

# Att höra skillnad på god och dålig ledning

En rapport från  
KunskapsAbonnemangets ReflektionsGrupp (KARG)

Lisbeth Rydén (red)

ABONNEMANGSRAPPORT 108

September 2005

## Att höra skillnad på god och dålig ledning

En rapport från KunskapsAbonnemangets ReflektionsGrupp (KARG)

Lisbeth Rydén (red)

Rapporter om Organisationens Mänskliga Sida

ISSN 1102-4615 no 108, september 2005

ISBN 91-85017-14-0

Omslag, layout och produktion: Samarbetsdynamik AB,

Ölsdalen 134, 693 91 Degerfors, tel 0586 726121

Epost: [info@samarbetsdynamik.se](mailto:info@samarbetsdynamik.se)

webbsida: <http://www.samarbetsdynamik.se>

Omslagsbild: Helle Bro Clemmensen, iStockphoto, [www.arty.dk](http://www.arty.dk)

2:a upplagan, februari 2006

Tryckt av MediaGraphic AB,

Frölundagatan 64, 431 44 Göteborg, tel 031 335 85 40

Epost: [info@mediagraphic.se](mailto:info@mediagraphic.se)

© Författarna och Samarbetsdynamik AB 2005

# Innehåll

## **Varför ser rapporten ut som den gör?**

*Lisbeth Rydén*

## **God och dålig ledning ur ett hälsoperspektiv 1**

*Monica Hane och Bengt-Åke Wennberg*

<i>Arbetslivets transformation</i>	8
<i>Stress, frustration och vanmakt</i>	16
<i>Existentiella hot i arbetet</i>	23
<i>Att höra skillnad på god och dålig ledning</i>	27
<i>De nya hälsoriskerna</i>	42
<i>Priset för brister i ledningen</i>	48

## **Ledning som en följd av organiserandet 65**

*Karl David Pettersson och Lisbeth Rydén*

**Vad kan en chefpolicy bidra med? 73**  
*Britta Edfast*

**Vad behöver god ledning bidra till? 81**  
*Lisbeth Rydén*

**Några stötestenar i samtalen om god  
och dålig ledning 97**  
*Bengt-Åke Wennberg*

# Varför ser rapporten ut som den gör?

*av Lisbeth Rydén*

Denna rapport är en form av antologi. Den innehåller fem olika artiklar som alla på olika sätt belyser de resonemang om ledning och organisering som de senaste åren vuxit fram inom ramen för KARG - KunskapsAbonnemangets ReflektionsGrupp.

KARG bildades sommaren 2003 av några abonnenter i Samarbetsdynamiks kunskapsabonnemang. Syftet med KARG var att skapa möjlighet för de abonnenter som ville att fördjupa sig i aktuella arbetsorganisatoriska frågor – främst genom att på olika sätt hjälpas åt att skriva egna texter men också genom möten och samtal.

Den första artikeln – God och dålig ledning ur ett hälsoperspektiv – skrevs redan hösten 2003 av Monica Hane och Bengt-Åke Wennberg, Samarbetsdynamik, och användes som ”inspel” för gruppens inledande diskussioner. Med referens till Arbetsmiljöverkets fokusinspektioner blev det ett naturligt tema hur man genom samtal och presentationer skulle kunna höra skillnad på god och dålig ledning.

De fyra andra artiklarna i denna antologi är olika KARG-medlemmars reflektioner kring valda aspekter på temat – och också exempel på hur dessa reflektioner kring ledning och organisering av dem omsatts i ett praktiskt sammanhang.

Den första artikeln härrör således från ett uppdrag för Arbetsmiljöverket. I den andra artikeln sammanfattar Karl David Pettersson från Volvo Aero och Lisbeth Rydén från Staffanstorps kommun den diskussion inom KARG som syftade till att konkretisera viktiga uppgifter för ledningen i en modern organisation.

I den tredje artikeln reflekterar Britta Edfast från Håbo kommun kring om och i så fall på vilket sätt en chefspolicy kan bidra till att utveckla goda samtal kring ledning och ledarskap.

Den fjärde artikeln har sitt ursprung i en utvärdering av ett ledarskapsprogram genomfört under 2004/2005. Utvärderingen gjordes av undertecknad och visar hur deltagarna lyfter upp några av de grundförutsättningar som måste till för att de i det arbetsliv de ser framför sig skall kunna utöva och vidmakthålla en relevant och hälsosam ledning.

Den femte artikeln utgörs av Bengt-Åke Wennbergs kommentarer och funderingar kring några av de mer frekventa invändningar och svårigheter som vi har stött på i våra diskussioner kring temat ledning och ledarskap.

Samtliga texter i denna rapport är resultatet av diskussioner med många olika personer i KARG och inom abonnemanget under två års tid. De som medverkat i denna antologi har valt att försöka sätta dessa diskussioner på pränt. Ett stort tack till alla er som i olika skeden läst och kommenterat våra reflektioner och funderingar. Ett särskilt stort tack till Göran Stille, Tre Stenar och Lillemor Lundgren, Arbetsmiljöverket i Örebro för aktiv medverkan kring de riktigt stora stötestenarna.

Jag, Lisbeth Rydén, var initiativtagare till KARG och har även varit redaktör för den här rapporten.

I och med denna rapport sätter vi punkt för KARG. Stort tack till alla som deltagit i KARG eller på seminarier ordnade av KARG, för tankar, insikter, kunnande, engagemang och tid.

KunskapsAbonnemangets ReflektionsGrupp  
i augusti 2005

Lisbeth Rydén





# **God och dålig ledning ur ett hälsoperspektiv**

*av Monica Hane och Bengt-Åke Wennberg*

*Hösten 2003 fick vi ett uppdrag av Arbetsmiljöverket att formulera vår uppfattning om vad som i det aktuella arbetslivet kännetecknade en god respektive en dålig ledning.*

*Texten skulle vara ett ”inspel” i Arbetsmiljöverkets kommande interna diskussioner om vad som nu var relevant för inspektörer att uppmärksamma i samband med olika inspektioner.*

*Följande text är innehållsmässigt identisk med den text som skrevs hösten 2003 och överlämnades till Arbetsmiljöverket. Vi har dock tagit bort avsnitt som specifikt kopplar frågan om god och dålig ledning till inspektörers uppdrag att bedöma om Arbetsmiljölagens krav är uppfyllda.*



# God och dålig ledning ur ett hälsoperspektiv

*av Monica Hane och Bengt-Åke Wennberg*

Det faktum, att man i många delar av arbetslivet övergett likformade, programmatiska, byråkratiska och tayloristiska ledningsstrategier till förmån för en verksamhetsutveckling där kundanpassning, flexibilitet, lärande, professionalitet och integration är ledorden, innebär att de bilder man haft av hur en klok ledning medverkar både till hälsa och produktivitet måste vidgas. Det som var lämpliga interventioner i den hierarkiska organisationen kan mycket väl bli destruktivt vid övergången till helt andra arbetsorganisatoriska principer.

Lednings- och verksamhetsutveckling måste naturligtvis vara kongruenta med varandra. Avsikten med denna text är att teckna den bild vi genom våra olika uppdrag fått av en ledning som är i samklang med arbetsmiljökraven i det moderna arbetslivet. Begreppet samklang är ett nyckelbegrepp. Vår erfarenhet är nämligen att det förefaller vara just inkongruensen mellan resonemang och analyser på ledningsnivå och resonemang och analyser på verksamhetsnivå som är en riktigt stor källa till frustration.

En rot till ohälsan tycks vara att professionella, kunniga och betrodda medarbetare utifrån sin praktiska erfarenhet inte har möjlighet att komma till tals om ledningsåtgärder som de anser förvärrar problemen mer än de löser dem. Det handlar i detta fall inte om vem som har ”rätt”. Risken för ohälsa är lika stor oberoende av vilken part, som gör den klokaste analysen.

Det verkar vara frånvaron av en gemensam kunskapsplattform för samtal om verksamhetens samordning och styrning, som leder till att frustration, ovisshet och identitetshot blir bestående. Varje verksamhet förefaller behöva en berättelse om sig själv som ger mening åt och skapar tillit mellan de som medverkar. Om en sådan berättelse saknas så kan även en mycket insiktsfull medverkan av en person uppfattas som ”idiotisk” av alla dem som inte förstår vad den syftar till.

Många av de erfarenheter vi här kommer att referera till har vi fått i olika uppdrag. Dessa har till exempel varit knutna till olika steg i utvecklingen av Arbetsmiljöverkets inspektionsmetod ”Fokusinspektion”, till samarbeten kring arbetsmiljöfrågor med olika fackförbund eller till uppdrag med anknytning till ledning och styrning för Försvarmakten, för Landstingsförbundet och för Kommunförbundet.

Arbetsmiljölagen (AML) lägger sedan länge entydigt huvudansvaret för att man i verksamheten följer lagar, regler och föreskrifter på arbetsgivaren, det vill säga chefen eller arbetsledaren. Arbetsmiljöverket har genom föreskrifterna

om internkontroll och sedermera systematiskt arbetsmiljöarbete (SAM) lyft fram och klargjort chefernas uppdrag vad gäller arbetsmiljöfrågorna. Med dessa regler har också de psykologiska och sociala aspekterna av arbetsmiljön givits ett allt större utrymme.

Det finns i dagsläget en omfattande litteratur och forskning kring önskvärda beteenden och arbetssätt för ledningar, chefer och arbetsledare. Vi har här kallat dessa för ”managementfrågor” i vid bemärkelse. Man har emellertid i dessa modeller främst haft fokus på effektivitetsaspekter, ledarstilar, motivationsfrågor och styrmodeller. En aspekt som ägnats mindre uppmärksamhet är vad specifika ledningsinsatser och styrprinciper leder till för konsekvenser för arbetstagarnas hälsa. Man har exempelvis i allmänhet antagit att om medarbetare inte riskerar sin fysiska hälsa, om de behandlas väl, om de trivs och om känner sig manade att lojalt acceptera ledningens direktiv så leder detta också till goda och hälsosamma arbetsplatser.

Detta samband mellan den goda och effektiva ledningen och den goda arbetsmiljön måste nu ifrågasättas. Erfarenheterna under 1990-talet har visat att många av de åtgärder och förändringar som rekommenderas i managementlitteraturen kan ha oönskade och negativa hälsoeffekter i arbetslivet och destruktiva effekter för samhället. Exemplen är många. Här skall endast nämnas några.

På många arbetsplatser finner man numera att det är just de lojala och engagerade medarbetarna ”som går i väggen” eller ”tappar sugen”. Sjuknärvaro – eller att lojalt gå till arbetet trots att detta riskerar hälsan – har blivit ett begrepp som på allvar tas upp som en viktig arbetsmiljöfaktor. På vissa ställen är arbetsförhållandena ordnade så att de visserligen är tillfredsställande för stunden, men sett på lång sikt visar det sig emellertid att varken verksamhet eller medarbetare förbereds för framtida omställningskrav.

På andra arbetsplatser kan man se att medarbetarnas lojalitet och engagemang missbrukas för att göra det möjligt att pressa ut kortsiktiga vinster och fördelar för arbetsgivaren. Det kan exempelvis röra sig om åtgärder för att omfördela kassaflöden, ”pumpa upp aktiekursen”, skapa ”friserade” bokslut och redogörelser, realisera tillgångar som på lång sikt behövs i verksamheten eller för att vid ett senare tillfälle kunna lägga ner eller avyttra verksamheten. Ett sådant missbruk är ofta inte uppenbart från början. Det visar sig först i efterhand när utvecklingen inte motsvarar den man förespeglat dem som engagerat sig i eller godtagit åtgärderna.

Från att man tidigare varit fylld av entusiasm och framtidstro kan stämningen i ett slag slå om genom att man upplever sig varit utsatt för ett svek. Detta förvärrar naturligtvis medarbetarnas hälsoläge och skadar deras möjligheter att aktivt engagera sig i framtida förändringar. Poängen är att

tecken på detta ofta varit synliga sedan en längre tid men att ledningens agerande gjort det omöjligt att komma till tals om dem.

De senaste tio årens erfarenheter av den våg av förändringar som gått över arbetslivet har visat att managementlitteraturen inte erbjuder tillräckligt goda beskrivningar av hur övergripande verksamhetsfrågor nu bör hanteras. Ofta hanteras dessa frågor på ett sätt som förvägrar operativa chefer det stöd och de resurser de behöver för att kunna genomföra önskade förändringar utan att riskera sin egen och sina underställdas hälsa.

I ledningens egna uttalanden beskrivs ledningsfrågorna främst i termer av chefers beteenden, förhållningssätt och stil. Management handlar emellertid också om införandet av organisatoriska och andra administrativa system. I samband med olika förändringsförslag saknas det i allmänhet både analyser och beskrivningar av hur införandet av olika system kan tänkas påverka arbetsmiljö och hälsoläge.

Det är behovet av att inom Arbetsmiljöverket komma till rätta med dessa frågor, som lett fram till uppdraget att göra denna text. Man bad oss med anledning av sina interna pågående diskussioner att belysa hur vi, utifrån vår erfarenhet av det moderna arbetslivets arbetsmiljöfrågor, tror att resonemangen om arbetsmiljöfrågor måste vidgas.

Vi inriktar oss därför i denna artikel naturligt på de resonemang som vi tror måste förändras och preciseras för att det skall vara möjligt att genomföra en bra inspektion. Detta gäller inte minst analyser som måste ta hänsyn till förändringar i de psykologiskt och socialt betingade villkoren i arbetslivet. Samtidigt hoppas vi att resonemangen skall uppfattas värdefulla även för många andra med intresse för dessa frågor.

## **Arbetslivets transformation**

De psykologiska och sociala aspekterna har i de verksamheter, som vi fått anledning att studera i våra olika uppdrag, blivit mer framträdande både för att förstå hälsorisker och för att utveckla verksamheten (Arbetsmiljöverket 2002a;b;d; Wennberg, Hane 1994;1995; Hedgren oa 1995; Victor 1996; Hansson 1998; Wennberg 2000a; Förbundet Sveriges Arbetsterapeuter oa 2002; Wennberg, Hane 2003a;b; Hane, Wennberg 2003a;b).

Vi har i olika texter karakteriserat denna transformation som en följd av en utveckling från att anställda enbart sett sig som mekaniska utförare av det andra i en hierarkisk ordning beslutat till att både chefer och medarbetare nu tvingas se sig som medskapare. De måste allt mer se sig som någon, som genom sina val av sätt att medverka, påverkar det som



sker i det sociala system som kallas samhället (Arbetsmiljöverket 2002a;b;c; Förbundets Sveriges Arbetsterapeuter 2002; Wennberg, Hane 2003a;b).

Arbetet är för dem vi mött inte heller längre en isolerad del från livet i övrigt. Arbetet ingår som en viktig del i det man ser som sitt "livsprojekt". Valet av ett visst arbete får därför också ökad betydelse för den egna identiteten. Medvetenheten om att man inte bara är en del i ett arbetarkollektiv, utan väljer att som myndig medborgare medverka i en viss verksamhet, tvingar fram ett ansvar också för de samhällskonsekvenser som verksamheten i sin helhet får.

I ett arbetslivsfondsprojekt i första halvan av 90-talet genomförde man en radikal och mycket lyckad förändring av arbetssättet i en missiltillverkning. De anställda som vi i samband med utvärderingens mötte hade i bilden av sig själva övergått från att vara "någon som monterar något" till att vara medarbetare i en verksamhet. De hade alla på grund av denna omläggning därmed också behövt ta ställning till de etiska aspekterna av att delta i produktionen av krigs- och försvarsmaterial (Wennberg, Hane 1994). De som inte funnit sätt att göra detta förenligt med sin identitet hade slutat.

Erfarenheten från denna och många andra verksamheter, som vi då kom i kontakt med, visade att man genom den delaktighet i verksamheten, som man bjudits in till, inte längre kunde betrakta sitt arbete som vilket "jobb" som helst. På

gott och på ont. På ont eftersom sådana omläggningar medförde en risk att vissa personer i brist på annat likvärdigt arbete tvingades att fortsätta med arbetet trots sina betänkligheter. Genom en ökad medvetenhet i arbetslivet ökar alltså också den hälsorisk som är förenad med att känna sig ”inlåst” i en viss verksamhet.

Förändringen i synen på sig själv i arbetet uppfattade vi som en växelverkan. Det är omöjligt att säga vad som kom först. De organisationslösningar, som nu växte fram, där produktiviteten byggde på att den enskilde medarbetaren gjorde goda bedömningar i den unika situationen, var inte möjliga i en tid, då man huvudsakligen såg sig som ”utförare av givna order”. Så länge som medarbetare såg sig som utförare var det lämpligt att utforma organisationen så att verksamheten var så oberoende som möjligt av vilka enskilda medarbetare som för tillfället deltog.

Allt fler protesterade dock med tiden mot tanken att vara en utbytbar kugge i ett maskineri – utan inflytande och utan hänsyn tagen till den unika person man var och den erfarenhet och kunnighet man hade skaffat sig.

Global konkurrens och nya tekniska möjligheter ställde efter hand många verksamheter inför dramatiskt förändrade krav på produktivitetsökningar och på kvalitet. Det visade sig att enbart förfiningar av de gamla organiseringsstrategierna inte skulle klara av detta. I och med införandet av ”magra

organisationer” hade dessa gamla strategier nått vägs ände (Wennberg, Hane 1994;1995; Wennberg 2000; Alsterlind, Miller 2000).

Många verksamheter, både inom privat och offentlig sektor, har därför tvingats byta fot och välja dramatiskt annorlunda organiseringsprinciper. Dessa har givits olika namn men efterhand kommit att sammanfattas i termer som kund- eller patientfokusering (Ellegård oa 1992; Brulin, Nilsson 1995; Wennberg, Hane 2003a). Mycket stora förändringar kan också förknippas med ett intensivt kvalitetsarbete under senare delen av 1900-talet.

Framväxten av allt fler verksamheter, som fungerar efter de nya tankar och organiseringsprinciper som alla dessa riktningar representerar – det vill säga med allt större krav på flexibilitet, egna bedömningar och ansvarstagande – har påverkat förväntningarna på och föreställningarna om arbetslivet. De har alla drivit på utvecklingen av medarbetarens bild av sig själv som aktör och bilden av verksamheten som ett socialt system.

Genom denna transformation både av föreställningarna och av de faktiska arbetsformerna ändrar många av verksamhetens frågor karaktär. Många resonemang måste formuleras om och preciseras. Ansvarsfördelning blir på de arbetsplatser vi studerat inte längre bara en fråga för den centrala ledningen. Man strävar även lokalt efter att flexibelt kunna gå både över organisationsgränser och över yrkesmässiga

gränser. ”Ju fler av de närvarande som kan mycket om verksamheten desto bättre”. Genom att allt fler anammar ett systemtänkande, och ser individen som en aktör, så blir resonemang som hissar ansvaret uppåt och neråt längs den vertikala linjen meningslösa.

Ingen människa i systemet kan abdikera från ansvaret för sitt eget handlande. Ingen kan heller överta ansvaret för någon annans handlingar, annat än om man har fullständig uppsikt över precis allt som den personen gör. Detta gäller både chefer och medarbetare. Frågan som uppstår på de aktuella arbetsplatserna blir i stället – vilka skyldigheter har jag? Vad kan jag rimligen ställas till svars för av det jag nu gör – eller underlåter att göra?

Språkbruket och tolkningen av olika begrepp har därmed förändrats. Ett exempel på detta är begreppet ”delaktighet”. Delaktighet och inflytande betyder på dessa moderna arbetsplatser inte längre bara att man är representerad i beslutande grupperingar. Delaktighet betyder också att man upplever att man kan göra sig hörd i de dagliga samtal om verksamheten som nu måste föras.

Kvalitet och effektivitet kan inte enbart knytas till begrepp som rutiner och organisation. Kvalitet och effektivitet måste också ses som en konsekvens av de medverkandes kunskaper. Denna kunskaper har fått nya benämningar som kollektiv kompetens, improvisationsförmåga, omdöme, samarbetsförmåga etc. Den tidigare relevanta strukturen, med

syfte att avgränsa ansvar, roller och uppgifter ersätts i en situation där man ser verksamheten som ett socialt system med helt andra – men lika tydliga strukturer – med syfte att skapa transparens och möjliggöra ansvarstagande, gränsöverskridanden och improvisationer.

I samband med att utförare blir professionella aktörer försvinner många av de gamla arbetsmiljöriskerna automatiskt. Monotoni som en arbetsmiljörisk bortfaller. Bristande stimulans likaså. Utveckling blir ett måste. Den gamla situationen där man tog av sig huvudet i omklädningsrummet kan av effektivitetsskäl inte längre få vara kvar. Översiktsskunnande och inflytande och kontroll över sin arbetsituation blir en naturlig del av arbetet om man vill skapa effektivitet. Den sociala isolering som förr var ett problem byts snarare i sin motsats. De nya arbetsformerna förutsätter samarbete och många sociala kontakter.

Det bör här genast sägas att transformationen går olika fort på olika ställen. Ingen är emellertid oberörd av den eftersom konkurrensen kräver att verksamheterna effektiviseras och utvecklingen i samhället kräver att man alltmer måste uppmärksamma människan som aktör. Transformationen, vare sig den fullföljts eller inte på en specifik arbetsplats, innebär därför att helt nya arbetsmiljörisker uppstår (Lindgren 1999; Wilhelmsson 2003).

Att se sig som en ansvarstagande aktör och medskapare har emellertid ett pris. Att inte ges möjlighet att göra det har

ett annat pris. Svårigheterna kan vara stora att anpassa sig både till det ena och det andra. Går man fortare fram än det finns praktiska möjligheter att bygga upp den kompetens som behövs får man problem både med stress och produktivitet. Går man för långsamt fram, får man problem att upprätthålla engagemanget. Därför har också diskussionen om vad som är ett klokt ledande ändrat karaktär på alla de arbetsplatser vi besökt.

Många av de arbetsplatser, som vi i detta avsnitt refererar till, har vi fått beskriva för att de har utsetts till så kallade ”modellarbetsplatser”. Flera av dessa projekt startades under Arbetslivsfondens tid. De flesta startade då som ”pilotprojekt” med förhoppningen att de arbetsmodeller som växte fram skulle kunna översättas i stor skala. Så har dock sällan blivit fallet (Abrahamsson 2000; Palm 2003).

Ett skäl till att så inte blivit fallet är att alla utvecklingsprojekt som lyckats genomgående har byggt på en så kallad lärande strategi. En sådan kan definitionsmässigt inte omformas till en metod och överföras i programmatisk form (Hart 1999; Thelander 2003). Man gjorde således misstaget att tro att organisationsförändringar av denna nya natur kunde genomföras och initieras på samma sätt som de där man såg medarbetare som utförare.

Eftersom man utgår från tanken att medarbetarna är aktörer, så förutsätter en spridning av dessa nya arbetsmodeller, att de som skall lära sig använda dem förstår vilken typ av

erfarenheter som de gjort som skapat dem. Ofta tar utvecklingsarbetet lång tid och har finansierats med externa medel. Skall kunskaperna överföras krävs att man mycket snabbare och effektivare förmår bygga upp den kompetens som de nya arbetsformerna förutsätter. Svårigheterna gör att även om viljan är god så är möjligheterna att ”ta efter” de goda exemplen oftast mycket små.

Arbetsställen som genomfört denna typ av förändringsinsatser berättar att de, även om insatserna blivit framgångsrika, förblivit ”öar” i en i övrigt ganska konventionell verksamhet. Genom detta har det med tiden blivit allt svårare för dem att upprätthålla den goda produktivitet och arbetsmiljö som de lyckats bygga upp. Vi har nästan i samtliga fall av nedgång av sådana modellverksamheter mött synpunkten att skälet till problemet ligger i att ledningen inte utvecklats på ett sätt som är kongruent med de arbetssätt man etablerat på arbetsstället.

Inkongruensen mellan ledningens resonemang och agerande och det medarbetarna på dessa arbetsplatser själva ser som en nödvändig ledning för att vidmakthålla den goda verksamheten har skapat oro. Man har således inte oroat sig för neddragningar, omläggningar och förändringar utan för att ledningens beslut och förändringsambitioner inte skall vara förenliga med de erfarenheter av en effektiv verksamhet, som man tycker sig ha vunnit. Många eldsjälur har i förlängningen av detta känt sig missförstådda och så småningom också missbrukade.

Med tiden uttrycker allt fler till och med misstänksamhet mot ledningens goda vilja. De försöker därför arrangera förhållandena så att dessa har anledning att "lägga sig i" så litet som möjligt. I vissa fall har vi funnit att det till och med gått ännu längre. Man har hamnat i lägen, där man ser sig tvungen att luras och undanhålla ledningen väsentlig information. Man gör det inte i ond avsikt eller för att skapa sig själva fördelar utan för att "rädda" vad man tycker är en bra verksamhet.

Det paradoxala har således inträffat att de goda exemplen blivit dåliga exempel. Trots att de goda arbetsplatser vi mött under våra utvärderingar varit mycket uppskattade för sin kvalitet och produktivitet, trots att de lyfts fram i företagets reklam och trots att de även internt använts som goda exempel har de givit en besk eftersmak.

## **Stress, frustration och vanmakt**

Under de sista decennierna av 1900-talet ökade, som vi tidigare beskrivit, kraven på att verksamheter allt snabbare måste anpassa sig till förändrade förutsättningar i omvärlden. Det krävdes allt större flexibilitet. En försämrad ekonomi och en ökande konkurrens medförde också krav på ständiga förbättringar av verksamheten (Alsterlind, Miller 2000, Nilsson 1999). Den gamla typen av stabila verksamhe-



ter där förhållandena var likartade över flera år existerade inte längre – inte ens i den offentliga sektorn.

Det nya arbetsmiljöarbetet handlade således inte i första hand om att följa upp huruvida en viss stabil verksamhetsform generade ohälsa utan om de beslut och åtgärder man kontinuerligt vidtog kunde antas få effekter på berörda personers hälsa – både på lång och kort sikt. Behovet av att koppla samman arbetsmiljö och verksamhetsfrågor blev därför allt större.

Det viktiga med det systematiska arbetsmiljöarbetet är således att det förväntas medverka till att man inom verksamheten utvecklar det underlag och den praktiska kunskap som krävs för att föra samtal och göra analyser om arbetsmiljöfrågor. Dessa samtal skall inte enbart rikta sig till det som tidigare kallades arbetsmiljöfrågor. Alla verksamhetsfrågor skall kunna behandlas ur denna aspekt.

Det handlar således inte längre enbart om att förstå inverkan av olika miljöfaktorer på medarbetarnas hälsa utan om att förstå vilka konsekvenser varje beslut, förändringsinsats och organisatoriska åtgärd kan få för hälsoläget i verksamheten. Integreringen leder således till en effekt som man inte alltid tänker på, nämligen ett ansvarstagande hos var och en i verksamheten för konsekvenserna av de egna besluten och handlingarna. Man tvingas därmed som ledning – liksom vilken annan befattningshavare som helst – medvetandegöra och synliggöra sina egna resonemang. Att förstå de lång-

siktiga konsekvenserna av egna handlingar och beslut, att redovisa dem och ta ansvar för dem blev därför plötsligt ett helt nytt kunskapsområde inom arbetsmiljöområdet.

Ett begrepp som har samband med detta krav och som vuxit fram som grundläggande i dagens arbetsmiljödiskussion är stress. Stress är en fysiologisk reaktion och kan förklaras biologiskt (Theorell 2003). Till skillnad från reaktioner på en exponering så definieras stress som en av individen själv genererad reaktion, som styrs av hur hon uppfattar och internt resonerar om sin omvärld.

Per definition måste således reaktionen kopplas till individens förutsättningar och perceptionsmönster snarare än till de yttre omständigheter, i vilka hon lever. Här visar det sig att det finns en stor variation i det vi kan kalla människors inre dialog om de förhållanden de konfronteras med. Vi väljer begreppet inre dialog eftersom all problemformulering har en dialogisk karaktär (Asplund 2003).

Den fysiologiska reaktion som vi vant oss vid att kalla ”stress” är inte något enhetligt. Samma reaktion kan genereras utifrån helt olika inre dialoger. Detta gäller också en mängd andra fysiologiska reaktioner som sinsemellan kan vara likartade men ändå kan ha många möjliga kognitiva och känslomässiga ursprung.

Ett illustrativt exempel är skillnaden mellan stress och frustration. Fysiologer brukar beskriva stressreaktionen

som kroppens biologiska reaktion på ”fara”. Eftersom vi inte längre lever på savannen måste denna typ av resonemang omformuleras så att de kan förstås i ett organisatoriskt sammanhang. Stress brukar då istället definieras som en reaktion på vad man i sin inre dialog uppfattar som yttre krav som man inte förmår uppfylla.

Ett vanligt sätt att hantera denna situation är att undvika kraven genom att ”fly” eller att förändra den omvärld man ser som krävande – ”kamp” – så att stressen kan reduceras. Man brukar därför säga att det måste finnas en koppling mellan krav och kontroll. Vill man medverka till att någon annans stress reduceras, måste man antingen bidra till att denne i sin inre dialog får klart för sig att kraven minskats eller göra det möjligt för personen att få bättre kontroll över sin situation. Perioder av stress kan genom sådana åtgärder kompenseras av perioder av återhämtning då personen inte längre ser sig ställd inför lika höga krav som tidigare.

Frustration definieras å andra sidan som en reaktion på att man upplever sig hindrad att uppnå eller vidmakthålla något, som man i sin inre dialog ser som viktigt för en själv (Arbetsmiljöverket 2002d). Frustration innebär att man anstränger sig – men utan att ansträngningen blir produktiv och man kan känna sig nöjd med vad man gjort. Det är då inte ansträngningen, som måste ändras. Det är istället sättet på vilket man försöker uppnå det man eftersträvar som måste förändras.

Vill man medverka till att någons frustration skall minska, hjälper det inte att skapa tillfällen att vara borta från arbetet – detta förvärrar bara reaktionen. Personen kan exempelvis uppleva att man just genom frånvaron har ännu svårare att hantera problemet och komma till rätta med det. Man måste istället bidra till att situationen blir begriplig för den som drabbats så att denne kan se hur egna åtgärder kan bli produktiva i relation till vad denne strävar efter att uppnå.

Vid sidan av stress och frustration finns också en mängd andra tolkningsmönster som leder till reaktioner av liknande karaktär som stress och frustration. I princip är det alla typer av situationer som i den inre dialogen kan formuleras som existentiella hot. Det kan handla om rädsla att förlora något viktigt. Det kan handla om pockande insikter om att man är sårbar och skyddslös. Det kan handla om att man riskerar att äventyra eller förlora viktiga relationer. Det kan handla om att man inte tycker att det tjänar något till att anstränga sig och är beredd att ge upp. Det kan handla om påträngande känslor av osäkerhet och otrygghet etc. Liksom vid stress och frustration leder dessa reaktioner till negativa konsekvenser för hälsan om reaktionerna permanentas.

Ett flertal exempel på sådana organisatoriska situationer som kan medföra risk för ohälsa finns beskrivna i ”Från frustration till total utmattning” (Arbetsmiljöverket 2002d). Den fråga som en arbetsmiljöinspektör måste besvara är om man på arbetsstället är uppmärksam på hur negativa reaktioner skall kunna upptäckas, vilka situationer som då är aktuella

att ta hänsyn till och hur sådana situationer som medarbetare upplever problematiska skall kunna lösas upp både så att de elimineras vid det akuta tillfället men också så att medarbetaren inte riskerar att drabbas av dem igen.

En nyckel till förståelsen av hur man kan koppla oönskade reaktionsmönster till en given situation är att utnyttja det vi här kallat den ”inre dialogen”, det vill säga hur personen resonerar med sig själv – och därmed också med andra – om sig själv och sin situation. Att se sig oförmögen att hantera för sin överlevnad viktiga situationer är ångestskapande.

I samtal med andra görs delar av den inre dialogen synlig. En utomstående person kan således ”höra” den andres inre dialog. Genom att observera hur individen i sina berättelser refererar till sig själv kan man dra slutsatser om vilka risker personen löper. Om samtalet speglar en förlust av självkänsla och identitet så kan detta exempelvis tyda på risk för självdestruktiva handlingar (Beskow oa 1999).

En realistisk inre dialog är viktig för hälsan. Utan en sund självkänsla kommer individens uppfattningar om sig själv och sin omvärld att förvrängas. Sådana tolkningsmässiga förvrängningar minskar personens möjligheter att hantera sin omvärld. De kan leda till onda cirklar av bestående negativa reaktioner. Om en människa under lång tid tvingas leva med situationer som denne inte kan reda ut och formulera i en konstruktiv inre dialog kommer hon att starkt begränsa

sitt liv, bli mindre produktiv och slutligen etablera vanemässiga fysiologiska reaktionsmönster som är ohälsosamma.

Omvärlden kan också bemöta individen på ett sådant sätt att man blockerar en realistisk inre dialog, låser fast individen i olämpliga föreställningar eller i extrema fall genom manipulation och psykiskt och fysiskt våld skaffar sig ett sådant inflytande över individen att denne förlorar sin självkänsla. Flera exempel på detta ges av Kile i hans studie om livsfarligt ledarskap (Kile 1990).

Om en kommunikation etableras som förnedrar individen så har denne svårt att vidmakthålla en konstruktiv inre dialog. När reaktionerna sedan permanentas blir ohälsan ett faktum. Vår poäng är att en utomstående observatör genom att engagera sig i samtal med dem som berörs har förutsättningar att höra en skillnad mellan den konstruktiva arbetsplatsen och den destruktiva.

Ytterligare ett faktum är värt att påpeka. Det är inte möjligt att få svar på direkta frågor om medarbetare känner sig existentiellt hotade. I de fall en person kan svara ärligt och genomtänkt på en sådan fråga är riskerna för ohälsa mindre än om man inte kan det. Det är just när man tvingas förvränga sin verklighetsbild som risken för ohälsa är störst. Det är också därför som enkätdata fungerar dåligt och skälet till att samtalsdata är nödvändiga.

## **Existentiella hot i arbetet**

Det konventionella organisationstänkandet alltsedan industrialismens barndom har byggt på vad man kallade vertikal och horisontell arbetsdelning. Den vertikala arbetsdelningens princip var att det var fördelaktigt om man skiljde verkställandet av olika åtgärder från beslut och planering av dem.

Produktion uppfattades i huvudsak standardiserad och skulle genomföras efter på förhand fastställda metoder och rutiner. Ett sådant verkställande blev ineffektivt om den skulle producera också måste tänka på vad man gjorde. Man premierade således ett slags robotliknande handlingsmönster när det gällde det fysiska arbetet och färdigheter i rutinemässiga symboliska arbetsoperationer hos tjänstemän och ledningspersonal. I bägge fallen tvingades man distansera sig själv från den verksamhet man bedrev. Arbetaren genom att fokusera på sin fysiska aktivitet och tjänstemannen och ledningen genom att enbart fokusera på ”tänkan- det”.

En direkt följd av den vertikala arbetsdelningen var den horisontella arbetsdelningen. Den horisontella arbetsdelningens princip byggde på specialisering och avgränsning. Man strävade efter att dela upp arbetet så att det kunde göras i moment, som var så oberoende av varandra som möjligt efter den uppgjorda planen. Detta uppfattades som fördelaktigt eftersom man då fick en utbytbarhet mellan

olika individer. De enkla momenten hade stora fördelar. De medförde exempelvis en förenklad upplärning. Genom repetition av samma moment kunde man uppnå en högre praktisk färdighet och större säkerhet i att utföra de redan förutbestämda momenten. Den allmänna uppfattningen var att både effektivitet och kvalitet ökade genom detta.

Under senare hälften av 1900-talet blev det emellertid alltmer uppenbart att den distansering som krävdes medförde stor ohälsa och att den dessutom var negativ ur effektivitets och kvalitetssynpunkt. Under hela slutet av 90-talet har därför nya organisatoriska arbetsformer och koncepts växt fram, som haft till syfte att ersätta dessa konventionella arbetsformer.

I praktiken har det därför blivit politiskt inkorrekt att i resonemang och analyser hävda den vertikala och horisontella arbetsdelningens princip även om man kanske tillämpar dem på sina håll. Man kan därför säga att de förhållanden som fanns i början av 90-talet – och som man då protesterade mot – inte längre finns. De har ersatts av andra resonemang och arbetsformer som anpassat sig till vad som vid varje tillfälle varit opportunt inom ramen för den diskussion som förts (Arbetsmiljöverket 2002 a).

Uppbrottet från de gamla hierarkiska formerna har således medfört en stor mängd blandformer där koncepts som målstyrning, kundorientering och TQM, BPR, TBM, BSC



med flera trebokstavskombinationer haft stor betydelse för utvecklingen. Studerar man innehållet i dessa koncept finner man att alla dessa verktyg för verksamhetsutveckling innehåller vissa likartade resonemang.

De visar alla på nödvändigheten av att i produktionen integrera teori och praktik, det vill säga styrning och utförande men de visar också på nödvändigheten av att förändra tjänstemanna- och ledningsarbetet mot en liknande integrering. Dessa tankar väcktes tidigt i Sverige. Ett illustrativt exempel är de analyser som gjordes vid projekteringen av Volvos bilfabrik i Uddevalla och de arbetsorganisatoriska försök som gjordes där (Ellegård 1989; Ellegård oa 1992).

Problemet med alla dessa koncept och idéer om ”det goda arbetet” och den önskvärda integreringen av teori och praktik har varit att de inte på ett tillfredsställande sätt kunnat formulera ledningens roll i dessa nya sammanhang. Man har framhållit att arbetet måste bygga på större handlingsfrihet och erbjuda delaktighet. Man har konstaterat att man måste delegera och låta medarbetare ta ansvar.

Sådana resonemang leder emellertid till att man underförstått rekommenderar att ledning och arbetsgivare i princip abdikerar från den roll som man tidigare hade och som alla inom den industriella organisationen hade vant sig vid. Den skulle nu ersättas med mer mjuka kvaliteter som ”tillåta” och ”möjliggöra”.

En stor mängd ledarskapskurser hade i slutet på 1900-talet detta som sitt enda syfte. Ett illustrativt exempel är Försvarsmaktens kursdokumentation ”Chefen och ledarskapet” (Försvarsmakten 1986). Den typ av utbildning som vilar på dessa resonemang och som fokuserar på ledarens relationer till sina medarbetare är säkert personligen utvecklande för dem som deltar. De påverkar möjligen också deras agerande i verksamheten även om man inte ännu kunnat visa detta (Wennberg, Hane 1999;2000; Alvesson, Deetz 2000; Karlsson oa 2000; Wennberg 2000b).

Det har möjligen visat sig att dessa ledarstrategier är värdefulla så länge som medarbetare och grupper själva förmått utveckla sina arbetsformer, som små och oberoende öar i resten av systemet. När sedan systemet som helhet måste anpassa sig till förändringen bryter denna så kallade coaching-princip samman. Man tvingats då ofta – möjligen i brist på genomarbetade alternativ – till övergripande åtgärder som inte alls är i linje med det som skulle vara konstruktivt enligt den lokala enheten (Abrahamsson 2002).

De åtgärder man vidtar i det ”stora systemet” – det vill säga på ledningsnivå – präglas i allmänhet fortfarande av de gamla konventionella principerna om vertikal och horisontell arbetsdelning. Sådana åtgärder och beslut medför då försämrad arbetsmiljö och större effektivitetsproblem på lokal nivå i verksamheten. Åtgärder, som man från ledningshåll ser som riktiga och konstruktiva, kan således få helt motsatt effekt än man tänkt sig.

Ett viktigt skäl till detta är att det just i Sverige uppfattas som att man ”går tillbaka” till resonemang och ledningsstrategier som sedan länge förkastats som olämpliga med hänsyn till stress, frustration och vanmaktsproblematiken. Ledningen förlorar sin trovärdighet och upplevs tala ”med två tungor”. Man verkar bryta mot arbetsmiljölagens bestämmelser och ”strunta i arbetsmiljön”. Klyftan mellan ledning och verksamhet växer.

Att som nu bara diskutera och formulera behovet av frigörelse från de hierarkiska modellerna räcker således inte. Vi måste gemensamt förstå hur ett konstruktivt ledningsarbete kan bidra till de processer genom vilka vi alla formar vår värld och vår identitet.

## **Att höra skillnad på god och dålig ledning**

Framväxten av nya arbetsformer och uppfattningen av sig själv som professionell aktör ser vi som ett samspel mellan individ och arbetsliv. Det ena förutsätter det andra. På samma sätt verkar det förhålla sig med samspelet mellan ledningsfilosofier och samhällets krav på verksamheten. Tanken att ledning är att förstå och formulera verksamhetens plats i det stora sociala systemet har en lång tradition i Sverige. Den uppstod redan på slutet av 70-talet (Samuelsson 1974a;b; Rehnman 1975; Normann 1975).

Verksamheten ”blir till” i en växelverkan mellan det stöd den kan räkna med av samhället och det man åtar sig att göra. Det måste skapas en konstruktiv lösning på kraven på profit och kraven på plikt. Ledandet består i att hålla dessa lösningar ständigt aktuella och bidra till att medarbetare i verksamheten förmår agera i enlighet med dem. När förhållandena i samhället ändras förändras också de lösningar som måste till.

Sjöstrand (1999) konstaterar att ledning utövas genom samtal, texter och småprat och att den därför kan kategoriseras utifrån ”hur man pratar”. Samtidigt konstaterar Sjöstrand att det svenska ledarpratet sannolikt kan vara en fasad och att beslut och handlingar inte behöver vara sådana som pratet antyder. Pratet kan vara en kvarleva från en tid som redan svunnit och ett sätt att skapa en social sammanhållning snarare än ett sätt att kommunicera om svåra och konkreta gemensamma problem.

Det finns därför stor anledning att observera hur man i en ledning formulerar sig om de verksamhetsfrågor man är berörd av. Den avgörande frågan är således inte vilka visioner man uttrycker och hur man säger sig agera utan hur de resonemang man för kan bedömas vara kongruenta med och tar hänsyn till de företeelser och problem som växer fram i samhället.

### **Autonomi existerar bara i en social kontext**

Det finns då anledning att återigen ta utgångspunkt i den utveckling mot autonoma professionella aktörer som vi tidigare beskrivit. Om ledningen inte uppmärksammar de möjligheter, men också nya problem och risker, som denna utveckling innebär, så är det fara å färde.

Vi skall därför göra en återblick på det samtalsmönster, som har sitt ursprung i massproduktionen och första hälften av 1900-talet. Vi använder här orden paradigm och tankefigur omväxlande. Paradigm är ett mer relevant begrepp eftersom det också uttrycker språkbruket i en social gemenskap – språkbruket bland dem som behandlar frågor om ledning och organisation.

Det produktionsorienterade paradigmet är heteronomt (Bauman 1999). Med detta menas att man resonerar som om människor i den verksamhet man refererar till självklart bör underkasta sig att de normer som någon annan beslutat skall gälla för alla. "Hetero" står för främmande och "nomi" för normer. Av detta följer att man inte räknar med att de anställda kommer att ta egen ställning till den egna handlingens rimlighet eller etiska konsekvenser. Om regelsystemet är rätt så blir också handlandet rätt. Alternativet till att följa reglerna är inte autonomi utan en egensinnig självständighet.

Föreskrifter och direktiv som formas utifrån ett produktionsorienterat paradigm utformas för att de lätt skall kunna

följas. De beskriver normen som sådan men de som författar dem ser det sällan som nödvändigt att ge mottagaren en tillräcklig överblick av den kontext i vilken de skall handla. Det är snarare tvärtom. Sådant som kan göra att vederbörande kan tveka att följa föreskriften bör rensas ut för att inte skapa förvirring. Order och direktiv skall vara tydliga och inte kunna missförstås.

Resonemanget biter sig dock självt i svansen. Eftersom nödvändig information för att man skall kunna använda sitt eget omdöme inte levereras, så kan man heller inte förvänta sig att berörda personer skall kunna handla omdömesgillt om de tar egna initiativ. Därför blir det nödvändigt att ge dem klara och tydliga direktiv.

Att språkbruket fått en sådan konsekvens visade sig i den omläggning av missiltillverkning som vi utvärderade (Wennberg, Hane 1994). De kvinnliga montörerna blev i samband med omläggningen tvungna att göra helt nya och egna produktionstekniska beskrivningar. Först då fick de tillräckligt väl genomarbetade underlag för att konstruktivt kunna utnyttja den flexibilitet och den handlingsfrihet som skapats i den nya organisationen.

Alternativet till att se sig och andra som styrda av en heteronom teori är att se sig och andra som autonomt handlande – det vill säga man utgår från sina egna uppbyggda normer för vad som är klokt handlande. Gott omdöme blir då förmågan att själv ta ställning i en aktuell situation. Inte att

slaviskt följa en regel. Gott omdöme kan mycket väl vara att följa ett gott råd. Inget hindrar heller att det goda omdömet säger att man gör bäst i att följa order. Skillnaden är hur man resonerar om sig själv och andra och vad man anger som skäl för sitt och andras handlande.

Vi återfinner här behovet av att handla av ”plikt”, som Göran Rosenberg (2003) beskriver. Plikten formas inifrån och skall inte förväxlas med lydnad som påtvingas utifrån. Har man väl accepterat sig som en autonom person kan man heller inte abdikera från ansvaret att man faktiskt valde att agera som man gjorde. Friheten blir således ett tvång. Tvånget att välja och att ta ansvar för sina val (Ramírez 2001).

### **Kund- och patientorientering**

Utvecklingen mot autonoma professionella aktörer är emellertid inte den enda förändring en ledning behöver ta hänsyn till. Ett aktuellt och dramatiskt exempel på hur en ledning kan ställas inför krav på att utveckla nya ledningsfilosofier är vården. Vården uppfattas fortfarande, liksom läkemedelsindustrin, till allra största delen vara produktionsorienterad (Alsterlind 2003). I båda fallen tvingar nu landvinningarna inom genforskningen fram ett nytänkande.

Det är enligt Alsterlind (2003) helt uppenbart att mediciner har helt olika effekter på olika personer med olika genuppsättningar. Även den rent biologiska skolmedicinen måste

nu därför lämna det ensidiga massproduktionstänkandet och anpassa sig till behovet av att skapa skraddarsydd behandlingar. Varken läkemedelstillverkarna eller vården är enligt Göran Alsterlind särskilt väl förberedda för konsekvenserna av dessa nya insikter.

Detta är dock bara början på problemen. Kraven på individualisering och skraddarsydd produktion var starten på den revolution i arbetslivet som frambringade den autonoma medarbetaren. Inom vården ställs man nu dessutom inför kravet att hantera den autonoma patienten.

I många vårdverksamheter har man redan i dag tvingats överge den produktionsorienterade tankefiguren (Wennberg, Hane 2003). Där har man till exempel tvingats öppna ögonen för att i genomsnitt bara 30% av patienterna följer ordinationen på exakt det sätt som var avsett (Fallsberg 1991;1993).

Där har man nu förstått att alla – också patient och anhöriga – är berörda och därför måste vara delaktiga i vården. Verksamhetens ”out-put” beror helt på hur dessa kommer att medverka. Varje ”fall” som kräver samarbete mobiliserar ett helt unikt mikrosystem av möjliga resurspersoner.

Vill man fullfölja arbetet mot en utvecklad patientorientering måste en sådan verksamhet struktureras och ledas så att det blir lätt för alla de berörda autonoma aktörerna att samarbeta och att handla klokt. Det rutinmässiga och



standardiserade är inte längre det önskvärda. Det är istället önskvärt att de berörda är kunniga nog att göra väl motiverade avsteg från varje rutin.

Fokus är inte längre inriktat på standardiserade produktionsmål utan på visioner för hur en god verksamhet och ett hälsosamt liv uppstår. De konkreta mål man sätter upp för samarbetet måste ständigt revideras i takt med att nya erfarenheter vinnas. Ledningsfilosofin måste anpassas därefter.

### **Om samarbete**

Samarbete finns egentligen inte som begrepp i den produktionsorienterade terminologin. Möjligen kan man sabotera och motarbeta varandra genom att bryta mot reglerna eller missbruka dem. Så länge ingen går utanför den egna "rutan" så förväntas dock ingen friktion uppstå. Ledningen förväntas ingripa enbart när den rutinmässiga verksamheten inte löper som förväntat och ledningen har till uppgift att klara de problem som inte hanteras av organisation och rutiner.

Den horisontella arbetsdelningen är byggd så att alla befattningar skall vara helt oberoende av alla andra. Handlingsutrymmet är avpassat så att det inte spelar någon roll för det övriga flödet vilket alternativ man väljer inom sin egen "rutas ram". Påverkansmöjligheten är "kosmetisk" och ligger i att inom givna ramar fritt få välja "hur" – men absolut inte "vad".

Samarbetet över organisatoriska gränser är i dagens arbetsliv en realitet. Det innebär att man inom ramen för sin egen repertoar av insatser måste välja den som också stödjer de andra att nå sina mål. Endast om man väljer att göra detta kommer verksamheten att fungera optimalt. Om de medverkande hela tiden försöker påverka skeendet på ett klokt sätt så utvecklar och upprätthåller de gemensamt de önskade tillstånden. Genom improvisationer kan de alla utnyttja den unika situationens potentialer.

Alla – det vill säga alla som genom sitt handlande kan påverka skeendet – måste därmed i dagens arbetsliv betraktas som intressenter i verksamheten. I stället för arbetsdelning måste man skapa partnerskap och teamarbete. Strukturer måste skapas så att var och en kan ta ansvar för sina val och olika sätt att medverka.

Självklart måste ledningsfilosofin för en sådan verksamhet vara annorlunda än den som var förhärskande under massproduktionens tidevarv. Den insiktsfulle samtalare som förstår de nya villkoren – exempelvis nödvändigheten av en patientorientering – hör skillnaden mellan resonemang som fångar problemen i det moderna arbetslivet och de som inte gör det.

### **Paternalistiska resonemang**

Vi har i Sverige länge levt med ledningsfilosofin att bara man delegerar och ger ansvar, litar på människor, ger dem stort utrymme, bekräftar dem och behandlar dem väl så kommer de också att spontant skapa goda arbetsformer. Jönsson (1995) hävdar exempelvis att svenskt management kan fångas med tre nyckelord: vision, kommunikation och konsensus. Det låter som om man värderade människors autonomi men sådana resonemang kan också tyda på motsatsen – nämligen att ledningen abdikerar från sitt ansvar.

De goda exempel vi fått studera (Volvo Lastvagnar i Skövde; Brickegårdsverkstaden i Bofors, Morö Backe vårdcentral i Skellefteå, Kvinnokliniken i Motala, Rehabmedicin i Jönköping osv ) protesterar alla mot den paternalistiska tonen i de ledningsfilosofiska resonemangen i samhället.

De ser sig själva som lojala och engagerade medarbetare och anser sig arbeta för verksamhetens och samhällets bästa. De behöver inte bli ”stöttade” och ”uppmuntrade”. De anser sig inte heller behöva bli inspirerade eller motiverade. De behöver inte nya och entusiasmerande visioner.

När de konfronteras med verksamhetsproblem så ser de inte sitt engagemang som en bristvara. De är inte obekanta med regler och bestämmelser och heller inte med ledningens mål. De är väl förtrogna med att verksamheten måste vara lönsam. De känner sin verksamhet väl och blir förnärmade

och kränkta av att få ytliga, intetsägande och oprofessionella tips och råd,

De är oftast medvetna om att det är själva situationen i sig som är motsägelsefull och otydlig och som präglas av motsägelsefulla krav. De behöver därför inte få ”tydligt ledarskap” eller ”avlastning” för att slippa ta i problemen. Om det är ett verksamhetsproblem finns det ju kvar ändå. De vill emellertid ha kompetenta bollplank att diskutera med och gärna förstärkning genom att andra berörda skulle kunna samarbeta effektivare med dem och bidra med en annorlunda kompetens.

De vet att i deras verksamhet måste det istället utvecklas kriterier för vad som i varje läge är en konstruktiv arbetsform. Alla medverkande måste förstå och kunna samtala om när verksamheten utvecklas på ett ogynnsamt sätt. Detta förutsätter att man har tillit till att åtminstone någon i verksamheten är en god bedömare av vart utvecklingen är på väg.

Den aktörsbaserade verksamhetens framgång förutsätter dessutom att man klarar av att snabbt bygga upp den kollektiva kompetensen, så att nya medarbetare inte blir ett stort avbräck i produktiviteten (Hansson 1998; Hane, Wennberg 2003a).

Det måste också finnas ett samarbete utöver den sociala gemenskap man själv kan skapa i den egna gruppen. Det

måste finnas ett ”socialt kapital” i det stora systemet, det vill säga en tilltro till att tillräckligt många ställer upp på och vill upprätthålla de principer som krävs för att samarbete skall vara meningsfullt (Rothstein 2003).

De frågor som behöver beaktas i de moderna verksamheterna har således en hög grad av komplexitet. Vision, kommunikation och konsensus har nästan inget att göra med hur man kan hantera dessa frågor. Inte heller att man kommunicerar med medarbetarna så att de blir ”hörda och sedda”. Professionella aktörer förväntar sig mer handfasta åtgärder av sin ledning för att de skall få det stöd de behöver i sin verksamhet.

### **Vilken skillnad kan man höra?**

Vi har haft privilegiet att möta många verksamheter som klarat av den omställning som krävs för att både skapa effektivitet och en god arbetsmiljö i dagens arbetsliv. I dessa ”goda” verksamheters resonemang om ledning och organisering har vi uppmärksammat att man samtalar om sina ledningsfrågor och verksamhetsfrågor på ett helt annat sätt än man gör i andra verksamheter.

Samtalen formade sju underliggande antaganden som vi sedan kontrollerade med dem som samtalat. I andra verksamheter och med andra ledningar kunde vi inte finna dessa drag. Där samtalar man oftare i stället ”som om” man hylade deras motsatser.

De sju framträdande dragen som vi kunde identifiera var:

- **Handlande sociala varelser**

Det första draget är att man i sina samtal om verksamheten tar i beaktande att alla människor är handlande sociala varelser – jämfört med att behandla dem som ”föremål för behandling” eller ”personal som skall inspireras”.

- **Verksamhet som ett socialt system**

Det andra draget är att man beskriver verksamheten som summan av alla de samverkande aktiviteter som momentant och löpande formar den – snarare än i termer av organisationsscheman, befattningar och ansvarsområden. Verksamheten formas och ”blir till” genom vad berörda människor i varje moment väljer att göra. Det är effekterna i systemet som helhet som räknas.

- **Struktur för transparens**

Det tredje draget är att man inte ser de strukturer man försöker skapa som ett försök att styra eller avgränsa, Man kan ha en mycket strikt struktur men man talar om den i termer av att den skapar transparens, det vill säga beskriver hur den medverkar till att stabilisera verksamheten och göra konstruktiva improvisationer möjliga och delaktigheten maximal.

- **Kollektiva kompetensen betonas**  
Det fjärde draget är att samtalen verkar bygga på ambitionen att ständigt utveckla sitt professionella omdöme så att allt fler förmår att göra välgrundade individuellt baserade avsteg från det som skulle vara genomsnittligt riktigt – snarare än att bara hänvisa till ”statistiska samband”.
- **Delaktighet genom själva arbetet**  
Det femte draget är att man talar om delaktighet som ett faktiskt resultat av själva arbetet – snarare än en ambition att medarbetare skall delta i beslut och förhandlingar.
- **Arbetsklimatet uppstår genom intresset för arbetet**  
Det sjätte draget är att man härleder upplevelser av meningsfullhet och ett gott arbetsklimat till det jämlika samarbetet runt det gemensamma uppdraget – snarare än som en följd av en genomförd teamträning och ett visst ledarskap.
- **Omställning som en konsekvens**  
Det sjunde draget är att omställningen mot aktörsfokus varit en följd av att man lokalt varit tvungen att anpassa verksamheten till förändringar i omvärlden – snarare än ett direktiv som kommit uppifrån.

## **En konstruktiv ledning i en aktörsbaserad verksamhet**

Vi redovisar här en bearbetning av de erfarenheter av en konstruktiv ledning som vi mött i olika uppdrag och relaterar till synpunkter vi funnit i exempelvis Sjöstrand (1999), Nilsson, Almfeldt (2001), Øvretveit (2002) och i Kammerlind (2003).

Följande nya ledningsuppgifter tror vi ligger i linje med de principer som vi hört i samtalen:

- att vidmakthålla en viss grundläggande stabilitet och struktur. Det är denna ”basstruktur” som gör det möjligt för alla att skapa sig ett utrymme och att samarbeta. Pågående aktiviteter måste löpande kunna följas och ”läsas av” av alla berörda så att dessa kan gripa in om de skulle finna att processen ser ut att driva åt fel håll.
- att se till att medarbetare får tillgång till den information de behöver för att i tid samordna sina insatser och att det ordnas rika tillfällen att kommunicera och lösa problem med varandra.
- att se till att samtal och analyser blir realistiska, trovärdiga och att underlagen är väl genomlysta.

Listan kan göras längre men dessa punkter är de som vi uppfattar som bäst belagda i de studier och andra resonemang som förs om ledningsarbetet i moderna arbetsformer.



Naturligtvis finns det här en växelverkan. Utan förmåga att samtala om de nya verksamhetsfrågorna och riskerna så kan uppgifterna inte fullföljas och utan att man förstår vad som konkret behöver göras blir samtalen abstrakta och intetsä-  
gande.

Vi menar dock att samtal som inte inriktas mot den typ av åtgärder som ovan redovisas utan enbart cirklar kring tyd-  
ligare gränser för befattningar, vem som har ansvar för vad, om målen är tillräckligt tydliga och om ledningen är tillräck-  
ligt synlig, indikerar en bristande kunskap om det aktuella  
arbetslivets natur.

Ledning i det aktörsbaserade arbetslivet innebär också ett  
krav att dokumentera analyser, resonemang och berättelser  
från sina samtal, eftersom dokumentationen över tid visar  
hur utvecklingen av den kollektiva kompetensen och förmå-  
gan att komma till rätta med dessa nya arbetsmiljöfrågor  
framskrider. En dokumentation där det blir synligt ” att så  
pratar vi” är i sig en kraftfull intervention och en utveck-  
lingsaktivitet men ger också underlag för framtida utvärde-  
ringar av en pågående förändring.

## De nya hälsoriskerna

För tjugo år sedan hade man ett val. Om man skulle fortsätta produktionsorienterat eller om man skulle satsa på nya och mer produktiva arbetsformer. Krisen 1990 gjorde det uppenbart att man inte hade något val. Effektivitet och produktivitet måste öka (Barklöf 2000a). Samtidigt står det allt mer klart att detta inte kan få ske på bekostnad av hälsan (Barklöf 2000b; Lennerlöf 2000). Om ohälsan ökar blir kostnaderna så stora att den goda effekten suddas ut. Vi kan därför konstatera att det sannolikt inte finns någon verksamhet i dag som kan undvika att vara aktörsorienterad. Om ledningen inte väljer det så väljer omständigheterna det för dem.

Låt oss därför först presentera våra erfarenheter av hur det fungerar när det fungerar bra. I den aktörsorienterade verksamheten kan man i samtalen höra att alla försöker respektera människors aktörsstatus. Medarbetarna formulerar själva kraven i samspel med övriga aktörer. Arbetet bygger sin effektivitet och kvalitet på skicklig improvisation. På att man förmår fånga tillfället i flykten. Delaktigheten är självklar. Kund- och patientorientering innebär att man hela tiden tvingas göra så mycket man kan. Arbetet har inget naturligt slut. Det blir därför automatiskt synnerligen tätt och intensivt men samtidigt omväxlande och stimulerande. Variationen i arbetets innehåll är i det närmaste oändlig.

Aktiviteter och möten läggs upp för att samtidigt kunna lösa aktuella verksamhetsproblem och erbjuda möjligheter för alla medarbetare att göra sitt professionella kunnande synligt. Det blir därför så att alla blir sedda och hörda. Inte bara av chefen utan av alla sina medarbetare.

Det skapas därmed också trygghet. Ingen behöver oroa sig för att någon annan medarbetare skall göra något som man inte är förberedd på eller inte kan tolka.

Autonoma, handlande professionella aktörer väljer att göra det de anser lämpligast inom de ramar som finns. Man kan välja att göra som man alltid har gjort. Eller man kan välja att följa de direktiv som utfärdats. Eller man kan välja att göra avsteg från rutinen därför att situationen visade att detta skulle vara effektivare i det aktuella fallet. När allt fungerar väl så är det svårt att se vad det är som gjort att man kommit dit man är.

Dessa till synes ideala förhållanden är inte något man speciellt försökt åstadkomma. Det har bara "blivit så" när man på allvar engagerat sig i de verksamhets- och samarbetsproblem som man uppfattat att man måste lösa. De är konsekvenser av ett medvetet arbete för att hantera vissa aktuella svårigheter – inte lösningen på svårigheterna.

Om vi för tillbaka resonemanget till avsnittet om stress, frustration och vanmakt så kan vi konstatera att dessa svår-

righeter också kan betecknas som risker. De måste kunna hanteras. Dessa svårigheter finns numera i varje modern verksamhet. Därmed finns också motsvarande hälsorisker överallt i arbetslivet.

### **Det aktuella arbetslivets hälsorisker**

I ett arbetsliv som kräver ansvar av medarbetarna kan alla ställas till svars för sina val och tvingas argumentera för sitt handlande. Många medarbetare kan tycka att detta är obehagligt. I de gamla invanda arbetsformerna var inte detta ett problem. Där eftersträvade man oberoende mellan anställda på samma nivå. Det var tabu att ha synpunkter på arbetskamraternas prestationer. Endast "basar" hade legitimitet att påtala att man som anställd valde ett olämpligt arbets sätt. Är man ovan vid att bli betraktad som en aktör kan man ha stora svårigheter med att på detta sätt "bli ställd till svars".

För att samarbetet skall fungera väl måste alla ha insyn i hur andra deltar i verksamheten. Alla har inte bara rätt utan också skyldighet att påtala när systemet inte fungerar optimalt. För den ovane kan det vara obehagligt att bli "synad" på detta sätt. Det är också för många ovan och obehagligt att behöva ifrågasätta.

I det moderna arbetslivet måste man som professionell aktör stå till svars för sina bedömningar även inom det egna ansvarsområdet. Det krävs då att man känner sig stabil i

sitt yrkeskunnande. För att utöva sin profession är det också viktigt att man kan göra sig hörd och förstådd inte bara av chefer utan också av teamet och av kolleger. Förlorar man känslan av att ha deras stöd kan man känna sig marginaliserad och lätt tappa "geisten".

Beroendet av andra aktörer ökar i dagens arbetsliv. Verksamhetens problem kan inte lösas utan att man arbetar samtidigt och integrerat med varandra. Det gemensamma ansvaret kan kännas betungande om man exempelvis inte lyckas komma till tals om arbetsfördelningen, om att gjorda överenskommelser inte hålls eller att man upplever att tilliten bryts.

Kraven på samarbete innebär att var och en inom sitt handlingsutrymme måste välja att handla så att man stödjer den process som andra strävar att utveckla. Man måste agera efter devisen "det är hela systemets resultat som räknas". Detta kräver att man förstår systemet. Man måste således kunna utveckla ett visst mått av abstrakt tänkande. Om systemet inte är tillräckligt transparent, om man får förvirrande besked eller om man upplever kommunikationen motsägelsefull så uppstår en osäkerhet som på sikt kan bli ett existentiellt hot och leda till ohälsa.

Det krävs att man kan skilja mellan privat och personligt. I sitt arbete måste man vara personlig men ändå kunna värna sitt privatliv. Vissa fördelar och privilegier man förr kunde motivera måste omprövas och nu ingå i det gemensamma.

Beroendet gör att handlingar som man tidigare uppfattade som rimliga för att skydda sina egna intressen kan i de nya situationerna uppfattas som osolidariska och kan till och med uppfattas som svek mot det gemensamma. Fler personliga överenskommelser måste göras och det är viktigt att dessa blir realistiska och hållbara annars kan man finna sig sitta fast i åtaganden som man inte kan klara av.

Man måste – både som chef och medarbetare – också kunna hantera situationer där man upptäcker att andra inte ställer upp på det sätt som förväntas eller när de agerar destruktivt i förhållande till det gemensammas bästa. Man måste kunna avslöja när någon agerar i skydd av det stora systemet och saboterar ens eget, andras eller det gemensamma arbetet.

Arbetet kräver numera alltmer att man kan lita på andras pliktkänsla. Detta betyder i sin tur att man måste vara mer medveten om vad andra förväntar av en men framför allt vad man förväntar sig av sig själv. Om man förlorar sin tillit till de andra eller ledningen är detta ett allvarligt existentiellt hot.

För att utnyttja samarbetspotentialerna krävs att man har vidgat sitt professionella kunnande så att man kan variera sitt eget handlande i samspelet både med kolleger och externa aktörer beroende på hur dessa har det och ser på sin situation. Samtidigt kan man upptäcka att man genom detta hamnar i situationer man inte klarar av. Att drabbas av att känna sig inkompetent är en mycket allvarlig hälsorisk.

En stor del av en verksamhets effektivitet bygger på den kollektiva kompetensen. För att vidmakthålla denna måste man medverka till att bygga upp den om det kommer nya medarbetare eller det sker andra förändringar. Detta tar energi från det arbete man skall utföra och skapar en extra press och stress.

Det är ingen större fara med att lyfta sig i håret. Det finns emellertid alltid en risk att ledning och andra inte förstår vad det är vad man tvingats göra och att man inte blir rättmätigt respekterad för den ansträngning man gjort och det engagemang man lagt ner. Att mötas av förringande reaktioner är alltid ett existentiellt hot.

Att trots sitt engagemang riskera att bli osant och orättmätigt kritiserad – till exempel för bristande produktivitet – är ett annat tänkbart hot. Det är inte kritiken som sådan utan kränkningen i kritiken man blir sjuk av. Eftersom man arbetar utifrån olika professionella kompetenser är det lätt att samtal om gemensamma angelägenheter driver in i återvändsgränder där man inte tycker sig se några möjliga lösningar. Om man hamnar i sådana situationer och ingen visar på någon väg ut är det lätt att man ger upp och tappar hoppet.

Alla dessa situationer kan i sin förlängning leda till en situation där man inser att man absolut inte kan fortsätta som förr men att varje alternativ som man ser på ett eller annat

sätt innebär ett för högt pris. Det är då ekorrhjulet bara snurrar fortare och fortare och fortare – tills man en dag släpper taget.

## **Priset för brister i ledningen**

Fördelarna med att kunna utveckla ett arbetsliv baserat på professionella aktörer är stora. Människor som erbjuds att ta ett personligt medansvar för verksamheten som ”myndiga” professionella aktörer blir självklart mer sunda och harmoniska än om de uppfattar sig som ”offer för omständigheter”. Egenansvaret ökar och hälsan kan då förbättras. Mycket tyder på att effektivitet och resultat kan mångfaldigas. En sådan utveckling skulle verkligen behövas. Att se sig som medskapare och medaktör har emellertid – som vi påpekat – också stora risker. Utveckling är både på gott och ont.

Eftersom arbetet i det professionella samhället blir en allt mer integrerad del i identiteten och en viktig del i det personliga livsprojektet så kommer människor som visar upp sitt engagemang och sitt personliga kunnande – och därmed också sina svagheter – att bli extra hudlösa och sårbara. Detta ställer krav på deras omvärld. Detta ställer krav på en relevant ledning.

Det torde stå klart att den typ av risker vi här har att göra med inte kan åtgärdas genom att ta bort ”exponeringen”.



Lika lite som man kan kräva att brandmän inte skall utsättas för farlig eld. Den som en gång börjar se sig som medskapare har svårt att återgå till att se sig som ”enbart utförare” utan att göra våld på sin självkänsla. I och med detta uppträder nya risker.

Det goda arbetet är därmed den verksamhet, där man som medskapare är nöjd med resultatet av sin ansträngning och stolt över sin medverkan. Det är alltså exakt samma verksamhetsfrågor som – när man lyckas komma till rätta med dem – främjar både hälsa och effektivitet. Den kompetens som behövs för att lösa de dagliga verksamhetsproblemen är således exakt samma kompetens som behövs för att undvika frustration, stress och utmattning. Arbetsmiljöarbete och verksamhetsutveckling blir därmed samma sak.

### **Det krävs fora för möten och samtal.**

I den kund- och aktörsorienterade verksamheten blir samtal viktiga för att komma till rätta med verksamhetsproblemen och därmed undvika stress och utmattning. Verksamheten utvecklas genom ökat kunnande om ”hur det blir som det blir när man gör som man gör” och hur man kan komma till tals om detta.

Tryggheten skapas genom att man har samtal, som hela tiden synliggör vad jag kan förvänta mig av övriga aktörer. När dessa samtal saknas uppstår ovisshet om vilket gen svar den egna insatsen kommer att få. När sådana samtal saknas

kan man inte komma till rätta med verksamhetens problem den dag de uppstår (Thelander 2003).

Ledning innebär att se till att verksamhetens gemensamma frågor har förutsättningar att behandlas konstruktivt i samtal mellan enheter och olika grupperingar. Däremot är förstås inte flitig förekomst av möten någon garanti. Möten kan vara innehållsmässigt meningslösa. De kan i vissa fall till och med generera gräl och motverka sitt syfte att skapa transparens och trygghet. Då blir riskerna till och med större genom att vanmakten späds på.

### **Det måste finnas trovärdiga strategier**

I en verksamhet, där man löpande måste anpassa sina respektive insatser till olika förhållanden, krävs en gränsöverskridande kommunikation (Eriksen 1997). Det måste förekomma en mängd kontakter och möten mellan olika professionella aktörer kring många olika sakfrågor. Eftersom var och en arbetar utifrån sitt yrkesparadigm, är det rimligt och normalt att det uppstår friktioner och motsättningar.

När man möter friktioner och motsättningar ställs nästan reflexmässigt kravet att ledningen skall ingripa genom att skapa än mer strikta gränsdragningar och en bättre och tydligare "fördelning av ansvar". Sådana resonemang är naturligtvis inte förenliga med de principer som skapar effektivitet i en aktörsbaserad verksamhet.

Sådana ingrepp – om de genomförs – skulle bara skapa nya problem och konflikter, då de försämrar möjligheten att improvisera, att samarbeta och att komma till rätta med verksamhetens problem. Vår poäng är således att kraven på sådana ingrepp är improduktiva i det arbetsliv vi nu utvecklar.

Varje försök att återgå till produktionsorienterade principer kommer att leda till att samordningsuppgifterna för ledaren bli alltmer omfattande. Ingen omorganisation kan klara de problem som växt fram och man är snart i samma situation igen.

Alla resonemang om tydligare ansvarsgränser i en kund-/patientorienterad verksamhet förstärker fel samordnings- och ledningsprinciper. De samtal vi hört i dessa utgång i stället från att man gemensamt, så gott var och en förmår, bidrar till den gemensamma verksamheten. Då blir gränsdragningarna irrelevanta och behovet att markera revir tonar bort. Då blir det istället värdefullt att fokusera på att noga utforska hur olika åtgärder samverkar och påverkar resultatet och varför.

Den ledning som ställer upp på att återgå till hierarkiska och paternalistiska strategier abdikerar från sitt ansvar.

### **Systemet måste göras kongruent**

Det aktörsbaserade arbetslivet stabiliseras genom ”pratet” (Sjöstrand 1999; Ekman 1999). Den stora hälsoriskerna blir därmed inkongruens – det vill säga när de resonemang som en ledning för om vad som vore bra för verksamheten som helhet inte är förenliga med det man lokalt vet om verksamheten. Detta behöver inte bevisas. Det är en rent logisk härledning från vad man inom psykiatri och psykologi vet om hur den mänskliga identiteten kan hotas. ”Dubbla budskap” förvirrar och skapar existentiell osäkerhet. Misstanken om ”dolda dagordningar” – den enda rimliga tolkning man kan ge till det man uppfattar som inkongruenta resonemang – gör att man tappar fotfästet.

Den andra tolkningen – att de inflytelserika personer som samtalar om verksamheten saknar grundläggande kunskaper om hur verksamheten faktiskt fungerar – är än mer skrämmande. Det beskrivs också, i de verksamheter vi mött, som en kränkning att inte bli tillfrågad om hur det faktiskt förhåller sig; att inte vara betrodd att delta i diskussioner med avgörande betydelse för den egna framtiden; att inte vara trodd om att ha viktig information att bidra med.

Det är ett grundläggande existentiellt behov att människor och ting i vår omgivning skall vara pålitliga (Aronsson 1997). Pålitlighet innebär i detta fall varken att människor och ting måste vara oföränderliga, att man alltid måste göra på samma sätt, att man måste kunna förutse vad som skall hända eller att människorna är hederliga. Pålitlighet inne-

bär bara att den andres handlingar måste vara i linje med – det vill säga vara kongruenta med – det man tidigare sett och hört av den personen. En blixtnöjs från klar himmel medför alltid otrygghet.

Inkongruenta resonemang – oberoende av vem som har rätt – är alltså en riskfaktor som måste påtalas. Det tillhör ledning att hela tiden dokumentera den verksamhetsutveckling som genomförs på det lokala planet så att brister i tolkningar och analyser i andra delar i systemet kan konfronteras med nya fakta. Det ingår också i ledning att initiera samtal genom vilka de resonemang som upplevs inkongruenta kan utvecklas och bli förenliga.

Kongruenta resonemang och en gemensam kunskapsbas innebär inte att man blir överens om vad som är det bästa sättet att handla. De innebär bara att man kan komma till tals och att man kan förstå logiken även i de initiativ och åtgärder man ogillar. Olika uppfattningar är ingen hälsorisk.

### **God ledning kräver insyn**

I den aktörsbaserade verksamheten krävs tillit till de medaktörer, som finns i team och arbetslag. Det blir därför också en del i ledningen att bevaka att man i den horisontella linjen kommer till rätta med arbetsfördelning och med missbruk av den handlingsfrihet som måste finnas. Ensidig egen nytta måste få mothåll (Rothstein 2003). En ledning som inte har insyn i hur verksamheten fungerar – och därmed

löpande kan avläsa när den horisontella tilliten sviktar  
– utgör en hälsorisk.

Engagemanget i de verksamheter vi mött fokuserar på att hantera de kunder/klienter/patienter/partners som man möter på ett så bra sätt som möjligt. Den professionella aktören vill kunna hantera dessa möten så att resultatet leder till bättre förhållanden för varje kund, skapar ekonomisk stabilitet i verksamheten, är av värde för samhället och genomförs i enlighet med den egna professionens vetande och etiska krav.

Lojalitet liksom solidaritet byggs upp med människor av kött och blod. Den är därför i dagens arbetsliv många gånger väsentligt större med kunder och leverantörer än med huvudmän, chefer och ägare. Ledning måste därför också representeras av personer av kött och blod för att kunna behålla sin legitimitet och därmed kunna ingripa i verksamheten på ett konstruktivt sätt om behovet av ”lejd” skulle aktualiseras.

De chefer som inte förmår att medverka så att de ses som delaktiga i verksamheten och inte förmår upprätthålla sin legitimitet är därför en allvarlig hälsorisk – både för sig själva och för medarbetarna.

## **Referenser**

Abrahamsson L. (2000): Att återställa ordningen. Könsmönster och förändring i arbetsorganisationer. Umeå: Borea Bokförlag.

Alsterlind G, Miller M (2000): Från självsvält till tillväxt. Omvärlden tvingar fram ett logikbyte. I Barklöf K. (red) : Vägval? - En antologi om förändringsprocesser i magra organisationer. Stockholm: Rådet för arbetslivsforskning.

Alsterlind G (2003): Paradigmskiftet i vården – 2000-talets scenario. I Wennberg BÅ, Hane M ( red) (2003): Genom patientorientering blir det möjligt att åstadkomma ökad tillgänglighet, god arbetsmiljö och optimal resursanvändning. Den teoretiska plattformen för ett pilotprojekt om kopplingen mellan arbetsmiljö, tillgänglighet och resurser. Degerfors: Samarbetsdynamik AB.

Alvesson M, Deetz S (2000): Kritisk samhällsvetenskaplig metod. Lund: Studentlitteratur.

Arbetsmiljöverket (2002a): Ohälsa och negativ stress i ett arbetsliv i förändring. Stockholm: Arbetsmiljöverket.

Arbetsmiljöverket (2002b): Fokusinspektion. En arbetsmetod för tillsyn av organisatoriska och sociala arbetsmiljöfrågor i ett arbetsliv i förändring. Stockholm: Arbetsmiljöverket.

- Arbetsmiljöverket (2002c): Systematiskt arbetsmiljöarbete mot stress. Stockholm: Arbetsmiljöverket.
- Arbetsmiljöverket (2002d): Från frustration till total utmattning. Stockholm: Arbetsmiljöverket.
- Aronsson G (1997): Effekter av bantade organisationer. Miljön på jobbet. Nr 2:1997.
- Asplund J. (2003): Genom huvudet – problemlösningens socialpsykologi. Göteborg: Bokförlaget Korpen.
- Barklöf K. (red)(2000 a): Vägval? – En antologi om förändringsprocesser i magra organisationer. Stockholm: Rådet för arbetslivsforskning.
- Barklöf K. (red)(2000 b): Smärtgränsen – En antologi om hälsokonsekvenser i magra organisationer. Stockholm: Rådet för arbetslivsforskning.
- Bauman Z (1999): På spaning efter politiken. Uddevalla: Daidalos.
- Beskow J, Eriksson BE, Nikku N (red) (1999): Självmordsbeteende som språk. Stockholm: Forskningsrådsnämnden.
- Brulin G. och Nilsson T. (1995): Läran om arbetets ekonomi – om arbete och produktivitet i modern produktion. Stockholm: Tiden.



- Ekman G (1999): Från text till batong – om poliser, busar och svenner. Stockholm: Ekonomiska Forskningsinstitutet vid Handelshögskolan i Stockholm.
- Ellegård K (1989): Akrobatik i tidens väv. Göteborg: Choros 1989:  
2. Forskningsrapport från Kulturgeografiska Institutionen Göteborgs Universitet.
- Ellegård K. m fl. (1992): Reflektiv produktion -- Industriell verksamhet i förändring. Göteborg: AB Volvo Media.
- Eriksen E O (1997): Kommunikativt ledarskap. Om styrning av offentliga institutioner. Göteborg: Daidalos.
- Fallsberg M (1991): Reflections on medicines and medication. A qualitative analysis among people on long term drug regimens. Linköping Studies in Education. Dissertations No. 31.
- Fallsberg M (1993): Lyssna och lär – att kommunicera kring mediciner och behandling. Stockholm: Apotekarsocieteten förlag.
- Förbundet Sveriges Arbetsterapeuter, Hane M, Wennberg BÅ (2002): Samtal med arbetsterapeuter – om arbetsmiljöns brister, risker och glädjeämnen. Stockholm: Förbundet Sveriges Arbetsterapeuter.
- Försvarmakten (1986): Chefen och ledarskapet. Stockholm: Försvarmakten.

Hane M, Wennberg BÅ (2003 a): Starkare arbetsterapi – bättre primärvård. Tre berättelser om relevant kunskapsutveckling och kunskapsspridning. Ett samarbetsprojekt mellan Familjemedicinska institutet (FAMMI) och Förbundet Sveriges Arbetsterapeuter (FSA). Abonnemangsrapport 102. Degerfors: Samarbetsdynamik AB.

Hane M, Wennberg BÅ (2003 b): Tillgänglighet, arbetsmiljörisker och resursutnyttjande – hur hänger det ihop? Ett utforskande partnerskap mellan Monica Hane, Bengt-Åke Wennberg och tre representanter för framtidens sjukvård. Arbetsmaterial under bearbetning. Stockholm: Landstingsförbundet.

Hansson H. (1998): Kollektiv kompetens. Göteborg: Bokförlaget BAS.

Hansson N (1998): En askungesaga – om destruktiva konsekvenser av organisationsförändringar. Abonnemangsrapport 68. Degerfors: Samarbetsdynamik AB.

Hart H ( 1999): Ständiga förbättringar som komponent i en ledningsstrategi för förändring. I: Nilsson T (red): Ständig förbättring – om utveckling av arbete och kvalitet. Helsingborg: Arbetlivsinstitutet.

Hedgren A, Lundqvist F, Skoglund N (1995): Inte kan väl jag. Jag är ju bara ett vårdbiträde! Abonnemangsrapport 52. Degerfors: Samarbetsdynamik AB.

- Johannisson K. (2001): Den moderna tröttheten. Från överansträngning till stress, kroniskt trötthetssyndrom och utbrändhet. Bilaga i : Näringsdepartementet: Långsiktig verksamhetsutveckling ur ett arbetsmiljöperspektiv. En handlingsplan för att förnya arbetsmiljöarbetet. DS 2001:28.
- Jönsson S (1995): Goda utsikter – svenskt management i perspektiv. Stockholm: Nerenius och Santérus.
- Kammerlind P (2003): Ledarskap för systematiskt kvalitets- och utvecklingsarbete. Slutrapport – Landstinget i Östergötland. [www.lio.se/Enheter/Cq](http://www.lio.se/Enheter/Cq)
- Karlsson N, Hane M, Sörbom J (2000): UGL – varför? Stockholm: Försvarsmakten FM LOPE
- Kile S (1990): Livsfarligt ledarskap. Älvsjö: Kommentus Förlag AB
- Lennerlöf L (red)(2000): Avveckla eller utveckla. En antologi om verksamhetskonskvenser i magra organisationer. Stockholm: Rådet för Arbetslivsforskning.
- Lindgren M. (1999): Arbete, anställningsformer och organisering: En kritisk granskning av relationen individ- organisation i det moderna arbetslivet. I Individ och arbetslivet. Perspektiv på det samtida arbetslivet kring sekelskiftet 2000. Stockholm: SOU 1999: 69.

Nilsson B, Almfeldt B (2001): Från kris till pris – med patienten i centrum. Stockholm: Förlagshuset Gothia.

Nilsson T (red) (1999): Ständig förbättring – om utveckling av arbete och kvalitet. Helsingborg: Arbetslivsinstitutet.

Normann R (1975): Skapande företagsledning. Stockholm: Aldus Bokförlag.

Øvretveit J (2002): Improving collaboratives. Stockholm: Landstingsförbundet.

Palm K. (2003): Revolutionen som kom av sig. Avbyråkratisering och medarbetarskap. En studie av ett projekts våndor och svårigheter. Stockholm: Licentiatavhandling KTH, institutionen för ekonomi och organisation. TRITA IEO-R 2003:2.

Ramirez J.L. (2001): Den omhuldade friheten, vad är det? I Socialstyrelsen: Utan fast punkt. Stockholm: Socialstyrelsen.

Rehman E (1975): Systemsamhället. Om organisationsproblem i samhället. Stockholm: Bokförlaget Aldus.

Rosenberg G (2003): Plikten, profiten och konsten att vara människa. Stockholm: Albert Bonniers Förlag AB.

Rothstein B. (2003): Sociala fällor och tillitens problem. Kristianstad: SNS Förlag.

Samuelsson K (1974a): Företaget och dess relationer. Ekonomi och politik. Lund: Glerup Bokförlag.

Samuelsson K (1974b): Medbestämmande och medinflytande. Stockholm: Samhällsanalys AB.

Sjöstrand S-E. (1999): Om ledarskap i näringslivet. I Individerna och arbetslivet. Perspektiv på det samtida arbetslivet kring sekelskiftet 2000. Stockholm: SOU 1999:69.

Thelander E (2003): Delaktighet och dialog - på väg mot hållbara arbetsplatser. Stockholm: Arbetslivsinstitutet.

Theorell T (red) (2003): Psykosocial miljö och stress. Lund: Studentlitteratur.

Wennberg BÅ (2000a): En facklig företrädares syn på lönsamhet och arbetsmiljö i magra organisationer. Abonnemangsrapport 76. Degerfors: Samarbetsdynamik AB.

Wennberg BÅ (2000b): UGL – en ny gammal kurs som förbereder chefer för IT-åldern? Abonnemangsrapport 79. Degerfors: Samarbetsdynamik AB.

Wennberg BÅ, Hane M (1994): Referensarbetsplats Brickegårdsverkstaden. Karlskoga: Bofors AB.

Wennberg BÅ, Hane M (1995): Den nya produktionen.

Ett forskningsprojekt för att beskriva arbetssättet vid produktionsavsnitten Cylinderblock, cylinderhuvuden och Montering av D12-motorn, Volvo lastvagnar Komponenter AB i Skövde. Abonnementrapport 48. Degerfors: Samarbetsdynamik AB.

Wennberg BÅ, Hane M (1999): Om skärningspunkten mellan horisontella och vertikala organiseringsprocesser baserade på erfarenheter från KLLOK 99. Abonnementrapport 75. Degerfors: Samarbetsdynamik AB.

Wennberg BÅ, Hane M (2000): Vilket samverkanskunnande behövs för att arbeta i en ROLF-stab? Utgångspunkter för fortsatt forskning. I : Ydén K (red): IT, organiserande och ledarskap. Stockholm: Försvarshögskolan.

Wennberg BÅ, Hane M (red) (2003a): Genom patientorientering blir det möjligt att åstadkomma ökad tillgänglighet, god arbetsmiljö och optimal resursanvändning. Arbetsmaterial under bearbetning. Degerfors: Samarbetsdynamik AB.

Wennberg BÅ, Hane M (2003b): Samtal om arbetsmiljöarbete i sju kommuner. Avtryck från en pågående utvecklingsprocess i projektet ”Styrning och samordning för friskare kommuner”. Stockholm: Svenska Kommunförbundet.

Victor L (1996): Vägen till en rikare arbetsgemenskap.

Abonnemangsrapport 53. Degerfors: Samarbetsdynamik AB.

Wilhelmson L (red)(2003): Förnyelse på svenska arbetsplatser

– balansakter och utvecklingsdynamik. Stockholm:

Arbetslivsinstitutet.





# **Ledning som en följd av organiserandet**

*av Karl-David Pettersson och Lisbeth Rydén*

*I denna artikel sammanfattar vi den diskussion  
inom KARG som syftat till att konkretisera  
viktiga uppgifter för ledningen i  
en modern organisation.*

*Sammanfattningen är också i stora stycken den  
inledning som vi i KARG-gruppen gjorde vid ett  
internt seminarium tillsammans med  
Försvarsmaktens Ledarskaps- och Pedagogik  
(FM LOPE) i Halmstad.*



# Ledning som en följd av organiserandet

*av Karl-David Pettersson och Lisbeth Rydén*

Vi har haft flera tillfällen inom KARG att prata om god och dålig ledning, där vi upptäckte att vi fastnade i olika resonemang. Ett sådant ställe vi fastnade på var frågan om vi människor är autonoma eller ej. Om man tar utgångspunkt i att vi är autonoma får det vissa konsekvenser för resonemangens riktning. Om vi inte tycker att det är ett relevant ställningstagande får resonemangen en helt annan riktning.

Istället för att i ändlöshet (?) prata om om det verkligen är så att människan är autonom eller ej och om det i så fall är en ideologisk, filosofisk eller praktisk fråga, valde vi istället att börja prata med utgångspunkt i det faktiska arbetslivet. Hur ser det ut? Vilka krav ställs? Vad är det då för sorts organisering vi behöver för att klara det?

Först därefter kom vi till frågan om ledning. Då blev våra resonemang om ledning baserade på hur ledningen kan se ut för att stödja den organisering vi ser som nödvändig för att klara omgivningens krav på effektivitet, snabbhet, flexibilitet, service med mera.

Även om vi tror att mycket kan klaras utan ledning, tror vi inte att vi kan vara utan ledning.

När vi väl kom till ledningsfrågan tog vi sats i frågan ”vad kan ledningen ställas till svars för om verksamheten inte fungerar?”. När vi hade en bild av hur organiserandet skulle kunna fungera blev det lättare att fundera över ledningens roll i det. Detta angreppssätt gjorde att i alla fall vi kunde komma vidare i resonemangen om ledning.

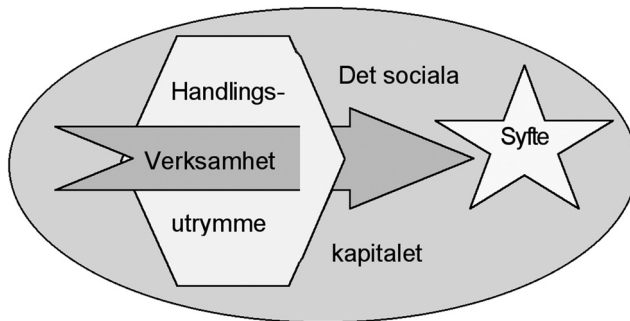
### **Nya utgångspunkter**

Några observationer om dagens arbetsliv som vi kunde komma överens om var:

- Ingen kan ensam klara av att hålla koll på helheten. Arbetslivet blir alltmer komplext och det behövs många olika kompetenser och erfarenheter för att förstå hur det hänger ihop
- I princip alla arbetsuppgifter kräver samarbete med andra för att kunna lösas
- Allt fler problem måste lösas där de uppstår i direkt kontakt med dem som är berörda; medarbetare, kunder, leverantörer. Det finns inte längre några som löser problem och några som sköter genomförandet. Vi är alla medansvariga i att lösa olika problem som uppstår.

- Arbetslivet organisering blir alltmer uppbyggt på att var och en gör sin egna överenskommelser med kollegor, chefer, kunder för att lösa sin uppgift.

I princip kan den dagliga verksamheten skötas utan ledning. Man vet vad som behöver bli gjort och man är fullt kapabel att själv tillsammans med sina kollegor organisera sig för att åstadkomma det. Vad skall vi då med ledning till? För att illustrera detta ritade vi upp en skiss över hur man kan se på verksamhetens organisering:



Med verksamhet, i bilden ovan, menar vi den dagliga driften, det som flyter på utan alltför stor inblandning av ledningen. De andra aktiviteterna som sker i organisationen har vi här benämmt:

- **Syfte** – dvs anledningen till att verksamheten existerar, varför vi finns överhuvudtaget, ”reason for being”

- **Handlingsutrymme** – aktiviteter som syftar till att utforska inom vilka ramar och under vilka förutsättningar de lösningar som behöver komma till kan göras
- **Det sociala kapitalet** – dvs grunden för att vi bygger upp en tilltro till varandra som samverkande aktörer och till organisationen som system

De ovanstående tre punkterna var det som vi såg att ledningen inte kan abdikera ifrån. Detta kan de ställas till svars för att inte ha sett till att det fungerar, även om de inte ensamma kan klara av det. Samtliga punkter måste alla ta del i, oavsett om man är chef eller medarbetare. Ledningens uppgift blir med det här sättet att se det att säkerställa strukturer och aktiviteter så:

- att syftet med verksamheten kan diskuteras och förstås av alla
- att det sociala kapitalets betydelse kan uppmärksammas; så att det kan växa till sig och bli synligt när det missbrukas
- att det handlingsutrymme som finns utforskas och används.

För att beslut skall bli både snabbare och bättre krävs att det är mycket tydligt vad som är organisationens uppgift, ändamål, syfte eller vad man nu skall kalla det. Detta för att alla skall kunna ta ställning till hur de på bästa sätt skall kunna bidra till syftet.

Goda diskussioner om syftet underlättar prioriteringar, ökar förståelsen för varför andra väljer att göra som de gör och hur organisationen hänger ihop. Allt är nödvändiga kunskaper för att kunna göra ett bra jobb och samtidigt också kunna svara för hur man bidrar till helheten.

Ett bra socialt kapital är grunden för att de överenskommelser som behöver göras hålls eller omförhandlas på ett juste sätt. Utan ett positivt socialt kapital blir överenskommelser meningslösa eftersom man inte kan lita på att andra håller sin del av överenskommelsen. Energin går snarare åt att kontrollera och/eller manipulera dem man misstror, än att prata om det man behöver komma överens om för att det som ska bli gjort blir gjort.

Att ta del i diskussionerna om handlingsutrymmet är också av vikt. Detta för att verksamheten inte skall driva iväg åt fel håll eller att olämpliga lösningar kommer till stånd. Det visar sig också ofta att om det råder tveksamheter kring vilket handlingsutrymme som finns så minskar man automatiskt utrymmet. På så sätt är man säker på att man håller sig inom ramarna och man kan i alla fall inte bli anklagad för att ha tagit ut svängarna för mycket.

Ju större säkerhet som råder, eller kanske snarare ju bättre strukturer som råder, för att diskutera handlingsutrymmet ju större blir det och ju fler lösningar kan bli aktuella. Det innebär att det blir enklare att ta tillvara kreativitet och engagemang i lösningar som man vet är acceptabla. Det blir därmed mindre slöseri på att fundera ut lösningar som inte är möjliga av tekniska, etiska, affärsmässiga, ekonomiska eller tidsmässiga skäl.

Diskussioner om syfte, det sociala kapitalet och handlingsutrymmet gör att alla bättre kan navigera, som medarbetare, men också som medborgare i största allmänhet. Vet man vilka planer företaget har kan man själv göra en bedömning om man vill bidra till det eller om man skall söka sig någon annanstans. Det blir också möjligt att dela med sig av det man vet och som man tycker behöver tas hänsyn till vid förändringar och skeenden av olika slag.



# Vad kan en chefspolicy bidra med?

*av Britta Edfast*

*Som en följd av samtalen om arbetsgivarens och chefens betydelse för arbetsmiljön och hälsan har många organisationer börjat diskutera sina gamla chefspolicies. Det efterfrågas ofta nya policies som är mer lämpade för de hälsorisker som nu visar sig.*

*I detta avsnitt sammanfattas de diskussioner i KARG som förts om denna fråga och vilka möjligheter som finns att förena den nya synen på ledning med framställandet av konventionella policydokument.*



# Vad kan en chefpolicy bidra med?

*av Britta Edfast*

I de pågående samtalen om arbetsmiljöns inverkan på människors hälsa poängteras arbetsgivarens ansvar och ledningens stora betydelse för medarbetarnas hälsotillstånd. Oftast fokuserar man på den enskilde ledarens/chefens betydelse för sina medarbetares hälsa respektive ohälsa.

Det har utvecklats tankegångar om ”ett hälsofrämjande ledarskap” och vad ledaren/chefen behöver ha för egenskaper och förhållningssätt till sina medarbetare för att främja deras hälsa. I dessa diskussioner förlorar man ofta perspektivet ”ledningen” och då kan det te sig som om det vore den enskilde chefspersonen som var den mest betydelsefulla eller avgörande faktorn.

En god ledning, som är gynnsam för medarbetarnas hälsa och verksamhetens effektivitet, medverkar till att informationsflödet blir så att överenskommelser kan träffas, att man kan förstå egna och andras arbetsuppgifter och ageranden så att man kan bidra med sitt kunnande till verksamhetens bästa.

Samtalet om detta och om ledningen utövas på ett gott eller dåligt sätt kommer inte till stånd om fokus enbart är på individnivå. Det är de enskilda chefspersonerna som enskilt, tillsammans och med VD eller förvaltningschef utövar ledningen i organisationen.

Som en följd av samtalen om arbetsgivarens och chefens betydelse för arbetsmiljön och hälsan har många organisationer börjat diskutera sina gamla chefpolicies och också att göra nya policies.

Mot bakgrund av detta funderar vi över om en chefpolicy skulle kunna sammanföra samtalet om chefens betydelse med det om ledningens betydelse och samtidigt underlätta samtalet om god och dålig ledning.

### **Chefpolicy - varför?**

Att ta fram en chefpolicy är ofta ett uppdrag som utförs på en personalavdelning/-enhet efter en diskussion med högsta ledningen. Anledningarna till att man i en organisation bestämmer sig för att ”vi behöver en chefpolicy” varierar. Vi har uppfattat att en gemensam nämnare är en upplevelse av någon brist i ledningsutövandet.

Hur policyn utformas och därigenom kommer att kunna användas beror på hur man analyserar och hanterar denna upplevda brist.

Bristen kan höras som

- brist på tillit mellan de olika ledningsskikten och osäkerhet om chefers ageranden i relation till andra i organisationen
- brist på samstämmighet i uppfattningen av verksamhetens mål och förutsättningar i de olika ledningsskikten
- brist på kunskap hos den enskilde chefen
- brist på ledarskap och omsorg om medarbetarna
- att den enskilde chefen upplever en bristfällig beskrivning av sitt eget uppdrag
- att personalenheten uppfattar att det finns brister i det arbetsrättsliga och personalpolitiska hantelandet av en rad frågor
- att det saknas goda samtal om hur god respektive dålig ledning ser ut i organisationen.

### **Utförandet av en chefpolicy**

I utförandet av en chefpolicy behöver man göra klart för sig vilka brister som finns inom organisationen både ur ledningens och medarbetarnas perspektiv och låta de vara underlag för hur policyn ska utformas.

I dag omfattar emellertid analysarbetet oftast bara chefen som person och det ledarskap han/hon utövar utifrån sina egenskaper och kunskaper. En policy som skrivs för att svara mot upplevda brister hos de individuella chefspersonerna – alternativt svara mot önskade egenskaper och beteenden hos redan anställda eller tänkta chefer – tenderar att bli en kravspecifikation på dels personliga egenskaper som chefen ska ha dels på aktiviteter som chefen ska genomföra.

En tanke med dessa listor är att de ska kunna ligga till grund för bedömning och lönesättningen av chefen samt vara avstämningsverktyg vid nyrekrytering och avveckling.

Om man däremot fullföljer analysen av bristerna som kan höras i organisationen blir andra frågor viktiga. Fokus kan flyttas till hur den enskilde chefen ska kunna utöva ledning i sitt sammanhang.

En policy som skrivs för att uttrycka hur organisationens ledning ska utövas och vilka arbetsuppgifter chefen har utifrån sin position i organisationen, sina mandat och sitt handlingsutrymme blir något annat. En sådan policy måste omfatta dimensionerna ”arbetsuppgifter i egenskap av formell arbetsgivarföreträdare i enlighet med regelsystem” och ”arbetsuppgifter i egenskap av utövare av ledning av verksamhet”.

Den första dimensionens arbetsuppgifter omfattar bland annat lönesättning, rehabiliteringsarbete, rekrytering,

arbetsmiljöarbete och förhandlingsarbete. Dessa arbetsuppgifter har oftast delegerats till verksamhetschef som utövar detta i arbetsgivarens ställe.

Den andra dimensionens arbetsuppgifter blir relaterade till att man är en av dem som utgör ledningen i organisationen. De arbetsuppgifterna kommer till stor del att bestå av att medverka till att utveckla kommunikationen inom organisationen och till att skapa strukturer som underlättar denna samt strukturer som underlättar medarbetarnas initiativtagande och medskapande.

Det behöver ordnas med samtalstillfällen av olika karaktär och med varierande aktörer. Ibland ska chefen själv delta som kunskaps-/informationsbärare och ibland som problemlösare. Ibland behöver chefen inte närvara utan är medaktör genom att strukturen leder till att samtalstillfällena existerar.

Det behöver ordnas med utveckling av sättet att föra samtal till exempel genom resonemang om ”hur vill vi och kan vi samtala i vår grupp med utgångspunkt i att vi är friständiga<sup>1</sup> aktörer”. En samordning av samtalen dels mellan olika arbetsgrupper dels mellan olika nivåer inom organisationen behöver ske så att de överenskommelser man gör i olika

---

<sup>1</sup> Med friständighet menas ”att stå fri, ha ett egenvärde och respektera sig själv och andra”. Ur rapport av Wennberg, Bengt-Åke (1982): *Friständighet - om dina och andras rättigheter på jobbet*. Kungsbacka; Samarbetsdynamik AB

grupperingar är i överensstämmelse med verksamhetens syfte och förutsättningar så som de formulerats av ägarna/ politikerna.

Det behöver vara möjligt för den enskilde medarbetaren att ta initiativ och utveckla sitt engagemang i verksamheten så att goda insatser inte hejdas av olämpliga beslutsgångar eller rutiner.

### **Chefpolicy – underlättande eller hindrande**

Att ta fram en chefpolicy med sikte på att beskriva chefs position och uppdrag i termer av vad chefen ska medverka till att skapa tillsammans med resten av ledningen och sina medarbetare, skulle kunna bidra till att starta samtal om god och dålig ledning i organisationen. En sådan policy skulle också kunna, i färdigt skick, bidra till att skapa en god plattform utifrån vilken chefen kan agera.

Om policyn å andra sidan tas fram för att svara mot behovet att förklara brister i ledningsutövandet med individers otillräcklighet kan den bli ett hinder för goda samtal. Om fokus blir på ledarens eller ledningens egenskaper fastnar man i bedömning av de personer som utgör ledning och kommer inte fram till samtalen om hur god eller dålig ledning utövas.



# Vad behöver god ledning bidra till?

*av Lisbeth Rydén*

*När vi har diskuterat i KARG har utgångspunkten varit våra egna frågor och våra egna erfarenheter.*

*Det är lätt att bli "hemmablind" för vad som är intressant bara för mig/oss och vad som kan vara intressant och giltigt i mer generella termer.*

*I samband med en utvärdering av ett ledarskapsprogram i ett svenskt tillverkande företag blev det tydligt att för att kunna utöva ledning i den riktning som vi i denna rapport inriktar oss på så krävs det mer än ett (förändrat) personligt förhållningssätt.*

*Vi beslöt oss därför för att i denna rapport ta med valda delar av denna utvärdering som ett exempel på de förutsättningar som krävs för att utveckla och utöva ett modernt och konstruktivt ledande.*



# Vad behöver god ledning bidra till?

*av Lisbeth Rydén*

I ett svenskt producerande företag har man genomfört ett utvecklingsprogram för erfarna chefer. Utvecklingsprogrammets syfte, upplägg och genomförande är helt i linje med vad som diskuteras i denna rapport.

För att klara framtidens affärsutmaningar behöver företaget ett ledarskap som bidrar till att ta tillvara all den kreativitet och det engagemang som finns hos de anställda. Detta för att klara de allt ökande kraven på att snabbt anpassa sig till nya förutsättningar i omvärlden.

Företaget ser framför sig att man allt snabbare behöver utveckla nya produkter, produktionssätt, marknader och distribution till en allt lägre kostnad och samtidigt vara en attraktiv arbetsgivare. Företaget beslöt sig därför för att pröva ett nytt program för erfarna chefer.

Förhoppningen var att det skulle bidra till ökad kunnsighet när det gällde:

- Kommunikation
- Reflektion/dialog
- Lära metoder att lära
- Göra sig betrodd (bidra till att skapa tillit)
- Att utveckla förmågan att utvecklas tillsammans med andra
- Att vara aktiv, ta initiativ och fullt ut ta ansvar för det man är en del av (inte huka och hoppas att svåra saker går över – alternativt skicka dem vidare till andra)

I utvärderingen av utvecklingsprogrammet konstaterade deltagarna att det inte går att utöva det de såg som god ledning på egen hand. För att de skulle kunna utveckla och utöva det som de ansåg vara önskvärt visade det sig att de hade behov av att komma till tals med den övriga organisationen om ett antal grundförutsättningar. De grundförutsättningar som framkom under utvärderingen var:

- Behovet av referenspunkter
- Behovet av konfrontation
- Behovet av transparens
- Behovet av kongruens

### **Behovet av referenspunkter**

Det finns ett traditionellt sätt att vara ledare. Det bygger på, för oss alla kända faktorer om hur en hierarki fungerar, vilka krav – uttalade eller outtalade – vi själva, våra medarbetare eller våra chefer ställer på oss som chefer. Det är ett ledarskap vi känner igen från vår uppväxt i familjen, från skolan och från de arbetsplatser vi varit en del av.

Även om det kan vara nog så svårt att leva upp till alla dessa krav och förväntningar har vi ändå en ganska bra ”magkänsla” för vad som är ett bra ledarskap och som både kan förstås och accepteras av ens omgivning. Man kan utan större svårigheter känna att ”det där är ett OK sätt att agera och/eller hantera en situation”.

När man då ställs inför att vilja agera efter andra principer än efter de man är fostrad att ha, är det inte lika naturligt att veta vad som är rätt riktning. Ett annat sätt att arbeta kräver andra referenspunkter än det traditionella. Dessa referenspunkter växer fram i diskussioner kring hur man ser på olika saker och hur olika ageranden får olika konsekvenser – på lång eller kort sikt.

Organisatoriska referenspunkter är inget en person kan ta fram och därefter skicka ut i form av en policy eller liknande. Så skapas inga användbara referenspunkter. Så skapas antagligen bara osäkerhet kring om man har fattat policyn rätt eller ej. Referenspunkter är något som växer fram i

diskussioner tillsammans med andra och i den praktiska verksamhet man är en del av.

Det finns också en uppenbar risk att olika avdelningar skapar oförenliga referenspunkter om det inte finns en struktur för och en vilja att hantera denna typ av diskussioner i hela organisationen. Än viktigare blir detta arbete i just det arbetsliv deltagarna ser framför sig i sin organisation. Det bygger till stor del på att alla kan göra goda överväganden och själva ta ställning till om det man gör bidrar till det som är meningen med verksamheten. Utan kända och väl diskuterade referenspunkter blir det svårt att själv göra de nödvändiga övervägandena och valen. Min egen bedömningsförmåga minskar när den egentligen måste öka för att klara morgondagens krav på kreativitet, snabba beslut, korta ledtider etcetera.

Osäkerheten om det jag gör är i rätt riktning eller ej kan göra att jag antingen återgår till det gamla vanliga, väl kända beteendet (som jag egentligen vill sluta med), att jag kan traska i fel riktning riktigt länge innan vare sig jag själv eller min omgivning inser att det faktiskt är fel riktning eller att jag inte vågar göra speciellt mycket över huvudtaget eftersom jag inte längre förstår vad som förväntas av mig. Ingetdera är speciellt önskvärt för någon organisation.

Genom utvecklingsprogrammet har deltagarna getts möjlighet att delta i högst relevanta ”referenspunktsdiskussioner”. Att deltagarna har kommit från olika delar av företaget har

varit en stor tillgång i dessa diskussioner. Det gör att olika kulturer och organisatoriska ”språk” har fått brytas med varandra. Förståelsen för hur organisationen totalt sett hänger ihop och fungerar har ökat, vilket i sin tur underlättar att framöver delta i företagets utveckling på ett relevant och medvetet sätt.

Att få en ökad förståelse för olika begrepp ökar förmågan att snabbt kunna ta in många olika perspektiv i ett och samma beslut. De många och långa diskussionerna gör att framtida beslut har potential att bli både bättre och snabbare.

Svårigheterna med att utveckla referenspunkter i mindre grupper (som i detta utvecklingsprogram) visar sig direkt när man kommer utanför gruppen. Vid tidigare utbildningstillfällen har man alltid kunnat prata med andra om vad man har varit med om och kunnat förklara det på ett ganska enkelt sätt. Den här gången är det svårare – både att förklara det för medarbetare, kollegor och den egna chefen. Det gör det därmed också svårare att bolla olika funderingar man har med andra än de övriga deltagarna.

Ett annat exempel med liknande ”problem” är utvecklingen av ett internt kvalitetssystem som etablerats i en del av organisationen. Det har varit en lång väg att vandra men nu sitter det. Alla berörda har varit med i diskussionerna vilket har varit en förutsättning för att det har blivit bra. Lika uppenbart är också att kvalitetsarbetet samtidigt riskerar att bygga murar mot dem som inte har haft samma möjlig-

het att delta i diskussionerna och därmed inte själva kunnat skapa sig en förståelse för vad det innebär.

Ett tredje exempel är ett annat internt utvecklingsprogram för chefer. De som har gått den har fått tillgång till likartade upplevelser och har därigenom fått tillgång till ett språk för situationer, erfarenheter, beteenden med mera som de som gått utbildningen förstår, men som inte är lika självklart för dem som inte gått den. Svårigheterna att göra individuella eller gruppvisa erfarenheter mer generella är uppenbara. Konsten är att kunna överbrygga olikheter i erfarenhet och förmåga att formulera dem så att erfarenheterna får det genomslag som det är tänkt i organisationen.

Ett sådant genomslag blir troligen lättare ju fler som har haft möjlighet att öva sig i att reflektera, formulera sig eller vad det nu är. Även om det är många som har erfarenhet av utvecklandet av kvalitetssystem eller de olika chefsutvecklingsprogrammen, så kommer det alltid att finnas de som inte har varit med. Diskussionen måste därför alltid hållas aktuell. Risken är annars stor att några får svårigheter att delta i de diskussioner de har ansvar att delta i som anställda i organisationen. Det är inget som gynnar strävan om att ta tillvara allas kreativitet.

Den ökade förståelsen finns ju i mig, som deltagare, genom att jag har getts möjlighet att tillsammans med andra gå på djupet i diskussioner som rör företaget, dess mål, utmaningar och framtid och vad detta betyder för mig, min verk-



samhet, mina kollegor och deras verksamhet. Det är inte en kunskap som lika lätt låter sig formuleras och beskrivas för omgivningen på ett enkelt sätt. Det är i alla fall inget vi har någon större vana av.

Eftersom det här var första gången utvecklingsprogrammet genomfördes är det ju begränsat med kollegor som har haft möjlighet att i just de här sammanhangen ha fått ta del av den här typen av diskussion och reflektion.

Det visar både på behovet att få möjlighet att träna sig i att delta i olika typer av diskussioner och att öva sig i att reflektera över varför man gör som man gör och vad det får för konsekvenser och på behovet att det inte bara är några få som får den möjligheten. Även om inte alla kan gå olika utvecklingsprogram eller liknande kan vi kanske på andra sätt organisera oss så att den möjligheten ges för all personal. Att då ha haft möjlighet att diskutera olika saker i ett relevant fora, gör att man som chef känner sig bättre rustad att ta upp en diskussion om olika frågeställningar på hemmaplan.

### **Behovet av konfrontation**

Ändamålsenliga och relevanta diskussioner och samtal finns det stort behov av. För att de olika diskussionerna och samtalen skall föra frågan framåt och bidra till utvecklingen av företaget krävs också att man ibland blir konfronterad. Att bara låta alla "komma till tals" leder troligen inte så långt.

Det som sägs måste tas på allvar och konfronteras med andra sätt att se på saken. Annars blir samtalen bara till för att bekräfta varandra inom områden vi redan är överens. Det skapar kanske en känsla av samhörighet eller trygghet, men det finns uppenbara risker att både samhörigheten och tryggheten är falsk.

Det arbetsliv man vill värna och utveckla förutsätter att vi alla tar egen ställning till en mängd frågor. Om man inte vet vad alternativen är kan det egna ställningstagandet snarare vara en följd av brist på alternativa lösningar än ett val mellan olika genomtänkta alternativ. För att kunna ta ställning krävs att det jag tycker och tänker bryts mot andra sätt att tycka och tänka. För att mina alternativ skall bli tydliga måste jag bli konfronterad på olika sätt, goda idéer behöver motstånd.

Det innebär inte bara att jag själv behöver bli konfronterad, det innebär också att jag måste kunna konfrontera andra. Detta är inte lätt. Just ordet konfrontation kan i detta sammanhang låta lite hårt, men det är precis vad det är. Någon måste göra motstånd för att jag skall bli säkrare på att mina överväganden håller respektive inte håller och för att mina överväganden skall bli tydliga för omgivningen.

De val jag gör kan jag komma att ställas till svars för – hur tänkte jag, vilka alternativ såg jag, varför valde jag som jag gjorde, hur tänkte jag när konsekvenserna inte blev som planerat och så vidare. Detta är själva essensen i det arbetsliv

denna organisation säger sig sträva mot. Det är också därför det är så viktigt att ha ”referenspunktsdiskussioner”. Utan dem blir det mycket svårare att veta mot vad man skall ”ta spjärn” i sina diskussioner oavsett om det är i diskussion med sig själv eller med andra.

För att kunna konfrontera andra utan att det känns som omotiverade påhopp, fientliga attacker eller liknande är det möjligt att det krävs tillfällen att diskutera hur och varför detta är av vikt och på vilket sätt vi konfronterar varandra i just vår verksamhet: Att ställas till svars är heller inte något man endast kan göra en viss timme per vecka, Det bör vara en naturlig del av det dagliga arbetet.

Behovet av att bli konfronterad och att konfrontera är allestädes närvarande. Det är en viktig del i utvecklings- och förbättringsarbetet – inte ett förtäckt sätt att kritisera sina kollegor, vara oförsämnd eller på annat sätt bidra till en dålig stämning på arbetsplatsen. Ett ärligt och nyfiket uppsåt att få reda på hur andra tänker och viljan att dela med sig av sina egna kunskaper och erfarenheter är basen i ett framgångsrikt ”konfrontationsarbete”.

Ett annat sätt att se på konfrontation är att bli överraskad. Att ens grundantaganden, föreställningar, fördomar med mera kommer lite ”på skam”. Att få möjlighet att ta del av nya rön, annorlunda och alternativa sätt att se på olika företeelser är en väg till utveckling. I programmet gavs rikliga tillfällen till att bli utmanad och konfronterad. Både

av föreläsarna och av de diskussioner som därefter följde där deltagarnas olika associationer, erfarenheter och kunnande blev synliga.

Arbetsättet gav nyttiga erfarenheter, dels av behovet av att ibland bli konfronterad på ett högre plan (inte bara i det dagliga arbetet), men också av värdet av att tillsammans med andra reflektera och skapa förståelse för det aktuella kunskapsområdet. Några kunskapsområden som diskuterades var genus, stress och omvärldsanalys. Det är teman som alla berörs av arbetslivet, om än i olika grad, men som inte alltid är så lätta att ta upp till diskussion.

Att ha fått möjlighet att förbereda sig och diskutera med föreläsare och den egna gruppen gör att det är lättare att ta upp diskussionen hemma. Det skapar trygghet att både själv ha haft möjlighet att formulera sig i ämnet och samtidigt ha fått möjlighet att höra hur andra kan resonera innan man som chef initierar frågan.

### **Behovet av transparens**

För att kunna bidra till företagets utveckling så relevant och effektivt som möjligt krävs att man förstår vad som händer i andra delar av organisationen. Även om man är oerhört effektiv och duktig på sin egen avdelning hjälper inte det om det inte bidrar till en god verksamhetsutveckling för hela företaget.

Behovet av transparens är inte lika stort i en traditionellt uppbyggd organisation. Där gäller det ”bara” att veta vad som ålagts en och göra det så bra som möjligt. Andra led i organisationen har till uppgift att bevaka helheten, korrigera när och om det behövs och överbrygga eventuella svårigheter i kontakter med andra enheter.

I ett modernare arbetsliv ställs andra krav på att var och en på ett medvetet sätt kan göra de val som behövs för att bidra till helheten. Om det då är otydligt vad andra i organisationen håller på med och har för strävan blir det svårt. När var och en – enskilt eller tillsammans med andra – ställs inför att öka sin förmåga att navigera mellan kunders och anställdas krav, ökad effektivitet, nya produkter med mera i en allt mer föränderlig värld, behövs det större kartor med mer, eller kanske snarare annan, information än tidigare.

Att inte få reda på vad som händer i den övriga organisationen leder inte alltid till att man tänker ”det händer nog inget speciellt nu”. Risken är uppenbar att man försöker gissa sig till vad ledningen har tänkt sig för framtiden eller vad andra samarbetspartners håller på med. Gissningar och spekulationer som lätt kan leda till irritation, ilska och osäkerhet. I förlängningen även till konflikter, slöseri med energi och minskad utvecklingskraft.

Eventuella förändringar, åtgärder etcetera blir lätt som blixtar från klar himmel. Man har inte sett dem komma och har inte kunnat förbereda sig på dem – varken i verksamheten

eller som individ. Det är lätt att känna sig lurad – lurad på chansen att vara med och påverka, lurad på möjligheten att kunna förbereda sig.

Om transparensen däremot är hög ger det alla inblandade en möjlighet att själva bilda sig en uppfattning om vad som är på gång och hur man bäst bidrar till att det blir bra. Man ges möjlighet att dela med sig av de erfarenheter och kunskaper som skulle kunna vara relevanta för utvecklingen. Man ges möjlighet att parera och förbereda sig på skeenden framöver – oavsett om de är önskade eller ej. Att veta vad som gäller och varför olika saker händer, skapar trygghet – även då beskedet eller skeendena är negativa.

Transparensen är viktig för alla nivåer och för alla avdelningar i organisationen. Att i produktionen inte veta vad ledningen planerar ger en sorts svårigheter. Att som ledning inte veta vad som händer i produktionen ger andra. Båda är lika allvarliga för utvecklingen av organisationen.

### **Behovet av kongruens**

Om man skall lyckas förstärka och skynda på den ledarskapsutveckling man ser som både nödvändig och önskvärd är en annan viktig ingrediens att hela organisationen är delaktig i utvecklingen. De principer och referenspunkter som växer fram kan inte bara gälla för någon eller några personer eller avdelningar.

Anledningen till det är flerbottnad. En orsak är att det finns klara svårigheter med att ensam upprätthålla till exempel transparens. Det är i sig en omöjlighet. Hur väl ledningen än arbetar på att skapa och upprätthålla en hög transparens gör det ingen nytta om det stannar på vägen.

Transparensen är inte till för chefer på en viss nivå, den är till för alla anställda. Svårigheterna är lika stora om jag som mellanchef arbetar på att hålla en hög transparens på min avdelning om inte högsta ledningen vill bidra. Då finns det alltför mycket som vi på avdelningen inte får reda på och då blir det omöjligt att upprätthålla transparensen även längre ner i organisationen.

En annan svårighet med att endast några ”öar” i företaget arbetar med att utveckla en annan sorts ledarskap är att det kan bli obegripligt för omgivningen varför man gör som man gör. Risken är då uppenbar att omgivningen i oförstånd – och till och med i gott syfte – försvårar utvecklingen. Riktlinjer, rutiner, policies, belöningssystem med mera utarbetas utifrån andra värderingar än de man själv försöker utveckla.

En tredje svårighet är att veta vad som är ”rätt”. Det moderna arbetslivet kräver att man tillsammans med andra (ledning, kollegor och avdelning) tolkar, diskuterar och kommer fram till att ”det här är i linje med vad policies, riktlinjer, diskussioner anger, detta vill vi stå för”. Om man då därefter blir utsatt för situationer där den linje man engagerat sig i inte tycks gälla kan man få stora svårigheter

att utveckla sitt eget ledarskap i önskvärd riktning. Man kommer att tvivla på att de diskussioner, policies och riktlinjer man tagit del av är att lita på. Man hamnar i ett vacuum.

Vad är det egentligen som är önskvärt? Vad är det som belönas? Varför skall jag anstränga mig att utveckla mig och min avdelning för att få till ett ändrat beteende när ledningen / kollegor / andra avdelningar inte verkar göra det?

Vill man till exempel att "högt i tak" skall känneteckna företagskulturen måste det inte bara diskuteras vad uttrycket innebär och vad ett "högt tak" egentligen är, utan också demonstreras i det praktiska arbetet på alla nivåer och mellan alla inblandade. Annars finns ingen trovärdighet – vare sig i begreppet eller i omgivningens engagemang att leva upp till det man kommit överens om.



# Några stötestenar i samtalen om god och dålig ledning

*av Bengt-Åke Wennberg*

*Det är mer regel än undantag att någon i en  
diskussion refererar till att framgångar eller  
bakslag för en verksamhet är en följd av god  
respektive dålig ledning.*

*Intellektuell hederlighet kan då ibland kräva att  
man preciserar vad man menar.*

*Samtalen i KARG har syftat till att skapa just ett  
sådant underlag. Det har emellertid visat sig att  
samtalen om god och dålig ledning lätt "går i stå".*

*Detta verkar inte vara en följd av deltagarnas  
bristande erfarenhet eller kunnsighet. Det verkar  
istället finnas några grundläggande antaganden  
som lägger hinder i vägen för ett konstruktivt  
samtal om dessa frågor. Tankar om vilka dessa  
kan vara presenteras i detta avsnitt.*



# Några stötestenar i samtalen om god och dålig ledning

*av Bengt-Åke Wennberg*

En fråga som tagit mycket tid och kraft är det faktum att ledning och ledarskap ofta uppfattas som samma sak. Den goda ledningen är likställd med att utöva ett gott ledarskap. Att då tala om det goda ledarskapet leder in i en paradox. Begreppet ledarskap används nämligen i allmänhet för att beskriva en önskvärd relation mellan chef och medarbetare.

I många utbildningar påstås exempelvis att det är skillnad på chefskap och ledarskap. Man menar i dessa att ledarskap uppstår i samspelet människor emellan medan chefskapet är en formell angelägenhet. Ledarskap blir därmed per definition något gott. Frågan om god och dålig ledning blir då irrelevant. Den viktiga frågan blir istället hur chefer bör agera för att skapa en sådan relation med sina medarbetare att han eller hon också uppfattas som ledare.

En annan svårighet som uppstår när ledning kopplas samman med ledarskap är att man i samtalen ofta knyter an till personers egenskaper och karaktär snarare än till hur ledning utövas. Man talar gärna om hur en god ledare

skall vara. Vederbörande skall vara rak, tydlig, omtänksam, öppen, karaktärsfast, rättvis etc. Problemet är att motsatsen till detta karaktäriserar en människa med stora personliga brister. Vem vill vara en person som uppfattas som manipulativ, hemlighetsfull, karaktärslös och sniken? Av personliga hänsyn till dem som berörs blir det då pinsamt att ta upp frågan om god eller dålig ledning.

Ytterligare en svårighet är att den relation som eftersträvas är osynlig. Den formas inte heller bara av chefen utan också av medarbetaren. Därmed är det svårt att ta ställning till själva utövandet. En god ledare kan drabbas av en dålig medarbetare. Hur ledaren än försöker utveckla relationen kan man misslyckas genom att medarbetaren inte är med på noterna. Samtidigt är det klart att en god medarbetare kan drabbas av en dålig chef.

Vad som är vad är närmast omöjligt att fastställa. Det blir av ovanstående skäl närmast omöjligt att knyta samtal om god och dålig ledning till enskilda personers – ledares eller medarbetares – insatser och åtgärder. Samtalen går i cirkel och leder till allmänna och närmast triviala utsagor.

De enda data man kan använda för att få grepp på frågan – om man inte aktivt tar sig för att studera det aktuella samspelet mellan chef och medarbetare – är de utsagor som de berörda själva gör om sin relation. Med hjälp av sådana utsagor kan man emellertid inte få ett grepp om den faktiska relationen eftersom var och en tolkar den på sitt sätt. Ett

sätt att komma förbi denna svårighet skulle kunna vara att – precis som vid arbetsmiljöverkets fokusinspektioner – initiera samtal mellan de berörda om ledarskap.

Sådana samtal skulle i så fall inte visa hur ledarskapet är. De skulle istället visa hur de som samtalar uppfattar och konstruerar bilden av ett bra respektive dåligt ledarskap. Värdet av sådana samtal ligger inte i *hur* man samtalar om det utan i *att* man samtalar om det.

Förekommer respektfulla och öppna samtal mellan chef och medarbetare så vet vi att personer som medverkat i sådana har ett mer utvecklat språk och kan göra fler exemplifieringar än de som sällan eller aldrig talar om sin relation. I princip skulle man då kunna avslöja ett bristfälligt ledarskap om man hör ett samtal som är bemängt med ytliga resonemang och triviala och schablonmässiga utsagor om ledarskap i allmänhet.

Det visade sig emellertid när vi prövade denna tanke i praktiken att ledarskapet som begrepp blir alltmer ointressant ju mer relationen mellan de berörda personerna utvecklas. Självklart har den som har formella maktbefogenheter som chef ett betydande inflytande på arbetet. Ledarskapsfrågan verkar försvinna ur fokus så fort som relationen mellan chef och medarbetare uppfattas vara tillfredsställande.

Att tala om ledarskap verkar således vara viktigast i situationer där det inte finns. Vi är då tillbaka till utgångspunk-

ten – nämligen att samtal om ledarskap går i cirklar. De verkar inte på ett tillfredsställande sätt kunna belysa frågan om förekomsten av bra eller dålig ledning.

### **Ledning som en fråga om dominans**

Ett sätt att undvika fallgropen att hamna i samtal om ledarskap och personfrågor är att inrikta samtalet på hur *ledning* utövas i en verksamhet.

Ledning utövas inte bara av högsta chefen utan av många andra som av olika skäl uppfattas som "ledningen". Frågan är då förstås hur man kan ta ställning till vilka ledningsåtgärder som är relevanta och vilka som inte är det och på vilka grunder man skulle kunna påstå att vissa ledningsprinciper är goda och andra är olämpliga och "dåliga".

Vi fann i flera samtal att denna typ av frågor kan vara tabubelagda. De som är satta att leda en verksamhet har tolkningsföreträde när det gäller hur detta skall ske. Hur utövandet av ledning gått till – och kritiska röster om detta – kan endast höras efter att den aktuella ledningen lämnat sin post. Att diskutera utövandet av ledning verkar i många fall uppfattas som ett ifrågasättande och en kritik. Sådana samtal verkar bryta det lojalitetsband som man menar måste upprätthållas mellan ledning och medarbetare.

Ett skäl till denna inställning är att många samtal om ledning utgår från föreställningar om dominans och underkas-

telse. Man ser ledning enbart som en vertikal relation. Man begränsar ledningens uppgift till att stimulera, engagera, stödja, bekräfta etcetera sina medarbetare. Det är ledningen som skall "få medarbetarna att" utföra arbetet väl, glädjas och trivas och utvecklas som människor. Ledningen skall hantera problem som uppstår genom bristande motivation och kunna hantera konflikter mellan medarbetarna. Ledningen skall fungera som domare och skapa rättvisa.

Det är hur väl man uppfyller dessa förväntningar som avgör om man är en bra eller dålig ledning. Denna typ av resonemang gör verksamhetsfrågorna osynliga. De anställda har inte med dem att göra. Det är ledningens privilegium att självständigt och ofta självsvåldigt hantera dem.

Denna vertikala tankemodell stöds också av den svenska arbetslagsstiftningen. Kontraktet mellan arbetsgivare och arbetstagare är asymmetriskt i meningen att arbetstagaren är skyldig att sätta arbetsgivarens intresse före sitt eget. Arbetstagaren har bland annat en skyldighet att utföra sitt arbete med omsorg, att undvika konkurrens med arbetsgivaren och att hålla tyst med företagshemligheter och annan känslig information som kan skada arbetsgivarens intressen. Vad som är arbetsgivarens intresse i dessa fall definieras ensidigt av denne själv.

Denna lojalitetsplikt, som snarast kan liknas vid ett lika strikt lydnadsförhållande som fanns mellan slavar och slavägare, motiveras med att anställningsavtalet skapar

en personlig relation mellan arbetsgivare och arbetstagare. I denna relation har arbetstagaren ingått i arbetsgivarens sold i utbyte mot en tryggad position och inkomst och förväntas bistå arbetsgivaren i dennes kamp på marknaden. Hur denna kamp genomförs, hur verksamheten därför organiseras och utformas och hur den leds är en exklusiv angelägenhet för arbetsgivaren som arbetstagaren – och egentligen ingen annan heller – har anledning att lägga sig i så länge arbetsgivaren följer existerande lagar och avtal.

Detta är naturligtvis i vårt moderna samhälle en allt mer olämplig och föråldrad syn på det psykologiska kontraktet mellan arbetsgivare och arbetstagare. Det finns många skäl till detta. Dagens arbetstagare vill inte bli ”köpta” och behandlade som slavar och hjon. De kräver respekt för sina åsikter och synpunkter. De ser heller inte att verksamhetens effektivitet enbart är en fråga för arbetsgivaren och dennes ledning. I tjänsteverksamheter är man exempelvis engagerad i sina klienters och kunders välgång och har därför anledning att bry sig om hur väl resurserna används för deras nytta.

Arbetet som sådant är också viktigt. Om kampen på marknaden förloras så förlorar man numera som anställd också sin försörjning. Därför kan man inte stillatigande se på hur verksamheten missköts. Också den egna karriären är viktig. Det ligger därför i den anställdes intresse att den verksamhet man medverkar till har gott rykte. Om den inte utvecklas positivt har man inte möjligheter att utvecklas och



gå vidare till nya och mer givande arbeten. Få räknar med att få del av den livslånga anställning och arbetsgivarens omtanke om ens välfärd som lojalitetsplikten bygger på.

Trots att det visar sig allt mer självklart att den är omodern och föråldrad har det trots detta visat sig synnerligen svårt att bryta denna tankemodell. Vi har allt som oftast fastnat i lydndsfrågan och det åtföljande kravet på att en god ledning skall uppfylla sina förpliktelser mot de underställda. Samtal som bygger på att man måste se sig som partners snarare än som några som skall dirigeras och "ledas" är svåra att få till stånd.

När vi initierar sådana samtal identifierar sig deltagarna antingen med "ledningen" och ser ner på de underställda eller identifierar sig med de underställda och ser upp mot ledningen. Ett uttryck som ofta används i dessa samtal är exempelvis att man måste kräva att ledningen är "tydlig". Detta kan ur den underställdes perspektiv förstås så att man kräver att den man skall lyda tydligt anger vad som skall göras så att man inte riskerar att bli bestraffad eller orättmätigt anklagad för misstag som man inte själv är skyldig till. Tydligheten kan ur den överställdes perspektiv förstås så att man måste vara klar över vad som måste göras av vem om det skall vara möjligt att ge tydliga och klara direktiv så att man får gjort det som behöver göras.

Man blandar därvid ofta samman begreppet tydlighet med begreppet transparens – genomsiktighet. I en transparent

verksamhet förmedlas sådan information som gör det möjligt för var och en att agera konstruktivt för verksamhetens bästa. Detta är något annat än att enbart göra vad man blir ”tesagd”. Här några praktiska exempel:

- I en transparent verksamhet förmedlas sådan information att man kan sätta sig in i de andras situation och därför agera också i deras intresse och inte bara i sitt eget.
- I en transparent verksamhet får man reda på vilken information som är viktig för de andra för att de skall göra ett bra jobb.
- I en transparent verksamhet får man del av sådan information att man kan agera aktsamt i förhållande till andras intressen, både sådana intressen som rör arbetet och sådana som rör deras arbetsförhållanden.

Det är således skillnad mellan att se god ledning som en fråga om tydlighet eller som en fråga om att etablera transparens. Tydlighet är verksamhetsoberoende. Tydlighet är enbart en fråga om vad man vill ha gjort och av vem. Tydlighet är ett ensidigt krav på ledningen.

Transparens är däremot verksamhetsberoende. Hur transparens skall komma till stånd kan inte ensidigt bestämmas av ledningen. Transparens kräver ett engagemang hos fler än bara hos ledningen.

Åtgärder som försvårar transparens kan i detta perspektiv betecknas som ett utslag av dålig ledning medan åtgärder som befrämjar transparens kan ses som utslag av en god ledning.

Vilka som leder till det ena eller det andra är en fråga om överväganden som alla berörda har anledning att ge sitt bidrag till. Resonemang som dessa är emellertid mycket svåra att få gehör för – inte för att man inte förstår dem utan för att de till sin natur ifrågasätter frågan om dominans.

### **Frågan om autonomi**

Det blir alltmer uppenbart att det krävs allt högre grad av både självstyrning, självorganisation och självsynkronisering i dagens moderna verksamheter.

- *Självstyrning* innebär att man tar egna kreativa initiativ och formar sin uppgift efter vad man anser krävs i situationen. Man väntar inte på order och initiativ uppifrån. Man tvingas ta ansvar för att agera efter en självständig och egen bedömning.
- *Självorganisation* innebär att man inte är bunden av formella organisationsgränser utan formar ett samarbete med dem man behöver samarbeta med och skapar de kontakter som då är nödvändiga.

- *Självsynkronisering* innebär att man inte är bunden vid ett förutbestämt tidsschema utan själv i kontakter med dem som berörs kan skapa den samordning i tid och rum som är nödvändig för att verksamheten skall fungera väl.

En viktig förutsättning för uppkomsten av en högre grad av självstyrning, självorganisation och självsynkronisering är att individen ser sig som ett självständigt jag som formar sina egna uppfattningar, gör självständiga val och är tvingad att ta ansvar för dem.

När man tvingas acceptera detta faktum ifrågasätts många av de ledningsåtgärder byggda på lydnad, hörsamhet och inordning under givna strukturer som präglade styrning och samordning för bara ett halvt sekel sedan. Man kan inte både hävda betydelsen av sådana nya arbetsformer och samtidigt använda ledningsstrategier som begränsar den självständighet som visar sig vara nödvändig.

Problemet verkar vara dubbelriktat. Å ena sidan måste ledningsarbetet ordnas så att en sådan självständighet möjliggörs. Å andra sidan förutsätter detta att berörda medarbetare agerar just så självständigt som behövs. Man hamnar därvid i ett dilemma. Man känner sig ofta som medarbetare inte ha den frihet som krävs. Man känner sig heller inte som ledning beredd att ge den frihet som krävs. Även om man i samtalet bejakar behovet av självstyrning, självorganisation

och självsynkronisering så upplever många att det inte fungerar optimalt i verkligheten.

I samtal om dessa nya förhållanden dyker det ofta upp ett uttryck som hämtats från Försvarmakten – nämligen att det åligger den underställda att agera i chefens ”anda”. Det är då underförstått att lydnadsförhållandet kan vidmakthållas endast under förutsättning att ledning och medarbetare utgår från samma värdegrund, ideologi, etiska förhållningssätt, visioner etcetera. Det åligger enligt detta synsätt ledningen att introducera, förklara, förmedla och överföra denna grund till sina medarbetare.

Samtalet om god och dålig ledning kommer då ofta att handla om vad denna grund för lydnad och samordning skall vara och med vilka medel medarbetarna skall förmås att anamma den. Problemet med denna strategi är att den bortser från kravet på autonomi – om man med autonomi menar individens rätt att få sina egna unika personliga uppfattningar, sin tro och sina egna ställningstaganden respekterade.

Autonomifrågan blir därför en ”het potatis”. Det närmaste vi har kunnat komma i våra samtal är att autonomi inte skall uppfattas som att man är fri att göra vad som helst, bryta alla band och bete sig illojalt. Autonomi innebär istället att man integrerar existerande föreställningar i sitt eget tänkande och frivilligt väljer att inordna sig under olika strukturer och följa givna direktiv. Att acceptera förekomsten av

autonomi innebär att man också inser och accepterar att människor kommer att avvika från vad som är vedertaget och accepterat. Sådana avvikelser måste då också kunna accepteras och hanteras på ett konstruktivt sätt.

Begränsar man samtal och analyser till enbart den vertikala relationen kommer man att uppfatta alla sådana avvikelser som olydnad eller illojalitet. Ser man istället sådana avvikelser som något normalt förekommande och att det är det faktum att man blir överraskad av dem som är det anmärkningsvärda så öppnar sig en mängd andra handlings- och analysalternativ.

Man kan exempelvis se avvikelsen som en brist eller ett missförstånd i den överenskommelse som träffats. Man kan då flytta fokus till hur denna brist uppkommit, vad den grundar sig på, hur kommande överenskommelser skulle kunna göras mera stabila och vilka signaler som behöver uppmärksammas när de behöver omförhandlas. Ett sådant samtal måste emellertid utgå från vad som inom juridiken kallas en rättvisebaserad avtalssyn. Denna är annorlunda än den man i dag är van vid att tillämpa i arbetslivet.

### **Likhet, olikhet och mångfald**

Det finns en föreställning om att kollektivet är mest effektivt när det fungerar som en enda kropp eller organism. Detta inträffar när medlemmarna ger upp sin egen individualitet och när de underordnar sig ledningen och kollektivet. Nära

besläktat med denna uppfattning är att likhet är att föredra framför olikhet när man skall leda en verksamhet. Likhet skapar goda förutsättningar för standardisering och samordning. Genom att åstadkomma likhet kan man skapa jämförbara data och lättare upprätta gemensamma regler, policies och direktiv.

I samtal om god och dålig ledning tar man därför ofta för givet att det just är förhållanden som präglas av likhet som måste etableras och hanteras. Man utgår från att god ledning befrämjar kollektiv samordning och inordnandet under en enda vision eller idé. I dag är det emellertid snarare variation och flexibilitet som leder till framgång än likformighet. Olikhet och mångfald är därför ofta styrkor snarare än svagheter. I samtal om god och dålig ledning brukar denna nya situation ”tappas bort” i resonemangen. Ett viktigt skäl till detta kan vara ovana. Jag tror att det helt enkelt saknas ord och begrepp för att beskriva dessa nya frågeställningar.

Utgångspunkten ”likhet” gör ofta att samtalen fastnar i en ensidig beskrivning av behovet av samordning. Man utgår från nödvändigheten av att det är individen som måste ändra sig. Denne skall lära sig att inte bara se till sina egna intressen utan också anpassa sig till verksamhetens. Man skall avstå från delar av sin personlighet och individualitet.

Vi står emellertid inför en utveckling genom vilken det i världen växer fram en helt ny identitetsupplevelse. Denna utgår från tanken att vi som individer har rätt att själva

forma våra liv utifrån våra egna förutsättningar och vår "lott" här i livet. Inom ramen för dessa föreställningar är det fullt normalt att vara egocentrisk. Varje enskild människa kan inte, med utgångspunkt från en sådan uppfattning, göra annat än att se sig som centrum i världen.

Ett skäl till denna utveckling är att erfarenheten visar att det är fruktlöst och dessutom hälsovådligt att försöka få människor att ge upp denna egocentriska inriktning. Det är inte egocentriciteten utan isoleringen och distanseringen från andra som är det destruktiva. Ambitionen både för individen själv och dennes omvärld måste därför istället vara att göra individens inre föreställningar förenliga med dem som existerar i dennes omvärld. Därmed bryts isoleringen. Först när denna isolering bryts så kan man utan att ge upp sina egna intressen och sin identitet bidra till varandras och det gemensammas bästa.

Fasthåller man behovet av likhet, standardisering och samordning kommer därför samtalen inte bara att leda in i olämpliga verksamhetslösningar utan också strida mot de föreställningar om identitet och mental hälsa som nu växer fram i världen. Det gamla samtalsmönstret i vilken individualiteten ses som något negativt är emellertid så väl etablerat att det inte utan vidare kan kompletteras med dessa nya insikter. Försöken att samtala om ledningsåtgärder som aktivt befrämjar mångfald och olikhet riskerar därför att stranda relativt snart.



## **Övergången till berättelser och exempel**

Om man kan reducera människor till väldefinierade robotar så går det att förutse deras beteende. Under förutsättning att man kan etablera lydnadsrelationer kan människor dresseras att handla i enlighet med instruktioner och program. Självklart behöver människor liksom maskiner underhållas och skötas om men ”produktionen” kan i princip planeras och standardiseras.

Så länge ovanstående antaganden gäller så kan man i ledningsarbetet använda likartade beräkningsformler och kalkylmodeller som man använder inom teknik och naturvetenskap. Ett bra exempel på detta är Balanced Score Card. De samtal som behöver föras om vad som är god och dålig ledning kan knytas till forskningsresultat, studier och försök av traditionell natur.

Om man istället tar utgångspunkt i att varje människa är unik och genom sin medverkan i ett skeende också gör detta unikt så gäller inte dessa antaganden längre. Styrning och samordning kan då inte sägas uppstå som en direkt följd av yttre åtgärder och program. Den uppstår istället indirekt genom att människor väljer att följa dem eller på annat sätt medverkar till att stabilisera skeendet. För att utöva ledning krävs då att man förstår och kan ta ställning till varför människor väljer att göra som de gör.

En typ av samtal som försöker beskriva det goda ledarskapet utgår från att människors val är rationella. Man menar

att människan gör kalkyler som leder till nytto-maximering. Man skulle därför med utgångspunkt från hur man tänker sig att människor gör sådana kalkyler kunna förklara varför hon väljer som hon gör och förutse framtida val. Med hjälp av sådana resonemang förklaras och föreslås också lämpliga ledningsåtgärder.

Massmedia är fulla av sådana resonemang. Problemet är att dessa inte förklarar något och mest är ett spel för galleriet. Några sådana förutsägelser kan inte göras och man kan därför inte kräva att ledningar skall resonera på detta sätt. Vad som upplevs nyttigt och värdefullt av en person är inte detsamma som upplevs nyttigt och värdefullt av en annan. Sätten att resonera är också olika. Variationen är så stor att det bara i mycket begränsade fall – vilket alla som är engagerade i ledningsaktiviteter vet – är möjligt att förstå och göra förutsägelser utifrån denna rationalitetsprincip.

En helt annan och mer praktisk utgångspunkt – som emellertid visat sig svår att tillämpa – för att diskutera och värdera ledningsåtgärder är att människan är en social varelse med en unik förmåga att kommunicera med andra människor. Det är språket som gör det möjligt för henne att samarbeta. Språket gör det också möjligt för henne att forma en inre värld. Denna inre värld består i princip av associationsbanor mellan språk och erfarenhet som tillsammans skapar människans inre berättelser och kognitiva strukturer.

För att överleva socialt måste hon hela tiden göra dessa inre berättelser förenliga med dem som existerar i hennes omvärld. De processer med vilket detta sker är förstås inget annat än det vi kallar lärande, kunskapsbildning och kunskapsöverföring.

Därmed står det också klart att samtal, språk, berättelser och exempel har mycket större betydelse för människors samspel med varandra än rationella kalkyler. Vad ledningar säger och hur de resonerar om verksamheten, sina medarbetare och omvärlden är därför av avgörande betydelse inte bara för verksamhetens framgång utan också för medarbetarnas hälsa. Därför borde också deras utsagor granskas och värderas – man kan höra vad som är god och dålig ledning.

Även om denna sakfråga är relativt väl etablerad och accepterad så visar den sig svår att greppa och artikulera i samtal om god och dålig ledning. Man återfaller gärna till resonemang byggda på tanken att ledningar skall handla ”rationellt”. Vi tror därvid snarare på att man bör använda berättelser och exempel som konkret illustrerar skillnaden mellan god och dålig ledning i vår tid.

