nedanstående diskussion symboliserar två helt skilda kontexter och samarbetstyper. Ändå finns det flera gemensamma drag i tankarna kring chefskapets förutsättningar och innehåll. Vissa av de aspekter som framkom i studien kan ses som en direkt följd av samarbetskontexten i sig. Samtidigt föreligger det andra aspekter i samhällets utveckling som påverkar chefsrollen men inte direkt kan hänföras till ett interorganisatoriskt samarbete.

De genomförda fallstudierna speglar en vanligt förekommande situation, nämligen att ett interorganisatoriskt samarbete ska ledas parallellt med en traditionell ”hierarkisk” organisation. Diskussionen fokuserar några av de områden kring nya förutsättningar och innehåll i chefskapet som speciellt uppmärksammades. Här diskuteras betydelsen av att se ledarskap som framväxande i relationen mellan ledare och medarbetare, där traditionella inslag av kontroll minskar och i stället medför nya krav på ledarskapet. Kommunikation, relationer och perspektivväxling blir betydelsefullt, samtidigt som behovet av tydlighet i visioner, strategier, roller och ansvar blir ännu större när chefer och medarbetare rör sig mellan organisationer. Både bredden

och fragmenteringen i arbetsuppgifterna ökar. Visserligen kan man säga att transparensen i samband med ett samarbete ökar, men samtidigt blir det svårare att överskåda vilka relationer, förhandlingar och tolkningar som florerar. Det gäller såväl för de direkt involverade i samarbetet som för dem som står utanför.

Vidare diskuteras tålamod respektive otålighet som är vardagliga inslag som chefer måste förhålla sig till i interorganisatoriska samarbeten.

Tidsbristen är påtaglig och innebär att förekomsten av spontana möten ansikte mot ansikte minskar, liksom tiden för reflektion. Samtidigt planeras tillvaron allt mer i detalj, vilket kan sägas bidra till en högre grad av formalisering. Detta är exempel på de paradoxala drag som dagens arbetssituation uppvisar.

Innan vi fortsätter diskussionen kring studiens resultat på en mer detaljerad nivå, följer nedan en kort beskrivning av hur forskningsprojektet genomförts.

Så utfördes forskningsprojektet

Forskningsprojektet ”Chefskap och samarbete i samband med strategiska allianser och nätverk” genomfördes under perioden 2009–2012. Syftet med studien var att bidra till fördjupad förståelse hur innehåll och förutsättningar för chefers arbete förändras i samband med interorganisatoriska samarbetsprocesser, det vill säga konsekvenser för deras arbetssituation, arbetssätt och relationer i verksamheten.

De två studerade samarbetena avsåg dels ett så kallat joint venture inom telekommunikationsbranschen och dels ett lösare nätverk inom turismindustrin. Fallstudierna omfattade nio djupintervjuer i joint venture-samarbetet och tolv intervjuer i turismnätverket med chefer på olika nivåer. Joint venture-bolaget bildades i början av 2000-talet av två multinationella företag. Syftet var att sammanföra de två organisationernas unika kompetenser inom telefonisystem respektive hemelektronikprodukter och gemensamt utveckla och tillverka mobiltelefoner. Turismnätverket etablerades i mitten av 2000-talet. Nätverket hade som mål att knyta organisationer inom offentlig verksamhet, näringsliv och forskning närmare varandra. Ambitionen var att skapa en mötesplats för dialog, nödvändig för att upptäcka och utveckla nya affärsidéer inom branschen.

I diskussionen nedan behandlas några olika aspekter som uppmärksammades i intervjuerna.

Relationen chef-medarbetare förändras

Ledarskap i ett interorganisatoriskt samarbete handlar inte främst om att leda respektive att bli ledd, utan snarare om att ledarskapet utvecklas i relationen mellan ledare och medarbetare. Ledarskap existerar inte i ett vakuum. Det är i relationen till andra chefer och medarbetare som ledarskapet utövas, påverkas och utvecklas genom att det möter olika förväntningar. Även medarbetare agerar som ledare, formellt eller informellt, i olika sammanhang som projekt eller nätverk.

I debatten fokuseras det ofta på chefen som person, trots att det snarare är ledarskapsrollen som behöver diskuteras. I ett interorganisatoriskt samarbete blir medarbetarens roll mycket tydlig. Individens åläggs ett större ansvar i dagens organisationer genom dess representation i ”the collective action” (Huxham & Vangen, 2005).

”När traditionella inslag av kontroll minskar uppstår nya krav på ledarskapet.”

Behovet av att se ledarskap som framväxande i relationen mellan ledare och medarbetare blir i detta perspektiv mycket tydligt. När traditionella inslag av kontroll minskar uppstår nya krav på ledarskapet. Ledarskap är kollektivt konstruerat (Gronn, 2002; Uhl-Bien, 2006) och hur detta ledarskap utvecklas i praktiken i det vardagliga arbetet blir betydelsefullt (Alvesson & Sveningsson, 2003; Crevani et al, 2010).

I intervjuerna påtalades att relationen mellan chef och medarbetare ändras i samband med interorganisatoriska samarbeten. Såväl chefer som medarbetare är ofta aktiva i flera olika samarbeten, partnerskap eller lösare nätverk. Medarbetare företräder sina organisationer i en mängd olika sammanhang, man ”är” sitt företag och varumärke. I många organisationer har medarbetarna också en större expertis än chefen själv.

Ledaren utövar inte kontroll av medarbetaren i traditionell mening, utan relationen baseras mer på förtroende, i synnerhet när arbetsuppgifterna är mer komplexa. Flexibiliteten i organisationers arbetssituation ökar också, bland annat för att den nya tekniken medger att arbetsuppgifterna kan utföras på fler platser och tidpunkter.

Behovet av kommunikation, relationer och perspektivväxling

Forskningsstudien visar att i interorganisatoriska samarbetsprocesser hamnar fokus på kommunikation, relationer, tolkningar och perspektivväxlingar i stället för på gängse strukturella organisationsparametrar som arbets- och ansvarsfördelning, beslutskanaler och befogenheter. Kommunikation och språk blir särskilt viktigt när det är aktörer från olika länder eller branscher som möts. Men det gäller även i samarbeten utan tydliga kulturskillnader. I ett interorganisatoriskt samarbete ska olika aktörer mötas och utveckla nya idéer tillsammans. De har olika bakgrund, mål, intressen och kunskaper. De bär också med sig olika föreställningar kring vad som är det bästa sättet att organisera verksamheten, hur man bäst tar beslut och hur ansvarsfördelningen bör se ut. De talar både bildligt och bokstavligt olika språk. Här blir kommunikationen oerhört viktig.

”Dialogen kräver uppmärksamhet, medvetande om andras behov och viljan till en djupare förståelse av varandras synpunkter.”

Men det behövs kommunikation i form av dialog snarare än monolog och enkelriktad information. Dialogen kräver uppmärksamhet, medvetande om andras behov och viljan till en djupare förståelse av varandras synpunkter. Det studerade telekomsamarbetet innebar dessutom samarbete mellan olika enheter på olika platser i världen. För att kunna kommunicera på distans med nya medier och kommunikationsmedel var det viktigt för deltagarna att bygga förtroende genom att mötas fysiskt och lära känna lokala förutsättningar på plats hos varandra.

Upplösningen av tid och rum som ett karaktäristiskt drag hos modernitet en diskuteras bland annat av Giddens (1984). Detta motsägs delvis här. Tekniken har visserligen möjliggjort en upplösning av tid och rum, men det innebär inte att de i organisationers vardag – i praktiken – inte skulle vara intressanta eller betydelsefulla att ta hänsyn till. Upplösningen av tid och rum (distanseringen) blir problematisk när vi fördjupar analysen av närhet och distans i interorganisatoriska samarbeten. Dessa samarbeten vilar nämligen starkt på aspekter som att relationer behöver vårdas och utvecklas, att komplexiteten är framträdande och att förtroendet kan vara väldigt sårbart, det vill säga aspekter som kräver närhet.

Weick (1979, 1995) uppmärksammar individernas insatser i organisationerna för att kontinuerligt försöka förstå och skapa mening av vad som sker

i den komplexa och dynamiska organisatoriska vardagen. Detta meningsskapande (sensemaking) är centralt i alla organisatoriska processer där ”meningsskapande är till viktiga delar en fråga om språk, samtal och kommunikation. Situationer, organisationer och miljöer uppstår genom samtal” (Weick, Sutcliffe & Obstfeld, 2005, p 409). Mångtydighet och oklarheter är några av de aspekter som driver fram meningsskapande processer när individerna försöker förstå sin omgivning, där ”plausibility” (rimlighet) snarare än ”accuracy” (riktighet) är ett betydelsefullt inslag.

I kommunikationen mellan samarbetsaktörerna, på ledarnivå såväl som medarbetarnivå, är möjligheterna att växla perspektiv betydelsefull, vilket framgick tydligt i de två studierna. Att seriöst försöka sätta sig in i den andres situation och försöka förstå processer och företeelser utifrån samarbetspartens perspektiv kan ses som en fördjupning av den sociala interaktion som Weick påtalar i sitt sensemaking-koncept. Inslaget av perspektivväxling i sociala interaktioner fördjupar förståelsen och det meningsskapande som sker. Interaktionen stannar inte enbart vid en dialog som underlag för förståelse som Weick diskuterar. Genom en perspektivväxling försöker aktören förstå sin samarbetspartners reella intresse och mål som bakgrund för tolkning, kommunikation och handling.

Behovet av formalisering och tydlighet

”Mjuka” aspekter som kommunikation, relationer och tolkning kan sägas symbolisera en postbyråkratisk ordning. Ändå visade sig andra tendenser vara framträdande i forskningsstudiens två samarbetsprojekt, nämligen formaliseringen av möten och formella kommunikationskanaler. Det kan förefalla lite paradoxalt, då samarbeten bygger på bilden av organisationer som mindre hierarkiska och byråkratiska och med stora inslag av informell kommunikation. I den teoretiska debatten understryks ofta den mer lösa och mindre formella karaktären av interorganisatoriska samarbeten. Dessa samarbeten ses ofta som motpolen till byråkratiska strukturer. I stället för kontroll framhävs förtroende som den bas samarbetet vilar på.

De formella dragen förekommer emellertid även i interorganisatoriska samarbeten. Som uppmärksammades i studien blir koordineringsinsatserna mer omfattande. Formella roller som koordineringsansvariga, ”gatekeepers” eller ledningsgrupper behövs även internt.

Byråkratiska drag återfinns alltså även här. Olika mötesorgan systematiseras även i nätverkssammanhang för att få samarbetet att utvecklas. Att interorganisatoriska samarbeten automatiskt skulle vara mindre formella

är därmed ingen självklarhet. Dessa samarbeten har både informella och formella drag.

Samarbeten innebär ofta en lösare kontext där såväl chefer som medarbetare rör sig mellan olika organisationer för att tillsammans med andra organisationer samverka för ett gemensamt syfte och mål. Men man företräder också alltid en ”hemmaorganisation”. Som framgick i den aktuella studien medför detta även extra krav på tydlighet kring den egna organisationens visioner, strategier, roller och ansvar när man leder medarbetare som är involverade i samarbeten och nätverk.

Samtidigt som det diskuteras att inflytandet och det informella inslaget blir större i samarbetsorganisationer framkommer sålunda även vikten av formalisering av visioner, strategier, roller och ansvar.

Fragmentering och transparens

Utvecklingen av en ökad formalisering tog sig även uttryck i tidspressen och tidsbristen i den dagliga tillvaron. Den spontana dialogen mellan chef och medarbetare har blivit alltmer åsidosatt, vilket jag återkommer till i nedanstående avsnitt. I stället har kontakterna en tendens att bli inplanerade och tidsbokade – inskrivna i agendan.

Av studien framgick att större inslag av interorganisatoriska samarbeten innebär att ledningens traditionella kontrollmöjligheter kan minska. För många organisationsmedlemmar blir även ansvaret och arbetsuppgifternas art bredare. Det framgick också att interorganisatoriska samarbeten även ofta medför en mer fragmenterad bild av organisationen, dess uppgifter och processer. Det gäller för både cheferna, medarbetarna och omgivningen. Interorganisatoriska samarbeten kan samtidigt innebära att olika processer blir mer ogenomträngliga. Visserligen växer behovet av transparens inåt i organisationerna, men det är inte självklart att transparensen kring vilka i nätverken som i realiteten har inflytande blir större. Omfattande nätverk kan i stället innebära en större ogenomtränglighet och större svårigheter att utkräva ansvar, både för ledningen och medarbetarna.

Även slutkonsumenten blir alltmer utsatt och kan i stället för transparens uppleva icke-transparens. Kunderbjudanden som innehåller många olika aktörer kan innebära oklarheter för slutkonsumenten. Det kan vara speciellt svårhanterligt i samband med olycksfall, klagomål eller felaktigheter.

Retoriken på samhällsnivå kring transparensen döljer denna tendens hos företagen att bli mer ogenomträngliga. Jag vill påstå att det faktiskt finns risker att företagen döljer sig bakom retoriken. Kundsupportsfunktionen

är numera ofta den enda kontaktuppgift som finns tillgänglig för kunden. Obefintlig information kring ansvarsfördelning internt inom företagen, likaväl som standardiseringen av frågor och svar, gör det faktiskt svårare för slutkonsumenten att agera. Transparens och tillgänglighet är därför ett angeläget område att närmare granska och problematisera, inte bara ur ett organiseringsperspektiv utan även ur ett medborgarperspektiv.

Tålamod och tidspress

Som nämndes ovan tar sig den parallella utvecklingen av en ökad formalisering även uttryck i tidspress och tidsbrist i den dagliga tillvaron. Det får bland annat till följd att den spontana dialogen mellan chef och medarbetare blir allt mer åsidosatt, vilket framgick tydligt i de båda studerade samarbetena. Detta förhållande blir delvis paradoxalt, då samarbete bygger på en idé om organisationen som platt och bestående av mer informell kommunikation. Aspekter som kort- respektive långsiktighet, tålamod och tidsbrist i det vardagliga arbetet kommenterades ofta i genomförda intervjuerna. De är aspekter som inte direkt kan hänföras enbart till en samarbetssituation, utan som kan anses vara av mer allmän karaktär.

Intervjuerna gav utryck för en stor tidspress där man upplevde att det ofta inte finns utrymme för djupare reflektion. När kraven på omedelbara svar inte kan uppfyllas uppstår frustration och känsla av otillräcklighet. Denna diskussion pekar på ett högst aktuellt tidsfenomen, nämligen kontinuerlig stress påverkad av informationsöverflöd, ständig tillgänglighet, krav på snabba resultat och handling.

”När kraven på omedelbara svar inte kan uppfyllas uppstår frustration och känsla av otillräcklighet.”

Snabbheten och teknologin uppmuntrar till informella kanaler, men bidrar samtidigt även indirekt till behovet av att formalisera mötestillfällena. Spontana möten ansikte mot ansikte finns det inte tid för. Den vardagliga kontakten mellan chef och medarbetare formaliseras i stället i fasta mötestider, vilket framgår av studien. Kommunikationen sker snabbt och det krävs omedelbara svar på olika frågeställningar, vilket skapar frustration och obehag. Behovet av ”reflexive monitoring” (Sydow, 2004), alltså medveten reflektion kring handlingar, och ”reflective practice” (Beirne & Cromack, 2009), det vill säga lärande genom uppföljning, är svårt att uppfylla.

Medveten reflektion kräver tid och samtidigt distans. Tidsbristen medför risker att arbetsinsatser främst fokuserar på kortsiktiga omedelbara operativa aktiviteter. Detta på bekostnad av reflektioner och spontana möten – aktiviteter som är vitala för innovationer och utveckling. Att samarbeta tar tid. Att utveckla relationer och förtroende, att skapa sammanhang och vara kreativ, tar tid och kräver tålamod. Detta inslag kan ses som en del av tidsandan, de allmänna förutsättningar som vi arbetar under, vilket inte är mindre angeläget att diskutera vidare.

Slutsatser och implikationer

Samarbetsorganisationernas vardag har inslag av motsägelser, paradoxer och dilemman som chefer och medarbetare ständigt konfronteras av och som de löser på olika sätt. Vissa aspekter tenderar att inte lyftas upp till ytan, vilket kan innebära risk för tunnelseende, kortsiktiga lösningar som är dåligt förankrade och som kan leda till resursslöseri och tidsspillan.

Många gånger kan bilden av chefen i den teoretiska och samhälleliga debatten skilja sig ganska kraftigt från hur det går till det dagliga arbetet, det vill säga hur ledarskapet utövas i praktiken. Flera aspekter är motstridiga mot den ideala bilden och kraven på ledarskapet – och understryker avståndet mellan praktikens logik och representationens, det vill säga managementlitteraturens, logik (Czarniawska, 2005).

Jag instämmer med Suddaby, Hardy & Nguyen Huy (2011) som efterfrågar mer innovativa teoribildningar för att möta nutida organisationer som är ofta betydligt större, mer komplexa och mer inflytelserika i samhället än tidigare.

Visserligen innebär samarbete och nätverk att traditionella organisatoriska gränser upphör och nya relationer skapas vilket tyder på en mer informell kommunikation. Men samtidigt har vi sett att de formella dragen återfinns även i ett samarbete – inte minst i samband med koordineringsinsatser och formella möten och kommunikationskanaler. Dessutom ställs ytterligare krav på tydlighet i ansvar, visioner och strategier. Den ökade tidspressen medför allt mindre tid för spontana dialoger. Även omfattningen av en ökad transparens kan uppfattas på olika sätt.

Paradoxer är ofta inbyggda i organisationers strukturer och processer, men inslaget av dessa paradoxer, som visas i denna studie, blir ytterligare förstärkta och mångdubblade i samband med interorganisatoriska samarbeten. Ett problem är att vi oftast inte lyfter paradoxerna upp till ytan. Det innebär att vi reducerar förklaringar och diskussionerna till förenklade och till synes rationella resonemang och kopplingar.

Innovationer och samarbeten kräver tålamod, tid och långsiktighet. Detta riskerar dock att negligeras när organisationer lägger allt mer fokus på nuet och omedelbara svar och handlingar. Vi kan konstatera att Taylorismen med sin betoning av tidseffektivitet lever kvar (jämför exempelvis just-in-time och reengineering processes) och är än mer påtaglig. Tidseffektivitet är inte längre bara relaterad till produktionskraftens arbetssituation, den har flyttat in i kontorsrummen. Där utgör den numera en form av social kontroll och disciplinering som samtliga chefer och medarbetare underordnar sig. Den distansering som Giddens (1984) diskuterar innebär en risk för att överskådligheten och helheten av vilka processer som pågår, samt vilka som är involverade i dessa processer, blir mer otydlig. Det gäller inte minst i interorganisatoriska samarbeten som joint ventures och nätverk.

DET ÄR TVEKSAMT OM 2000-talets arbetssituation verkligen blev så icke-byråkratisk, icke-hierarkisk och informell som tidigare förutspåddes (och som är en föreställning som fortfarande lever kvar). Flera av de områden som har diskuterats är mycket viktiga att fortsätta att problematisera och utforska såväl i praktiken som i teorin. Det är nya och delvis annorlunda arbetsförhållanden som successivt vävs in i arbetssituationerna och tas för givet – det är ingen tydlig markering och övergång.

Vad innebär i förlängningen den ökade tidspressen, den minskade tiden för reflektioner och den nya kommunikationstekniken för chefer och medarbetare? Hur ser ansvarsfördelningen ut då medarbetaren alltmer tar aktiv roll i olika nätverkssammanhang? Ibland blir nätverk kanske mer viktiga som plattform för medarbetaren i identitetsskapande än den egna hemmaorganisationen eller plattformen för medarbetaren. Frågeställningarna är många.

När det gäller de praktiska implikationerna är det viktigt att uppmärksamma samhällets förändring och därmed även arbetsförhållandena, samt betydelsen av att ta hänsyn till detta i samband med organisering av arbete. Vad blir dess effekter på olika organisatoriska nivåer och på samhällsnivå, vad är det för logik som vägleder organisationers handlande i ett samhälle där traditionella hierarkier lever sida vid sida med mer löst organiserade verksamheter? En mer nyanserad diskussion kring interorganisatoriska samarbetens olika sidor behövs.

Existerande debatt förenklar ofta sammanhangen och åskådliggör och problematiserar sällan dynamiken och dilemmas i moderna organiseringsprocesser. Jag vill inte göra anspråk på att ha överbryggat detta gap med min studie och detta bokkapitel. Jag ger inga enkla riktlinjer för hur olika dilemmas ska lösas utan har problematiserat några aspekter i en samarbets-

situation som jag anser vara väsentliga att reflektera över. Jag har uppmärksammat den ökande komplexitet som moderna organisationer ofta innefattar och som skapar allt mer spänningar, dubbeltydighet, paradoxer och motsägelser i organisationerna (Smith & Lewis, 2011). Paradoxer går inte att lösa upp och komplexa frågor har inte alltid enkla svar, däremot är det viktigt att föra upp vissa frågeställningar och förhållanden till ytan, för att reflektionen och debatten ska kunna nyanseras och fördjupas.

TANKEGÅNGAR KRING LEDARSKAP och organiseringsprocesser i samband med interorganisatoriska samarbeten bör utgöra en självklar del av den traditionella ledarskapsdiskursen, inte minst i högre managementutbildningar. En strikt uppdelning mellan olika typer av organisationer är inte längre eftersträvansvärt.

Minskningen av traditionella byråkratiska strukturer innebär inte automatiskt att formella strukturer, roller och besluts- eller informationskanaler upphör. Däremot ställer det krav på att analysera ledarskap i en kontext där både hierarki, traditionella former förekommer sida vid sida med interorganisatoriskt samarbete. Dagens och framtidens ledare ska kunna förhålla sig och hantera dessa aspekter.

Slutligen vill jag understryka behovet av uppmärksamma och granska interorganisatoriska samarbetens och informations- och kommunikationsteknologins konsekvenser ur olika perspektiv. Att samarbeta interorganisatoriskt är ett synnerligen viktigt inslag i samhället för att skapa plattformar till utveckling och innovation, men medvetenheten om de dilemman och den komplexitet som kan föreligga är betydelsefull. Där är uthållighet och långsiktighet centralt.

Agneta Planander *Ekonomie doktor vid Institutionen för Service Management och tjänstevetenskap, Lunds universitet.*

Referenser

Ahrne, G. & Brunsson, N. (2011) Organization outside the organizations: the significance of Partial Organzation. *Organization*, 18(1), 83–104.

Alvesson & Sveningsson (2003) The Extra Ordinarizaion of the Mundane. *Human Relations*, 56(12), 1435–1459.

Barley & Kunda (2001). Bringing work back in. *Organization Science*, 12, (1), 76–95.

Beirne, M. & Cromack, C. (2009) Managing Creative Coalitions: reflections on the Social Side of Services Innovation. *European Management Journal*, 27 (2), 83–98.

Castells, M. (1996) *The Rise of the Network Society*. Oxford: Blackwell Publishers.

Crevani, L. , Lindgren, M. & Packendorff (2010). Leadership not leaders: On the study of leadership as practices and interaction. *Scandinavian Journal of Management*, 26, 77–86.

Czarniawska, B. (2005) *En teori om organisering*. Lund: Studentlitteratur.

Giddens, A. (1984) *The Constitution of Society*. Cambridge: Polity press.

Gronn, P. (2002) Distributed leadership as a unit of analysis. *The Leadership Quarterly*, 13, 423–451.

Huxham, C. & Vangen, S. (2005) *Managing to Collaborate. The theory and practice of collaborative advantage*. Abingdon: Routledge.

Planander, A. (2002) *Strategiska allianser och förtroendeprocesser – en studie av strategiska samarbeten mellan högteknologiska företag*. Doktorsavhandling. Lunds Universitet.

Planander, A. (2004) *Identity and identification in a context of coopetition*. Paper presenterat vid EIASM-konferens, Workshop on Coopetition Strategy: Towards a new kind of Interform Dynamics? Catania, Italien.

Powell, W. W. (1990) Neither Market nor Hierarchy: Network Forms of Organizations. *Research in Organizational Behaviour*, 295–336.

Smith, W.K. & Lewis, M.W. (2011) Toward a Theory of Paradox: A Dynamic Equilibrium Model of Organizing. Academy of Management Review, 36 (2), 381–403.

Suddaby, R., Hardy, C & Nguyen Huy, H. (2011) Introduction to special forum. Where are the new theories of organization? *Academy of Management Review*, 36 (2), 236–246.

Sydow (2004) Network development by means of network evaluation? Explorative insights from a case in the financial services industry. *Human relations* 57(2): 201–220.

Uhl-Bien, M. (2006) Relational Leadership Theory: Exploring the Social Processes of Leadership and Organizing. *The Leadership Quarterly*, 17(6), 654–6.

Weick, K. (1979) *The Social Psychology of Organizing*. Reading, MA, Addison-Wesley.

Weick, K. (1995) *Sensemaking in Organizations*. Thousands Oaks: Sage Publications.

Weick, K., Sutcliffe, K.M, & Obstfeld, D. (2005) Organizing and the Process of Sensemaking. *Organization Science*, 16(4), 409–421.

6.

Framgångsrikt leanledarskap sätter människan i centrum

Lean production har en stor potential att bidra till organisationers innovationsförmåga. Tyvärr fokuseras många leanimplementeringar på enstaka verktyg och inte på att skapa en kultur som präglas av respekt för människan och kontinuerliga förbättringar. Förändrade roller för medarbetare och chefer är en central aspekt av filosofin som ofta inte beaktas, men som är avgörande för att uppnå långsiktigt hållbara resultat med lean, skriver **Bozena Poksinska** vid Linköpings universitet.

Lean production har fått en enorm popularitet under 2000-talet och det finns ingen bransch där man inte har försökt tillämpa konceptet. Lean har betraktats som allt från ett kraftfullt förbättringsprogram till en modenyck som man kastar bort pengar och tid på. Det finns flera framgångssagor om företag som har lyckats höja sin effektivitet och lönsamhet med hjälp av lean production, men det finns också otaliga exempel på misslyckade satsningar. De flesta leaninitiativ visar lovande resultat i början, men man misslyckas med att hålla förändringsprocesserna levande och återgår till det gamla arbetssättet. Varför lyckas inte alla? Vad är hemligheten bakom framgången? Är lean production en modefluga som snart byts ut mot något annat?

Lean production är en västerländsk tolkning av Toyotas produktionssystem som myntades och populariserades av forskare vid MIT (Massachusetts Institute of Technology) i början av 1990-talet. Forskarna Krafcik, Womack, Jones och andra ville förklara skillnaderna i produktivitet mellan japanska och västerländska biltillverkare och använde uttrycket ”lean” om Toyotas produktionssystem. Det krävde mindre personal, utrymme, kapital, material, lager och tid för att producera ett större utbud av produkter med bättre kvalitet än gängse metoder.

Toyota produktionssystem utvecklades i efterkrigstidens Japan utifrån Toyotas specifika kontext och behov och kan inte ses som en universell lösning för alla problem i dagens industri. Olika verksamheter tillämpar olika delar av Toyotasystemet med målet att uppnå liknande resultat, men utfallet blir oftast inte som förväntat. Det som är viktigt är att anlägga ett systemperspektiv där alla delar av systemet utvecklas på ett konsekvent och långsiktigt sätt utifrån verksamhetens behov. Med andra ord, för att uppnå goda och hållbara resultat med lean räcker det inte att tillämpa några leanverktyg, utan det krävs en principiell förändring av kulturen i verksamheten och därmed synen på ledarskap och medarbetarskap. Det visar både våra och andras studier (se till exempel Hines med flera, 2008; Bhasin och Burcher, 2006).

”En avgörande faktor är att skapa en kultur som präglas av respekt för människan och kontinuerliga förbättringar.”

En avgörande faktor är att skapa en kultur som präglas av respekt för människan och kontinuerliga förbättringar. För att åstadkomma en kulturförändring krävs ett ledarskap som engagerar och samlar människor i en

gemensam ansträngning att skapa gemensamma värderingar. Även om flera poängterat vikten av förändrat ledarskap, finns det få studier som empiriskt har undersökt och beskrivit innebörden och principerna för leanledarskap. Hur agerar en leanchef i det dagliga arbetet? Hur samspelar och kommunicerar denna chef med sina medarbetare? Hur fattas besluten? Vad skiljer ett leanledarskap från andra typer av ledarskap? Syftet med detta kapitel är att ge en ökad förståelse av leanledarskap och beskriva mekanismer och ledningsverktyg som stödjer utvecklingen mot hållbar lean. Fokus i kapitlet ligger främst på det operativa ledningsarbetet.

Vad kännetecknar hållbar lean?

Innan vi fokuserar på ledarskapet vill vi beskriva några filosofiska principer som är förutsättningen för hållbar lean. Lean production har tillämpats i många olika sammanhang under en lång tid, vilket gör att konceptet har urvattnats. Lean kan i dag vara allt från en övergripande filosofi, en rationaliseringsstrategi eller ett produktionssystem till en verktygslåda och städning av arbetsplatsen. Många verksamheter arbetar med olika former av lean och ofta är det svårt att veta vilken den gemensamma nämnaren är som kännetecknar leanverksamhet. Det finns med andra ord olika innebörder av lean production beroende på i vilket kulturellt och organisatoriskt sammanhang konceptet används.

”Utveckling av medarbetare som tar ansvar för förbättringsarbetet är en nyckelfaktor för att uppnå goda och hållbara resultat.”

Vi har haft förmånen att studera leanledarskap i svenska verksamheter som har uppnått goda och hållbara resultat. Det som kännetecknade alla dessa verksamheter var att de såg på lean som ”ett system som ger människor verktyg att ständigt förbättra sitt arbete” (Liker, 2004). Fokus för implementeringen har inte varit att ”införa” lean, utan att skapa förmågan och förutsättningarna för medarbetardrivet förbättringsarbete. Om man följer debatten i litteratur och press får man en splittrad bild av medarbetarens roll i en leanverksamhet. Bilden varierar från en kugge i maskineriet till en kreativ problemlösare som den viktigaste resursen i verksamheten. Våra forskningsresultat visar att utveckling av medarbetare som tar ansvar för förbättringsarbetet är en nyckelfaktor för att uppnå goda och hållbara resultat med lean production.

En viktig utgångspunkt är ”respekt för människan”, en princip som länge har saknats i den västerländska leanlitteraturen men som har fått större uppmärksamhet under senare år. Respekt för människan utgår från att medarbetarna är kreativa, har idéer och tänker innovativt. Denna potential ska användas till nytta för både organisationen och dess anställda. Med detta synsätt får medarbetarna växa och använda sina kunskaper och färdigheter och vara delaktiga i ledning och förbättring av verksamheten. Denna potential förblir outnyttjad om inte de rätta förutsättningarna skapas i organisationen. Utveckling mot hållbar lean innebär att organisationer utvecklar en stödjande struktur och kultur för att möjliggöra de anställdas deltagande i förbättringsarbetet. Det krävs processer och rutiner för att stödja olika stadier av förbättringsarbete, från idégenerering, utvärdering och genomförande till uppföljning. Detta ställer också nya krav på ledarskapet som måste byta fokus från att styra en verksamhet till att leda människor.

Från styrning av verksamheten till ledning av människor

Den primära funktionen för en chef är att styra och samordna olika aktiviteter, medan den primära funktionen för en ledare är att påverka människor och skapa förändring och rörelse. Våra studier visar att hållbar lean innebär en förändring av fokus från chefsuppgifter till ledaruppgifter. Den förändringen var mest påtaglig för första linjens chefer. Innan lean implementerades var den primära uppgiften för chefer att fastställa mål och övervaka och kontrollera verksamheten vad gäller produktion, kvalitet och säkerhet. Utöver de planerade mötena träffade de sina medarbetare mest i samband med att något problem hade uppstått.

När arbetet med lean production påbörjades ökade kravet på cheferna att vara mer synliga i det dagliga arbetet. Den primära uppgiften blev att motivera, utmana, ge intellektuell stimulans och förse medarbetarna med inriktning, energi och stöd. Både formella och informella möten med medarbetarna ökade och blev viktigare. Cheferna ägnade mer uppmärksamhet åt effektiv kommunikation, som att dela värderingar och uppmuntra till engagemang i förbättringsarbetet. En daglig rutin blev att gå runt i verksamheten och småprata med medarbetarna. Det kunde inbegripa frågor om hur dagen är eller hur medarbetaren mår. Det handlade också om att visa uppskattning för väl utfört arbete och ge konstruktiv feedback.

En viktig uppgift för chefen blev att coacha och stödja medarbetarna. Som exempel fick medarbetarna ansvar för att själva lösa problem medan cheferna coachade och försåg dem med nödvändiga verktyg och kunskaper.

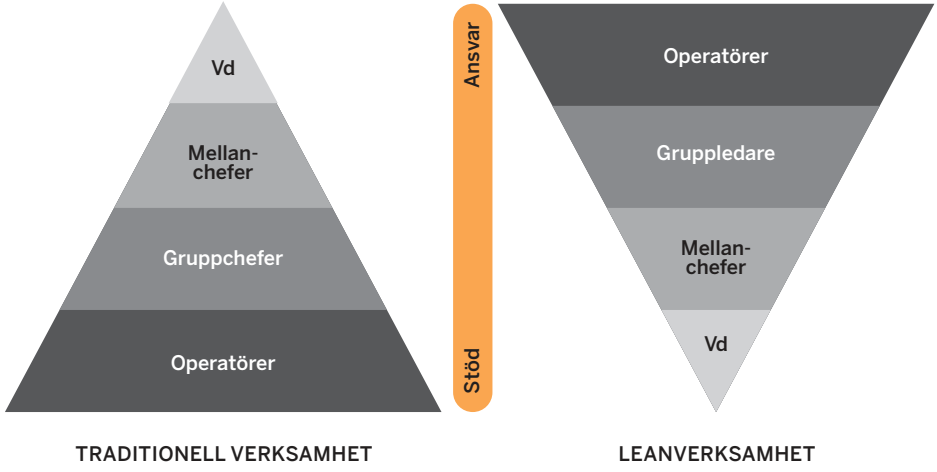
Cheferna ställde frågor för att uppmuntra medarbetarna att själva tänka igenom problemen. Coaching innebär att frigöra medarbetarnas potential och hjälpa dem att växa i sina roller och nå mål i arbetet. Så här beskriver en chef sin coachande roll:

”Mycket coachning är väldigt annorlunda och en mental omvändning för medarbetare som är vana vid att man säger ’du gör så här och du gör så här’. Helt plötsligt ska jag fråga ’hur vill du sköta det här?’. De i det äldre gardet har haft lite svårt att ställa om sig. De vill att man pekar med hela handen.”

En ledningsstruktur enligt lean presenteras ofta i litteraturen som en omvänd pyramid, med leanchefer i botten och medarbetare i toppen av den organisatoriska hierarkin. Denna omvända pyramid illustrerar att den primära rollen för chefer är att tjäna och tillgodose medarbetare på golvet.

Leanledarskap visar i detta avseende stora likheter med *tjänande ledarskap* som utvecklades av Greenleaf på 1970-talet. Denna ledarskapsmodell bygger på en grundläggande tanke att en ledare är en tjänare. Den primära uppgiften för tjänande ledare är att tillgodose anställdas behov framför sina egna och hjälpa de anställda att utvecklas och växa som personer.

Figur 1: Traditionell verksamhet kontra leanverksamhet.
Enligt Found, P. and R. Harvey (2007)



Kommunicera för att skapa delaktighet och engagemang

En annan viktig förändring som hållbar lean har medfört är ökad tvåvägskommunikation och fokus på att etablera informationsflöden nerifrån och upp i stället för uppifrån och ner. I stället för att endast informera via e-post, dokument och anslagstavlor förmedlas informationen framförallt vid olika korta möten. Detta i syfte att säkerställa ett systematiskt och snabbt informationsutbyte och ta emot direkt feedback från medarbetarna. Syftet är också att skapa förståelse för aktuella mål och prioriteringar och därigenom engagera medarbetarna i måluppfyllelsen.

Samtliga fallorganisationer utvecklade medel för visuell kontroll och kommunikation. Enkla visuella verktyg används för att tydliggöra mål och ge en kontinuerlig feedback om läget i verksamheten. Informationen visualiseras på whiteboard-tavlor med hjälp av enkla diagram och standardiserade färgkoder och symboler. De ovan nämnda mötena äger ofta rum vid tavlan och styrs av tavlans struktur.

I det flesta fallorganisationer finns två typer av tavlor: förbättringstavlor och tavlor för daglig styrning. Agendan för daglig styrning innehåller standardiserade punkter, som avstämning av dagens arbete och mål samt avrapportering av olika typer av avvikelser och problem. Som till exempel, på ett tillverkande företag kontrolleras dagligen fyra mål (kvalitet, säkerhet, leverans och ekonomi) och kommuniceras på samtliga nivåer i organisationen.

VARJE MORGON TRÄFFAS ALLA arbetsgrupper i alla processer för en kort avstämning kring de fyra målen. Målen visualiseras med hjälp av magneter och trafikljusfärger: grön, gul och röd. Om allt fungerar som det ska, visualiserar man läget med en grön magnet och om det finns några avvikelser använder man en gul eller röd magnet beroende på hur allvarligt problemet är.

Gruppchefer förmedlar sedan resultaten på ett möte på nästa chefsnivå som i sin tur förmedlar information till nästa nivå. På det sättet når informationen om läget på golvet högsta chefen dagligen inom 1,5 timme. Allvarliga problem och avvikelser diskuteras direkt på möten och nödvändiga åtgärder vidtas för att förebygga och minska konsekvenserna.

På styrningstavlan visualiserar man dagligen också olika processmätetal som är viktiga för att uppnå verksamhetens mål. Visualisering av mätetal är ett av viktigt medel för att främja delaktighet och engagemang i verksamheten. Medarbetarna får en djupare förståelse av faktorer som påverkar deras arbete och upplever sig ha bättre kontroll över arbetssituationen. Det

är lättare att upptäcka om något går fel och rikta insatserna för att nå förbättringsmål.

Förbättringstavlor syftar till att visualisera förbättringsarbetet. De består vanligtvis av tre delar som kan ha olika framställningsformer och grafiska objekt:

1. *Insamling av förbättringsförslag som till exempel plats för Post-it-lappar, reflektionsbok, förslagsblanketter och så vidare.*
2. *Visualisering av pågående projekt med status, ansvarig, delaktiviteter och deadline.*
3. *Resultat av förbättringsarbete som till exempel antal och bästa genomförda förbättringar.*

Regelbundna möten hålls vid förbättringstavlorna för att följa upp status på olika förbättringsprojekt och planera för nya aktiviteter.

Ge ansvar och involvera i beslutfattande genom självstyrande team

Leanledarskap innebär också att ge anställda ett ökat ansvar för planering och daglig styrning av verksamheten. Chefer har successivt lämnat över flera av de uppdrag de har haft i verksamheten till medarbetare. Genom att ge ansvar och delegera uppgifter skapar man en delaktighet och ökar känslan av ägarskap i arbetet.

En viktig grund för detta är att organisera arbetet i team. Team med flexibla medarbetare och bred kompetens är den grundläggande organisatoriska enheten i en leanorganisation. Teamen ansvarar för utförandet av arbetet inom sin del av flödet och är drivmotorn för problemlösning och förbättringsarbete. Vid ett tillverkande företag, där det redan fanns ett teambaserat arbetssätt vid införandet av lean, utvecklades arbetsgrupperna mot självstyrande team. Gruppchefer överförde stegvis en del av sitt ansvar till gruppmedlemmarna. Teamen fick själva ta ett gemensamt ansvar för arbetsuppgifterna och styra sin egen verksamhet inom givna ramar och uppsatta mål. Teammedlemmarna hade en tydlig ansvarsfördelning och antog olika roller som kvalitetsansvarig, säkerhetsansvarig och underhållsansvarig.

Litteraturen beskriver att det finns två typer av ledare inom självstyrande team: interna ledare som samordnar teamens aktiviteter och externa ledare som stöder och uppmuntrar gruppen att nå sina mål (Yukl, 1997). Den externa ledarens roll presenteras ofta som en coach, främjare och utbildare. I det nämnda fallet antog en utvald teammedlem rollen som intern teamledare och tog delvis över gruppchefens uppgifter. När de nya ansvarsområdena

blev en rutin, minskade stressnivåerna hos gruppcheferna. Denna typ av delat ledarskap i leanorganisationer är ett sätt att förverkliga delaktighet, inflytande och nyttjande av medarbetarnas kompetens.

I den offentliga sektorn, där arbetet var organiserat enligt den traditionella hierarkiska strukturen och en teambaserad organisation i grunden saknades, började leanarbetet ofta med identifiering och kartläggning av verksamhetens processer. Som nästa steg tilldelades de viktigaste processerna ett team som ansvarade för daglig styrning och förbättring av dessa processer. Nya rutiner, ansvarsområden och verktyg utvecklades för att skapa förutsättningar och stöd för processbaserat teamarbete. Som i fallet med det tillverkande företaget fick teamen allt större handlingsutrymme och befogenhet att fatta egna beslut. Cheferna ägnade i stället mer tid åt att stötta och coacha teamen.

UTVECKLING MOT SJÄLVSTYRANDE TEAM är en stegvis process som kräver en förändring av ledarens och teammedlemmarnas roller. Arbetsgrupper går igenom olika utvecklingsstadier innan de kan bli högpresterande team. Olika ledarskapsstilar behövs vid olika stadier i teamets utveckling.

Våra resultat visar att i ett tidigt skede av utvecklingen av självstyrande team krävs en hög inblandning av externa ledare med starkt transformativt ledarskap. Aspekterna av transformativt ledarskap med fokus på medarbetarnas utveckling, deltagande i beslutsfattandet och delaktighet i förbättringsarbetet, främjar och stärker teamets självstyrning. Behovet av ett transformativt ledarskap minskar i takt med att teamet mognar och det nya arbetssättet blir etablerat.

I början av implementeringsprocessen upplevde gruppcheferna en hög stressnivå. De var inte bara ansvariga för att styra verksamheten, utan också för att coacha medarbetarna och driva förändringsprocesserna framåt. Efter hand som leanarbetet mognade fram förbättrades chefens situation eftersom medarbetarna fick större utrymme att fatta egna beslut och ta över en del av gruppchefens ansvar. En viktig roll för gruppcheferna blev däremot att styra och samordna arbetet mellan teamen. Gruppchefer tillsammans med högre chefer och andra funktionärer deltog i tvärfunktionellt förbättringsarbete för att utveckla verksamheten som helhet och undvika suboptimering av delprocesser.

Skapa förutsättningar för medarbetardrivet förbättringsarbete

Medarbetardrivet förbättringsarbete, som är den viktigaste komponenten i leanarbete, återspeglades i flera aspekter av chefskapet. En utgångspunkt

var att tilldela tid och resurser som tydligt signalerade vikten av förändringar till de anställda. Förbättringsarbete blev en punkt på dagordningen i möten på alla nivåer. Samtliga fallorganisationer utvecklade stödjande strukturer för att säkerställa en effektiv och systematisk process för förbättringar. Medarbetarna involverades inte bara i idégenerering, utan fick även ansvaret för genomförandet av idéer. Rutiner skapades för hur förbättringsförslag skulle lämnas in, bedömas och realiseras. Det var de anställda som i stor utsträckning ansvarade för planering och genomförande av förbättringar. De hade stor frihet att fatta egna beslut och vidta lämpliga åtgärder för att realisera planerade förbättringar.

”Det var de anställda som i stor utsträckning ansvarade för planering och genomförande av förbättringar.”

Som exempel kan nämnas att operatörerna inom tillverkningsenheten kunde lämna sin arbetsplats för att arbeta med sina idéer när situationen tillät det. Deras ansvar var också att genomföra olika studier och undersökningar för att samla in nödvändig information för att förverkliga idéerna. Om de behövde hjälp från den tekniska avdelningen, var det deras uppgift att ta kontakt med rätt person. I kontrast till traditionellt förslagssystem kräver medarbetardrivet förbättringsarbete att medarbetarna får ett större ansvar för förbättringsprocessen än att bara lämna in idéer.

Både chefer och medarbetare har betonat att ledarens efterfrågan är kritisk i den första fasen av förbättringsarbetet. Första linjens chefer har beskrivit sin roll i förbättringsarbetet på följande sätt:

”Se till att det här följs upp. Följa upp, efterfråga, ta ägarskap.”

”Efterfrågan, efterfrågan, efterfrågan, det är egentligen det som krävs. Du måste ha struktur, du måste standardisera hur du vill ha det och följa det. Har vi problem ska det avvikelseanalyseras efterfråga, efterfråga, efterfråga resultat.”

Även medarbetare har beskrivit chefens roll på samma sätt och poängterat att förbättringsarbetet i uppstartsfasen är beroende av ledarens efterfrågan och stöd:

”Så det gäller att det ska efterfrågas hela tiden. Man måste bli påmind, tjatad på kanske. ”

”Det är ju det här med kontinuerlig efterfrågan och möten och sånt.”

”De säger att de vill ha någonting, de efterfrågar det, och de visar tydligt att de efterfrågar det.”

”Uppmuntra och pusha på mig!”

En förutsättning för förbättringsarbete är engagerade medarbetare som kontinuerligt söker nya vägar att utveckla verksamheten och ser problem som möjligheter. Det är intressant att se hur medarbetarens syn på sin egen roll har förändrats över tid. Tidigare såg man som sin uppgift att bara utföra tilldelat arbete, men nu uppfattar man det som sin uppgift att både utföra tilldelade arbetsuppgifter och att arbeta med förbättringar:

”Alla måste bidra, det går inte bara ’ja, ja vad är klockan, nu ska jag gå hem’, utan här får du liksom aktivt tänka hela tiden och det är väl bra”.

”Vi tänker hela tiden ’vad kan vi göra så att det blir lättare för oss?’ och ifrågasätter.”

”Ja, jag ser väl att jag ska förbättra hela tiden, hitta på förbättringar och stötta andra i deras också. Hjälpa dem om de behöver”.

Förmedla värderingar och uppmuntra nya beteendemönster

Chefer har en viktig roll i en kulturförändring och måste agera på ett sätt som överensstämmer med nya värderingar och tänkesätt. De förväntas lära de anställda organisationens värderingar och kulturella normer, vilket betyder att de måste förstå och omfatta kulturen själva. De måste ha ett starkt engagemang för personligt lärande och utvecklas själva innan de kan ta ansvar för att lära andra. Detta gäller alla chefsnivåer. Första linjens chefer måste få utbildning, stöd och stimulans från sina chefer som i sin tur ska stödjas av nästa chefsnivå. En högre chef som agerar mot organisationens värderingar kan förstöra förutsättningarna för första linjens chefer och hota utvecklingen mot hållbar lean.

Vid uppstarten av leanarbetet användes träning och utbildning. Syftet med utbildningen var inte bara att utbilda anställda i grundläggande principer, metoder och verktyg för problemlösning och förbättring, utan även att ifrågasätta det nuvarande systemet och starta en dialog om de anställdas nya roll. Strategin var att öka de anställdas möjligheter att delta i olika typer av möten där specifika frågor, utmaningar och möjligheter identifierades, diskuterades och löstes i dialog och samverkan med medarbetare, chefer och andra. Dessa aktiviteter har bidragit till att utveckla gemensamma mål, att skapa motivation för förbättringsarbete och förändra attityder och värderingar.

Förutom de formella utbildningarna var det också en viktig uppgift för chefer att lära ut leanfilosofin och principerna. Det handlar inte om att hålla lektioner inför anställda, utan att demonstrera det nya tänkesättet och beteendemönstret genom sina handlingar. Cheferna ska fokusera på enskilda medarbetares kompetens, erfarenhet och förmåga och ställa dem

inför utmaningar som ska stärka och utveckla dem. Uppmärksamhet ägnas åt att utveckla tillit, att främja samverkan och dela information. Det handlar också om att i den dagliga kommunikationen använda slagord, uttryck och beskrivningar som stöder det önskvärda. Genom att kommunicera mål och dela värderingar påverkar cheferna medarbetarnas attityder och främjar beteenden som gynnar utvecklingen mot hållbar lean.

”Cheferna uppmuntrade och belönade beteenden som ledde i önskvärd riktning.”

Ett viktigt verktyg är att mäta och visualisera resultatindikatorer som stöder värderingar och bidrar till uppfyllelse av verksamhetens mål. Som exempel har förbättringsaktiviteter övervakats och visualiserats på exponerade platser. Cheferna uppmuntrade och belönade beteenden som ledde i önskvärd riktning. I ett fallföretag premierades till exempel de anställda för sitt engagemang och deltagande i förbättringsarbetet. I början fördelades individuell bonus till dem som hade uppnått målen med ett visst antal genomförda förbättringar per år. När förbättringssystemet mognat ändrades individuell bonus till gruppbonus. Detta med syfte att främja samarbetet och öka innovationsgraden hos inlämnade förslag. Organisationens kultur och värderingar måste också återspeglas i personalpolitiken, det vill säga i chefs- och medarbetarrekrytering, lönesättning, personalminskning och karriär- och utvecklingsmöjligheter.

Bilden av ledaren som en förebild, någon som förmedlar värderingar och ger kulturella normer till medarbetarna har en stark koppling till transformativt ledarskap (Bass, 2006). Transformativt ledarskap definieras ofta i termer av ledarens påverkan på individerna och gruppen och beskrivs genom fyra I: Inspirerande motivation, Intellektuell stimulering, Idealiserad påverkan och Individuell omtanke. En viktig uppgift för en transformativ ledare är att kommunicera organisationens mål och strategier samt att sprida entusiasm och engagemang för att realisera dessa.

En transformativ ledare ska ge människor uppmärksamhet och stödja dem att uppnå sina mål. Detta är också leanledarens primära uppgift. Transformativt ledarskap har använts sedan 2003 av den svenska försvarsmakten under namnet Utvecklande ledarskap. Det är en ledarskapsmodell som har en stark vetenskaplig grund och visar goda resultat, som till exempel förbättrad effektivitet inom de organisationer som använder modellen.

Inom Utvecklande ledarskap finns det välutvecklade kurser och utbildningsmaterial, vilket inte är fallet inom leanledarskap. Man använder sig bland annat av ett frågeformulär som syftar till att identifiera ledarens utvecklingsbehov. De påståenden som ingår i frågeformuläret beskriver på ett bra sätt principerna av leanledarskap, till exempel: ”jag skapar entusiasm inför en uppgift”, ”jag inspirerar andra till kreativt tänkande” eller ”jag får andra att känna sig betydelsefulla”.

Från ledningens tryck till medarbetarens drive

Shiba med flera (1993) skiljer mellan två källor till engagemang för förbättringsprogram: tryck från ledningen respektive drivkraften hos medarbetarna. Tryck från ledningen innebär deras egna aktiviteter för att främja förbättringsarbete. Dessa aktiviteter inkluderar att tilldela resurser, kommunicera mål, coacha och aktivt stödja förbättringsprocessen.

”När förbättringssystemet mognar och medarbetarnas tänkesätt och beteende förändras övergår gradvis ledningens tryck till medarbetarens drive.”

Drivkraften hos medarbetarna ökar när de förstår målen och nyttan med förbättringar och ser sin egen roll och sitt eget ansvar i processen. Tryck från ledningen är viktig initialt för att skapa motivation och engagemang för förbättringsarbetet. När förbättringssystemet mognar och medarbetarnas tänkesätt och beteende förändras övergår gradvis ledningens tryck till medarbetarens drive. Vi tror att en hållbar lean inte kan uppnås om ledarens tryck inte omvandlas till medarbetarens drive. Det är viktigt att förbättringsarbetet blir oberoende av ledarens medverkan och att medarbetarna tar initiativ och driver förbättringsarbetet själva, oberoende av ledningens stöd och handlingar.

En intressant aspekt i detta sammanhang är att behovet av transformativt ledarskap minskar i takt med förbättringssystemets mognad. I början av implementeringsprocessen var framsteg med lean starkt beroende av ledarens stöd. Cheferna inriktade sina insatser främst på att motivera och stödja medarbetarna, vilket krävde tranformativa lederskapsbeteenden. När leanarbetet mognade och anställda accepterade sina nya roller, minskade behovet av tranformativt ledarskap och ledningens tryck ersattes av medarbetarens drive.

Från medarbetardrivet förbättringsarbete till medarbetardriven innovation

Frågor som hur man utvecklar en stödjade struktur för medarbetardrivet förbättringsarbete och hur chefens roll därmed förändras är inte bara intressanta utifrån ett hållbart leanperspektiv, utan även utifrån ett innovationsperspektiv. Forskningen om innovation intresserar sig i allmänhet mest för olika drivkrafter för innovation. Uppmärksamhet har främst inriktats på teknik och marknader som till exempel förändrade kundkrav, ökad konkurrens och teknologiska framsteg.

Den nyare forskningen intresserar sig för kundens eller slutanvändarens roll i innovationsprocessen. Termer som teknikdriven innovation, marknadsdriven innovation, kunddriven innovation används ofta i litteraturen för att beskriva de viktigaste mekanismerna bakom innovationer. Høyrup (2010) och Bessant (2003) tror dock att det finns ytterligare en drivkraft för att generera och genomföra idéer: organisationens egna anställda, vars primära arbetsuppgift inte är att utföra ett innovativt arbete. Medarbetardriven innovation innebär att medarbetarna kombinerar kunskap, kompetens, erfarenheter och andra resurser och tillsammans utvecklar nya idéer och omsätter dem i lösningar. Innovationerna är i detta sammanhang inte enbart inriktade på produktinnovationer, utan avser även på processer, metoder, maskiner och utrustning.

”Processen att skapa idéer aktiveras ofta av social interaktion, utbyte av information och genom att dela personliga erfarenheter”

Vi tror att medarbetardrivet förbättringsarbete är en utgångspunkt för att bygga upp förmågan till medarbetardriven innovation och att det är liknande mekanismer som ligger bakom framgångsfaktorerna. Processen att skapa idéer aktiveras ofta av social interaktion, utbyte av information och genom att dela personliga erfarenheter, vilket bidrar till fler innovativa idéer och bättre lösningar vid genomförandet.

Att utveckla förmågan för medarbetardriven innovation är inte någon ”quick fix”, utan en mognadsprocess som växer fram hos medarbetarna genom stegvis ökad erfarenhet och systematisk utveckling av arbetssättet. Ett intressant resultat av våra studier är att förbättringar som utvecklats av medarbetare blir mer avancerade och innovativa med förbättringssystemets mognad.

Slutsatser

En förutsättning för hållbar lean är engagerade medarbetare som kontinuerligt söker nya vägar att utveckla verksamheten och ser problem som möjligheter. Detta kräver en förändring av den organisatoriska kulturen, där leanledarskap är en kritisk faktor. I leanledarskap ändras fokus från att styra verksamheten till att leda människor. Den primära chefens roll är att motivera, coacha och utveckla individer och grupper. En leanledare behöver utveckla en förmåga att vara en coach som aktivt engagerar medarbetarna och uppmuntrar dem att bidra med förbättringsidéer och lösningar på problem.

”I leanledarskap ändras fokus från att styra verksamheten till att leda människor.”

I en leanverksamhet är det team som är den primära operativa enheten för att leda och förbättra processer. Ansvaret för den dagliga styrningen av processerna överlämnas därför successivt till teamet. Förändringen mot självstyrande team är en långsiktig process, som kräver kontinuerliga satsningar och resurser. En viktig aspekt är att cheferna lämnar över kontrollen över arbetsprocesser till medarbetarna och involverar dem i förbättringsarbetet. Därmed förändras också medarbetarens roll från en passiv till en aktiv roll i verksamhetsledning och utveckling. Verktyg och metoder för att uppnå engagemang och delaktighet i arbetet inkluderar tvåvägskommunikation, korta dagliga möten med standardiserad agenda, visuell ledning och uppbyggnad av stödjande struktur för förbättringsarbete.

Leanledarskapet är också relaterat till andra ledarskapsteorier, för det första till transformativt ledarskap. För att skapa delaktighet, utveckla medarbetarna och uppmuntra samarbetet använder cheferna en ledarstil som visar många likheter med transformativt ledarskap. Denna ledarstil fokuserar på att hjälpa medarbetarna att upptäcka sina egna förmågor och lära sig nya färdigheter och coacha medarbetarna till sina uppsatta mål.

För det andra: leanledarskap delar en grundläggande värdering med tjänande ledarskap. I en traditionell organisation kan en ledningsstruktur illustreras med en pyramid med vd i toppen och medarbetarna i botten. Direktiven ges uppifrån som i ett kommando- och kontrollsystem. I en leanorganisation blir pyramiden omvänd med chefer i botten och anställda i toppen. Det innebär att cheferna fokuserar på medarbetarnas behov och deras utveckling och ledningens arbete inriktar sig på att stödja medarbetarna.

För det tredje: leanledarskap relaterar också till ledarskap i självstyrande team. I takt med leanarbetets mognad utvecklades arbetsgrupperna till mer självstyrande team och ledningsuppdragen delades upp mellan gruppchefen och den interna teamledaren. Den interna ledaren, tillsammans med teamet, var ansvarig för planering och ledning av dagliga aktiviteter och gruppchefens ansvar blev att stödja och coacha teamet.

Leanledarskap är en central aspekt och en förutsättning för att uppnå långsiktigt hållbara resultat med lean production. I början av implementeringen var framstegen med leanarbetet starkt beroende av ledarens efterfrågan och aktiva utövande av transformativt ledarskap. Chefer var förbilder och fungerade som kulturbärare i förändringsprocessen. När leanarbetet mognade, minskade behovet av transformativt ledarskap. Cheferna fortsatte agera i linje med värderingar och tänktesätt i leankulturen. Detta var en viktig aspekt för att uppnå hållbara leanförbättringar för en stödjande struktur och en kultur som påverkar och leder medarbetarens beteende och tänkesätt i önskvärd riktning. Det är en förutsättning för att ledningens efterfrågan ska ersättas med medarbetarens drive och för att förbättringssystemet ska fortleva oberoende av ledaren.

Lean production har en stor potential att bidra till innovationsförmåga, men tyvärr ligger fokus i många leanimplementeringar på tillämpning av enstaka verktyg och inte på att förändra ledarskapet och involvera medarbetare i förbättringsarbetet. Det är mycket viktigt att öka och sprida kunskapen om ledarskap och medarbetarens roll i leanorganisationer. Det är en central aspekt av filosofin som ofta inte beaktas, men som är avgörande för att uppnå långsiktigt hållbara resultat med lean.

Bozena Poksinska *Filosofie doktor vid Institutionen för ekonomisk och industriell utveckling, Linköpings universitet.*

Referenser

Bass, B. M. and Riggio, R. E. (2006) Transformational leadership, Lawrence Erlbaum.

Bessant, J. R. (2003) High-involvement innovation: building and sustaining competitive advantage through continuous change, Wiley, Chichester.

Bhasin, S. and Burcher, P. (2006) "Lean viewed as a philosophy", Journal of Manufacturing Technology Management, Vol. 17 No. 1, pp. 56-72.

Found, P. and Harvey, R. (2007) "Leading the lean enterprise", Engineering Management Journal, Vol. 17 No. 1, pp. 40-43.

Greenleaf, R. K. and Spears, L. C. (2002) Servant leadership: A Journey into the Nature of Legitimate Power and Greatness, Paulist Press, New York.

Hines, P., Found, P., Griffiths, G., and Harrison, R. (2008) "Staying Lean: Thriving not just surviving", Lean Enterprise Research Centre, Cardiff.

Høyrup, S. (2010) "Employee-driven innovation and workplace learning: basic concepts, approaches and themes", Transfer: European Review of Labour and Research, Vol. 16 No. 2, p. 143.

Liker, J. (2004) The Toyota Way: 14 Management Principles from the World's Greatest Manufacturer, McGraw-Hill, New York.

Womack, J., Jones, D., and Roos, D. (1990) The Machine That Changed the World:

The Story of Lean Production, Rawson Associates, New York.

Yukl, G. (1997) Leadership in Organizations, Fourth ed., Prentice-Hall, New York.

7.

Dags att ge offentliga sektorns chefer bättre villkor för att leda

Många operativa chefer inom offentliga sektorn blir påtvingade styrmodeller, arbetsuppgifter och administrativa processer uppifrån som gör att de ibland upplever sig direkt motarbetade av strukturerna. I forskningsprojektet CHEFiOS har vi med hjälp av fyra nya instrument skapat en innovativ modell som speglar organisationen från olika håll på olika typer av offentliga arbetsplatser. Därmed har vi kunnat mäta chefernas förutsättningar att klara sina uppdrag och funnit stora variationer. Många chefer inom skola, vård och omsorg är ganska avskurna från organisatoriskt stöd uppifrån, medan villkoren på andra håll är utmärkta. Detta visar att det är möjligt att skapa goda arbetsvillkor i alla typer av verksamheter, skriver **Annika Härenstam**, **Lisa Björk** och **Linda Corin** vid Göteborgs universitet.

Varför har chefer i tekniska förvaltningar ofta inte mer än 15 medarbetare när cheferna inom skolan har mer än 30 medarbetare? Varför är det så vanligt bland enhetschefer inom äldreomsorgen att hamna i kläm mellan krav från överordnade, brukare och medarbetare utan att få uppskattning och stöd att lösa situationen? Varför är verksamheter inom vård och omsorg oftare avskurna från kommunikation med chefer på strategiska nivåer och varför är det så många nätverksliknande relationer i tekniska förvaltningar?

Detta är exempel på frågor och reflektioner som väckts av chefer i möten med forskarna i vårt forskningsprojekt CHEFiOS, chef i offentlig sektorn.

Samtidigt som den offentliga sektorns organisationer präglas av traditionella (vissa skulle vilja tillägga tröga, hierarkiska och byråkratiska) strukturer så befinner de sig också under ständigt förändringstryck och därmed i ständigt behov av innovation. Sedan flera decennier har exempelvis olika varianter av marknadsinspirerade styrsystem i linje med New Public Management (NPM) införts. För chefer och medarbetare kan det upplevas som att leva kvar på det gamla bruket där arbetsdelning, uppgifter, verktyg och arbetskläder ser ut som de alltid har gjort samtidigt som man ihärdigt testar det senaste organisatoriska modet i provhytten på marknaden.

”Allt mer tid tycks ägnas åt möten, dokumentation, hantering av en mängd datasystem.”

Det finns många goda viljor som tror sig ha lösningen på hur man ska få ut så mycket som möjligt av den offentliga sektorns organisationer. Här finns politikerna på nationell och lokal nivå, administratörerna, cheferna och de professionella yrkesgrupperna i kärnverksamheterna. Här finns brukarna och deras anhöriga som genom olika valfrihetsmodeller har fått ett allt större direkt inflytande. Andra aktörer som finns med och påverkar offentliga verksamheterna är inspektionsmyndigheter, fackliga organisationer och media.

UNDER DET SENASTE ÅRET har den offentliga sektorns professionella grupper såsom lärare, läkare, sjuksköterskor och domare vittnat om att det har blivit allt svårare att få tid till att utföra sina kärnarbetsuppgifter med tillräckligt hög kvalitet. Allt mer tid tycks ägnas åt möten, dokumentation, hantering av en mängd datasystem och utförande av uppgifter som ligger utanför det egentliga uppdraget såsom städning, reparationer, ringa runt efter sjukbäddar med mera.[1, 2]

De traditionella byråkratiska organisationsstrukturerna lever kvar parallellt med nya postbyråkratiska koncept och modeller.[3, 4] Det är rimligt att fråga sig vilken betydelse denna komplexitet i styrningen av offentliga organisationer får för de som är anställda inom sektorn, samt för verksamheternas effektivitet och kvalitet. I föreliggande forskningsprojekt frågade vi oss särskilt vilket handlingsutrymme som finns kvar för de chefer som arbetar nära den operativa verksamheten i offentliga organisationer.

Högre chefer på strategiska nivåer och experter i stabsfunktioner har själva genomgått en professionalisering som inneburit en ökad användning av standardiserade system för styrning, administration, uppföljning och kontroll. De har blivit ytterligare en grupp kravställare på operativa chefer och professionella grupper i kärnverksamheterna. Antalet experter i stabsfunktioner har blivit allt fler samtidigt som de operativa cheferna får allt svårare att få stöd från dessa grupper.

Vissa forskare menar att delar av det omfattande granskandet, dokumenterandet och utvärderandet är meningslösa ritualer.[5–8] Andra menar att marknadens logik har blivit så dominant att den hotar professionella överväganden om vad som är en god verksamhet.[9, 10]

Kärnverksamhetens medarbetare och chefer pressas också hårt av brukarna som genom den ökade betoningen på kundorientering och valfrihet inom välfärdssystemen har fått rättigheter som stärkt deras position.[11] Välfärdsverksamheter kännetecknas av att de är komplexa, kräver hög kompetens och styrs av många och ofta motstridiga intressen. Det innebär att en maktbalans mellan olika logiker måste finnas för att balansera och optimera verksamheter med begränsade resurser. Om en logik tar överhanden kan det få oönskade konsekvenser.[9]

Rapporteringskraven tar inte hänsyn till verkligheten

Kritiska röster om de marknadslika, granskande och mätande styrmodellerna börjar även höras bland politiker, policyproducenter och journalister. Denna trend förstärks av att medborgarna ställer allt högre krav på vad de får för skattemedlen. Vad bör egentligen en lärare och en rektor främst ägna sig åt för verksamhetens bästa? Vilka är de viktigaste arbetsuppgifterna för en enhetschef i en kommunal förvaltning? Det finns tecken på att medborgarna kan gå i allians med de professionella när resurserna krymper och politiker och tjänstemän har svårt att få legitimitet för nedskärningar och omorganiseringar (som exempelvis i fallet Rädda vården i Skåne).

I spåren av den ekonomiska krisen i Europa finns tecken på att ett sätt att värna om kärnverksamheten i tuffare tider är att lätta på just dokumentations- och granskningskrav. I England har exempelvis regeringen lagt ner The Audit Commission, vars inspektioner hade till uppgift att ge medborgarna detaljerad information om hur olika privata och offentliga producenter av välfärdstjänster fungerade. I finanskrisens spår blev det inte längre försvarbart att denna granskande verksamhet använde alltmer av resurserna. Även i Sverige höjs röster från politiskt håll för att minska dokumentationskravet, till exempel för att ge lärare mer tid för undervisning.

Ytterligare en observation i samma riktning kommer från HR-specialister. I en debattartikel i branschtidningen Chef framförde Dalsvall & Lindström[12]: ”Chefer blir ofta administrativa slasktrattar och ägnar alltmer tid åt olika rapporter, uppföljningar och småfrågor som inte minst HR pepprar dem med”. Skribenterna menar att det är dags för HR-specialister att överge devisen att ”sluta curla cheferna, börja leana”. Man förutspår att en mycket viktig uppgift för HR-specialister kommer att bli att stötta operativa chefer så att de orkar med sitt arbete, får verksamhetsutveckling till stånd och kan vara närvarande för sina medarbetare.

Problemet med både byråkratiska och postbyråkratiska modeller för organisering och styrning är att de är idealtyper som föga tar hänsyn till den professionella verksamhetens behov och specifika förutsättningar. Det innebär att erfarenheter från dem som utför jobben (det vill säga medarbetarna) och dem som leder arbetet (det vill säga cheferna på operativ nivå) sällan efterfrågas. Idealtyperna tar inte heller hänsyn till lokala variationer i struktur, resurstillgång, verksamhetens komplexitetsgrad eller organisatorisk mognad. Det är som att säga: ”Nu gå vi alla norrut så når vi den bästa av alla världar med vår nya organisation” till medarbetare och chefer som vare sig befinner sig på samma utgångspunkt för resan eller delar uppfattning om vad problemet är som ska åtgärdas med ännu en omorganisation.

I DESSA IDEALMODELLER FÖR ORGANISERING och styrning ingår sällan en ordentlig problemanalys. Enligt den så kallade soptunnemodellen[13] sker förändringar ofta på slumpmässiga snarare än rationella grunder. Det kan handla om att lösningen finns först och att det sedan gäller att argumentera för att det finns ett problem som måste lösas. I denna anda finns den så kallade programmatiska styrningen där det gäller att först problematisera det rådande för att bereda för införande av alternativa styrningsregimer.[14, 15]

Våra egna studier visar att det finns ungefär lika många beskrivningar av organisationen och dess problem som det finns individer i den. Att då

investera i stora förändringsprojekt är som att bygga en motorväg utan att ta reda på markförhållandena, fordonens beskaffenhet eller vart resenärerna vill åka. Det krävs en realistisk och gemensam bild av vilket nuläget är, vart man ska och vilka resurser som står till förfogande. Därtill krävs ett tydligt mandat för att kunna leda ett förändringsarbete.

Detta är en uppgift för den högre ledningen att ge till den ansvariga chefen. Det hjälper inte hur kompetent chefen än är om det inte finns rimliga förutsättningar att klara av uppdraget. I CHEFiOS-projektet har vi liknat organisationen vid en skuta som måste vara rustad för sitt uppdrag. Om uppdraget utökas eller på annat sätt ändras så måste skutan anpassas för det. Med undermålig skuta blir det svårt även för den mest erfarna och kompetenta kapten att segla i hamn. På samma vis är det vanskligt för den chef som saknar organisatoriska förutsättningar att utföra sitt uppdrag.

I vissa avseenden kan det vara så att det strukturella perspektivet behöver uppvärderas för att synliggöra organisatoriska brister och åstadkomma tydlighet. Att chefer och anställda har tydliga roller och spelregler att förhålla sig till samtidigt som de organisatoriska strukturerna är flexibla är särskilt viktigt i komplexa verksamheter. En av de viktigaste aspekterna för en flexibel men ändå tydlig organisation är att det finns en fungerande dialog mellan olika nivåer och delar av organisationen, något som påpekades redan i tidiga studier av byråkratiska organisationer.[16] Så vad är det då för kunskap som behövs och vem är det som behöver kunskapen?

Dela världsbild nödvändigt för att få verksamheten att fungera

På strategisk nivå behöver man relevant och korrekt information om läget ute i olika verksamheter för att kunna fatta kloka beslut. Många politiker har god kännedom om den verksamhet de styr över, men en del har det inte. Att separera den strategiska ledningsnivån från den operativa nivån genom exempelvis beställar-utförarmodellen hör också till de senare årens trender inom organisering. Den växande användningen av benchmarking, nyckeltal samt resultat- och kvalitetsmätningar av olika slag ger de styrande ett överflöd av information. Frågan är bara om det är just de uppgifter de behöver för att fatta kloka beslut om arbets- och resursfördelning. Här behövs en överblick av de kontrollinstrument som används i verksamheterna och möjlighet att jämföra situationen mellan olika verksamheter. Om man ser till ett område i taget synliggörs inte skillnader i konsekvenserna av nya styrningstrender inom olika verksamheter.

Kommuners verksamheter är mycket heterogena. Verksamheterna tillhör

olika politikområden, de har olika historik och de är olika bemannade vad gäller könsfördelning och utbildningsnivå bland personalen. Dessutom är de ofta organiserade i separata förvaltningar i kommunerna. Den kommunala sektorn är könssegregerad och tycks präglad av olika handlingslogiker.[17, 18] Denna särhållning av exempelvis skola, vård/omsorg och tekniska verksamheter kan vi notera inte bara i kommunerna utan också inom forskningen. Sällan jämförs skola, vård/omsorg med tekniska verksamheter i empiriska studier även om det finns undantag. [17, 19]

Ett skäl till att ta fram verksamhetsneutrala verktyg och kartor som synliggör strukturer, handlingspraktiker och resurser i olika delar av kommuner är att de ger ny kunskap som kan gynna lärande och utveckling genom att visa på nya alternativ. Det kan bli de ögonöppnare som behövs för att fatta kloka beslut om hur resurser ska fördelas, vilken kompetens och vilka stödfunktioner som olika verksamheter behöver för att fungera väl och vilka strukturer för dialog som krävs för att rätt funktioner ska kommunicera med varandra om centrala frågor för verksamheten.

På operativ nivå behöver chefer, experter i stödfunktioner och medarbetare verktyg och kartor för att synliggöra de villkor de arbetar under. Hur ska man få alla funktioner i en organisation att ”dela värld” så att man kan komma överens om vilka målen är, hur man ska prioritera när resurserna tryter eller när omvärlden ställer nya krav? Vilka arenor och former för möten behövs för att kommunikationen ska flöda? Var behövs det administrativa stödet bäst och hur ska det utformas? Vilka arbetsuppgifter ska rimligen ingå i en chefs arbetsåtagande? Och vilka arbetsuppgifter kan utföras bättre av någon annan funktion eller kanske till och med helt tas bort?

CHEFiOS modellen

Med en gemensam översiktsbild av den verklighet man befinner sig i och av de vardagspraktiker man utövar finns det en rimlig chans att starta ett förändringsarbete som kan leda till innovationer och förbättringar. Det handlar om att kunna se till att tillgängliga resurser används för att nå de mål som politikerna satt upp för medborgarnas räkning. Men det handlar också om att ta hänsyn till de professionellas bedömningar om vad som är en rimlig servicenivå i förhållande till de resurser som finns till förfogande.

Eftersom ansvaret för att se till att uppdraget blir utfört och för att genomföra förändringar ligger på linjecheferna har vi i CHEFiOS-projektet* satt

*CHEFiOS är en akronym för Chefskap, Hälsa, Effektivitet i Offentlig Sektor (eller bara CHEF i Offentlig Sektor) Vinnova dnr 2008-01951. Finansiering även från Västra Götalandsregionen, Göteborg stad, Previa och Göteborgs Universitet.

fokus på dessa. Vi har ställt oss frågan hur en organisation ska se ut där chefen får en rimlig chans att klara av sitt uppdrag. Denna övergripande fråga delades upp i fem delfrågor som vi ville ha svar på:

1. *Hur har cheferna det?*
2. *Vad gör cheferna och vilka mål och förutsättningar har de för att utföra sina arbetsuppgifter?*
3. *Hur ser organisationen ut och hur kommunicerar man mellan dess olika delar?*
4. *Hur fungerar verksamheten enligt cheferna själva?*
5. *Hur genomförs organisatoriska förändringar så att de ger goda resultat?*

PROJEKTET HAR TAGIT fram verktyg och metoder som ger beskrivningar, kartor och översiktsbilder av verksamheten i kommunala förvaltningar. Verktygen är noga genomtänkta och utprövade för att identifiera faktiska organisationsstrukturer och praktiker ute i verksamheterna. Den samlade bilden av hur cheferna har det, vad de faktiskt gör under sitt dagliga arbete och hur organisationen ser ut och fungerar bildar ett kunskapsunderlag som blir mycket användbart när ledningsgrupperna ska diskutera det uppdrag verksamheten har att utföra. Verksamhetsuppdraget kan då sättas i relation till organisatoriska förutsättningar och det blir enkelt att identifiera organisatoriska brister och svagheter.

Vi är inspirerade av de detaljerade studier som kännetecknade organisationsforskningens guldålder på 1950–70-talen. Eftersom så mycket har ändrats sedan dess, inte minst i offentlig sektor, anser vi att det återigen behövs omfattande studier på fältet. I stället för att rikta blicken mot enskilda chefers arbetskapacitet, ledarskapsstil eller stresstålighet så får man syn på problem som kan hänföras till själva organiseringen av arbetet. Det är detta som är det strukturella perspektivet – att lyfta blicken från individnivå och vända den uppåt för att ge utrymme för mer verkningsfull innovation.

Forskningsfrågan i CHEFiOS handlade om att undersöka hur organisatoriska förhållanden påverkar arbetsmiljö och hälsa hos chefer, samt hur verksamheten presterar. Projektet tog sitt avstamp i ett strukturellt och handlingsteoretiskt perspektiv.[20] Detta kan sammanfattas i en övergripande modell över projektets grundhypotes (se figur 1 nedan).

Hur genomfördes projektet?

Projektets samarbetspartners fanns på regionnivå (Västra Götalandsregionen) och i kommuner (Göteborg, Borås, Alingsås och Ale). I interventions-

Figur 1. En modell över CHEFiOS grundhypotes.

gruppen deltog samtliga chefer i nio kommunala verksamheter i sex förvaltningar från fyra västsvenska kommuner. Det rörde sig om drygt 100 chefer. Jämförelsegruppen bestod av samtliga chefer från 22 förvaltningar från sju olika kommuner. Totalt medverkade närmare 800 kommunala chefer i studien.[21]

Projektet använde en survey-feedback modell; vad vi kallar CHEFiOS-modellen. Den bygger på att den kartlagda situationen (survey) speglas inför flera ledningsgrupper samtidigt (feedback).[22] I modellen betonas att utformningen av samtliga faser i interventionen har betydelse för dess resultat. Hela processen är cirkulär med flera ”loopar” som skapar möjlighet till reflektion och lärande. Redan förankringsfasen är viktig; oavsett innehållet i en organisatorisk intervention är resultatet helt avhängigt medverkan av aktörerna i organisationen och andra intressenter. Efter ett gediget förankringsarbete kommer en kartläggningsfas, i vårt fall handlade det om att ta reda på hur cheferna har det, vad de gör, hur organisationen ser ut och hur verksamheten fungerar med hjälp av en uppsättning utprövade metoder. Resultaten presenterades sedan för ledningsgrupperna som därefter ägde och drev förändringsarbetet med stöd från forskargruppen.

Varje förvaltning som deltog i interventionsdelen matchades mot liknande förvaltningar i jämförelsegruppen. På så sätt kunde vi jämföra olika typer av interventioner *inom* interventionsgruppen, samtidigt som vi kunde jämföra resultaten *mellan* interventionsgruppen och jämförelsegruppen. Syftet var att så långt möjligt kunna värdera effekter av interventioner för att möjliggöra generalisering av resultaten till andra kommunala verksamheter.

Enkätdata från 2009 användes för att kartlägga situationen innan interventionerna. Därefter upprepades mätningen med en andra enkät 2011 för att mäta effekterna av interventionerna. Situationen i interventionsförvaltningarna belystes också djupare genom intervjuer med chefer, politiker och

specialister på olika nivåer, samt genom intervjuer med ledningsgrupperna. Materialet består således av både kvantitativa och kvalitativa analyser av de undersökta verksamheternas förändring. Stor vikt lades vid att analysera och presentera resultat på ett pedagogiskt sätt, gärna i form av bilder och begrepp som knyter an till en praktiknära verklighet och som lyfter fram sammanhanget.

Forskarnas kartläggningar och återkopplingar av resultaten ledde till att ledningsgrupperna under ett år arbetade med olika typer av strukturerat utvecklingsarbete. Samtidigt studerade forskarna vilka faktorer som gynnar alternativt hindrar en ledningsgrupps utvecklingsarbete.

Lokala projektledare; tjänstemän inom förvaltningarna som arbetat deltid under hela projektperioden utgjorde en länk mellan forskarna och förvaltningarna. Det visade sig att den lokala projektledaren fick en nyckelroll för både forskarna och ledningsgrupperna. Den lokala projektledaren hjälpte till med att samla in olika typer av data, och fungerade ofta som motor i förändringsarbetet.

Förutom utvecklingsarbete i 6 organisationer resulterad CHEFiOS-projektet i:

- *Verktyg för att rita en karta över chefsarbetet, organisationen och dess omvärld så att alla kan orientera sig och dela värld.*
- *En modell som identifierar problem och styrkor i en organisation.*
- *Verksamhetsnära, organisationsspecifik grund för åtgärder.*
- *Identifiering av förutsättningar och hinder för förändringsarbete (exempelvis en välfungerande ledningsgrupp, en stabil omvärld, att alla nivåer är engagerade).*
- *Analysmetoder och presentationsmodeller som underlättar kunskapsöverföring till praktiker och som praktiker själva kan använda i sin vidare kunskapsspridning.*
- *Ömsesidigt lärande mellan forskare och praktiker/ledningsgrupper.*
- *Planerade uppdragsutbildningar.*
- *Flera spinoff-projekt, både forskningsprojekt och utvecklingsarbete i andra organisationer.*

I avsnitten nedan sammanfattas resultaten av kartläggningarna.

Hur har cheferna det?

Enkäten användes för att undersöka chefernas arbetssituation, motivation, prestation och välmående[1]. Analysen byggde på en teoretisk modell som

handlar om att krav ska balanseras med resurser[23] och enkätfrågor som i tidigare forskningsprojekt uvecklat för chefer i offentlig sektor.[24]

Åtta kluster identifierades.[25] Varje kluster representerade en arbetssituation där cheferna upplevde sin situation på likartat sätt. De åtta olika situationerna jämfördes statistiskt för att undersöka om det fanns signifikanta skillnader i hälsa, motivation, prestation och i önskan att sluta eller byta jobb.

För att illustrera situationerna gavs de ett namn för det mest typiska särdraget och vi använde bilder från idrottsvärlden för att illustrera de olika situationerna.

De gynnade

De uppskattade

De uppbackade

De fokuserade

De försummade

De utsatta

De klämda

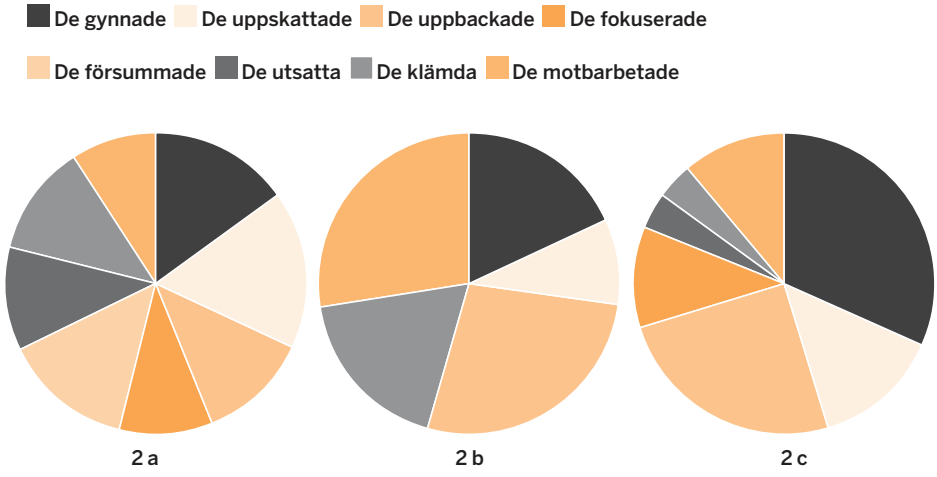
De motarbetade

Analysen visade på stora skillnader i arbetssituationer för cheferna i studien. Det finns chefer som trivs, mår bra och upplever att de gör ett bra jobb. Dessa chefer återfinns i klustret som kallas för *De gynnade*. I den andra änden av skalan finns chefer som sover dåligt på nätterna, känner olust varje dag de går till jobbet, vill sluta som chef och som upplever att de inte utför ett bra jobb. De cheferna finns i klustret *De motarbetade*. Arbetssituationen i form av chefsspecifika krav och resurser har med andra ord mycket höga samband med hur chefer mår och presterar.[25, 26] I en pågående analys följs klustren upp efter två år och dess betydelse för chefernas hälsa, stress och rörlighet undersöks återigen.[27] Preliminära resultat av uppföljningen visar att det finns signifikanta skillnader mellan klustren i hälsa, och chefsrörlighet.

På grund av att det fanns tydliga skillnader i hälsa, motivation och pre-

station rangordnade vi klustren från det bästa (ljust) till det sämsta klustret (mörkt). Fördelningen mellan de åtta klustren är relativt jämn för de cirka 500 deltagande cheferna* (figur 2a). De övriga cirkeldiagrammen visar att situationen kunde se att väldigt olika ut inom de deltagande förvaltningarna. I det ena fallet (figur 3b) arbetar nästan hälften av cheferna i situationer som vi klassat som röda och i det andra är det en mycket stor andel av cheferna som arbetar i en gynnsam miljö (figur 3c). Vi kunde på detta sätt jämföra situationen både *inom* och *mellan* förvaltningarna.

Figur 2.
Fördelning av klustren för hela gruppen (2 a) och två av de deltagande förvaltningarna (2 b och 2 c).



I ETT TREDJE STEG undersökte vi om klustren var slumpmässigt eller systematiskt fördelade mellan olika typer av förvaltningar, chefspositioner samt mellan kvinnor och män. Även här fann vi skillnader. Klustret *De gynnade* var överrepresenterat i tekniska förvaltningar och bland män. Det näst mest fördelaktiga klustret, *De uppskattade,* som kännetecknades av mycket uppskattning från brukare och medarbetare och stöd från chefer, var överrepresenterat bland enhetschefer och var vanligare bland kvinnor än män.

Nedan visas några bilder av typsituationer för chefer (de två bästa *De gynnade* och *De uppskattade*, samt de två sämsta *De klämda* och *De motarbetade)* som vi använde vid återrapportering till ledningsgrupperna (figur 3 a–d). Här visas också resultaten av klusteranalysen i form av medelvärden (standar-

Figur 3. Exempel på typsituationer för chefer enligt resultaten av enkäten 2009.

De gynnade
- Minst belastningar.
- Mest stödresurser.
- Överrepresentation av män och 55+.
- Teknisk service, verksamhetschef (expertchef).
- Få som vill sluta som chef eller byta arbetsplats.
- Anser att brukarnas behov tillgodoses. och att effektiviteten ökat.
- Mycket god hälsa.
- Lite stress.

De uppskattade
- Mycket goda kontakter med brukare.
- Stöd från ledning.
- Största gruppen (17 procent).
- 76 procent kvinnor, över 45 år, enhetschefer.
- Bra arbetsmiljö.
- Få vill sluta eller byta arbetsplats.
- Mycket god hälsa.
- Mycket hög arbetsmotivation.

De klämda
- Stora problem på belastningssidan.
- Lågt stöd.
- Personalproblem.
- Kvinnor, enhetschefer, äldreomsorg.
- Majoritet vill sluta som chef.
- Vanligt att man utför medarbetares uppgifter när deras belastning blir för stor.
- Dålig hälsa, mycket stress.
- Endast 8 procent är nöjda med sitt arbete.

De motabetade
- Sämst hälsa av alla.
- Höga belastningar.
- Mycket lågt stöd.
- Kvinnor, 45–55 år.
- Högskoleutbildade.
- Förvaltningschefer.
- Många vill sluta som chef eller byta arbetsplats.
- Hjälper utsatta medarbetare i högst utsträckning.
- 2/3 har sömnproblem.
- Hälften känner inte arbetslust.
- Högst andel stress, ohälsa, låg energi, ensamhet.

diserade med 0 som medel för totalen) för de sju ingående variablerna; fyra olika kravparametrar[1] och tre olika typer av resurser som stöd- och uppskattning**.

Vad gör chefer?

Vi genomförde intervjuer med samtliga chefer i interventionsförvaltningarna med hjälp av metoden arbetsinnehållsanalys (ARIA) som är ett verktyg för att beskriva arbetets innehåll, hinder och möjligheter.[28] Metoden utgår ifrån ett externt perspektiv vilket innebär att forskaren i möjligaste mån bortser från enskilda individers värdering av situationen. I stället eftersträvas en neutral beskrivning av hur arbetet faktiskt ser ut. Kartläggningen visade att arbetet som chef kan delas in i tre huvudsakliga arbetsuppgifter – personalfrågor, administration, budget och verksamhetsfrågor. Vid närmare analyser framkom stora skillnader mellan vilka arbetsuppgifter cheferna utförde samt i den tid som cheferna lade ner på respektive uppgift. Analysen gav också den enskilda chefen en saklig bild av vad han eller hon faktiskt gjorde. Detta blev en ögonöppnare för vissa som tog beslutet att lämna chefskapet och återgå till den operativa verksamheten. Andra fick värdefull information som kunde användas för att organisera chefsuppdraget.[29]

En del arbetsuppgifter kategoriseras som ”onödiga” eller ”orimliga” i relation till de arbetsuppgifter som brukar förknippas med chefskap. Det kunde röra sig om att hantera krånglande IT-system, fixa stopp i toaletterna,

---

* Antalet chefer minskar på grund av bortfall.

** RB= Resursbrist, LK= logikkonflikt, PB= Personalproblem, BP= Brukarproblem.

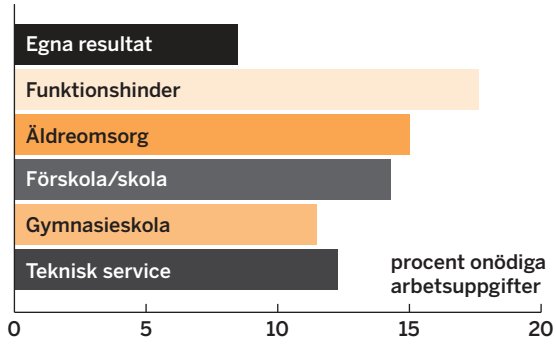
*** LS = stöd från ledningen, MS= stöd från medarbetare, PB= uppskattning från brukare.

sanda skolgården, göra enklare inköp eller sköta meningslös administration. Sådana ”illegitima” arbetsuppgifter motsvarar ett relativt nytt begrepp inom stressforskningen och har i tidigare studier visat sig ha stor betydelse för arbetsrelaterad stress och kontraproduktivt beteende.[1, 30]

Förekomsten och omfattningen av illegitima arbetsuppgifter i kommunalt chefsarbete undersöktes både via enkäter med ett etablerat index och via ARIA-intervjuerna. Cheferna uppskattade att onödiga arbetsuppgifter (som är en delaspekt av illegitima arbetsuppgifter) tog mellan sju och 19 procent av arbetstiden i anspråk, det vill säga nästan en arbetsdag i veckan. Det var chefer i funktioner nära kärnverksamheten som uppgav att de hade mest.

Resultat av flernivåanalyser visade att ju otydligare en organisation uppfattas av sina chefer, med orättvis och oklar beslutsstruktur och resursfördelning, desto mer ägnar sig cheferna åt illegitima arbetsuppgifter. Kvinnliga chefer utförde mer illegitima arbetsuppgifter än manliga och de chefer som hade ett stort antal medarbetare under sig upplevde fler illegitima arbetsuppgifter.[2]

Figur 4. Procent andel tid av onödiga arbetsuppgifter i förvaltning X i Y kommun jämfört med samtliga chefer i fem typer av verksamheter.



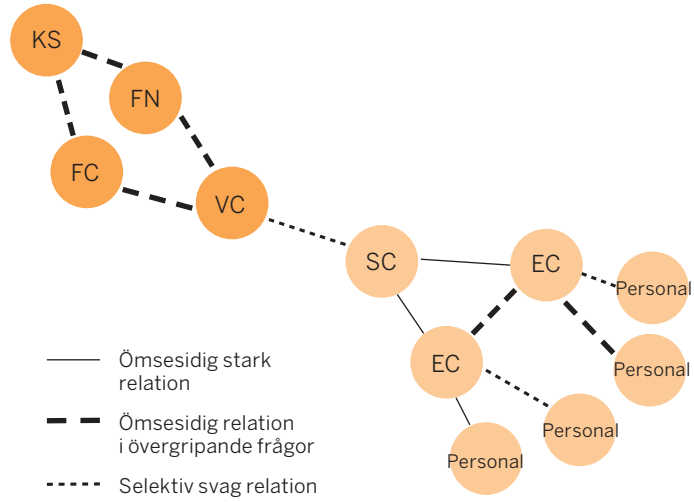
Ovan visas hur stor andel av tiden cheferna i olika typer av verksamheter ägnade sig åt arbetsuppgifter de ansåg vara ”onödiga” enligt enkätresultaten (figur 5). Denna bild är ett typexempel på hur vi presenterade resultaten i ledningsgrupperna för att ge förutsättningar att reflektera över egna resultat i jämförelse med andra. I figuren visas resultatet för en specifik förvaltning men också genomsnitt för olika typer av verksamheter.

Hur ser organisationen ut och hur kommunicerar man mellan dess olika delar?

Parallellt med arbetsinnehållsanalyser genomfördes också organisationsanalyser. Här identifierades arenor för dialog inom och mellan olika nivåer i organisationen, samt hur dessa var länkade till varandra.

Aktörer från hela linjen intervjuades, från kommunledning och kommunpolitiker på strategisk nivå till enhetschefer på operativ nivå. Resultatet presenterades som ett sociogram av relationer mellan olika aktörer inom organisationen. Denna bild fungerade som en slags verklig organisationskarta, där faktiska och ibland informella relationer synliggjordes. Utifrån denna samlade bild av hur organisationsstrukturen egentligen ser ut kunde ledningsgrupperna få förklaringar till olika typer av bristande förutsättningar för chefernas arbete.[18] I figur 5 nedan visas ett förenklat typexempel på en organisation som inte fungerar väl. Vi kan kalla den en ”getingmidjeorganisation”. Här syns att den operativa nivån är relativt isolerade från den strategiska nivån. Det finns inget sunt flöde av information mellan de strategiska ledningsfunktionerna (mörka bollar) och de operativa ledningsfunktionerna (ljusa bollar).

Figur 5. Relationer mellan nivåer i en kommunal organisation. Exempel på operativ verksamhet som är avskuren från den strategiska nivån.



KS = Kommunstyrelseordförande

FN = Förvaltningsnämnd

FC = Förvaltningschef

SC = Sektorschef

EC = Enhetschef

VC = Verksamhetschef

Även information om verksamhetens formella struktur, funktionsindelning, beslutsprocesser, personalsammansättning och styrformer samt befattningsbeskrivningar, verksamhetsplaner och måldokument samlades in och analyserades[2].

En kvalitativ analys av denna information visade hur styrningen som kommer uppifrån sipprar ner i organisationen och hur det påverkar chefernas arbetssituation. Det tycks vara olika logiker och handlingsmönster inom kvinnodominerade och mansdominerade verksamheter som fått skilda

konsekvenser för hur kärnverksamheterna hanterar de ökande kraven på standardisering och ekonomisk effektivitet.[31]

En kvantitativ studie visade med hjälp av flernivåanalys att kraven på chefer ökar med antal underställda. Det är inte bara antalet medarbetare som den enskilda chefen har under sig som påverkar upplevelsen av krav. Att arbeta i en organisation där även övriga chefer har många underställda ökar belastningen för samtliga chefer i organisationen. Sambanden är giltiga för alla verksamheter även om det finns stora variationer mellan verksamheter. Chefer inom kvinnodominerade verksamheter såsom skola och vård/omsorg har ofta mer än dubbelt så många underställda medarbetare som chefer i de mansdominerade tekniska verksamheterna.[32]

Hur ligger verksamheten till?

Det finns många sätt att mäta hur väl en organisation fungerar och presterar. I CHEFiOS var vi intresserade av chefernas egna uppfattningar om organisationens funktion, effektivitet och produktivitet. Före och efter interventionen (2009 och 2011) gjordes en verksamhetsstudie som var en kombinerad enkät- och intervjuundersökning för att erhålla jämförbar information från alla medverkande förvaltningar om innovationsgrad, produktivitet och kvalitet i verksamheten, personalsammansättning, arbetsmiljö och hälsa bland personalen. Därtill använde vi enkätdata från undersökningen Kommunal organisationsförändring och innovation[33] samt information från Sveriges Kommuner och Landstings (SKL) Öppna jämförelser. Syftet var att spegla hur väl verksamheten fungerar i olika avseenden såsom servicekvalitet, effektivitet, brukarnöjdhet och arbetsmiljö.

Resultaten presenteras i form av index som möjliggjorde jämförelser mellan olika typer av kommunala verksamheter. Ett nytt mått, Organizational capacity to perform (OCAP) utvecklades.[34] Måttet är tänkt att komplettera de externa mätningar av brukartillfredsställelse och verksamhetsresultat som kommit att bli mycket vanliga inom offentlig sektor. OCAP tar fasta på de operativa chefernas egna bedömningar av förutsättningar de har för att göra ett gott arbete. Variansen i OCAP påverkas inte bara av förhållanden specifika för den enskilde chefen, 12 procent av variansen beror på förhållanden på förvaltningsnivå. Det innebär att chefer i samma organisation i viss utsträckning delar syn på hur organisationen fungerar och att förhållanden i organisationen påverkar möjligheterna för cheferna att uppfylla sina arbetsåtaganden. Måttet är utvecklat för att kunna användas för jämförelser av förutsättningarna i olika typer av offentliga verksamheter.

Resultaten av utvecklingsarbetet i sex kommunala förvaltningar

För att få kunskap om hur förändringsarbetet bedrevs och vad som bidrar till ett lyckat förändringsarbete gjordes en processtudie i de sex interventionsförvaltningarna.[35] Forskarna deltog i ledningsgruppsmöten och gjorde intervjuer med strategiskt utvalda chefer. Framförallt ställdes frågor om hur och varför förändringsarbete skedde eller inte skedde. Vi har även gjort kvantitativa mätningar. Preliminära analyser av resultaten av utvecklingsarbetet i interventionsförvaltningarna visar att CHEFiOS-konceptet inte fungerade väl i alla situationer.[20] I fyra av de sex interventionsförvaltningar lyckades interventionen enligt de kriterier som sattes upp på förhand. I jämförelse med de 22 förvaltningar som inte deltog i interventionen så hade det skett förbättringar av chefers arbetsförhållanden i tre av dessa fyra. Den fjärde organisationen var tyvärr nedlagd i samband med en stor omorganisation i kommunen. Cheferna svarade ändå och rapporterade då stora försämringar. Inga av de förändringar som tidigare hade klassificerats som lyckade processer under interventionsåret fanns då längre kvar. Cheferna i de två förvaltningar som inte genomförde lyckade förändringsprocesser enligt kriterierna, uppgav större försämringar av arbetsförhållanden än de 22 jämförelseförvaltningarna.

DET FINNS INGET ENKELT SVAR på frågan varför CHEFiOS-konceptet fick goda eller dåliga effekter, men vissa framgångsfaktorer kunde tydligt identifieras i den kvalitativa utvärderingen. Utvecklingsarbetet måste ägas av dem som verkar i organisationen. Att förankra utvecklingsarbetet både horisontellt och vertikalt är en nyckelfaktor. I de organisationer där den högsta chefen varit drivande har förändringsarbetet varit mest framgångsrikt.

Ett väl förankrat utvecklingsarbete skapar ett brett processägande vilket innebär att många personer känner ansvar för att arbetet blir framgångsrikt.[35] De förvaltningar där det parallellt med utvecklingsarbetet pågick förändringar som gick stick i stäv med ansatsen att förändra de organisatoriska villkoren fick extra svårigheter. Vår bedömning är att ett förändringsprojekt måste gå att länka till övriga aktiviteter och mål inom organisationen för att inte upplevas som ytterligare en belastning på chefer och anställda. De förvaltningar som hade lyckats tydliggöra och förbättra kommunikationsmönster, befattningsbeskrivningar och beslutsvägar i organisationen vittnade om hur positivt det varit att delta i CHEFiOS-projektet. Särskilt gynnsamt var det där både chefer på olika nivåer inom organisationen och HR-specialister såg att projektets intentioner kunde användas konstruktivt i det långsiktiga utvecklingsarbetet.

Slutkommentarer

I inledningen av kapitlet beskrevs en del av de problem som kännetecknar många offentliga organisationer i dag. Tiden tycks vara mogen för att synliggöra, återerövra och paketera kunskap som baseras på den konkreta vardagen i välfärdsverksamheterna. Det handlar om att ge makt åt dem som kan verksamheten bäst – cheferna som leder arbetet och de professionella medarbetarna som utför arbetet gentemot brukarna.

CHEFiOS-konceptet innebär inte en ny expertinitierad eller ideologiproducerad organisationsmodell. I stället ges verktyg som synliggör olika aspekter i en organisation som visar på hur möjligheterna ser ut för chefer att klara sitt uppdrag. På så sätt ges ansvariga chefer tillsammans med sina ledningsgrupper och medarbetare chansen att mejsla fram vad som är viktigast för att klara uppdraget och planera för att bygga en organisation som fyller de behov kärnverksamheten har av styrning, koordinering och arbetsdelning.

I länder med begränsade resurser är det viktigt att kunna ha tillgång till modern och billig teknik för att kunna underlätta livet för så många människor som möjligt. Inom ingenjörskonsten har det blivit populärt att bryta upp avancerade processer i dess elementära delar för att sedan sammanfoga dem igen på ett så resurssparande sätt som möjligt. Detta kallas på engelska för ”frugal engineering”, vilket kan översättas med återhållsam eller sparsam ingenjörskonst. På så sätt kan väsentliga produkter som EKG-apparater, datorer eller vattenrenare spridas till stora delar av befolkningen till en bråkdel av kostnaden. Man skulle kunna tänka det samma om organisationer i dag.

I CHEFiOS har vi identifierat styrmodeller, arbetsuppgifter och administrativa processer som inte alltid fungerar som ett stöd för kärnverksamheten. Genom att utgå från den vardagliga praktiken inom respektive verksamhet så skulle man kunna bygga organisationer på ett mer funktionsdugligt och återhållsamt sätt. Det är rimligt att alla de mål som kommer från olika håll och landar på linjechefernas bord sätts i förhållande till de resurser som faktiskt finns ute i verksamheterna. Ambitionerna i välfärdstjänsterna ökar i takt med krav på ekonomisk effektivitet. I ett sådant läge kan det vara på tiden att chefer på strategiska nivåer ställer sig frågan vad det är som är viktigast för att verksamheten ska fungera väl. Hur ser en frugal organisation ut? Vi menar att de som bäst kan svara på detta är de chefer som har överblick och ansvar över verksamheten och daglig kontakt med de professionella medarbetarna som ska göra jobbet.

Under arbetet med CHEFiOS har detta varit en viktig ståndpunkt – att ge tid för gemensam reflektion och kunskapsuppbyggnad i redan befintliga ledningsgrupper och ge dem möjligheten att dela värld och själva bestämma vad som ska göras.

Resultaten visar att det finns stora variationer mellan olika offentliga arbetsplatser men också att det är möjligt att forma goda förutsättningar i alla typer av verksamheter.

De systematiska skillnaderna mellan olika typer av verksamheter har med ”könade” strukturer snarare än individens kön att göra.

Vår förhoppning är att CHEFiOS projektet har bidragit med nya perspektiv genom att:

- *Utgå från verksamhetens behov vid organisationsförändringar snarare än att införa toppstyrda standardiserade modeller.*
- *Betona ”görandet” snarare än ”börandet och pratandet”, det vill säga att utgå från den praktiska vardagen i stället för retoriska modeller.*
- *Fokusera på förutsättningarna för chefskap som komplement till ett individperspektiv på ledarskap.*
- *Studera och involvera hela organisationen och dess nära omvärld.*
- *Kombinera flera vetenskapliga perspektiv och metoder.*
- *Skapa möjligheter till jämförelser mellan olika typer av verksamheter.*

CHEFiOS har också syftat till att främja innovationsarbete som leder till välfungerande organisationer där chefer och medarbetare gör ”rätt saker” med rimliga arbetsinsatser. Vi menar att det är viktigt att bygga ledningssystem och organisatoriska strukturer som utgår från de verksamhetsspecifika förutsättningarna och som i första hand svarar mot kärnverksamhetens behov av stödjande organisatoriska strukturer. På så sätt kan organisationer i offentlig sektor bli attraktiva som arbetsgivare.

Annika Härenstam *Professor Institutionen för sociologi och arbetsvetenskap, Göteborgs universitet.*

Lisa Björk *Doktorand vid Institutionen för sociologi och arbetsvetenskap, Göteborgs universitet.*

Linda Corin *Doktorand vid Institutionen för sociologi och arbetsvetenskap, Göteborgs universitet.*

Referenser

1. Aronsson, G., Bejerot, E., och Härenstam, A. (2012). *Onödiga och oskäliga arbetsuppgifter bland läkare Samband mellan illegitima arbetsuppgifter och stress kartlagt i enkätstudie.* Läkartidningen, 109(48): sid. 2216–2219.

2. Björk, L., Bejerot, E., Jacobshagen, N., och Härenstam, A. (2013). *Illegitimate tasks in local government managerial work – an organizational approach.* Work & Stress, 27(3): sid. 262–277.

3. Bolin, M. och Härenstam, A. (2008). *An empirical study of bureaucratic and post-bureaucratic characteristics in 90 workplaces.* Economic and Industrial Democracy, 29(4): sid. 541–564.

4. Morris, J. och Farrell, C. (2007). *The 'Postbureaucratic' public sector organization: new organizational forms and HRM in ten UK public sector organizations.* International Journal of Human Resource Management, 18(9): sid. 1575–1588.

5. McGivern, G. och Ferlie, E. (2007). *Playing tick-box games: Interrelating defences in professional appraisal.* Human Relations, 60(9): sid. 1361–1385.

6. Lindgren, L. (2006). *Utvärderingsmonstret: kvalitets- och resultatmätning i den offentliga sektorn.* Lund: Studentlitteratur.

7. Ek, E. (2013). *De granskade.* Akademisk avhandling. Göteborg: Göteborg universitet.

8. Styhre, A. (2009). *Byråkrati – teoretiker, kritiker och försvarare.* Malmö: Liber.

9. Freidson, E. (2001). *Professionalism – the third logic.* Chicago: University of Chicago press.

10. Zaremba, M. (2013). *Patientens pris?* Stockholm: Weylers förlag.

11. Bejerot, E. (2008). *Patienten i centrum - ett tvingande styrideal.* I Hasselbladh, I. H., Bejerot, E., och Gustafsson, R. Å. (red) Bortom New Public Management – Institutionell transformation i svensk sjukvård. Lund: Academia Adacta.

12. Dalsvall, M. och Lindström, K. (2012). Det våras för HR. Debattartikel, Personal & Ledarskap, 3: sid. 52.

13. Cohen, M. D., March, J. G., och Olsen, J. P. (1972). *A Garbage Can Model of Organizational Choice.* Administrative Science Quarterly, 17(1): sid. 1–25.

14. Hasselbladh, H. (2008). Institutionell transformation. I Hasselbladh, H., Bejerot, E., och Gustafsson, R. (red) Bortom New Public Management. Institutionell transformation i svensk sjukvård. Lund: Academia Adact.

15. Rose, N. (1999). Power of freedom. Reframing political thought. Cambridge: Cambridge University Press.

16. Crozier, M. (1964). The bureaucratic phenomenon. Chicago: The University of Chicago press.

17. Forsberg Kankkunen, T. (2009). *Två kommunala rum. Ledningsarbete i genusmärkta tekniska respektive omsorgs- och utbildningsverksamheter.* Akademisk avhandling. Stockholm: Stockholms universitet.

18. Forsberg Kankkunen, T., Ylander, J., och Björk, L. (2013). *Hur ser organisationen ut?* I Härenstam, A. (red) Chefskapets organisatoriska förutsättningar, praktiker och konsekvenser i kommunala förvaltningar – Metoder och resultat från CHEFiOS projektet. Göteborg: Kommande från Institutet för stressmedicin.

19. Westerberg, K. och Armelius, K. (2000). *Municipal middle managers: psychosocial work environment in a gender-based division of labor.* Scandinavian Journal of Management, 16: sid. 189–208.

20. Härenstam, A., Pousette, A., Berntson, E., Lindgren, H., och Szücs, S. (2013). *Effektutvärderingen av interventionen. I Härenstam, A. (red) Chefskapets organisatoriska förutsättningar, praktiker och*

konsekvenser i kommunala förvaltningar – Metoder och resultat från CHEFiOS projektet. Göteborg: Kommande från Institutet för stressmedicin.

21. Östebo, A. och Härenstam, A. (2013). *Så skapas goda jobb och en väl fungerande verksmahet i offentlig sektor: en presentation av CHEFiOS- projektet*. Göteborg: Göteborgs universitet.

22. Nadler, D. (1980). *Using organizational assessment data for planned organizational change*. I Lawler, E., Nadler, D., och Cammann, C. (red) *Organisational assessment*. New York: Wiley & Sons.

23. Bakker, A. B. och Demerouti, E. (2007). *The Job Demands-Resources Model: State of the Art*. Journal of Managerial Psychology, 22(3): sid. 309–328.

24. Eklöf, M., Pousette, A., Dellve, L., Skagert, K., och Ahlborg, G. (2010). Gothenburg Manager Stress Inventory. Utveckling av ett variations- och förändringskänsligt frågeinstrument för mätning av stressorexponering, copingbeteende och copingresurser bland 1:a och 2:a linjens chefer inom offentlig vård och omsorg. (ISM-rapport 7). Göteborg: Institutet för stressmedicin.

25. Berntson, E., Wallin, L., och Härenstam, A. (2012). *Typical situations for managers in the Swedish Public sector: cluster analysis of working conditions using the job demand-resources model*. International Public Management Journal, 15(1): sid. 100–130.

26. Berntson, E., Härenstam, A., och Wallin, L. (2012). *Chefens perspektiv – En studie om hur chefer har och om förutsättningar för att vara chef. Strategi och ledarskap*, Bonniers ledarskapshandböcker: Bonniers Publishing AB.

27. Corin, L., Berntson, E., och Härenstam, A. (2013). *Patterns of psychosocial working conditions as predictors of public sector managers' sustainability: a two year follow-up*.

28. Waldenström, K. (2007). *Externally assessed psychosocial work charecteristics: a methodological approach to explore how work characteristics are created, related to self-reports and to mental illness*. Akademisk avhandling. Stockholm: Karolinska intitutet.

29. Waldenström, M., Corin, L., och Björk, L. (2013). *Vad gör cheferna?* I Härenstam, A. (red) *Chefskapets organisatoriska förutsättningar, praktiker och konsekvenser i kommunala förvaltningar – Metoder och resultat från CHEFiOS projektet*. Göteborg: Kommande från Institutet för stressmedicin.

30. Semmer, N. K., Tschan, F., Meier, L. L., Facchin, S., och Jacobshagen, N. (2010). *Illegitimate tasks and counterproductive work behaviour*. Applied Psychology, 59: sid. 803–811.

31. Björk, L., Forsberg Kankkunen, T., och Bejerot, E. (2011). *Det kontrollerade chefskapet – variationer i genusmärkta verksamheter*. Arbetsmarknad och Arbetsliv, 4: sid. 79–94.

32. Wallin, L., Pousette, A., och Dellve, L. (2013). *Span of control and the significance for public sector managers' job demands: A multilevel study*. Economic and Industrial Democracy 0143831X13488002.

33. Szücs, S. och Björk, L. (2013). *Hur väl fungerar verksamheten? I Härenstam, A. (red) Chefskapets organisatoriska förutsättningar, praktiker och konsekvenser i kommunala förvaltningar – Metoder och resultat från CHEFiOS projektet*. Göteborg: Kommande från Institutet för stressmedicin.

34. Björk, L., Szücs, S., och Härenstam, A. (2013). *Measuring capacity to perform across local government services: managers' perceptions*. Kommande i Journal of Public Sector Management.

35. Lindgren, H. (2013). Processen. I Härenstam, A. (red) *Chefskapets organisatoriska förutsättningar, praktiker och konsekvenser i kommunala förvaltningar – Metoder och resultat från CHEFiOS projektet*. Göteborg: Kommande från Institutet för stressmedicin.

(Endnotes)

1. Som för- och eftermätning av förhållanden för samtliga chefer i studien användes en enkät om chefers arbetssituation, stödresurser, handlingsstrategier, prestation och hälsa. Enkäten baserades framförallt på instrumentet Gothenburg Manager Stress Inventory (GMSI) utarbetade av forskare vid Institutet för Stressmedicin och Arbets- och Miljömedicin, Sahlgrenska akademin (Eklöf m fl, 2010) på basis av intervjuer med chefer i offentlig sektor om olika typer av belastningar, stödresurser och handlingsstrategier. En viktig fördel med att använda ett yrkeskategorispecifikt instrument är att man kan fånga in den variation som finns inom ett yrke vilket har betydelse för att studera interventionseffekter.

2. Informationen för organisationsanalysen hämtades från dokument och intervjuer med chefer på alla nivåer i organisationen (från första linjens chef till högsta ledningen i tjänstemannaorganisationen och den politiska nivån i nämnder och kommunstyrelse). Organisationsanalyserna genomfördes genom intervjuer med minst fem chefer och politiker i varje verksamhet. Denna information kompletterades med dokumentanalyser och enkäter om den formella organisationen. En mindre omfattande variant via telefonintervjuer utfördes i jämförelseförvaltningarna. Denna del gjordes dels som en strukturerad intervju, dels genom uppgifter som samlades in av de lokala projektledarna. Uppgifterna är alltså att betrakta som informanter på organisationsnivå då frågorna för förhållanden i hela förvaltningen. Denna del av organisationsanalysen användes i kvantitativa analyser för att besvara olika forskningsfrågor.

8.

Arbete med människor kräver ett gränsöverskridande ledarskap

Onödigt dubbelarbete, långa väntetider, fler akuta åtgärder och individer som drabbas när ärenden faller mellan stolarna. Det är effekten av det stuprörstänkande som präglar många organisationer som arbetar med människor, såsom vård, skola och socialtjänst. Därför behöver chefskapet bli mer lateralt, kostnadskalkylerna förändras och koordinationen ökas. Det förutsätter också att de högsta ledningarna ser barn och ungdomar som en gemensam målgrupp, som de olika verksamheterna behöver ta ansvar för tillsammans. Redan i dag finns goda exempel att lära av från kommuner som har lyckats reformera sina stuprör, skriver **Jan E. Persson** och **Ulrika Westrup** vid Lunds universitet.

Organisationer som arbetar med människor, såsom förskola, skola, socialtjänst och sjukvård, arbetar som regel med samma målgrupper eller rent av med samma individer med komplexa behov och livssituationer. Ändå är de organisatoriska gränserna i regel knivskarpa. Chefskapet är inte utformat för att stödja personalens möjligheter att arbeta över gränserna, vilket illustreras tydligt i följande exempel:

Hugo var duktig i skolan, men impulsstyrd och störde övriga i klassen. På rasterna var det ofta konflikter. I den utredning som gjordes konstateras att Hugo har ADHD. Redan i årskurs ett blev han under vårterminen omplacerad till en särskild undervisningsgrupp på en annan skola. Hugo förstod inte varför han var tvungen att byta klass och skola.

Miljön i hemmet var komplicerad för honom. Mamman har en ny man och han har fått ett nytt syskon. Hugo klarade inte längre av klassrumssituationen, utan undervisningen skedde enskilt med en lärare. Skolan kontaktade barn- och ungdomspsykiatrin för konsultation.

Det hände att Hugo löpte amok på skolgården och i klassrummet. Personalen blev skärrad och krismöten med rektor, biträdande rektor, skolpsykolog och lärare hölls för att finna lösningar. Skolsituationen utvecklades till att de anställda inte ville vara ensamma med honom, vilket gjorde att det ständigt var två ur personalen närvarande. Personalen fick i sin tur stöttning av specialpedagoger från sjukvårdens barn- och ungdomshabilitering.

Utbildningschefen blev kontaktad. Flera möten skedde mellan utbildningschefen, resursteamets chef, en psykolog från barn- och ungdomshabiliteringen, en specialpedagog och lärarna i undervisningsgruppen. En socialpedagog anställdes som extra resurs till Hugo.

Merparten av undervisningen skedde nu på specialpedagogens rum och gavs enbart av socialpedagogen och till viss del av specialpedagogen. Situationen gjorde att placering på ett skoldaghem aktualiserades och en ansökan gjordes.

Samtidigt blev mamman allvarligt sjuk och Hugo fick därför stöd av familjestödcentrum två gånger i veckan. Sedan tidigare var familjen anmäld till socialtjänsten. Skolans personal tog återigen kontakt med socialtjänsten, som svarade att de inte kunde göra något. Ytterligare ett möte sammankallades med skolläkare, skolsköterska, psykolog från barn- och ungdomspsykiatrin, psykolog från barn- och ungdomshabiliteringen och personal från socialtjänst, rektor och lärare. En vecka senare förflyttades Hugo akut till en annan skola.

Föräldrarna valde att ha Hugo hemma. Ett nytt möte skedde mellan psykologer och specialpedagoger från barn- och ungdomshabiliteringen, utbildningschef, skolläkare, resursteamets chef, resurspersonal, skolpsykolog, rektor och

biträdande rektor. Besked kom att Hugo inte kunde beredas plats på det skoldaghem som man ansökt om. Föräldrarna fann en skola för Hugo i en annan kommun.

UNDER DE TVÅ ÅR som Hugo fanns i den aktuella skolan var ett stort antal professioner och flera olika organisationer involverade i försöken att lösa hans situation så att han skulle kunna komma tillbaka till en fungerande skolgång. Trots alla dessa insatser förvärrades Hugos situation över tiden och en fungerande skolgång blev allt svårare att åstadkomma. De möten man hade var i flertalet fall akuta krismöten och ingen av de involverade hade en samlad eller hel bild över situationen. När man i efterhand gjorde en grov beräkning av kostnaderna för Hugos skolgång under de två åren, visade det sig att denna uppgick till minst 1 350 000 kronor. Detta kan jämföras med skolpengen för en elev i två år, vilken är 100 000 kronor. Mellanskillnaden, 1 250 000 kronor, är extra kostnader för just Hugo. Det är jämförbart med vad en skolklass på 25 elever kostar under ett helt läsår.

Berättelsen illustrerar hur kostsamt det snabbt kan bli och hur negativa effekterna kan bli för ett barn och en familj om inte de berörda organisationernas insatser är väl koordinerade. Den är ett exempel på konsekvenser av gapet mellan chefskapets utformning och vardagens arbete och där personalen är beroende av relationer med andra professioner och organisationer.

Vår forskning visar att utfallet sannolikt hade varit annorlunda om det hade funnits ett chefskap som stödjer de olika professionernas arbete över de organisatoriska gränserna (Persson och Westrup 2010).

Den vertikala strukturens dominans

Vi har under flera år arbetat med forsknings- och utvecklingsarbeten i kommuner och landsting. I huvudsak har vi inriktats oss på organisationer som arbetar med målgruppen barn och ungdomar. Dessa organisationer, såsom barnhälsovård, förskola, grundskola, gymnasium, fritidsverksamhet, socialtjänst, barn- och ungdomspsykiatri med flera, är exempel på verksamheter där människor arbetar med människor (Westrup och Persson 2005). Det är organisationer som är baserade på specialiserade professioner och som kännetecknas av en väl utvecklad vertikal struktur. Samtidigt är man beroende av andra organisationer än den egna för att kunna genomföra sitt uppdrag.

Den vertikala strukturen innebär att dessa organisationer i grunden är vad man skulle kunna kalla ”stuprörsorganisationer”, se figur 1. I en sådan organisation arbetar var och en med ”sitt”. I stuprörsorganisationer saknas det ett bredare perspektiv på de insatser som behöver koordineras för att

uppnå de långsiktiga effekter som eftersträvas. Några incitament eller system som uppmuntrar personal i olika förvaltningar, verksamhetsområden eller enheter att ta del av varandras erfarenheter och kunskaper finns vanligtvis inte. Kunskapen om effekter av insatser blir därmed låg eftersom man inte arbetar systematiskt med att koppla samman vem och vilka som gör vad och vilka effekter det ger totalt (Persson och Westrup 2009).

STUPRÖRSORGANISATIONEN INNEBÄR ineffektivitet. Detta har under de senaste åren uppmärksammats och begrepp som ”samverkan” och ”process” har därför i många sammanhang blivit ett tidens mantra. De senaste årens explosion av böcker, artiklar och praktiska handledningar som försöker övertyga chefer i olika organisationer om processmodellernas förtjänster och nödvändighet är ett tydligt tecken. Organisationer är vertikala och processer är horisontella, heter det. Och det är i horisontella processer över professionella och organisatoriska gränser som värden skapas för och med kunden, förskolebarnet, eleven, klienten eller patienten. Att bli mer effektiv är att bli mer lateral.

”När människor arbetar med människor är det interaktionen och dialogen i mötet med individen som är det centrala.”

Vi instämmer i huvudsak med detta synsätt, även om vi inte ställer upp på de mer extrema slutsatserna av typen ”riv stuprören” och inte heller på de industriella processmodellernas missriktade anspråk på att vara tillämpliga i alla slags verksamheter. Lösningen ligger inte i att montera ner stuprören. Snarare än revolution handlar det, menar vi, om att reformera chefskapet i en lateral riktning som gör det möjligt att utöva vad vi kallar ett gränsöverskridande chefskap. Att vidga och utveckla chefskapet i en lateral riktning behöver inte stå i konflikt med eller konkurrera med det vertikala sättet att utöva chefskap inom organisationer. I stället kan man se gränsöverskridande chefskap som en höjning av chefskompetensen.

I arbetet med att reformera chefskapet måste man dock utgå från och bygga på de förutsättningar och arbetsprocesser som kännetecknar det dagliga arbetet i olika slags verksamheter. När människor arbetar med människor är det interaktionen och dialogen i mötet med individen som är det centrala. Arbetet utgörs till stor del av social interaktion, eller annorlunda uttryckt: mänskliga möten. Det krävs därför väl utvecklade multiprofessionella relationer eftersom olika professioner möter en och samma individ med ofta

komplexa behov och livssituationer. Kunskapen om varandra och om individens hela situation blir därmed avgörande. Exempelvis kan tidiga insatser till barn med behov av stöd öka möjligheterna till en önskvärd skolgång. Hur socialtjänsten och andra organisationer hanterar barns och ungdomars problem och arbetar förebyggande kan inverka på skolans verksamhet (och vice versa).

Arbetet med barn och ungdomar måste, för att vara effektivt, utföras inom ramen för väl sammanhållna arbetsprocesser där insatser från olika verksamheter inom och utom den egna organisationen är koordinerade. Verksamheter som skolan, socialtjänsten och andra skapar förutsättningar för varandra och påverkar varandras möjligheter att förverkliga sina respektive uppdrag.

Att överföra exempelvis bilindustrins processmodeller till verksamheter där människor arbetar med människor snarare än med materiella ting leder därmed helt fel. Sådana verksamheter har andra förutsättningar än industriell tillverkning. Detta betyder naturligtvis inte att frågan om resurserna används på ett effektivt sätt är mindre relevant i dessa organisationer eller att processperspektivet inte skulle kunna vara fruktbart. Tvärtom finns det ett reellt effektivitetsproblem på grund av brister i koordineringen i många organisationer som arbetar med människor. Dessa organisationer är med nödvändighet mer eller mindre i direktkontakt med enskilda individer i målgruppen som också deltar mer eller mindre aktivt i arbetsprocessen. Koordineringsproblemen uppstår som en följd av att dessa kontakter ofta sker med olika specialiserade delar av organisationen eller med olika organisationer som tillsammans ska åstadkomma en sammanhållen process utifrån individens perspektiv.

GRUNDPROBLEMET ÄR ATT utformningen av chefskapet inte bygger på ett helhetsperspektiv på målgruppen och på enskilda individer. Den dominerande vertikala strukturen medför att chefer och personal i de olika berörda organisationerna tvingas att agera på ett sätt som skapar suboptimering, alltså att en lösning som gynnar en enhet samtidigt kan skada helheten. Egna mål och intressen tar över i stället för det man ska uppnå tillsammans.

Brister i koordineringen av de insatser som genomförs blir, precis som i fallet Hugo, synliga i form av exempelvis onödigt dubbelarbete, långa väntetider, reaktiva eller akuta åtgärder och individer som ”faller mellan stolarna”. Detta är kostnader som ingen räknar på eller tänker på, eftersom de inte finns med som kostnadsposter i budget och redovisning. Potentialen för ökad effektivitet ligger därför i möjligheten att i högre grad koordinera

insatser så att bättre effekter för målgruppen och lägre kostnader för verksamheten uppnås.

I praktiken är det emellertid sällsynt att chefer från olika organisationer har en gemensam strategi för hur man ska arbeta med målgruppen. Det är inte heller vanligt att chefer stimulerar och belönar medarbetare att arbeta över organisatoriska gränser. Ett samlat resultat från vår forskning är att chefskapet måste klara detta för att ökad effektivitet ska kunna uppnås (Persson och Westrup 2007).

Vägen till ökad effektivitet är ett långsiktigt och tålmodigt arbete med att förändra chefskapets utformning i en mer lateral riktning. Chefskapet behöver kompletteras med nya uppgifter för att kunna utgöra ett stöd för personalens arbete över de organisatoriska gränserna (Persson och Westrup kommande 2014). För att ett sådant gränsöverskridande chefskap ska vara hållbart över tid måste det formaliseras och införas i den dominerande vertikala strukturen.

Nya uppgifter för chefskapet

Vår erfarenhet från samtliga de forsknings- och utvecklingsarbeten vi deltagit i pekar entydigt på att chefernas sätt att utöva sitt ledarskap har stor betydelse för om arbetet över organisatoriska gränser ska etableras, finna sina former och bli en naturlig del av det dagliga arbetet. Det räcker inte med retorik, utan cheferna behöver också visa sitt stöd i konkret handling. I annat fall är det svårt för medarbetarna att mobilisera den energi som krävs när de ställs inför olika hinder i arbetet över de organisatoriska gränserna. Även med goda avsikter tar det tid att komma förbi dessa hinder och det förutsätter regelbundna möten över en längre tid.

EN FÖRSTA CENTRAL och helt avgörande uppgift för chefer på olika organisatoriska nivåer är därmed att ge den egna personalen möjligheter att systematiskt och regelbundet kunna möta personal från andra delar av organisationen och från andra organisationer som arbetar med samma målgrupp. Cheferna behöver ta rollen som en form av ”mäklare” och underlätta för personalen att finna varandra genom att erbjuda mötesplatser. Medarbetarna ska känna att de har mandat att möta andra. De ska inte tvivla på att det är rätt att använda arbetstid för att träffa personer som finns i andra organisationer och/eller som har andra professioner för att utbyta kunskaper och erfarenheter, utveckla rutiner eller vad det än må vara.

Det är väsentligt att personalen inte upplever möten med andra professioner som något extra utöver det ordinarie arbetet. I annat fall

känner sig personalen stressad av att de inte är på sitt vanliga arbete varje gång de deltar i grupper för att utveckla arbetet över gränserna. Detta ställer krav på att cheferna tar sitt eget ansvar och inser den symboliska betydelsen av hur de själva agerar. Likaså behöver chefer i den operativa verksamheten själva veta att de har mandat från sina chefer att driva arbetet framåt och kunna vidarebefordra detta till sina medarbetare. I annat fall uppstår en osäkerhet, en osäkerhet som snabbt sprider sig. På alla organisatoriska nivåer krävs att cheferna är tydliga i budskapet till sina medarbetare – ni har mandat!

”På alla organisatoriska nivåer krävs att cheferna är tydliga i budskapet till sina medarbetare – ni har mandat!”

Ett exempel på hur chefer konkret kan agera och skapa mötesplatser med tydligt mandat till medarbetarna är från ett utvecklingsarbete där verksamhetschefen för socialtjänstens familjeenhet och verksamhetschefen för barn- och ungdomspsykiatrin infört rutinen att de tillsammans med sina respektive gruppchefer träffas två gånger i månaden som ett sätt att skapa möjligheter för medarbetarna att etablera relationer över professions- och organisationsgränserna. Vid träffarna samtalar man om hur man tänker och arbetar inom respektive organisation och vad som är viktigt och möjligt att arbeta tillsammans kring och hur detta kan göras. Relationen mellan dessa båda verksamhetschefer har utvecklats så pass att de numera väljer att betala hälften var för vissa vårdkostnader för barn och ungdomar.

Även om man har mandat är mötet med personer med andra professioner, från andra organisationskulturer och med andra attityder inte problemfritt. Tvärtom ställer det stora krav på medarbetarnas förmåga att hantera sina behov av prestige, kontroll och makt.

Att ingå i arbetsgrupper där deltagarna inte känner varandra sedan tidigare med uppgiften att utveckla arbetet över organisatoriska gränser är nytt för många. En del upplevde situationer då de inte visste hur de skulle bete sig eftersom det varken fanns förutbestämda hållpunkter för vad de skulle göra, hur roller och status skulle fördelas eller vilka värderingar som skulle gälla.

Detta medförde i visa fall att deltagare lämnade arbetsgruppen och att nya tillkom. Det är därför väsentligt för cheferna att utveckla medarbetarnas kompetens och förmåga genom att ge dem kunskaper om de utmaningar de kommer att möta och redskapen att hantera dessa utmaningar. Dessutom

behöver cheferna ständigt uppmuntra medarbetarnas ansträngningar genom de formella och informella belöningssystemen. Det är exempelvis fruktbart att ta upp effekter och resultat av arbetet över organisatoriska gränser i utvecklingssamtal och lönesamtal.

EN ANDRA UPPGIFT i chefskapet är att stimulera kunskapsutvecklingen över professionella och organisatoriska gränser. Kunskap om varandras uppdrag, regelverk och arbetsmetoder ger bättre förutsättningar för koordinering av gemensamma insatser. Lösningar på problem som prövats inom en enhet kan ge viktig kunskap till andra enheter, en kunskap som kan bidra till möjligheten att uppnå önskvärda effekter för målgruppen på längre sikt. En samlad kunskap om effekter och resultat av gemensamma insatser ger möjlighet till ständiga effektivitetsförbättringar. Detta förutsätter att cheferna möjliggör och säkerställer att kunskapen dokumenteras, kommuniceras och sprids till andra delar och uppåt i organisationen. Personalen får då möjlighet att berätta för ledningen hur resultat skapas genom arbete över organisatoriska gränser och ge exempel på hur personal med olika professioner och från olika organisationer är beroende av varandra och vad de kan åstadkomma tillsammans.

Ett sätt att göra detta som prövats i några av de arbetsgrupper vi medverkat i är att bilda styrgrupper till arbetsgruppen där medlemmarna i styrgruppen även ingår i ledningsgruppen inom den egna organisationen. Deltagarna kan på så vis förmedla kunskapen vidare till dessa beslutsnivåer som sedan i sin tur förmedlar vidare uppåt. Det är väsentligt att kunskapen når fram till den högsta ledningsnivån så att strategiska beslut och ställningstaganden stödjer och underlättar arbetet över organisatoriska gränser.

EN TREDJE UPPGIFT i chefskapet är att på ett trovärdigt sätt visa att arbete över organisatoriska gränser är lönsamt. För att kunna göra detta krävs en ekonomisk beräkning. En sådan beräkning kan exempelvis göras i form av en alternativkostnadskalkyl där man jämför vad traditionella arbetssätt kostar med vad koordinerade insatser kostar. Till den ekonomiska kalkylen kopplas effekterna för den specifika målgruppen eller den enskilda individen.

Ett exempel på en sådan alternativkostnadskalkyl är från ett arbete mellan skolan och socialtjänsten där man gemensamt har inrättat ett team med personal från de båda organisationerna som arbetar med barns psykiska ohälsa. I alternativkostnadskalkylen jämförs kostnader för faktiska ärenden som teamet arbetade med under sitt första år med kostnaden om varje verksamhet hade fortsatt att arbeta traditionellt med familjerna. Alternativkostnads-

kalkylen har konstruerats utifrån teamets arbete med individärenden och bygger på två enkla frågor:

1. *Om teamet inte hade funnits, hur mycket skulle en elev kosta i fyra olika typiska kategorier av problemsituationer under ett år?*
2. *Nu när teamet finns, vad kostar en elev i de fyra olika typiska kategorierna av problemsituationer?*

Kostnadsberäkningen innefattar lönekostnader för nedlagd arbetstid och övriga kostnader förknippade med ärendet (tidsuppskattningar är gjorda av den involverade personalen själva). Följande professioner innefattas: kurator, psykolog, skolsköterska, skolläkare, lärare, specialpedagog, studie- och yrkesvägledare, rektor, socialsekreterare, socialrådgivare och enhetschef. Kalkylen omfattar 27 ärenden där ”samordningsvinsten” i att arbeta tillsammans i ett gränsöverskridande team motsvarar 783 000 kronor jämfört med ett traditionellt arbetssätt, se figur 2 nedan.

EN FJÄRDE UPPGIFT FÖR CHEFSKAPET är att uppmärksamma de arbeten över organisatoriska gränser som medarbetare ute i verksamheten själva initierar och driver. Det är viktigt att cheferna är öppna för sådana initiativ och på olika sätt stödjer arbetet.

I flera fall har vi sett att arbetet från början startats av en eller flera medarbetare med stark vilja att förbättra arbetet med barn och ungdomar (Westrup 2012). Medarbetarna har upplevt att det är fullt möjligt att arbeta på andra sätt för att höja effektiviteten i arbetet. De har haft tillräckligt med

Figur 2: Exempel på en alternativkostnadskalkyl (Skr).

Kategorier av problemsituation	Kostnader för teamets insatser	Kostnader enligt tidigare insatser	Skillnaden i kostnader	Antal elever	Samordningsvinst
Kategori 1	11 692	13 716	2 024	6	12 144
Kategori 2	46 913	103 613	56 700	11	623 700
Kategori 3	24 195	126 098	101 903	2	203 806
Kategori 4	17 153	10 098	–7 055	8	–56 440
Totalt				**27**	**783 210**

mod att gå utanför givna organisationsramar och tillräckligt med kraft att omsätta ambitionerna i praktisk handling utan något stöd från de formella strukturerna (nerifrån-upp-principen). Dessa medarbetare kan beskrivas som något av ”eldsjälar”. Arbetet har drivits av flera personer från olika organisationer, från skiftande nivåer och positioner och med varierande kompetenser. I något fall har arbetet varit lyckosamt och tack vare eldsjälarnas envishet permanentats i verksamheterna. I de flesta fall har utmaningarna varit för stora och för svåra.

Det är omöjligt, vad vi kan se, att i åtminstone större skala arbeta på tvärs mot den dominerande vertikala strukturen. I själva verket är det ett entydigt resultat från vår forskning att traditionen hos chefer att i första hand värna om sina egna intressen är stark, vilket hänger samman med att man långt ifrån alltid ser målgruppen som gemensam och att chefer i olika delar av verksamheten och på olika nivåer har för vana att försvara, argumentera och ta ansvar för den egna enhetens intressen. Att förändra ett handlande där man agerar utifrån att värna om sina egna intressen kräver att högsta ledningen konsekvent betonar att barn och ungdomar ska ses som en gemensam målgrupp och att man vill och vågar förändra chefskapets utformning i en mer lateral riktning.

De nya chefsuppgifter vi pekat på ovan är en nödvändig men inte tillräcklig förändring. För att gränsöverskridande chefskap på allvar ska få fäste i den vertikala strukturen krävs att man utvecklar och anpassar formerna för hur man fattar beslut om, utkräver ansvar för och planerar arbetet över organisatoriska gränser.

Gränsöverskridande chefskap i en vertikal struktur

Att utgå från målgruppens behov och situation i planering, genomförande och uppföljning av verksamheten är självklart inte enkelt i den vertikala struktur som dominerar dagens organisationer. När personal från två eller flera verksamheter arbetar tillsammans berör det ju samtidigt två eller flera chefer. Beslut om att koordinera insatser kan bara fattas av de berörda cheferna tillsammans. Detta kräver i sin tur att det skapas forum som gör det möjligt att fatta gemensamma beslut. Avgörande för att sådana forum ska få legitimitet är att de formaliseras och inordnas i organisationsstrukturen.

Ett exempel på ett sådant forum är när cheferna för de organisationer som arbetar med barn och ungdomar inrättade vad man kallade ett chefsforum som ett led i utvecklingen av ett gränsöverskridande chefskap. Cheferna hade aldrig tidigare mötts för att tillsammans diskutera och planera arbete

över de organisatoriska gränserna. Ett chefsansvar för denna typ av frågor hade med andra ord inte funnits tidigare.

Chefsforum är en relativt stor grupp med enhetschefer som träffas en gång per månad. I gruppen ingår linjechefer (mellanchefer) såsom rektorer inom skolan och förskolan, enhetschefer inom individ- och familjeomsorgen, chefen för fritidsverksamheten och områdeschefen för barn- och ungdomspsykiatrin samt chefen för den lokala barnavårdscentralen. Det som förenar deltagarna är ett tydligt fokus på barns och ungdomars behov och livssituationer.

ETABLERANDET AV CHEFSFORUM innebär att man numera har en organisatorisk plattform för den löpande dialogen om hur man kan koordinera sina insatser för att på ett effektivare sätt möta barn och ungdomars olika behov och situationer. I chefsforum identifierar och prioriterar man löpande behov och målgrupper och beslutar om insatser och hur dessa ska organiseras, finansieras och följas upp. Det operativa arbetet läggs ut som uppdrag till två eller flera chefer i chefsforum som i sin tur formerar gruppen av medarbetare från olika organisationer som är direkt berörda av de behov och målgrupper man prioriterat. Varje sådant enskilt uppdrag behöver vara tydligt formulerat i en uppdragsbestämning.

Poängen med att formalisera arbetet över organisatoriska gränser i en uppdragsbestämning är flera. En uppdragsbestämning ger arbetet en stabilare struktur och legitimitet, det vill säga ett prioriterat uppdrag från chefsforum. Den tydliggör vad det är man ska koordinera insatserna kring, vilka målsättningar som gäller och vilka resurser (kronor, procent eller tid) som avsätts och hur dessa finansieras. I uppdragsbestämningen preciseras också hur ansvarsfördelningen ska hanteras och hur uppföljningen ska ske. Uppdragsbestämningen har utöver detta som syfte att medverka till att arbete över organisatoriska gränser blir en naturlig del av den ordinarie verksamheten i en vertikal struktur.

Vid sidan av forum för beslutsfattande och uppdragsbestämningar krävs det också överenskommelser för att tydliggöra chefers ansvar för de beslut man fattar. Det behövs ett formellt chefskontrakt som tydliggör vad som gäller. Den högsta ledningsnivån i respektive organisation kan på så sätt säkerställa att cheferna avsätter tid och resurser för medverkan, och framförallt engagemang och intresse för att tillsammans med andra chefer utöva gränsöverskridande chefskap. Kontraktet preciserar hur cheferna ska träffas (chefsforum), hur dokumentation ska ske (minnesanteckningar och protokoll) samt hur och när återföring till högsta ledningen ska ske. Kontraktet

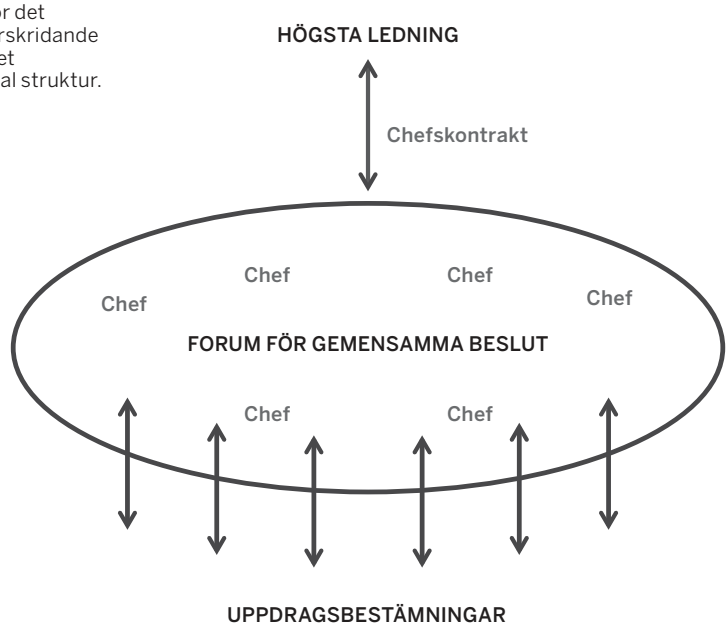
fastställer chefernas ansvar och ger på så vis både ett tydligt uppdrag och mandat från högsta ledningen att planera och genomföra arbete över organisatoriska gränser.

I kontraktet skrivs sådant in som cheferna bedömer som väsentligt för att utöva det gränsöverskridande chefskapet. Exempel på detta kan vara att 5, 10 eller 15 procent av den egna budgeten ska gå till arbete över organisatoriska gränser. Det är också viktigt att kontraktet anger hur man ska agera om någon chef brister i sin del av ansvaret. Ett sådant chefskontrakt legitimerar och skapar förutsättningar för arbete över organisatoriska gränser. Chefsforum, chefskontrakt och uppdragsbestämning är tillsammans former för det gränsöverskridande chefskapet i en vertikal struktur, se figur 3 nedan.

Fördröjningen kräver tålamod

Initiativet att utveckla det gränsöverskridande chefskapet kan komma från flera olika håll. Det kan exempelvis vara högsta ledningen som driver på, några verksamhetschefer tillsammans eller enskilda individer som intar rollen som eldsjälar. Varifrån initiativet ursprungligen kommer har givetvis en påverkan på hur arbetet bedrivs. Men oberoende av var resan börjar är det viktigt att ledning och chefer på olika nivåer inte underskattar utmaning-

Figur 3:
Former för det gränsöverskridande chefskapet i en vertikal struktur.



arna i att få till ett gränsöverskridande chefskap i en vertikal struktur. Det är viktigt att ledning och chefer är med på att arbetet måste få lov att ta tid. Tålamod eller ”is i magen” är centrala ledord.

Vår erfarenhet från samtliga de forsknings- och utvecklingsarbeten vi medverkat i pekar entydigt mot en tendens hos ansvariga chefer, inte minst från högsta ledningen, att underskatta de utmaningar som är förknippade med att försöka få till stånd ett varaktigt arbete över organisatoriska gränser. I kombination med en orealistisk förväntan om snabba resultat har detta ibland skapat frustration och en benägenhet att misströsta om det meningsfulla med att fortsätta arbetet. Det är därför viktigt att den högsta ledningen, som i alla förändringsprocesser, verkligen tror på arbetet och har en realistisk syn på vad som kan åstadkommas på kort och på lång sikt.

Såväl den högsta ledningen som verksamhetscheferna måste vara överens om att gränsöverskridande chefskap innebär nya sätt att utöva chefskapet och kräver formaliserade former för hur man fattar beslut om, utkräver ansvar för och preciserar arbetet över organisatoriska gränser. Vill man förbättra effektiviteten i organisationer där människor arbetar med människor måsta man minska gapet mellan chefskapets utformning och personalens dagliga arbete. För detta fordras ett gränsöverskridande chefskap.

Jan E. Persson *Ekonomie doktor vid Institutionen för Service Management och tjänstevetenskap, Lunds universitet*

Ulrika Westrup *Ekonomie doktor vid Institutionen för Service Management och tjänstevetenskap, Lunds universitet.*

Referenser

Persson, Jan E. & Westrup, Ulrika. (2005). *När människor arbetar med människor – Lärdomar från sociala tjänsteverksamheter.* I Corvellec, Hervé & Lindquist, Hans (red.). *Servicemötet – Multidisciplinära öppningar.* Sid 98–109. Liber. Malmö.

Persson, Jan E. & Westrup, Ulrika. (2009). Fragmented structures and vertical Control Systems: the Swedish experience of resource utilization in human services. *The International Journal of Public Sector Management*, 22 (5), 400–409.

Persson, Jan E. & Westrup, Ulrika. (2010). *Gränsöverskridande chefskap i arbete med barn och ungdomar* I Adolfsson, Petra & Solli, Rolf (red.). *Managing Big Cities.* GPMS Proceedings. Del 1. GRI-rapport 2010:2. Sid 67–80. Gothenburg Research Institute.

Persson, Jan E. & Westrup, Ulrika (2011). *Innovationsdrivande forskning i praktiken.*

Samverkan mellan forskare och praktiker för att skapa organisatoriska innovationer. VR 2011:14. Vinnova. Stockholm.

Persson, Jan E. & Westrup, Ulrika (kommande 2014). *Gränsöverskridande chefskap i vertikala strukturer.* Studentlitteratur. Lund.

Westrup, Ulrika & Persson, Jan E. (2007). *Gränsöverskridande ledarskap och styrning. Förutsättningar för preventivt arbete med barn och ungdomar.* Stiftelsen Allmänna Barnhuset. Stockholm.

Westrup, Ulrika. (2012). *Internal entrepreneurship in the public sector: the challenges of integrating innovative project into the regular organization. Scandinavian Journal of Public Administration*, 16 (4), 97–112.

9.

Ledningsteamets lärprocess bidrog till att lösa företagets kris

Delaktighet i avgörande strategibeslut, psykologisk trygghet i gruppen och en stödjande lärmiljö är gynnsamma förutsättningar för ett ledningsteam att nå sin fulla potential för utveckling och innovation. Det visar **Henrik Kock**, **Peter Nilsson**, **Andreas Wallo** vid Linköpings universitet i en fallstudie av ett svenskt industriföretag i lönsamhetskris. I stället för ensidiga nedskärningsbeslut fattade av en ensam vd lyckades ledningsteamet rädda företaget med hjälp av strategier för att både ”gasa” och ”bromsa”, som utvecklades i en gemensam lärprocess.

En central utmaning för det svenska näringslivet är hur små och medelstora företag ska kunna växa, nyanställa personal och utvecklas till större företag som kan konkurrera globalt och på längre sikt även etablera sig i andra länder. Vilka problem och utmaningar möter företag som expanderar och etablerar sig utomlands? Vad gör ledningen för att hålla ihop ett snabbt växande företag? I vilken utsträckning har ledningen förmåga att ta tillvara och sprida viktiga erfarenheter och att ompröva gamla idéer och tänka nytt i såväl expansions- som nedgångsfaser?

De här frågorna har i hög grad inspirerat oss i arbetet med det forskningsprojekt som rapporteras i kapitlet. Utgångspunkten har varit att öka vår förståelse av hur ledningen i ett växande och geografiskt expanderande företag hanterar olika problem och utmaningar och hur detta kan tolkas och förstås som kollektivt lärande i företagets ledningsteam.

Fokus i vår analys ligger på den nedgångsperiod som det studerade industriföretaget i likhet med många andra gick igenom under åren 2008–2010. Analysen och diskussionen av det fall som presenteras utgår från forskning om organisatoriskt lärande och lärande i team och ledningsgrupper, ledningsgruppers demografi och sammansättning, samt ledarskap i ledningsgrupper.

I den avslutande diskussionen lyfter vi fram faktorer och förhållanden som vi menar har betydelse för lärande i ledningsteam och hur lärandet kan stödja innovationer i verksamheten.

Projektet och det studerade företaget

I detta kapitel presenteras resultat från forskningsprojektet ”Koordinerat chefskap – att leda i en distribuerad och resursbegränsad organisation” i vilket frågor om ledning, ledarskap och lärande studerats genom en longitudinell fallstudie av ett svensk industriföretag. Det företag som medverkat i studien är ett medelstort industriföretag med huvudsäte i Östergötland. Företaget är kontraktstillverkare av el, elektronik och mekanik och fungerar som komplett partner inom utveckling och tillverkning av el- och elektroniksystem.

I dag (2013) har koncernen ca 500 anställda i Sverige, Polen och Kina. Företaget har under 2000-talet genomgått en rad stora förändringar, bland annat genom etablering i Kina, utökning av verksamheten i Polen, och nedläggning av verksamhet i Tjeckien. Under den ekonomiska krisen som startade 2008 blev företag tvingat till stora personalneddragningar för att överleva. Parallellt lyckades dock företaget också att satsa på olika typer av utvecklingsaktiviteter för att ”gasa sig upp för backen”.

Totalt sett klarade sig företaget helskinnat ut ur krisen och under 2011 uppvisades positiva resultat och antalet anställda hade ökat till cirka 600 och ett nytt försäljningskontor öppnades i Belgien. Under 2012 och inledningen av 2013 har marknaden återigen drabbats av en nedgång, vilket inneburit personalneddragningar, men i företaget finns en positiv syn på framtiden.

Företagskoncernen består i dag av sju dotterbolag. Varje dotterbolag leds av en vd. I moderbolaget finns förutom koncernchefen också en ekonomichef, en HR-chef, en IS/IT-chef, samt en chef för den operativa verksamheten. Tillsammans med dotterbolagens vd:ar och chefer för företagets säljbolag utgör dessa chefer företagets ledningsgrupp som träffas i ledningsmöten en gång varje kvartal. Mötena hålls på olika platser och pågår vanligen mellan två och tre dagar. Inför ett sådant möte träffas koncernledningen i ett förberedande möte.

Ledningsteamet består av sju män och en kvinna, och medlemmarna är mellan 37–53 år. Majoriteten av cheferna i ledningen har studerat vid universitet, har en utbildning i ekonomi eller teknik. En majoritet har tidigare arbetat som chefer i stora internationella industriföretag.

Det empiriska material som samlats in under tre år består i huvudsak av ett stort antal observationer (25 tillfällen) av ledningsgruppens möten, styrelsemöten, samt HR-möten. Därtill har vi i två omgångar genomfört intervjuer med cheferna i ledningen och HR-specialister i företaget.

Lärande och ledningsteam

När vi i det här kapitlet använder oss av begreppen gasa och bromsa, görs detta med koppling till två begrepp som tidigt utvecklades av den framstående organisationsforskaren James March. Med utgångspunkt från Marchs uppmärksammade text från början av 1990-talet kan en viktig utmaning för organisationer (och ledningsteam) beskrivas som att inte enbart utnyttja befintliga resurser och möjligheter på ett framgångsrikt sätt, utan också ha kapacitet att tänka nytt och utforska nya möjligheter. Eller annorlunda uttryckt: att finna en balans mellan att kunna göra det organisationen redan är bra på respektive att utveckla nya lösningar, arbetssätt och produkter.

March använder i det här sammanhanget två begrepp som inte helt enkelt kan översättas till svenska, nämligen exploitation och exploration, där det förra står för förmågan att kunna förfina det företaget redan är bra på och det senare svarar mot förmågan att utforska och tänka nytt. De här två processerna kan också knytas till två olika former av lärande i organisationer, nämligen ett reproduktivt lärande respektive ett utvecklingsinriktat

lärande.[1] Det reproduktiva lärandet kan beskrivas som att det bidrar till att öka individens eller teamets kompetens att bemästra vissa givna uppgifter och situationer, medan det utvecklingsinriktade lärandet kännetecknas av reflektion, ifrågasättande och utveckling av nya tillvägagångssätt.

Utifrån March distinktion mellan exploitation och exploration och från distinktionen mellan reproduktivt och utvecklingsinriktat lärande kan vi också tala om två olika verksamhetslogiker som kan dominera: en utförandets logik och utvecklingens logik. Utförandets logik bygger på att problem hanteras utifrån föreskrifter, rutiner och beprövade erfarenheter. Denna logik bidrar till stabilitet, förutsägbarhet, standardisering och undvikande av osäkerhet. Utvecklingens logik bygger i sin tur på en att främja reflektion och innovativa förslag och lösningar. Risktagande, kritisk analys, förmåga att ompröva befintliga arbetssätt och pröva nytt utgör här viktiga kännetecken.

Att ”gasa” eller ”bromsa” – ledningsteamets dubbla utmaning

Benämningarna gasa och bromsa kan sägas tematisera de diskussioner, aktiviteter och beslut i ledningsteamet som vi observerat. Vi återger nedan några exempel på vad gasa och bromsa i praktiken innebär utifrån det ledningsteam vi följt under flera år.

Aktiviteter som bedömts som ”gasa” syftade till att ta företaget genom krisen baserat på ett offensivt agerande, snarare än att ”svälta sig” ur krisen. Exempel på den här typen av offensiva aktiviteter och beslut finns rikligt representerade i vårt material från 2009 fram till 2012. Det kan handla om nya expansionsvägar, identifiera nya kunder, utveckla nya produkter till marknaden, satsningar på att öka ledningsteamets kompetens genom utbildningssatsningar och så vidare.

Ett exempel kan hämtas från ett ledningsteamsmöte 2009 där fokus uttryckligen var mot utveckling av affärsstrategier. Vd:n för ett av de ingående företagen i koncernen (”Phil”) hade tidigare erfarenhet från affärsutveckling i ett större företag och hade uppmanats av koncernchefen att hålla en genomgång på detta tema. Han höll en Power Point-presentation på cirka 45 minuter där han lyfte fram sina egna erfarenheter. Mötet genomfördes på ett sätt som tillät både kritiska frågor och det formades en konsensus kring vikten av att ett liknade arbete skulle göras i respektive företag och i koncernen som helhet.

Vd:n lyfte också fram sina erfarenheter från att publicera ”white papers” på nätet, där nuvarande och framförallt presumtiva kunder kan få ökad kunskap om företaget och produkterna. Presentationen hölls delvis i en stil som

av vissa i teamet kunde uppleva som provocerande: ”Jag har inte alla svaren, men jag lyfter upp frågorna”.

Genom att engagera andra i ledningsteamet att också delta i diskussionen och lyfta fram egna erfarenheter kom teamet gemensamt fram till att det här var en uppgift som samtliga chefer i ledningsteamet skulle göra till nästa gemensamma möte. Vid nästa möte gjorde samtliga chefer i teamet en motsvarande presentation för affärsutveckling i respektive företag och ett viktigt arbete med affärsutveckling för hela koncernen påbörjades.

Inom ramen för det vi här valt att kalla gasa ingår även diskussioner kring vilka produkter och tjänster som koncernen erbjuder sina kunder och hur företaget skulle kunna ta ytterligare steg och erbjuda nya och innovativa produkter.

En idé som funnits under längre tid i ett av de ingående företagen byggde på en analys av att många kunder till företaget ser ett stort behov av att reducera användningen av (dyr) elektricitet. Ett utrymme för en produkt med vissa specificerade egenskaper och som bidrog till att spara el verkade finnas. I stället för att skjuta upp arbetet under den hårda ekonomiska press som företaget var utsatt för under perioden 2008–2009 stödde ledningsteamet ett fortsatt utvecklingsarbete.

TILL DENNA KATEGORI AV FÖRSLAG på nya produkter hör också en idé kring produktion av småskaliga vindkraftverk som var ett resultat av en diskussion vid ett möte i ledningsteamet. Trots att de flesta siffror under den här perioden (2009–2010) pekade åt fel håll avsattes resurser för en förstudie, vilken även innefattade en marknadsanalys. Projektet gick emellertid inte vidare eftersom marknaden inte bedömdes finnas vid det tillfället.

Aktiviteter som bedömts som ”bromsa” syftade till att begränsa utgifter och kostnader och förbättra företagets kassaflöde. Inom ramen för detta tema finns en rad aktiviteter, diskussioner och beslut dokumenterade under 2009 och 2010, med en variation mellan övergripande strategiska beslut och mindre operativa besparingar, exempelvis stängning av en produktions- och försäljningsenhet i Tjeckien, uppsägning av 256 anställda (207 kollektivanställda, 53 tjänstemän), införande av ett företagsövergripande besparingsprogram, sänkning av priser till underleverantörer och sänkning av koncernchefens och vice koncernchefens löner.

Under ett möte med ledningsteamet i början av 2009 diskuterades företagets allvarliga situation. Nedgången verkade fortsätta inom den tid ledningsteamet förmådde överblicka. En chef i ledningsteamet sammanfattade drastiskt vad som borde göras: ”Cut deep. Cut now. Cut yesterday”. Koncern-

chefen uppmanade samtliga att utifrån läget i de egna företagen och komma med möjliga förslag på vad som borde göras.

En av cheferna redogjorde för hur han i ett tidigare sammanhang gått ut med ett hövligt, men tydligt formulerat brev till samtliga underleverantörer, där han uppmanande dem att sänka sina priser med tre procent. Han beskrev också sina känslor inför att behöva göra detta, lite som att cirkulera ett ”tiggarbrev”. Några leverantörer hade vägrat och andra hade krävt omförhandling av ingångna kontrakt, men ett förvånande stort antal hade accepterat att sänka priserna. Denna möjlighet diskuterades kollektivt i ledningsteamet och med koncernchefens godkännande i ryggen godkändes förslaget.

Ett senare möte under 2009 med ledningsteamet genomfördes som en workshop. Det ekonomiska läget var oförändrat mycket allvarligt, och olika åtgärder måste till. Cheferna delades upp i två mindre grupper och kom gemensamt fram till ett 20-tal förslag som samtliga bedömdes som realistiska.

”Cheferna delades upp i två mindre grupper och kom gemensamt fram till ett 20-tal förslag som samtliga bedömdes som realistiska.”

Vid ett tredje möte var den ekonomiska situationen fortfarande mycket ansträngd. De besparingsförslag som genomförts hade ännu inte genererat tillräckliga effekter. Särskilt allvarlig var ett svagt kassaflöde. På uppmaning av koncernchefen fick cheferna redogöra för vad som genomförts i respektive företag och hur läget såg ut. Den chef som tidigare kommit med idén om att skriva ett brev till underleverantörer och begära lägre priser beskrev nu vad som hade hänt. Erfarenheterna från det tidigare försöket visade sig hålla också nu – ett stort antal hade gått med på att sänka priserna.

SUCCESSIVT BÖRJADE LEDNINGSTEAMET se effekter av de förslag som tagits fram och genomförts. Vid ledningsteamets nästa möte hade flertalet förslag (inklusive ”tiggarbrevet”) genomförts och tydliga förbättringar kunde observeras, vilket en av cheferna beskrev som att blödningen hade stoppats.

Till skillnad från flera konkurrenter lyckades företaget ta sig igenom krisen. Under perioden 2010–2012 har merparten av de anställda som fick gå 2009 återanställts och företaget har utvecklat samarbete med flera nya kunder. Perioden har också inneburit att verksamheten i Kina expanderat kraftigt, ett nytt försäljningskontor har öppnats i Belgien. Genom expansionen har det också varit möjligt att utveckla ett nytt affärsområde. Företaget har fortsatt förstärka sin HR-organisation och bygger nu upp en global HR-funk-

tion, med HR-ansvariga på samtliga produktionsställen. Vid ett styrelsemöte 2012 togs även ett beslut att fram till 2015 arbeta för att fördubbla företagets nuvarande omsättning.

Ledningsteamets lärande – stödjande och hindrande faktorer

Vad finns då att lära från det som presenterats i vår fallstudie? Vi menar att det finns åtminstone fem olika områden/frågor som förtjänar att lyftas fram och diskuteras:

– *Ledningsteamets sammansättning*
– *Ledningsteamet som lärmiljö*
– *Ledningsteamets arbetssätt*
– *Vd/koncernchefens betydelse*
– *HR:s roll för förnyelse och innovation*

Ledningsteamets sammansättning

En viktig aspekt av ledningsteam handlar om naturligtvis om vilka personer som ingår i teamet. Hur sammansättningen i ledningsgruppen ser ut med avseende på exempelvis ålder, kön, etnicitet, utbildning, arbetslivserfarenheter, kompetens och värderingar har visat sig ha betydelse för hur arbetet i ledningsteamet utförs men framförallt för vilka resultat som uppnås.

Frågan om vad som utifrån detta kan antas vara en lämplig sammansättning av ett ledningsteam kan förenklat förstås som att å ena sidan bör gruppen inte vara för stor och den bör vara homogent sammansatt för att möjliggöra effektiv kommunikation och användning av teamets kompetens, å andra sidan bör gruppen vara tillräckligt stor och tillräckligt heterogen för att tillföra en önskvärd variation av kompetens och erfarenheter som grundval för nya idéer och lösningar.[2]

Något enkelt svar på frågan om hur en bra balans i sammansättningen kan se ut är svår att ge. Däremot tycks det finnas ett allt starkare stöd för att flertalet ledningsteam och styrelser kan öka sin kapacitet genom att sträva efter en mer heterogen sammansättning.

Det aktuella ledningsteamet uppvisar en till synes begränsad variation då det gäller ålder, kön, etnicitet, utbildning, arbetslivserfarenheter och kompetens. Lite slarvigt uttryckt kan gruppen beskrivas som bestående av medelålders män med ingenjörsutbildning, och som har likartade arbetslivserfarenheter. Utifrån det här perspektivet förefaller inte ledningsteamets sammansättning bidra med gynnsamma förutsättningar för att generera nya idéer och lära av varandra.

Men bakom denna homogenitet framträder också en variation, särskilt då det gäller erfarenheter från att arbeta som chef och erfarenheter från ledningsteam. En viktig utmaning för ledningsgruppen kan därför beskrivas som att lyfta fram, synliggöra och gemensamt använda den repertoar av erfarenheter som finns i den till synes homogena ledningsgruppen. Ett tydligt exempel på denna förmåga kan ses i den presentation av användningen av ”white papers” som en av cheferna i ledningsteamet gjorde.

Det här resonemanget ska inte tolkas som att en ökad heterogenitet i ledningsteam inte skulle vara önskvärd. Vi ställer oss bakom många av de krav på en mer heterogen sammansättning av ledningsgrupper och styrelser som framförs i dag kan bidra till mer gynnsamma förutsättningar för lärande. Men vi vill också peka på den möjlighet som finns att på ett mer utvecklat sätt utnyttja den variation som finns i en befintlig grupp.

Ledningsteamet som lärmiljö

Förutsättningar för lärande i ett ledningsteam kan diskuteras utifrån begreppet lärmiljö. Med lärmiljö avses här olika förhållanden som kan antas ha betydelse för lärandet på individ-, team- och organisationsnivå. Vi kan förenklat tala om två typer av lärmiljöer, en stödjande och en begränsande.

Vad kännetecknar då en stödjande lärmiljö? Exempel på faktorer och förhållanden som identifierats i tidigare forskning är möjligheter till feedback, diskussion och kritisk reflektion, deltagande i problemlösningsaktiviteter, öppenhet för alternativa synsätt, ett stödjande ledarskap. Då dessa kännetecken endast finns i en begränsad utsträckning kan vi på motsvarande sätt tala om en begränsande lärmiljö.

I det studerade företaget ser vi ett flertal kännetecken på en stödjande lärmiljö. Arbetet i ledningsteamet har i hög grad kännetecknats av att feedback ges, det har varit ”högt i tak”, samtliga i teamet har aktivt deltagit i diskussioner av olika problem som behöver lösas (ofta av typen ”bromsa”), men också i diskussion av utveckling och förbättringar. Teammedlemmarna har deltagit aktivt i problemlösningsaktiviteter, inventerat möjliga förslag och åtgärder, gett varandra feedback och kritiskt värderat de förslag som lagts på bordet. Lärmiljön kan beskrivas som mer restriktiv i de fall ledningsteamet arbetat under stark tidspress och behovet av snabba beslut varit påtagligt.

En stödjande respektive en begränsande lärmiljö kan ses som två ändpunkter på ett kontinuum, och där en viss lärmiljö i realiteten ofta innehåller delar från båda typerna av lärmiljöer.[3]

Ledningsteamets arbetssätt

Fördelar som beskrivs med att använda ledningsteam är ett delat ansvar för utvecklingen av företaget, ökad användning av olika erfarenheter för att lösa problem, generering av nya idéer, ökat engagemang från högre chefer med mera.[4]

Bilden av möjliga fördelar kan också kompletteras med brister som identifierats hos ledningsteam. Till dessa hör svårigheter att bedriva arbetet som ett ”riktigt” team, att kunna lösa konflikter i teamet, närvaron av en vd som tar för mycket utrymme och därmed inskränker möjligheter för andra medlemmar i ledningsteamet samt att vissa medlemmar tenderar att favoriseras medan andra marginaliseras.

I vilken grad lyckas ett ledningsteam skapa ett arbetssätt som stödjer synliggörande och användning av hela teamets kompetens? Tidigare forskning har lyft fram betydelsen av att det i en grupp eller ett team skapas ett arbetssätt baserat på tillit, öppenhet och tolerans för uppfattningar som går emot majoritetens uppfattning. Ett begrepp som fångar in denna innebörd är ”psykologisk säkerhet”, det vill säga att teamet idealt sett ska var en säker plats för risktagande. Psykologisk säkerhet kan i det här sammanhanget även ses som en viktig aspekt av vad som bidrar till att forma en stödjande lärmiljö. Psykologisk säkerhet kan beskrivas som en faktor som medierar eller överbryggar mellan mer strukturella faktorer (som teamets sammansättning) och möjligheter till lärande.

Från de resultat som presenterats kan vi se att det här villkoret i hög grad uppfylls: ledningsteamet har av medlemmarna upplevts som en säker plats att också lyfta fram inopportuna frågor.[5]

Vd:s/koncernchefens betydelse

En annan aspekt som lyfts fram som betydelsefull för lärandet i ledningsteamet är koncernchefens eller vd:s roll. Kortfattat beskrivs vd:s betydelse som någon som har ansvaret för att skapa gynnsamma förutsättningar för att ledningsteamet ska ha möjlighet att använda erfarenheter och kompetens och aktivt bidra till att ett utvecklingsstödjande klimat etableras. Det ledarskap som har kapacitet att åstadkomma detta benämns som transformativt ledarskap, utvecklingsinriktat ledarskap eller coachande ledarskap.

En ökad användning av ledningsteam i företag beskrivs ofta som ett svar på en ökande komplexitet både hos företaget och i på den globala marknaden. Ledningsteam ses där som ett sätt att distribuera ledarskap så att flera

högre chefer, och inte enbart vd, kan påverka den strategiska inriktningen av organisationen.

I vår fallstudie visar resultaten att vd:n (koncernchefen) har en central roll i att skapa ett klimat där alla i ledningsgruppen känner att de bidrar och att de också ges tillfälle att bidra. Oavsett om utmaningen är att krympa eller accelerera framstår det som mycket viktigt att vd:n bidrar till att erfarenheter, kompetens och idéer ges utrymme i ledningsgruppens arbete.

I tidigare forskning om lärmiljö finns en tendens att förstå lärmiljön som något relativt stabilt och som endast långsamt förändras över tid. Resultaten från projektet pekar dock på möjligheten att det vi betecknar lärmiljö också kan förändras på betydligt kortare sikt. Inte minst framstår även här vd:s roll som betydelsefull. Att uppmärksamma, engagera, motivera och efterfråga alternativa lösningar bidrar, även på kortare sikt, till en mer stödjande lärmiljö.

Ett ledarskap som utövas med de här kännetecknen går ofta under benämningen ett utvecklingsinriktat ledarskap (Development-oriented leadership). Det här ledarskapet kas ses som uppbyggt av åtminstone tre olika delar:

- *En mer styrande och störande del som driver på teamet, pekar på allvaret i läget och ställer obehagliga frågor.*
- *En stödjande del som stöttar idéer och bra presentationer samt ger positiv feedback.*
- *En utvecklande del som utmanar att tänka nytt, tänka kritiskt och ställer utmanande frågor.*[6]

Att koncernchefen haft den här förmågan att växla mellan olika delar av ett utvecklingsinriktat ledarskap framgår tydligt. Den här rollen kan emellertid inte ses som en möjlighet enbart för koncernchefen, utan som en möjlighet för samtliga i ledningsteamet. Exemplet ”Phil” återgetts ovan, visar också hur han utnyttjade möjligheten att både ”störa” och utveckla.

HR:s betydelse för innovation

Resultat från projektet visar också hur HR kan ha en viktig roll vad gäller möjligheten att ta sig an utmaningar och bidra till förnyelse och innovation i verksamheten. Att HR kan göra skillnad för företagets innovationsförmåga är endast undantagsvis beskrivet i empiriskt grundad forskning.[7]

Under projektets slutfas har vi observerat hur HR i verksamheten i ökande grad tillskrivits en viktig roll för förnyelsekapaciteten i företaget. Från att ha haft en mer perifer och undanskymd roll utvecklas i dag en global

HR funktion med betydligt mer ambitiösa målsättningar än tidigare. En tolkning av denna förändring ser vi som att ledningsgruppen i ökande grad blivit medveten om och bättre förstår vilken roll HR har för verksamhetens förnyelse. Man har i dag en global HR funktion med betydligt mer ambitiösa målsättningar än tidigare, samt anställt en ny global HR-chef som sitter med i koncernledningen. Ledningsteamet har gått från att betrakta HR-frågor som ett ”nödvändigt ont” till att i dag se HR-funktionen som en utvecklingsinriktad strategisk partner.

Några förändringar i det kinesiska dotterbolaget illustrerar detta. HR har fått en förstärkt roll genom inrättande av en ny befattning och en kinesisk platschef med erfarenhet av skandinaviskt ledarskap rekryterades 2010. Rekryteringen byggde helt på utnyttjande av kontakter och nätverk och ingen annonsering gjordes. Företagsledningen sökte en kines med erfarenhet av svenskt management och ledarskap.

”Kan det vara framgångsrikt i en kinesisk omgivning som ofta beskrivs som auktoritär och hierarkisk att försöka införa ett mer ”svenskt” medarbetarskap?”

Den person som efter sonderingar anställdes har (efter kinesiska förhållanden) arbetat mer nedifrån och upp än uppifrån och ned. En av de första förändringar han genomförde var att sätta upp en förslagslåda och uppmana de anställda med att komma med förbättringsförslag. Inledningsvis möttes den här förändringen med misstänksamhet och skepsis från personalen, som uttryckte oro för om dåliga förslag skulle bestraffas.

Men efterhand började förslag komma in. Flera av dessa genomfördes med resultat att tidigare omständliga arbetsuppgifter underlättades och att kostnader reducerades. I ett längre perspektiv beskriver den kinesiske platschefen det som en viktig utmaning att utveckla ett medarbetarskap hos de anställda som bidrar till utveckling och förnyelse av verksamheten.

Kan det vara framgångsrikt i en kinesisk omgivning som ofta beskrivs som auktoritär och hierarkisk att försöka införa ett mer ”svenskt” medarbetarskap? Platschefen bedömer att så är fallet, och som belägg menar han att trots en något lägre lönenivå i förhållande till jämförbara konkurrenter i området så har företaget en betydligt lägre personalomsättning. De anställda väljer att stanna för att det är en trivsam och stimulerande arbetsplats.

Exemplet från det kinesiska dotterföretaget visar att ett genomtänkt HR-arbete (rekrytering av platschef) kan ha direkta effekter för såväl traditionellt

”mjuka” delar av HR (ökat engagemang och motivation) som för mer ”hårda” delar (kostnadsbesparingar och effektivisering). Exemplet illustrerar också hur arbetet med HR kan ha betydelse för innovationer i verksamheten.

Slutord – ledningsteamets lärande skapade utveckling i krisen

Vi har i det här kapitlet redovisat hur ledningsteamet i det studerade företaget haft förmåga att både gasa och bromsa i en lågkonjunktur, eller som March beskriver det, haft förmågan att balansera både ”exploration” och ”exploitation”. Vi har diskuterat faktorer som är av betydelse för lärande och i förlängningen också för innovation/företagets innovationsförmågan hos företaget. Den dynamiska förmågan att hantera och anpassa företag till föränderliga förutsättningar ses ofta som helt avgörande för organisationers långsiktiga överlevnad.

En viktig fråga som inställer sig är i vilken utsträckning det studerade företaget utgör ett undantag eller om denna förmåga finns mer eller mindre spridd bland företag i allmänhet. Något enkelt svar är svårt att finna, men det faktum att flertalet företag faktiskt överlever ekonomiska makrokriser talar för att förmågan, åtminstone i viss utsträckning, finns hos många företag.

Utmaningen kan också ses i ett annat perspektiv där det inte endast handlar om att bromsa sig igenom en kris, utan att även ha förmågan att gasa och skapa förutsättningar för fortsatt utveckling efter en kris. En nyligen presenterad forskningsöversikt (2013)[8] visar att många företag under en ekonomisk kris använder både strategier för att gasa och för att bromsa. Strategierna för att bromsa (minska kostnader) dominerar och när båda typerna av strategier används så sker det ofta i sekvens – först bromsa och sedan gasa.

Det företag vi studerat uppvisar här ett intressant mönster. Man har använt strategier för att både gasa och bromsa parallellt snarare än sekventiellt. De bromsande åtgärderna har dessutom dominerat endast under kortare perioder.

Henrik Kock *Filosofie doktor och Docent vid Institutionen för beteendevetenskap och lärande samt HELIX Vinn Excellence Centre, Linköpings universitet.*

Peter Nilsson *Filosofie doktor vid Institutionen för beteendevetenskap och lärande samt HELIX Vinn Excellence Centre, Linköpings universitet.*

Andreas Wallo *Filosofie doktor vid Institutionen för beteendevetenskap och lärande samt HELIX Vinn Excellence Centre, Linköpings universitet.*

Referenser

[1] En bra introduktion till olika former av lärande, utvecklings- och produktionslogiker ges i Ellström, P-E. (2004). Reproduktivt och utvecklingsinriktat lärande i arbetslivet. Kapitlet finns i antologin: P-E. Ellström, & G. Hultman (2004). *Lärande och förändring i organisationer*. Lund: Studentlitteratur.

[2] Se exempelvis West, M. A., Hirst, G., Richter, A., & Shipton, H. (2004). Twelve steps to heaven: Successfully managing change through developing innovative teams. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 13, 2, s. 269–299.

[3] Begreppet lärmiljö (eng. learning environment) utvecklas exempelvis av Fuller & Unwin (2004) i antologin H. Rainbird, A. Fuller, A. Monroe (Eds.), *Workplace Learning in Context*. London Routledge.

[4] En bra introduktion till forskningen om ledningsteam ges i Carpenter (2011) (Ed.) *The Handbook of Research on Top Management Teams*. Cheltenham: Edward Elgar.

[5] Betydelsen av psykologisk säkerhet i team har särskilt beskrivits av Amy Edmondson. Edmondson, A.C. (1999), "Psychological Safety and learning behavior in work teams", *Administrative Science Quarterly*, Vol. 44 No. 4, pp. 350–383.

[6] Wallo, A. (2008). *The Leader as a Facilitator of Learning at Work. A Study of learning-oriented leadership in two industrial firms*. Linköping: Linköping Studies in Behavioral Science.

[7] Se exempelvis Shipton, H., West, M. A., Dawson, J., Birdi, K., & Patterson, M. (2006). HRM as a predictor of innovation. *Human Resource Management Journal*, 16, 1, 3–27.

[8] Schoenberg, R., Collier, N., Bowman, C. (2013). Strategies for business turnaround and recovery: a review and synthesis. *European Business Review*, 25, 3, s. 243–262.

10.

Könsmärkta villkor styr synen på kvinnligt och manligt chefskap

Bedömningen av ledarpotential framstår som könsmärkt vid rekryteringar. Kvinnors potential avgränsas till de prestationer som de redan har uppvisat medan mäns potential kan sträcka sig in i framtiden. Därmed avskrivs kvinnor ofta som lämpliga kandidater på grund av brister som inte hade diskvalificerat en man. Underskattningen av kvinnliga chefsämnen blir en konserverande faktor som hindrar nytänkande och innovation i företagen. Detta är ett av många olika exempel på chefskapets könsmärkta villkor. Det är först i organisationer där de kvinnliga cheferna är i majoritet, eller där medvetenheten om de könsmärkta villkoren finns, som föreställningarna om kvinnors kompetensbrist försvinner, skriver **Charlotte Holgersson**, **Pia Höök**, **Sophie Linghag**, **Klara Regnö** och **Anna Wahl** vid KTH i Stockholm.

Detta kapitel tar avstamp i en fråga som vi som forskar inom området genus och organisation ofta får, nämligen den om eventuella skillnader mellan kvinnors och mäns chefskap. Frågan som ställs av studenter, journalister, chefer och andra intresserade kan formuleras på flera sätt, men handlar om en osäkerhet inför huruvida skillnader mellan manliga och kvinnliga chefer finns och vad dessa eventuella skillnader beror på.

Finns det verkligen bevisade skillnader mellan hur kvinnor och män utövar chefskap? Är det något man bör förändra eller *får* det vara skillnader? Är kvinnor egentligen bättre ledare på grund av sina annorlunda egenskaper eller erfarenheter? Hur ska man veta vad som är anpassning till normer och vad som är frivilligt valda sätt att vara? Är det inte så att män *egentligen* är naturligt mer lämpade för att ta ledningen? Varför får vi inte bara vara som vi är som individer utan att kvinnligt och manligt ständigt ska debatteras?

Som forskare måste vi konstatera att det inte finns några enkla och entydiga svar på dessa återkommande frågor. Det är dock alltid viktigt att tydliggöra om frågorna som ställs hänvisar till föreställningar om skillnader i kvinnors och mäns *väsen* eller skillnader i de *villkor*[1] som kvinnor och män möter i arbetet. Det bästa svaret vi kan ge utifrån forskning är att både kvinnors och mäns chefskap är beroende av de villkor som råder i organisationer. Vi utgår inte ifrån att det finns några essentiella väsensskillnader mellan kvinnligt och manligt, det vill säga könsskillnader som är eviga och oberoende av tid och rum. De skillnader mellan manliga och kvinnliga chefer som kan observeras på arbetsplatser, och därmed även i forskningen, kan tolkas som socialt skapade inom ett visst sammanhang och som beroende av maktrelationer, det vill säga som grundade på olika villkor i organisationer. Frågan om skillnader i manligt och kvinnligt chefskap förtydligas således här till att handla om *skillnader i villkor* för kvinnors och mäns chefskap.

FÖR ATT ILLUSTRERA VAD VI MENAR med olika villkor ska vi göra nedslag i fem olika empiriska studier som vi själva har genomfört. Villkoren benämner vi som *könsmärkta*, det vill säga har betydelser i relation till kön. Chefskapets könsmärkta villkor, det vill säga på vilka sätt villkoren ser olika ut för kvinnliga och manliga chefer, visar vi med hjälp av några exempel där den antalsmässiga könsfördelningen bland chefer och medarbetare varierar.

Inledningsvis beskrivs två studier om villkoren i organisationer med mansdominans. Inom de flesta typer av verksamhet dominerar män på chefsbefattningar, i synnerhet på högre positioner och i privat sektor, varför chefskap kan sägas vara könsmärkt manligt i en generell betydelse. I den första studien fokuseras hur kvinnors villkor ser ut i mansdominerade

organisationer. I den andra belyses hur villkoren för att göra karriär i mansdominerade organisationer i näringslivet är utformade efter män. Därefter återges en studie som illustrerar hur villkoren för att *bli* chef könsmärks i en organisation där könsfördelningen är jämn. I denna organisation arbetar man medvetet för att öka jämställdheten. Det gör man även i den organisation som beskrivs i det fjärde exemplet, där man har skapat en situation där kvinnor är i en tillfällig majoritet inom ramen för ett ledarutvecklingsprogram. I det femte och sista exemplet är kvinnorna också i majoritet, men i detta fall på ett mer permanent sätt i en kvinnodominerad bransch vilket präglar hur villkoren könsmärks på ett annorlunda sätt. Att vi tar fasta på hur könsfördelningen ser olika ut i dessa studier betyder inte att vi ser antalsfördelningar som det enda som påverkar hur villkor könsmärks. Andra utgångspunkter för analysen i de refererade studierna är vilken kultur som dominerar i organisationen och hur maktrelationerna ser ut, vilket bland annat skapar föreställningar om vad som är norm och vad som är avvikande i chefskapet. Vi lyfter också fram betydelsen av hur cheferna själva förhåller sig till och hanterar de villkor som de möter i organisationer.

”Förnyelsen ligger i att utmana maktrelationer mellan män och kvinnor så att villkoren för att både bli chef och att utöva chefskap utformas oavsett kön.”

I den avslutande diskussionen relateras könsmärkta villkor till arbete för ökad jämställdhet. Där diskuteras vilka förändringar av maktobalansen mellan män och kvinnor som kan ske genom förändrade villkor i organisationer. Genom att chefer blir mer medvetna om på vilket sätt villkoren i organisationer är könsmärkta och vilka konsekvenser detta får, kan också chefer aktivt medverka till att förändra villkoren och därmed medverka till ökad jämställdhet i arbetslivet. Förändringar mot en ökad jämställdhet är möjliga oavsett könsfördelning och organisationskultur. Förnyelsen ligger i att utmana maktrelationer mellan män och kvinnor så att villkoren för att både bli chef och att utöva chefskap utformas oavsett kön.

Kvinnors villkor i mansdominerad miljö

Mansdominansen på chefspositioner är ett synligt fenomen i näringslivet. Kan det verkligen vara så att män passar bättre som chefer eller är det villkoren som präglats av den starka närvaron av män? Ett sätt att närma sig svaren på dessa frågor är att undersöka villkoren för de kvinnor som är

avvikare i mansdominerade miljöer. Detta gjordes i ett forskningsprojekt[2] där kvinnliga civilekonomer och civilingenjörer i olika åldrar gjordes till uttolkare av betydelser av kön i organisationer och i karriären. För att bredda urvalet till att även innefatta de kvinnor som *kunde varit* på chefspositioner, inkluderades kvinnor med ”rätt” utbildningsbakgrund för en chefskarriär. Kvinnornas berättelser om sina egna karriärer och deras utsagor av hur villkoren ser ut ger oss kunskap om kvinnors villkor i mansdominerade miljöer. Merparten av kvinnorna har endast ett fåtal kvinnor på samma nivå som de själva och endast ett fåtal kvinnor, om ens någon, på nivåer över. Den vanligaste positionen är någon form av specialistfunktion, ungefär en tredjedel är chefer på mellannivå och en liten andel är på ledningsnivå.

”55 procent av kvinnorna har erfarenheter av direkt diskriminering på grund av kön.”

Kvinnorna beskriver de könsmärkta villkoren i både positiv och negativ riktning. Negativa betydelser av villkoren är direkt och indirekt diskriminering på grund av kön. Direkt diskriminering innebär negativ särbehandling i en tydlig situation, medan indirekt diskriminering innebär upprepade eller pågående händelser som inte är kopplade till en viss situation eller person. Resultaten visar att hela 55 procent av kvinnorna har erfarenheter av direkt diskriminering på grund av kön. De exemplifieras med följande situationer; befordringsärenden, lönesättning, tjänstetillsättning, att inte få äran av utfört arbete samt att bli osynliggjord. Vanligast är att uppleva sig diskriminerad av en manlig chef, manlig kollega eller i externa kontakter. Indirekt diskriminering uttrycktes som annorlunda behandling eller andra villkor jämfört med manliga kollegor. Hela 35 procent av kvinnorna har upplevt annorlunda behandling, och 44 procent tycker att kvinnor arbetar under andra villkor än män i organisationer. Då resultaten från dessa olika beskrivningar av negativa betydelser av kön läggs samman visar det sig att hela 98 procent av kvinnorna på något sätt uttrycker att de har erfarenheter av direkt eller indirekt diskriminering. Den vanligaste reaktionen på diskriminering är att varken benämna eller protestera mot den, vilket kallas en *defensiv hållning* till diskriminering. Kvinnorna beskriver hur de oftast inte protesterar mot eller reagerar öppet mot diskriminering för att inte själva framstå som problemskapande eller besvärliga. Kvinnornas reaktioner förstärker bilden av de olika villkoren som normaliserade i organisationer, vilket innebär att diskriminering är en del av de strukturer som finns i orga-

nisationer. Utmärkande för normaliseringen är att så många kvinnor ignorerar, skämtar bort eller inte bryr sig om det som de upplever som negativ särbehandling. Den defensiva hållningen medverkar till att diskriminering blir osynligt i organisationskulturen. Många män, och i synnerhet manliga chefer förblir lyckligt ovetande om förekomsten av diskriminering eftersom den döljs i kulturen.

DET ÄR UNGEFÄR LIKA STOR ANDEL av kvinnorna som upplever positiv som negativ särbehandling, nämligen 57 procent. Den absolut vanligaste positiva särbehandlingen är att som ensam kvinna få större uppmärksamhet i jämförelse med manliga kollegor, till exempel på större möten eller i sociala sammanhang. Uppmärksamheten innehåller både aspekter av synlighet och osynlighet i meningen att det är just som avvikare från normen man uppmärksammas och inte nödvändigtvis på grund av egna prestationer eller kompetens. Det ”positiva” i särbehandlingen ifrågasätts därför ofta av kvinnorna eftersom det är individuella fördelar för den enskilda kvinnan som bygger på nackdelar för kvinnor som grupp. Att vara i minoritet är inte en fördel men kan skapa positiva effekter i vissa situationer, till exempel som att bli mer synlig. Att kvinnor kan vända negativa förväntningar till positiv överraskning genom att bevisa sin kompetens, kan upplevas som positivt i stunden men bygger egentligen på en negativ kvinnosyn.

Kvinnorna hanterar de könsmärkta villkoren med olika överlevnadsstrategier, som dock oftast är omedvetna förhållningssätt till de villkor som råder. De strategier som används säger ofta mer om organisationens villkor än om hur kvinnor på chefspositioner är som individer. *Könsneutral strategi* innebär att betydelser av kön förnekas. Många kvinnor i minoritet vill inte synliggöra eller lägga vikt vid att de är kvinnor därför att de inte vill framstå som avvikande, kritiska eller problemskapande. En könsneutral strategi kan fungera för enskilda kvinnor i mansdominerad miljö, men försvårar möjligheterna att påtala eller utmana diskriminering. *Positiv strategi* innebär att kvinnor framhåller sig själva som annorlunda och positivt bidragande i organisationer. Det kan vara ett sätt att påverka och få inflytande på till exempel hur chefskap utformas, men kan också vara ett uttryck för att kvinnor tvingas betona fördelar och anpassa sig i stället för att vara öppet kritiska. Då kvinnor blir mer medvetna om könsmärkta villkor i organisationer kan de distansera sig från de villkor som råder och betrakta dem med en kritisk blick, en *omvärldsstrategi*. Den kritiska blicken kan också omvandlas till en kritisk röst och initiativ till förändring om det finns tillräckligt utrymme för att utmana makten i organisationer.

Argumenten för att öka antalet kvinnor som chefer bygger ofta på synsätten att kvinnor utgör antingen en outnyttjad eller en annorlunda resurs. Det kan förefalla vara en god väg att gå för att medverka till förändring på chefspositioner, men innebär oftast att kvinnor tvingas anpassa sig till en manlig norm i chefskapet. Det innebär också i praktiken ett synsätt på kvinnor som kompletterande snarare än konkurrerande i förhållande till manliga chefer. Problemet är att argumenten om kvinnor som annorlunda och outnyttjade delvis bygger på föreställningen om kvinnor som bristfälliga i en jämförelse med normen, det vill säga manliga chefer. Föreställningen om den ”bristfälliga kvinnan” artikuleras ofta som en förklaring till att kvinnor är i minoritet på chefsbefattningar. Den uttrycks genom att kvinnor framställs sakna tillräcklig kompetens eller den rätta viljan för att bli framgångsrika chefer. För att förstå mer om hur föreställningen om kvinnor som bristfälliga har kommit till behöver vi vända blickarna mot de villkor som råder för hur man ska göra karriär i näringslivet. Hur är karriärvillkoren könsmärkta och hur är man om man är ”rätt”?

Karriärens villkor präglade av män

En vanlig föreställning om karriär är att det hänger på den enskilda individens prestationer och egenskaper. Forskning visar emellertid på att det är en mer komplex process där karriären snarare ses som ett resultat av många personers agerande, vilket är villkorat av kulturen kring chefskarriärer och de specifika föreställningar som finns om ledarkompetens[3]. Fallstudier av företagsledarrekryteringar och intervjuer med styrelseordföranden och rekryteringskonsulter visar tydligt att rekryteringen av en företagsledare är resultatet av en lång rad tidigare rekryteringar. För att överhuvudtaget komma i fråga som kandidat för en chefskarriär handlar det om att identifieras som ”rätt” och att vara del av ”rätt” grupp. Det kan liknas vid att bli invald i en exklusiv klubb. Kandidater ska motsvara så kallade lämplighetskriterier, det vill säga krav som ställs för att överhuvudtaget komma ifråga. För högre chefspositioner handlar lämplighetskriterierna om att ha haft erfarenhet av att leda en verksamhet.

När kandidater kommer till intervjufasen i en rekryteringsprocess förskjuts fokus till huruvida personen ifråga passar in i organisationen och om personkemin stämmer. Den typen av kriterier brukar kallas för godtagbarhetskriterier, vilka är mer eller mindre uttalade normer för vad som är socialt önskvärt beteende på den specifika arbetsplatsen. Det som känns ”rätt” tenderar ofta att sammanfalla med det som känns igen, vilket underlättas av

att både rekryterare och kandidat delar kulturell kontext och har liknande smak, värderingar och livsstil. Ledande poster i näringslivet i Sverige domineras fortfarande av vita män med svenskt ursprung, akademisk bakgrund som är gifta med en kvinna[4]. Det finns således en inneboende dynamik som verkar för att dessa män kommer att fortsätta att välja vita män med samma bakgrund och livsstil.

Denna likriktning på högre chefsnivåer skapar ett tryck på anpassning bland chefer längre ner i hierarkin. Rekryteringen till högre positioner blir därför också ett resultat av anpassning. För att överhuvudtaget komma ifråga som chef blir det viktigt att svara upp mot normen för och idealbilden av en ledare i organisationen. Genom att anpassa sig till ledaridealet och därigenom signalera åtminstone potentiell framgång, kan chefer på lägre nivåer hoppas på att bli identifierade och uppfångade, vilket i sin tur ger dem möjlighet att visa framgång även i andra sammanhang.

”Homosocialitet handlar om att man identifierar sig med och orienterar sig mot dem som har makten för att bli invald och accepterad.”

Denna typ av kultur bland män som präglas av likriktning och anpassning kallas homosocial. Homosocialitet handlar om att man identifierar sig med och orienterar sig mot dem som har makten för att bli invald och accepterad. Givet att män är överordnade ur maktsynpunkt i samhället, kommer män att orientera sig mot män.

I förhållande till den manliga normen framstår kvinnor som bristfälliga, se ovan, vilket blir tydligt inte minst i rekryteringssammanhang. Många manliga chefer bär på föreställningar om kvinnor som annorlunda och bristfälliga. Kvinnor anses sakna rätt kompetens, inte ha rätt utbildning, välja fel typ av chefsjobb, inte kunna spelreglerna och sakna kontaktnät. Dessutom anses de ofta välja bort karriären när de tar huvudansvaret för hem och familj.

I förhållande till det manligt präglade chefsidealet och chefsarbetet som är utformat efter ett mer traditionellt manligt livssammanhang framstår kvinnor som klart mindre intressanta chefskandidater. Därmed blir de inte heller identifierade och befordrade i samma utsträckning som sina manliga kollegor. Män kan också ses som bristfälliga, men på andra premisser och med andra konsekvenser. Deras brister bedöms inte på samma sätt som kvinnors.

En man kan exempelvis anses ha dåligt självförtroende men detta ses inte som någon allvarlig brist, utan som något övergående och som dessutom får

honom att framstå som positivt ödmjuk. En man kan sakna erfarenhet, men då kan denna brist kompenseras med stöd från styrelsen eller underordnade chefer. Utvalda mäns brister kan alltså korrigeras eller kompenseras. Föreställningar av företagsledarkompetens kan därmed variera, men dess särskilda manliga könsmärkning och föreställningar om den bristfälliga kvinnan består.

”En man kan anses ha dåligt självförtroende men detta ses inte som någon allvarlig brist, utan som något övergående och som dessutom får honom att framstå som positivt ödmjuk.”

Den homosociala kulturen som ofta dominerar på högre nivåer i våra organisationer leder till att kvinnors karriärvillkor skiljer sig från mäns. Att känna sig osynliggjord och på olika sätt känna sig utanför, vilket beskrevs ovan, kan förstås som ett resultat av homosocialiteten bland manliga chefer. Att som kvinna inte bli befordrad eller få den tjänst man anser sig lämplig för kan även det härledas till den homosociala kulturen.

Ofta är kvinnor mer eller mindre ensamma med sina upplevelser av diskriminering och eftersom kulturen tas för given är det inte legitimt att reagera öppet mot den, vilket också beskrevs ovan. Det är därför inte förvånande att många män uppvisar en bristande medvetenhet vad gäller diskriminering och att män har svårt att engagera sig i ett arbete för förändring. Den rådande situationen härleds helt enkelt inte till diskriminering utan till kvinnors oförmåga att anpassa sig de givna kraven. Män framstår lättare som lämpliga och önskvärda kandidater och får via homosocialiteten också mer hjälp i sina karriärer. Det är dock inte vilken man som helst som väljs in utan en specifik man med avseende på en rad olika dimensioner såsom social bakgrund, etnicitet, sexualitet och ålder. En möjlig tolkning är därför att mansdominansen på ledande befattningar är resultatet av ett aktivt inval av särskilda män snarare än en aktiv utestängning av kvinnor.

Vad händer då i organisationer som har en jämnare fördelning mellan män och kvinnor? Och hur kan ett medvetet jämställdhetsperspektiv användas i chefsrekrytering och chefsutveckling? Vi ska göra två nedslag i studier som bland annat beskriver detta.

Villkor för att bli chef i jämn könsfördelning

Hur ser kvinnors och mäns förutsättningar ut för att bli chefer i en organisation med en *jämn könsfördelning* men där majoriteten av cheferna består av

män? I en av Sveriges storbanker studerades övergången från medarbetare till chef, utifrån dels hur chefskandidater utvärderas i ett chefsutvecklingsprogram för potentiella chefer och dels hur blivande chefer ser på möjligheter i karriären[5].

I banken ansågs den skeva könsfördelningen bland chefer vara ett problem och jämställdhetsarbete var inriktat på att öka andelen kvinnor bland cheferna. Urvalet av chefskandidater till ett förberedande chefsutvecklingsprogram för potentiella chefer styrdes till att motsvara könsfördelningen i banken som helhet. Detta resulterade i 60 procent kvinnor och 40 procent män bland chefskandidaterna i programmet. Bankens särskilda förutsättningar med en jämn könsfördelning bland medarbetare och ett pågående jämställdhetsarbete i chefsförsörjning av nya chefer ansågs utgöra fruktbara villkor för både kvinnor och män att göra insiktsfulla val i relation till chefskapet.

Chefsutvecklingsprogrammet fungerar som ett nav i chefsförsörjningen genom identifiering, utveckling och värdering av blivande chefer. I studien framkom två tydliga mönster. Det första mönstret var att kvinnor och män tillskrivs potential som blivande chefer på olika sätt, och utifrån olika utgångspunkter. I programmet görs övningar där problem och situationer som kan uppstå i första linjens chefsarbete simuleras. Övningarna och de kontinuerliga utvärderingarna bildar en konformitet kring en chefsnorm, mot vilken alla värderas och jämförs.

I UTVÄRDERINGARNA AV chefskandidaterna beskrivs majoriteten av kvinnorna kortfattat, i resonans med chefsnormen. De tillskrivs potential i relation till chefskap i första linjen. När kvinnorna saknar vissa kvaliteter beskrivs de som bristfälliga och konsekvensen blir att de avskrivs definitivt som lämpliga chefer. Männen däremot beskrivs och diskuteras generellt mer utförligt. Ett fåtal av männen tillskrivs potential och hyllas som framtida ledare. Majoriteten av männen beskrivs emellertid diffust och ambivalent med kvaliteter som både överensstämmer med och avviker från chefsnormen.

De tillskrivna bristerna hos majoriteten av männen ses dock inte som definitiva, utan snarare som temporära och utvecklingsbara. De diffusa beskrivningarna av männen blir positivt laddade och fylls med potential utifrån att det är en fråga om träning och mognad. Kvinnors potential baseras på visade prestationer och befintlig kompetens i relation till kraven vid en första chefsposition. Mäns potential däremot baseras på uppfattningar om framtiden där männen med träning och mognad förväntas bli chefer. Potential framstår som könsmärkt utifrån olika förväntningar på kvinnor och män, vilket

resulterar i två typer, dels en avgränsad potential i relation till kvinnor och dels en obegränsad potential i relation till män.

Det andra mönstret i studien påvisade två typer av handlingskraft i karriären, som följer av förhoppningar om karriär hos kvinnorna och förväntningar på karriär hos männen. Under två år efter chefsutvecklingsprogrammet intervjuades några av de chefskandidater som identifierats som potentiella chefer om sin syn på möjligheterna i karriären. Kvinnornas och männens olika erfarenheter och syn på möjligheter får betydelser för deras uppfattning om vart de är på väg. Förväntningarna på framtiden reflekterar de tidigare erfarenheterna inom banken. Männen ger i samtliga fall uttryck för att de har förväntningar på karriär i banken, vilka reflekteras i tidigare erfarenheter. Kvinnorna ger uttryck för mer varierade erfarenheter än männen, där några har upplevt motgångar medan andra har fått stöd i sin utveckling. Men även de kvinnor som har fått utvecklas i rätt riktning uttrycker endast förhoppningar om att få fortsätta en karriär.

”Kvinnorna upplever i högre grad osäkerhet, brist på stöd och direkt diskriminering.”

Männens förväntningar och kvinnornas förhoppningar på karriär reflekterar deras handlingskraft i organisationen. Männens förväntningar antyder en kontinuitet mellan det som varit och framtiden. Att utvecklas, få stöd, bekräftelse och en hierarkisk rörlighet motiverar beteendet i samma riktning. Det förstärker tron på den egna kompetensen och synen på att karriären är ett resultat av de egna prestationerna. Kvinnornas förhoppningar om en karriär reflekterar bristande kontinuitet mellan vad som varit och framtiden. Kvinnorna upplever i högre grad osäkerhet, brist på stöd och direkt diskriminering. Karriär blir för kvinnorna något som sker utanför deras kontroll, något som de bara kan hoppas på.

Dessa båda mönster av könsskillnader när det gäller hur potential tillskrivs kvinnor och män, och vilken handlingskraft som följer av förhoppningar respektive förväntningar på karriär är en del av villkorens könsmärkning i organisationen. Ett medvetet jämställdhetsarbete påverkar rekryteringsunderlaget bland blivande chefer och det faktum att både kvinnor och män ingår i chefsutvecklingsprogram och att både kvinnor och män tillskrivs potential för att bli chefer. Bankens könssegregering och mansdominerade kultur bland chefer får dock betydelse för hur både potential och handlingskraft i chefskarriären könsmärks. I en annan organisation, som

är mer mansdominerad generellt, har man tagit initiativ till en riktad satsning, ett ledarutvecklingsprogram för kvinnor, för att öka antalet kvinnor på chefspositioner. Vilka konsekvenser får den här typen av riktade satsningar för villkoren för chefskap?

Påverkan på kvinnors villkor i tillfällig majoritet

Även då det finns tydliga majoriteter och minoriteter i en organisation, kan dessa variera på olika nivåer och i olika sysslor. Det skapas ibland tillfälliga organisatoriska rum där en grupp som till vardags är i minoritet kan bli en majoritet. Ett exempel på ett sådant sammanhang är riktade aktiviteter för kvinnor som är chefer i mansdominerade verksamheter, till exempel ledarutvecklingsprogram eller professionella nätverk för kvinnor. Dessa aktiviteter äger ofta rum i organisationer som är mansdominerade som helhet, men de utgör ett avgränsat sammanhang, där männen är frånvarande, åtminstone fysiskt.

En studie av ett ledarutvecklingsprogram för kvinnor på mellanchefsnivå i ett stort mansdominerat företag, synliggör hur den tillfälliga majoritetspositionen påverkar kvinnors villkor som chefer i det specifika sammanhanget och i organisationen i övrigt[6]. Studien visar att det inte enbart är antalet som spelar roll, utan även dominerande föreställningar och underliggande maktrelationer i ett specifikt sammanhang. Ledarutvecklingsprogrammet är internt och relativt omfattande, hela 20 dagar. Det består av olika moduler med sinsemellan olika innehåll och pedagogik. Flertalet moduler leds av en extern konsult och handlar om att vara kvinna och ledare. Där får deltagarna arbeta med övningar utifrån egna erfarenheter, i relation till en ram av begrepp som konsulten utvecklat. Ett par moduler består av ”vanlig ledarutveckling” som genomförs av etablerade ledarinstitut eller konsulter.

Inledningsvis var några av kvinnorna skeptiska till att delta i en riktad satsning, det vill säga ett program för enbart kvinnor. Skepsisen hade sin grund i att de inte ville lyftas fram som kvinnor, jämför beskrivningen ovan av könsneutral strategi. I sin vardag strävade de efter att bli sedda för sin kompetens, inte för sin könstillhörighet. De strävade efter att passa in och kanske också anpassa sig. Och då blev det motsägelsefullt med ett program för enbart kvinnor – som genom sitt upplägg betonade att de var just kvinnor.

Mot slutet av programmet var dock även dessa initialt mest skeptiska kvinnor mycket positiva till upplägget. Att få vara i majoritet med andra kvinnor beskrevs som en positiv och värdefull erfarenhet. Nätverket som hade

utvecklats kvinnorna emellan, beskrevs som en av de stora vinsterna med programmet. Och paradoxen var att tillsammans med enbart andra kvinnor behövde de faktiskt inte vara kvinnor. Majoritetssituationen inom ramen för programmet resulterade i att de inte sågs som representanter för sin grupp och att de inte behövde förhålla sig till att de var kvinnor på samma sätt som när de var i minoritet. Den tillfälliga majoritetspositionen innebar att de, åtminstone delvis, fick prova på den verklighet som många män på chefspositioner upplever dagligen: att vara tillsammans med andra av samma kön och slippa förhålla sig till könstillhörighet. Kvinnorna som grupp fick erfarenhet av att vara inbördes olika och unika individer och tillsammans vara tillräckliga snarare än bristfälliga.

I detta sammanhang av majoritet kunde de också utmana etablerade föreställningar om ledarskap och chefers faktiska arbets- och karriärvillkor. De kunde omdefiniera ledarskap på ett sätt så att det kom att bättre stämma överens med deras syn på sig själva och sin livssituation. Detta berodde inte enbart på majoritetssituation utan också på att innehållet och pedagogiken i modulerna uppmuntrade till ett medvetet synliggörande och kritisk granskning av den manliga normen i ledarskapet. Erfarenhetsutbytet kvinnorna emellan var centralt i denna kunskapsuppbyggnad.

GENOM ATT DELA ERFARENHETER kunde kvinnorna se hur händelser och fenomen som tidigare tolkats som något individuellt, ”det beror på mig”, i stället kunde tolkas som organisatoriskt och strukturellt. Normen som granskades handlade sålunda inte om enskilda män, utan om de ideal och föreställningar som genomsyrade företagets kultur. Kvinnorna uppmanades också att hitta sitt eget bästa sätt att vara kvinna och ledare, och att definiera kvinnlighet och ledarskap på ett sätt som passade dem själva genom att ta tolkningsföreträdet över vad ledarskap är.

Samtidigt sker inte detta i ett vakuum. Det gick inte att helt ställa sig utanför och tänka nytt och fritt. De rådande strukturerna och organisationskulturen påverkar även detta tillfälligt skapade sammanhang. Dessutom byggde modulerna med ”vanlig ledarutveckling” på en manlig norm. Under ytan i dessa fanns det föreställningar om kvinnor som bristfälliga eller annorlunda. Kvinnorna använde olika strategier för att hantera denna brist på bekräftelse i programmet. I vissa fall innebar deras strategier att etablerade normer utmanades, vilket kan jämföras med omvärldsstrategi ovan, och i andra fall att de accepterades, vilket kan jämföras med positiv strategi. Oavsett strategi erhöll de som deltagare inte den självklara bekräftelse som en grupp manliga chefer skulle ha erhållit, trots att de var i en tillfällig majoritet.

Men hur ser kvinnliga chefers villkor ut när kvinnor dominerar både på chefspositioner och bland de anställda? I det sista nedslaget ska en studie om kvinnor som är chefer i majoritet i en kvinnodominerad organisation refereras. På vilket sätt påverkas villkoren kring chefskap av denna annorlunda könsfördelning? Finns den manliga normen för chefskap där ändå? Kan kvinnor fortfarande betraktas som bristfälliga?

Kvinnliga chefer i kvinnodominerad verksamhet

Hur ser villkoren ut för kvinnliga chefer i kvinnodominerade verksamheter? Finns det överhuvudtaget verksamheter där kvinnor dominerar både på chefspositioner och bland de anställda? Dessa verksamheter finns främst inom offentlig sektor och i synnerhet i kommuner, som är stora arbetsgivare för kvinnor. Nära hälften av alla lönearbetande kvinnor finns i offentlig sektor, där kvinnor är i majoritet både bland chefer och anställda med 80 procent av de kommunanställda och 64 procent av cheferna. Inom vård och omsorg är 76 procent av cheferna kvinnor[7]. Kan man tala om ett kvinnligt ledarskap i dessa organisationer?

I en studie intervjuades kvinnliga chefer om vad det innebär att vara kvinna och chef i kvinnodominerad organisation[8]. För att svara på frågan om hur ledarskapet ser ut är det centralt att titta närmare på arbetsvillkoren som formar det. Flera studier lyfter fram chefernas utsatta position inom omsorgen, där chefer är klämda mellan olika krav och önskemål. Det gäller även de studerade cheferna. De ska följa de övergripande riktlinjer som finns för verksamheten, följa budgeten, sätta upp delmål och arbeta med att utveckla verksamheten och medarbetarna. De ska möta förväntningar från medborgare, politiker, överordnade chefer, underställd personal och dem som är mottagare av omsorgen och deras anhöriga[9].

DEN OFFENTLIGA SEKTORN har genomgått stora omstruktureringar och effektiviseringar sedan 1980-talet med industrisektorn som förebild. Ett marknadsekonomiskt sätt att tänka infördes med ekonomiska styrmodeller. Det marknadsekonomiska synsättet som införts har inneburit att verksamheten i vård och omsorg i huvudsak beskrivs genom mätbara fakta, vilket är problematiskt på flera sätt.

Ett problem som uppstår har att göra med att kompetensen hos de personer som arbetar inom omsorgen är svår att kvantifiera. Omsorg innebär att de tjänsterna ska utföras på ett noggrant sätt och med ett känslomässigt engagemang. Omsorgsarbete ligger även nära det arbete som traditionellt har kopplats till kvinnors roll i familjen. Arbetet tolkas och som ett uttryck

för kvinnliga egenskaper, så som omhändertagande och moderlighet i stället för en förvärvad kompetens. I denna studie är det alltså verksamheten som könsmärks som kvinnlig, vilket även det får konsekvenser för de villkor som skapas för chefskapet. När förmågan till omsorg ses som en egenskap i stället för en förvärvad kunskap gör det att kompetensen hos de personer som arbetar inom omsorgen osynliggörs. Det gör att det är svårt att se och värdera vad man går miste om till exempel vid personalnedskärningar, vilket gör det möjligt för förvaltningschefer och politiker att upprätthålla föreställningen om att alla omsorgsuppgifter ska och kan genomföras oavsett vilka resurser som finns.

ETT ANNAT PROBLEM MED ATT ORGANISERA verksamheten med industrisektorn som förebild är att ansvar och makt har skiljts åt i kvinnodominerad verksamhet. Ansvaret för att organisera arbetet har förflyttats längre ner i organisationerna samtidigt som de ekonomiska restriktionerna har ökat. Enhetschefer och deras personal har ansvar för verksamheten samtidigt som de har små möjligheter att påverka beslut om resursfördelning eller bemanning[10].

När ansvaret för resultatet förläggs hos enhetscheferna får konflikter mellan krav på att upprätthålla vård med hög kvalitet samtidigt som resurserna minskar hanteras av både medarbetare och operativt ansvariga chefer. Det finns liten acceptans från chefer och politiker om budgeten överskrids. Chefer som inte hållit budgeten har ibland fått lämna sitt chefsuppdrag. Det gör att det skapas en kultur där det ses som ett professionellt förhållningssätt att vara lojal mot uppdraget genom att utföra de arbetsuppgifter som de har blivit ålagda även om det innebär stora neddragningar. Trots att cheferna i studien ibland tycker att uppgifterna åläggs dem nästan är omöjliga att genomföra är de lojala med sitt uppdrag. De återkommer ofta till vikten av att driva verksamheten på ett bra sätt.

De kvinnliga cheferna beskriver samtidigt arbetet som meningsfullt, självständigt och stimulerande. De framhåller betydelsen av att det ständigt kommer ny kunskap och ny teknik inom omsorgen om äldre och funktionshindrade. Arbetet uppfattas som självständigt och fritt och det finns en glädje i att klara av ett komplext och utmanade chefskap. Cheferna beskriver att de känner sig bekväma i sin chefsposition. Cheferna känner sig helt ”rätt” och förmedlar en tydlig känsla av att vara ”ägare” av organisationen på så sätt att det är de själva och deras medarbetare som utgör organisationen. Detta skiljer sig från erfarenheter som kvinnliga chefer har i mansdominerade organisationer, där det ofta skapas en kultur som gör att kvinnor varken

känner sig välkomna eller premieras på samma sätt som män. Så är inte fallet här. Det är ingen som ifrågasätter chefernas kompetens för uppdraget. Kvinnliga chefer ses inte som bristfälliga. Visst kan enskilda chefer misslyckas, till exempel med att hålla sig inom budgeten. Men det medför inte att kompetensen hos cheferna som grupp, eller kvinnor som chefer generellt ifrågasätts. Här behöver inte cheferna förhålla sig till färdiga föreställningar om hur en chef ska vara.

När kvinnor befinner sig i majoritet på chefspositioner upphör förväntningar på särskilda kvinnliga bidrag eller ett kvinnligt sätt att vara, vilket kan jämföras med argumenten om kvinnor som annorlunda eller outnyttjade resurser ovan. När antalet kvinnor ökar blir det omöjligt att upprätthålla föreställningen om att alla chefer som är kvinnor är lika varandra. Föreställningen om ”kvinnligt ledarskap” som något särskilt och avgränsat försvinner i organisationer där kvinnor är i majoritet.

Förändrade villkor och chefskap för förnyelse

Förändringar av könsmärkta villkor för chefskap är möjliga oavsett könsfördelning och organisationskultur. Förnyelse handlar om att utmana maktrelationer mellan män och kvinnor så att villkoren för att både bli chef och att utöva chefskap utformas oavsett kön. Kunskap och medvetenhet om att villkoren är könsmärkta och att detta får konsekvenser både i könsfördelningen på chefspositioner och i utformandet av chefskapet är det första steget mot förändring. I detta avsnitt sammanfattas kapitlets genomgång av chefskapets könsmärkta villkor och därefter diskuteras hur förändring av villkoren mot en ökad jämställdhet kan åstadkommas. Slutligen delar vi med oss av ett antal goda råd till chefer i form av frågeställningar att diskutera i förnyelsens tecken.

I mansdominerade organisationer präglas kvinnors villkor av direkt och indirekt diskriminering samt i viss utsträckning också av positiv särbehandling som ett resultat av minoritetssituationen. Kvinnor förhåller sig till denna situation med ett antal olika strategier, där könsneutral strategi, och i viss mån positiv strategi, medverkar till återskapandet av kvinnors sämre villkor som chefer. Positiv och omvärldsstrategi däremot kan i olika utsträckning medverka till att villkoren utmanas.

Chefskulturen är homosocial, vilket skapar diskriminering. Män väljer män, men är omedvetna om att så är fallet. Konsekvenserna av villkoren är att kvinnor framstår som bristfälliga som chefer medan mäns privilegier byggs in i kulturen på ett omedvetet sätt så att män framstår som ”rätt”.

Mäns brister kan omtolkas så att de framstår som tillgångar. I jämna miljöer, i synnerhet där en medvetenhet om ojämställdhet finns, blir både män och kvinnor potentiella chefer och betraktas som kompetenta för detta. Omedvetenhet om en manlig norm för chefskapet medverkar dock till olika villkor när det gäller hur potential och handlingskraft utformas för män och kvinnor. Kvinnors potential avgränsas till de prestationer som de redan har uppvisat medan mäns potential kan sträcka sig in i framtiden. Kvinnors brister är definitiva, medan mäns brister kan utvecklas bort. Då det skapas ett tillfälligt rum för kvinnors majoritet upplever kvinnor sig som tillräckligt kompetenta, och inte begränsade till att vara ”kvinnliga” utifrån en manlig norm.

”Kvinnors potential avgränsas till de prestationer som de redan har uppvisat medan mäns potential kan sträcka sig in i framtiden.”

ERFARENHETEN AV ATT VARA I MAJORITET blir en tillgång för att kritiskt granska de villkor som normalt råder, vilket ofta innebär ett skifte från könsneutral strategi till omvärldsstrategi. Kvinnor som är i majoritet som chefer verkar i en kvinnligt könsmärkt bransch, vård och omsorg, vilket påverkar att villkoren för chefskapet också könsmärks i jämförelse med chefer i manligt dominerade branscher. Men, själva majoritetssituationen medverkar till att kvinnorna inte behöver förhålla sig till begränsningar i chefskapet som ”kvinnliga” utifrån en manlig norm. I motsats till föreställningar om kvinnor som bristfälliga upplever kvinnorna sig som ”rätt” som chefer.

Förändring av villkoren börjar med att fler chefer, både kvinnor och män, blir medvetna om de könsmärkta villkor som finns. För ökad jämställdhet krävs ett kritiskt ifrågasättande av normen för chefskap. Många chefer har uppfattningen om att deras framgång/misslyckande i karriären enbart beror på dem själva. Fler kvinnor skulle hjälpas av att se hur strukturer lägger krokben i karriären, och fler män behöver bli medvetna om vilka privilegier som hjälpt dem fram. Att börja reflektera tillsammans om de villkor som råder är nödvändigt för att också kunna förändra dem.

Svaret på frågan om på vilket sätt kvinnligt och manligt chefskap är olika är att det beror på. Dels beror det på de villkor som finns i organisationers strukturer, dels på den dominerande organisationskulturen och dels på hur maktrelationer mellan kvinnor och män ser ut. Att synliggöra och analysera dessa olika villkor för chefskap innebär också att utmana dem. Villkor,

till skillnad från uppfattningar om kön som ”naturligt”, går att förändra. Chefskapet kan med andra ord utmanas och förnyas då kunskaper från genusforskning omsätts i arbete för förändring i organisationer. Samtidigt är chefskap en nyckel till denna förnyelse, eftersom chefers förhållningssätt till dessa frågor är av stor betydelse för om könsmärkta villkor i organisationer återskapas eller förändras.

CHEFERS HANDLINGAR SPELAR EN betydelsefull roll för förändring av villkor i strategiskt och operativt arbete för förnyelse. Villkor ger förutsättningar för hur chefskap definieras och tolkas. Förändras villkoren kan chefskapet förnyas så att det ger både kvinnor och män en större frihet och därmed förändrar maktobalansen mellan könen. Därför är det betydelsefullt hur organisationer säkerställer att alternativa sätt att utöva chefskap kan överleva i de befintliga strukturerna. Antalsfördelningar mellan kvinnor och män spelar roll, men det är viktigt att komma ihåg att kulturen samtidigt påverkar maktobalansen mellan män och kvinnor genom närvaron av en manlig norm.

Kunskap, medvetenhet och reflektion är centralt för att skapa möjligheter till förändring och nya sätt att tänka. Ett medvetet förändringsarbete innebär möjligheter för både kvinnor och män att tillskrivas potential som chefer och utveckla vilja att göra karriär. Homosociala processer i organisationer innebär att särskilda män blir framlyfta och bekräftade medan kvinnor, och män som inte passar in på det dominerande ledaridealet, får mindre bekräftelse och mindre hjälp i karriären.

För en förändrad praktik behöver de män och kvinnor som rekryterar bli varse om hur de gynnar särskilda män och missgynnar kvinnor och andra män. En grundläggande faktor för förändring är vilket synsätt som chefer själva förmedlar kring varför könsfördelningen på chefspositioner ska förändras. Föreställningen om kvinnor som bristfälliga medverkar till att den sneda könsfördelningen och maktobalansen på chefspositioner återskapas. Kvinnor konstrueras inte som bristfälliga i kvinnodominerade organisationer, eller i organisationer där det finns kunskap om könsmärkta villkor. För att komma bort ifrån dessa låsta positioner för kvinnors chefskap kan kvinnor i stället betraktas som maktresurser i chefspositioner11. Med detta synsätt blir kvinnor på chefspositioner en resurs som utövar makt och kan initiera förändringar i organisationer som utmanar könsmärkta villkor. Med detta synsätt kan även män på chefspositioner aktivt medverka i förändringsarbetet.

Slutligen vill vi dela med oss av några konkreta råd i form av frågeställningar att undersöka till chefer som vill medverka till förnyelse och ökad jämställdhet i organisationer. Vi tror att förändring kommer ur medvetenhet om betydelser av kön i organisationer och genom att chefer och medarbetare kan reflektera gemensamt kring vilka förändringar som är önskvärda och på vilket sätt man ska gå till väga. Alla, oavsett position och typ av verksamhet, kan göra små (eller stora) förändringar i sätt att tänka och agera. Att granska de könsmärkta villkoren kritiskt kan med fördel påbörjas genom att ställa och diskutera följande frågor:

– *Hur gör man karriär här?*
– *Finns diskriminering?*
– *Hur medvetna är män om sina privilegier?*
– *Kan kvinnor uttrycka kritik utan att misstänkliggöras?*
– *Hur bedöms blivande chefers potential?*
– *Hur ser förväntningarna på karriär ut hos kvinnor respektive män?*
– *Vilka erfarenheter av att vara i majoritet erbjuds kvinnor?*
– *Finns föreställningar om kvinnor som bristfälliga?*
– *Finns föreställningar om kvinnor som tillräckligt kompetenta?*
– *Finns föreställningar om kvinnor respektive män som ”rätt” på chefspositioner?*
– *Hur hanteras kvinnors respektive mäns brister som chefer?*
– *Hur tas kvinnors erfarenheter som chefer tillvara?*
– *Hur uppmuntras kvinnor respektive män till en kritisk blick/röst?*

Charlotte Holgersson *Ekonomie doktor och Docent vid Institutionen för industriell ekonomi och organisation, KTH, Stockholm.*

Pia Höök *Diversity Manager Skanska AB, Ekonomie doktor och Docent i genus, organisation och ledarskap*

Sophie Linghag *Docent vid Institutionen för industriell ekonomi och organisation, KTH, Stockholm.*

Klara Regnö *Doktorand vid Institutionen för industriell ekonomi och organisation, KTH, Stockholm.*

Anna Wahl *Professor vid Institutionen för Industriell ekonomi och organisation, KTH och gästprofessor på Tema Genus, Linköpings universitet.*

Referenser

[1] Wahl, Anna (1996) Företagsledning som konstruktion av manlighet. *Kvinnovetenskaplig Tidskrift* nr. 1, 15–29.

[2] Wahl, Anna (1992/2003) *Könsstrukturer i organisationer.* Lund: Studentlitteratur.

[3] Holgersson, Charlotte (2003) Rekrytering av företagsledare. En studie i homosocialitet. Stockholm: EFI.

[4] Göransson, Anita (2003) Göransson, Anita (red.) (2007). *Maktens kön: kvinnor och män i den svenska makteliten på 2000-talet*. Nora: Nya Doxa.

[5] Linghag, Sophie (2009) *Från medarbetare till chef. Kön och makt i chefsförsörjning och karriär.* Stockholm: KTH.

[6] Höök, Pia (2001) *Stridspiloter i vida kjolar. Om ledarutveckling och jämställdhet*. Stockholm: EFI.

[7] Chefer, år 2011, näringsgren Q, Vård, omsorg; sociala tjänster, enligt standard för svensk näringsindelning (SNI 2007) SCB Yrkesregistret för yrkesstatistik.

[8] Regnö, Klara (2013) kommande avhandling, arbetsnamn: Ledarskap jämställdhet och mångfald i kvinnodominerade organisationer.

[9] Se t ex Andersson-Felé, Lena (2003). *Hur många direkt underställda kan en chef ha? Om kontrollspann i vård och omsorg*. Stockholm: Socialstyrelsen, Hjalmarson, Ingrid, Norman, Eva & Trydegård, Gun-Britt (2004). *Om man ska vara stöttepelare åt andra måste man stå stadigt själv: en studie om äldreomsorgens chefer och deras förutsättningar.* Stockholm: Stiftelsen Stockholms läns äldrecentrum, Sörensdotter, Renita (2004) Ideologiserad omsorg och hindrande strukturer I: Sörensdotter, Renita & Michaeli, Inga (red.) (2004). *Att vara i omsorgens mitt*. Hedemora: Gidlund, Törnquist, Agneta (2004). *Vad man ska kunna och hur man ska vara: en studie om enhetschefers och vårdbiträdens yrkeskompetens inom äldreomsorgens särskilda boendeformer.* Diss. Stockholm : Stockholms universitet, 2004.

Wreder, Malin (2005). *I omsorgens namn: tre diskurser om äldreomsorg*. Diss. Karlstad: Karlstads universitet, Wolmesjö, Maria (2005). *Ledningsfunktion i omvandling: om förändringar av yrkesrollen för första linjens chefer inom den kommunala äldre- och handikappomsorgen.* Diss. Lund : Lunds universitet, 2005.

[10] Forsberg Kankkunen, Tina (2009). *Två kommunala rum: ledningsarbete i genusmärkta tekniska respektive omsorgs- och utbildningsverksamheter.* Stockholm: Acta Universitatis Stockholmiensis, Montin, Stig (2007). Moderna kommuner 3 uppl. Malmö: Liber.

[11] Wahl, Anna (1996) Företagsledning som konstruktion av manlighet. *Kvinnovetenskaplig Tidskrift* nr. 1, 15–29.

SVE
RIGE

11.

Står svenskheten i vägen för Ikeas mångfaldsideal?

Ikea har gjort svenskhet till en viktig del av sin värdegrund. Samtidigt är företagets inflytande i Sverige så stort att det påverkar den allmänna definitionen av samma svenskhet. Men denna framgångsrika positionering är inte helt problemfri. I takt med att Ikea blir mer globaliserat uppstår en till synes olöslig konflikt mellan den påbjudna svenskheten och den genuina respekt för kulturell mångfald som företaget också säger sig stå för. Man kan inte avkräva hela världen svenska värderingar och samtidigt sätta mångfalden främst. Är lösningen att Ikea i framtiden blir mindre ”svenskt” i sina värderingar och sitt ledarskap – eller är det själva svenskheten hos Ikea som behöver reformeras för att inte bli diskriminerande? undrar **Anders S Wigerfelt** vid Malmö högskola.

Varor, information och människor rör sig allt mer och allt snabbare över gränserna. Globalisering medför att den ekonomiska integrationen i världen ökar: varor, och tjänster homogeniseras till stor del även om det ibland tas hänsyn till nationella, regionala eller lokala preferenser.

Exempelvis säljer Ikea i stort sett samma varor på alla marknader och de ”svenska” namnen på varorna används i samtliga varuhus världen över. Ofta har Ikeas organisationskultur och marknadsföring beskrivits med ordet svenskhet, medan organisationen rubriceras i termer av mångfald och internationalisering.

Även om Ikea i dag är en global aktör framhävs det småländska ursprunget. Enligt Ikea har företaget *”… sina rötter och sin själ i det karga landskapet Småland i södra Sverige … Än i dag är det grundarens enkla ursprung, hans respekt för pengar och vilja att förnya sig och ta ansvar som ligger till grund för värderingarna i Ikea:s levande företagskultur.”*[1]

Ikeas skapelseberättelse handlar om hur en ung pojke med små medel, klurighet och sparsamhet så småningom lyckas erövra en hel värld. Ingvar Kamprad och företaget Ikea blir i dessa berättelser representationer för Sverige: *”Själv kan jag inte tänka mig något mera typiskt svenskt än Ikea med vår önskan till samarbete över alla nations- och rasgränser. Idogheten så fint symboliserad i den småländska stenmuren – vår själ – får sitt dagliga bevis i vår ständiga strävan att göra det omöjliga möjligt. Nej, det finns inget mera svenskt än Ikea.”* (Ingvar Kamprad.)

Enligt möbelföretagets förra koncernchef Anders Dahlvig är Ikea på många sätt ett svenskt företag i betydelsen att värderingar och ledarstil har sin grund i den svenska kulturen och det svenska sättet att bedriva affärsverksamhet.[2] Oavsett synen på hur ”svenskt” Ikea är så har Ikea på olika sätt påverkat hur Sverige och svenskheten kommit att uppfattas i andra länder. Men företaget påverkar också den svenska självbilden. Ikea skapar med andra ord föreställningar om svenskhet både i och utanför Sverige.

I SVERIGE ÄR IKEA RANKAT som en av de mest attraktiva arbetsgivarna för nyutexaminerade civilekonomer, tekniker och IT-utbildade. Företaget uppfattas som en språngbräda för en internationell karriär. Ikea är samtidigt ett företag som på ett explicit sätt identifierar sig med svenskhet och med en stark värdebaserad företagskultur. Även om konstruktionen av ”svenskhet” började förändras inom Ikea under Anders Dahlvigs ledning som koncernchef 1999–2009 är vissa värderingar och normer ”icke förhandlingsbara”. Tidigare och till viss del fortfarande så har svenska medarbetare automatiskt

betraktats som kulturbärare och därmed haft lättare att bli chefer inom Ikeasfären.

Hur ett stort, värderingsbaserat företag som Ikea med rötterna i den småländska landsbygden påverkas av globalisering med fokus på ledarskap, medarbetarskap och mångfald är utgångspunkt i detta kapitel. Ett syfte är att diskutera och problematisera hur ledarskap och medarbetarskap konstrueras i ett företag som ofta associeras med ledarskapsideal, tydliga värderingar och nationell identitet, men som är verksamt på en internationell marknad. Några av målsättningarna är att visa på hur motsättningen mellan svenskhet och mångfald på ett innovativt sätt kan omtolkas samt hur ledare kan arbeta för på att bra sätt hantera utmaningar som globalisering och heterogena grupper.

Aspekter av ledarskap

Det finns ingen enhetlig definition av ledarskap, men ledarskap kan exempelvis betraktas som en process där ledaren påverkar och underlättar för andra att uppnå uppsatta mål. Ledarskap utövas alltid i ett visst sammanhang och kan således ses som en interaktiv process där både ledaren och gruppen påverkar varandra. Intresset för att identifiera aspekter som gör ett ledarskap effektivt för organisationen och dess medarbetare har gett upphov till utvecklingen av en mängd olika teorier där fokus har varierat under åren.

”Initialt stod ledarens personliga egenskaper såsom självförtroende, prestationsorientering och beslutsförmåga i fokus.”

Initialt stod ledarens personliga egenskaper såsom självförtroende, prestationsorientering och beslutsförmåga i fokus. Under perioden 1930 till 1950 betonades betydelsen av ledarstil exempelvis auktoritär, demokratisk och laissez-faire eller ledarens beteende såsom uppgifts- eller relationsorienterad ledarstil. På 1960–1970-talen ändrades fokus återigen eftersom studier visat att det inte gick att identifiera universella egenskaper eller agerande för ett effektivt ledarskap utan att det snarare berodde på sammanhanget, i vilken situation som ledarskapet utövades. Detta kallas för ofta för situationsanpassat ledarskap och innebär att vissa egenskaper, personlighetsdrag samt beteendemönster kan vara betydelsefulla i en situation men mindre betydelsefulla i en annan.

Teorin om det situationsanpassade ledarskapet (Situational Leadership) utvecklades av Hersey och Blanchard.[3] I deras modell är individens mognadsnivå den avgörande faktorn för vilken ledarstil som är den mest effektiva. Mognaden hos de anställda handlar om två aspekter: kompetens och engagemang. Genom att kombinera dessa två aspekter kan fyra utvecklingsnivåer konstrueras för de anställdas mognad att hantera en viss arbetsuppgift: Nivå 1 har låg kompetens men högt engagemang, nivå 2 har viss kompetens men lågt engagemang, nivå 3 har ganska hög kompetens och varierande engagemang och nivå 4 har både hög kompetens och högt engagemang. När det gäller klassificeringen av ledarstilar framträder fyra typer av ledarstilar som kan relateras till gruppens nivåer, nämligen stil 1 (instruerande), stil 2 (coachande), stil 3 (stödjande) samt stil 4 (delegerande).

Beskrivningen ovan tydliggör att det inte finns ett synsätt på vad ledarskap är, utan att synen har förändrats över tid. Det finns heller inte några tydliga värderingar kopplade till olika typer av ledarskap. Samma typ av chefs- och ledarskap kan också tolkas olika i skilda kontexter. Upplevd effektivitet kan vara beroende av både individuella faktorer och strukturella förhållanden.

Ikea som fallstudie

Kapitlet bygger på analyser av intervjuer genomförda med högre chefer inom Ikea samt interna dokument och skrifter från företaget. De interna dokumenten har tillhandahållits av Ikea och består av lärande- och informationsmaterial där svenskhet och mångfald varit urvalsgrunden för de texter som analyserats. I forskningsprojektet ingick Anders S Wigerfelt, Tuija Muhonen, Christina Scholten, Sandra Jönsson och Per Sederblad, alla forskare vid Malmö högskola, Centrum för tillämpad arbetslivsforskning (CTA). Sammanlagt 17 högre chefer har intervjuats tillhörande följande kategorier:

- *Svenska chefer verksamma inom Ikea både med och utan erfarenhet av att arbeta utomlands (9 personer).*
- *Ickesvenska chefer som är verksamma inom Ikea (7 personer).*
- *En tidigare koncernchef.*

De svenska cheferna arbetar i dag på olika områden inom Ikea och var eller hade tidigare varit verksamma i England, Japan, Kina, Polen, Ryssland, Spanien eller Kina. De ickesvenska cheferna arbetade på olika områden i Ikea Kina. Erfarenheten att arbeta som chef i Kina är därför överrepresenterad i materialet. Sex av de intervjuade är kvinnor och elva män.

Samtliga intervjuer baserades på en intervjuguide med frågor gällande intervjupersonernas bakgrund, det ”svenska” chefskapet, chefskap på Ikea, kompetensutveckling, lärande och effektivitet. Intervjuerna med de svenska cheferna genomfördes i mars 2010. Intervjuerna har skett på chefernas arbetsplatser och per telefon. Intervjuerna med icke-svenska Ikea-chefer genomfördes under oktober 2010 på chefernas arbetsplatser i Beijing, Shanghai och Nanjing. Intervjun med den före detta koncernchefen gjordes den 9 september 2009 i intervjupersonens bostad.

Svenskhet och mångfald

Svenskhet beskrivs som en grundläggande identitet inom Ikea, men svenskheten som en del av marknadsföringen blev inte riktigt tydligt inom företaget förrän den globala expansionen på 1980-talet. Varuhusen började då målas blågula och ”Schwedenshop” inrättades där allt från pepparkakor till Kalles kaviar kunde inhandlas. Policys och koncept spreds genom Inter-Ikea till varuhus runt världen och chefer började utbildas i Ikea-värderingar och en ”odlad” svenskhet, till exempel genom aspirantutbildningar.

I mitten av 1980-talet startade Ikea projektet ”The Ikea Way” vilket innebar att företagets nyckelpersoner drillades i Ikea-värderingarna innefattande en resa till Älmhult, träff med Ingvar Kamprad och visning av ett småländskt stengärde.

”Nyttjandet av stereotyper och fördomar om svenskar i skämtsamma annonser är också en del av Ikeas användning av svenskhet.”

Kopplingen mellan natur och nationell/regional kultur och karaktär framgår tydligt i interna Ikeadokument. Där kan man läsa om att Småland är ett stenigt landskap och att smålänningarna därför har varit tvungna att kämpa hårt och använda sig av de sparsamma resurser som finns för att skapa sig ett drägligt liv. De har tvingats att vara ödmjuka gentemot naturens krafter men också envisa och fyllda av viljekraft för att kunna överleva.

Även om traditioner och lantliga bilder dominerar konstruktionen av svenskhet inom Ikea så används även andra uttryck. Nyttjandet av stereotyper och fördomar om svenskar i skämtsamma annonser är också en del av Ikeas användning av svenskhet. Man gör exempelvis sängreklam som anspelar på den svenska synden på ett humoristiskt sätt.

Det finns exempel på där snus och andra traditionella kännetecken för svenskhet visas, men också bilder på datorer med undertexten från jordbruk

till dot.com. Vidare en bild på ett ljushyat barn och ett mörkhyat barn med undertexten ”Tall, blonde and blue eyed?”. Till den nyare bilden av svenskhet kan också en liberal syn på homosexualitet inräknas. I uppmärksammade reklamkampanjer i USA visades homosexuella män, en köpstark grupp, som lagade mat tillsammans.

Drygt ett årtionde efter betoningen på svenskheten inom Ikea så spreds idéer om ”Diversity Management”, mångfaldsledarskap, från USA till Sverige under mitten av 1990-talet. Begreppet Diversity Management brukar i handbokslitteraturen definieras som ett systematiskt arbete inom en organisation för att rekrytera och behålla anställda från skilda bakgrunder. Ofta innefattar begreppet också en positiv värdering av skillnader.

”I dag arbetar Ikea med att utveckla mångfaldsbegreppet och företaget menar att mångfaldsarbete är nödvändigt för att kunna fortsätta växa globalt.”

Inom Ikea slog mångfaldsdiskursen igenom kring år 2000. Till viss del hade jämställhetsarbete funnits i organisationen tidigare men genom tankegångar från USA och de amerikanska Ikeavaruhusen blev i stället mångfaldsbegreppet dominerande, även om jämställdhet fortfarande ansågs som en viktig fråga i sig. En bidragande orsak till mångfaldsbegreppet genomslag inom Ikea är Ikeas globala expansion i slutet av 1990-talet.

Organisationskulturens betoning på svenskhet behövde kompletteras med mångfaldsmanagement för att underlätta Ikeas globala tillväxt. Målet blev att företaget skulle spegla kunderna, vilket gäller lika mycket ledningsgrupper som bland övriga anställda. Mångfald skulle tillföra ytterligare en dimension i det dagliga Ikeaarbetet.

I dag arbetar Ikea med att utveckla mångfaldsbegreppet och företaget menar att mångfaldsarbete är nödvändigt för att kunna fortsätta växa globalt. Inom Ikea delar man upp mångfalden i två dimensioner: primär (ålder, kön, funktionshinder, etnicitet och nationalitet) samt sekundär (lärstilar, sexuell läggning med mera). Företaget menar att det inte räcker med kvantitativ mångfald, utan det behövs också ett kvalitativt synsätt genom ett inkluderande klimat där alla medarbetare känner sig respekterade och uppskattade.

Konstruktion av ledarskap

Att vara högre chef inom Ikea innebär att man leder medarbetare med olika bakgrunder och skilda nationaliteter. Hur ledarskapet utövas i ett internatio-

nellt sammanhang kan skilja sig åt, men flera av cheferna uppger i intervjuer att de arbetar utifrån ett situationsanpassat ledarskap, vilket innebär att ledarstilen anpassas till rådande kontext. Är medarbetarna ”omogna” krävs ett mer instruerande ledarskap medan det coachande eller stödjande samt delegerande ledarskapet fungerar i en mer ”mogen” grupp. Det innebär att de olika ledarstilarna utgår från gruppens förutsättningar och det ena anses inte kvalitativt bättre eller sämre än det andra.

Dock tillmäter de intervjuade cheferna på Ikea de olika stadierna kvalitativa innebörder, där det stödjande eller coachande ledarskapet beskrivs i mer positiva termer medan den instruerande ledarstilen beskrivs som oattraktivt och inte utvecklande för organisationen och därför inte bör användas. En del av cheferna anser dock att ledarstilen verkligen måste anpassas efter situationen och att den coachande stilen inte passar i alla sammanhang.

En chef med en svensk bakgrund som har arbetat med att starta varuhus i både Kina och Japan menar att om man som chef försöker tillämpa den coachande ledarstilen i en kultur där detta inte är särskilt vanligt förekommande kommer medarbetarna bara att uppleva situationen som frustrerande: *”Det finns en inflation i coachande ledarskap, för det är fullkomligt livsfarligt att lämna folk, köra mot coachande ledarskap med folk som behöver ledning. Är man då inte redo för det, då blir det förlamning, frustrationer och så vidare.”*

”Dialogen är en förutsättning för att skapa en situation av delaktighet, vilket också krävs för att underhålla företagskulturen och det kollektiva ’vi.’”

Med hänvisning till värdegrundsdokumenten inom Ikea ska beslut diskuteras i arbetsgruppen. Även om chefen fattar beslut så ska det ha skett i dialog med medarbetare. Dialogen är en förutsättning för att skapa en situation av delaktighet, vilket också krävs för att underhålla företagskulturen och det kollektiva ”vi” i vilka de icke förhandlingsbara normerna och värderingarna kommuniceras.

Sammanhanget är också viktigt för att skapa och ge förtroende till medarbetarna. I intervjuerna framkommer ibland kritik från chefer som inte har en svensk bakgrund mot vad som av medarbetare och vissa chefer upplevs som ett otydligt, ostrukturerat samt beslutsundvikande arbetssätt. Många anser att det kännetecknar den svenska managementtraditionen som Ikea betraktas vara en representant för.

”Om du har en svensk på ordförandeposten så för man en diskussion och sen avslutar man mötet och så går man därifrån. Och ickesvenskarna står där som frågetecken undrar vad beslutade vi nu, vad kom vi fram till? Alternativt lite senare så kommer chefen fram till den ickesvenske medarbetaren och frågar ja, hur gick det nu med det här? Då har inte de förstått vad som förväntades av dem.”

De intervjuade cheferna anser att beslutsprocessen många gånger blir otydlig för medarbetare i varuhus utanför Sverige, speciellt om de tidigare arbetat i företag där beslutprocessen vanligtvis är styrd uppifrån och ner. Konsekvensen kan då bli att chefer inom Ikea uppfattas som svaga och obeslutsamma. I intervjuerna framkommer att en del av cheferna är medvetna om den kritik som riktas mot den ”svenska” ledarstilen inom Ikea. De försvarar sig dock och kritiken viftas bort med förklaringar som att medarbetarna är okunniga eller att det handlar om att de inte förstår fördelarna.

”I Kina så har jag till och med hört kommentaren att vi svenskar kanske är lite för demokratiska. Det är lite intressant. De har ju en väldigt speciell bild av vad demokrati egentligen är.”

Konstruktion av medarbetarskap

Ledarskap handlar till stor del om relationen mellan ledare och medarbetare. I intervjuerna konstrueras medarbetaren framförallt utifrån sin nationalitet. Ofta används medarbetare från Sverige som referensram och medarbetarnas kunskaper, erfarenheter och förväntningar spelar stor roll för ledarskapets utformning.

En aspekt som lyfts fram är att kompetensnivån bland medarbetarna i andra länder är lägre än bland medarbetarna i Sverige. De svenska medarbetarna uppges ta egna initiativ, ansvar och är delaktiga i beslutsprocesser.

”Jag förväntar mig att en medarbetare tar egna beslut och tar egna initiativ /…/ utifrån mina svenska erfarenheter där du är mycket mera en coach …”

Det engagemang, intresse och ansvarstagande som svenska medarbetare beskrivs ha i intervjuerna med cheferna är något som de saknar hos medarbetare i andra länder. När det gäller medarbetare i företagets varuhus i Kina uttrycker cheferna att medarbetarna i Kina traditionellt sett är vana vid en ledarstil där man ”pekar med hela handen” och där det inte finns utrymme för att ifrågasätta eller diskutera beslut.

När de svenska cheferna beskriver alla möjligheter som arbetet innebär relateras det ofta till den svenska kontexten och de svenska medarbetarna. De menar att medarbetare i Sverige i större utsträckning än medarbetare i

andra länder förstår och värdesätter aspekter såsom lärande och möjligheter till personlig utveckling och inte bara fokuserar på lönenivåer och förmåner.

De materiella villkoren för medarbetare i de länder där företaget finns representerat är emellertid inte jämförbara. Beroende på den generella materiella standarden i landet där företaget är etablerat kan medarbetare ha mer eller mindre altruistiska motiv till att utvecklas inom sitt arbete och söka sig till mer ansvarsfulla och krävande positioner.

”Det är klart att prata värderingar med en kassörska i varuhuset som knappt får ihop till hyran, alltså det är jättesvårt att prata om enkelhet och togetherness (samhörighet) och sådana saker med den personen …”

Exemplet i citatet ovan speglar de skilda villkor som medarbetare i olika länder har att förhålla sig till och hur olika förhållningssätt kopplas till nationella särdrag där svenskars intresse för personlig utveckling och engagemang överordnas ett annat som handlar om att utbildning, förkovran och ökat ansvar också ska löna sig ekonomiskt och ge individen möjlighet till social rörlighet.

Upplevelsen av eller konstruktionen av den ickemogna medarbetaren i varuhus utanför Sverige som inte tar samma ansvar som svenskar har i vissa fall fått organisatoriska konsekvenser. I några fall har fler chefsnivåer införts för att som cheferna beskriver det ”få arbetet att fungera”.

Slutsatser och diskussion

Inom företaget finns en idé om att svenskar och framför allt de från Småland har fördelar av att vara födda in i ett tanke- och handlingsmönster som företaget sägs vila på. Samtidigt finns föreställningar om att detta förhållningssätt går att lära genom kurser, studiebesök och material på Ikeas intranät. Det skulle kunna formuleras som att processen inom företaget gått från en platsbunden levd erfarenhet till berättelsen om platsen och ett studiebesök för att verifiera att platsen finns.

I dag är företagets interna kulturcentrum lokaliserat i Älmhult, den plats där företaget startade. Att uppleva platsen anses med andra ord av stor vikt för att kunna bli delaktig och på ett djupare sätt förstå företagets kultur och värderingar – att bli en kulturbärare. Att tillägna sig Ikeas värderingar sitter inte i passet, menar Anders Dahlvig:

”Man kan inte säga att bara för att du kommer från Sverige eller Småland så har du mer Ikeavärderingar, det finns många ickesvenskar som har väl så bra Ikeavärderingar.”

Under senare år har företaget medvetet arbetat med att ge andra än svenska medarbetare tillträde till ledningsgrupper och chefsuppdrag, men frågan

kvarstår om vem som ges tolkningsföreträde när det uppstår oklarheter i innebörden av värderingarna.

I många av intervjuerna framkommer att det är den stödjande och coachande ledarstilen som värderas och eftersträvas medan ett instruerande ledarskap är något som ett odefinierat ”vi” hela tiden måste förhålla sig till och medvetet undvika. Detta är inte en tillämpning av situationsbaserat ledarskap som teorins skapare Ken Blanchard skulle förorda. Han betonar tvärtom att alla ledarstilarna i modellen behövs för att utveckla medarbetaren mot målet att nå utvecklingsnivå 4, alltså att vara i princip självgående och kunna få arbetsuppgiften delegerad till sig.

I intervjuerna omnämns den delegerande ledarstilen dock inte alls, vilket väcker förvåning eftersom självständiga medarbetare är ett mått på att de grundvärderingar som ska genomsyra vardagen också har fått den praktiska betydelse som grundaren påstår att de har.

”Det coachande ledarskapet framhålls som det goda och eftersträvansvärda.”

Vidare framgår det i intervjuerna att den stödjande och coachande stilen i större utsträckning relateras till ledarskap medan den instruerande stilen kopplas med chefskap. Ledarskap ges här implicit en positiv innebörd som något ”gott”, medan chefskap signalerar en ålderdomlig relation mellan chef och medarbetare som inte uppfattas som attraktiv. Det coachande ledarskapet framhålls som det goda och eftersträvansvärda. Chefer med erfarenheter av internationella ledaruppdrag är dock mer explicita i att framhålla vikten av att anpassa ledarskapet efter det sammanhang som råder.

Vad som framhålls i intervjuerna är de kulturella aspekterna och de nationella skillnaderna mellan medarbetarna. Diskussionen blir en fråga om individ i stället för organisation och om nödvändigheten av att företagets värderingar möter det sammanhang som ska bli en del av den globala Ikeastrukturen. Det finns en tendens hos vissa chefer att se ickesvenska medarbetare som ”infantila” i behov av direkt ledning från chefen.

GENOM DET SÄTT SOM LEDARSKAP och medarbetarskap beskrivs i både dokument och intervjuer går det att dra slutsatsen att ju mognare medarbetarna är desto mer stimulerande är det att vara ledare och chef. Det coachande och stödjande ledarskapet beskrivs som det verkligt goda ledarskapet. Det stödjande ledarskapet handlar om att stödja medarbetarna utan att direkt

peka ut vilken väg de ska gå medan det coachande ledarskapet handlar om att ställa frågor som väcker nya tankar och idéer hos medarbetarna. I intervjuerna lyfts dessa ledarstilar fram som ett ledarskap som är mer utvecklat och som står i kontrast till det direkta eller instruerande ledarskapet.

I intervjuerna blir det tydligt att cheferna upplever att medarbetare i andra länder än Sverige i högre utsträckning kräver ett mer instruerande ledarskap. De svenska medarbetarna beskrivs ofta som mer erfarna, ansvarstagande och kompetenta.

I denna text har jag synliggjort att företaget till viss del brister i sin förmåga att förhålla sig till olikhet i betydelsen olika nationaliteter som berikande i sig, trots betoningen på mångfald. Det som framkommer är att olikheten inte blir jämlik. ”Det svenska” (svenskarna) överordnas ”det andra” (de andra). Underförstått i denna syn på olika nationaliteter ligger tanken på att en folkgrupp inom ett visst territorium uppvisar vissa inlärda, speciella karaktärsdrag som är beroende av den kulturella kontexten.

En av de mest inflytelserika forskarna kring relationen mellan nationell kultur och organisations/företagskultur är holländaren Geert Hofstede4 som i mitten av 1970-talet gjorde en studie inom företaget IBM. Det var anställda på IBM i drygt 50 länder som ingick i en enkätstudie, däribland Sverige, med syfte att se på skillnader mellan framför allt nationella värdesystem. Utgångspunkten var att organisationer påverkas av det omgivande samhället och den nationella kulturen (som ses som en form av mental programmering). Hofstede resultat används mycket men det har också riktats skarpa mothugg mot hans forskning och mot statiska interkulturella teorier.

FÖRESTÄLLNINGAR AV OLIKA NATIONALITETER konstrueras ofta inom den interkulturella forskningsdiskursen som homogena, essentiella och utan hänsyn tagen till de stora skillnader som finns inom de kategoriserade grupperna. Det går dock att argumentera för att människor inte lever inneslutna i ”sin” kultur utan använder olika kulturella uttryck i skilda situationer och livsskeden. Kultur är inte nödvändigtvis något stillastående, fast och entydigt utan en pågående konstruktion och omvandling av kollektiva regler, tankeformer och värdemönster.

Det är därför viktigt att ifrågasätta generaliseringar och stereotyper om olika grupper av människor. För att en antidiskriminerande mångfald ska fungera på ett bra sätt, både inom Ikea och i andra sammanhang, krävs att normer om svenskhet och olika fördomar om ”de andra” lyfts upp till ytan och diskuteras. Det är viktigt även om företaget försöker skapa jämlika villkor genom att tillämpa sina värderingar. Dessa värderingar är tydligast i

relationen mellan chef-medarbetare, men mindre uttalad i relationen mellan företagets olika geografiska enheter.

DE VÄRDERINGAR SOM FORMULERATS i en svensk kontext och förankrats i en tid och en plats där företaget har sitt ursprung bildar till viss del fortfarande en spelplan och en uppsättning spelregler för hur medarbetare ska förhålla sig till varandra. Samtidigt understryker Ikea sin globala närvaro genom sin slogan ”vi är alla lika olika”. Detta skickar budskap om en inkluderande hållning som i grunden bygger på jämlika ideal som går bortom de enkla och hierarkiska ”vi och dom”-kategoriseringar.

Medveten finns inom Ikea att det tar tid att skapa en inkluderande mångfald, liksom att mångfaldsprocesser många gånger leder till rädsla och motstånd från en del medarbetare. Därför är det vikigt att ta rädslan på allvar och att öppna upp för diskussioner för att kunna arbeta vidare med processen.

En mycket viktig fråga för alla företag och för samhället i stort är hur det är möjligt att både bejaka skillnader och samtidigt sträva efter att skillnader inte används för att positionera individer i organisationer och samhälle. För att skapa en dynamisk och kreativ utveckling fordras ett antidiskrimineringsarbete och att olika synsätt och motsägelser inom organisationen uppmuntras. Dessa potentiella konflikter samt omskapandet och nyskapandet av meningar är nödvändiga i en organisation om den ska fortsätta utvecklas.

I litteratur kring mångfald och chefskap hävdas ofta att chefer har en mycket viktig roll i arbetat med mångfald inom en organisation. Om en antidiskriminerande mångfald ska lyckas beror mycket på ledningens inställning och det krävs nästan alltid långvarigt arbete. Chefer, inte minst ledningsgruppen, måste vara engagerade och mångfaldsfrågan måste vara en del av organisationens fundamentala strategi.

En organisation som främjar ett dynamiskt mångfaldsarbete är ofta en organisation som har ett flexibelt och demokratiskt chefskap. I litteraturen framställs mångfald vanligen som något nödvändigt för kreativitet och innovation, samtidigt som mångfald kan leda till missförstånd och konflikter. För att klara av detta måste chefer få god utbildning och träning i att hantera utmaningen med mångfald genom att bli duktiga på att skapa tillit och inkludering i heterogena grupper.

Fortfarande finns inom Ikea vissa tendenser till att bevara den ursprungliga organisationskulturen och dess starka koppling till ursprunget i Småland. Men den globala expansionen och inflytandet från mångfaldsidéer har kommit att krocka med en äldre syn på svenskhet. Denna motsägelse mellan

svenskhet och mångfald behöver dock inte ses i termer av motsatser utan mer som en paradox.

En angelägen innovation skulle kunna vara att en ickediskriminerande mångfald kan ses som en del av nyare svenskhet, en inkluderande svenskhet där bilden av ett öppet och heterogent samhälle växt allt starkare och en ny berättelse där en gemensam framtid är viktigare än utseende och födelseort. Ledarskap och medarbetarskap bygger då inte på föreställningar om nationalitet och etnicitet där det västerländska anses överlägset, utan på jämlikhet och ickediskriminering. Därtill ingår att situationsanpassat ledarskap inte värderas i termer av bra och dåligt.

Eftersom Ikea har en stor betydelse på hur svenskheten uppfattas både i och utanför Sverige så skulle ett arbete inom Ikea med en ny och mer inkluderande svenskhet kunna få stor genomslagkraft och bidra till att både Ikeaanställda och andra upplever sig respekterade och delaktiga i samhällsutvecklingen.

Anders S Wigerfelt *Filosofie doktor, Docent i* IMER *vid Malmö högskola.*

Referenser

[1] Fakta och siffror 2008, Ikea.

[2] Dahlvig, A (2011) *Med uppdrag att växa, Om ansvarsfullt företagande*, Lund: Studentlitteratur.

[3] Hersey, P och Blanchard, K H (1977) *The Management of organizational behavior*. Englewood Cliffs: Prentice Hall.

[4] Hofstede, G (1980) *Culture's consequences: Comparing values, behaviors, institutions, and organizations across cultures*, Thousand Oaks: SAGE.

För ytterligare referenser och djupare diskussioner se:

Wigerfelt, Anders S (2012) "Mångfald och svenskhet – en paradox inom Ikea", MIM Working Papers Series No 12:1, Malmö högskola: Malmö Institute for Studies of Migration, Diversity and Welfare.

Jönsson, Sandra, Muhonen, Tuija, Scholten, Christina & Wigerfelt, Anders S (2013) "Det finns inget mer svenskt än Ikea", Arbetsmarknad och Arbetsliv, Nr 2 2013.

Jönsson, Sandra, Muhonen, Tuija, Scholten, Christina & Wigerfelt, Anders S (2013) "Illusive inclusion – construction of leaders and employees based on nationality", Cross Cultural Management: an International Journal.

Innovation börjar hos chefen. Inte för att det är du som chef som ska komma på alla goda nya idéer, snarare tvärtom. Men ditt sätt att utöva chefskapet avgör hur mycket dina medarbetare kan förverkliga sin potential som kreativa problemlösare. Så hur ska du göra och tänka? Vad har den senaste forskningen att lära dig? Och i vilken ände bör du börja för att leda mot de förändringar som ingen ännu känner till? Vinnova lät tio forskargrupper från ledande svenska universitet och högskolor ta sig an utmaningen att tänka kring chefskap och innovation. Resultatet är denna antologi, som genom forskarnas vitt skilda perspektiv tecknar en bred bild av de möjligheter och utmaningar som svenska organisationer och deras chefer står inför i dag. Läs till exempel om hur du aktivt bör uppmuntra dina medarbetare att ta risker, varför du bör fokusera på att undanröja hinder och bygga relationer och varför bilden av hjältechefen rimmar så illa med en modern kreativ organisation.

VINNOVA Chef.