

# Mot ett modernt arbetsliv



**Ledarskap och ledare har sedan lång tid tillbaka varit i fokus när det gäller hur vårt arbetsliv ser ut. Men med det skifte som skett från det Taylorinspirerade löpande bandet till den moderna självstyrande gruppen krävs också att man i lika stor utsträckning tittar på de som leds och inte bara på de som leder. En välfungerande arbetsplats kräver ett välfungerande medarbetarskap och en organisationskultur som hjälper både ledare och medarbetare framåt.**

Blickar man tillbaka till förra sekelskiftet så var synen på ledarskap en helt annan än vad den är idag. Ledaren var den som gav order, kontrollerade, belönade och bestraffade. Det var inte tal om medarbetare utan snarare om underställda vilka måste styras med fast hand, som inte antogs vara intresserade eller förmögna att axla ansvar eller känna motivation. Det var ur detta synsätt som Taylorismen och det löpande bandet med sina tidsstudiemän föddes. Trots den ökade kunskapen både om ledarskap och människors förmåga och vilja att axla ansvar, behov och vilja till utveckling i arbetet så har de Taylorismiska idéerna inte helt släppt greppet om hur man organiserar och leder arbete. Det finns fortfarande arbetsplatser med inslag av stark hierarki, rangordning, chef - underordnad trots att resultatet troligen skulle bli bättre med en annan sorts struktur. Jag minns med fasa den tillfälliga arbetsplats jag hade några månader under studietiden där chefen samlade in kaffekopparna vid fikapausens slut, oavsett om man hunnit dricka upp eller ej. "Management by fear" som Percy Nilégård brukade uttrycka det.

Naturligtvis ska man hålla i minnet att det finns arbetsplatser och situationer där ordergången måste vara kristallklar, där det är nödvändigt att man följer ledaren till punkt och pricka.

Vem vill exempelvis att ens hjärtoperation drar ut på tiden för att läkaren och operationssköterskan dividerar om vilken skalpell som ska användas.

Vad är det då för ledarskap som behövs i dessa dagar? Och hur ska medarbetarskapet se ut? För det hänger ju inte bara på ledaren om gruppen ska nå framgång utan lika mycket på medarbetarna och på den organisationsmiljö man befinner sig i.

## **Ledarskap = makt**

Att ledarskap är makt råder det väl inget som helst tvivel om. Frågan är väl snarare vad slags makt ledarskapet utgår ifrån. Man har identifierat fem olika aspekter som ett ledarskap kan utgå ifrån. Referent, ledarskap utifrån identifikation. Ledaren ses som någon man kan identifiera sig med, som man vill likna och därför gärna låter sig ledas av. Exempel på detta är olika karismatiska ledare både från arbetslivet, idrottslivet och politiken. Legitim, ledarskap utifrån position. Den på vars dörr det står "chef" och därför har fått rätten att leda. Expert, den som leder utifrån sin kunskap, den som faktiskt "vet bäst" och därför förlänas ledarskapet. Belöning, den som har belönar oss om vi gör som han/hon säger. Vårt behov av uppskattning gör att vi accepterar detta ledarskap. Tvång, den som har möjlig-

heten att tvinga oss göra som han/hon säger. Säger polisen till dig att du ska flytta på dig är det bäst att göra det annars blir det handfängsel och bortransport. Det är troligen inte så att ledarskap utövas antingen i den ena eller andra formen utan mer att det är en blandning av två eller flera dessa aspekter. Fundera ett tag över hur din närmaste chef verkar eller hur du själv fungerar som ledare.

Med ledarskapet i sig definierat som makt i olika former vem är det då som vill ha denna makt, vem blir ledare? Det har förekommit olika försök att definiera ledaren genom tiderna som har fokuserat på ledaren som person. Man har sökt efter personlighetsdrag, ledaregenskaper etc. Det här lever kvar i de tester man inte sällan använder sig av i rekryteringssammanhang där man försöker vaska fram den nya VD:n via olika frågeformulär som ska skilja agnarna från vetet. Förvisso finns det nog en del sanning i att vissa är mer lämpliga som ledare än andra, men genom att fokusera på den enskilde individen glömmer man att ledarskap inte bara är en egenskap utan lika mycket, om inte mer, en fråga om relationer. Relationer mellan ledare och ledda. En forskare (Hollander, 1978) definierade ledarskap som "... a reciprocal relationship involving the leader - who directs, guides and facilitates



the group's behaviour – and followers – who accept the suggestions of the leader.” Alltså, ledarskap handlar inte bara om att ha makt att leda utan att man ges möjligheten att leda, att andra accepterar att bli ledda. Men, man kan också vända tesen om ledarskapet till att det är på allas ansvar att ledarskapet fungerar effektivt. Både ledaren och de ledda har ett ansvar i att ledarskapet och därigenom gruppen och gruppens arbete fungerar optimalt.

### Effektivt ledarskap, allas ansvar.

Ledarens uppgift är relativt lätt att definiera. Han eller hon ska kunna "läsa av" de som ska ledas. Var befinner de sig, både vad gäller förmåga till relationer och förmåga att ta sig an arbetsuppgiften? Det är det som kallas för situationsanpassat ledarskap, att utifrån sin förmåga att "läsa" gruppen fokusera på antingen uppgift, relation eller båda. Ledaren ska också se till att det finns utrymme för olika åsikter, tyckanden, meningsskiljaktigheter etc. men är den som slutligen har att fatta beslut.

Vad är då medarbetarens uppgift i detta? Att oreserverat böja sig för chefen, svara "ja" till allt han/hon säger eller säga sin mening? Självklart det sistnämnda. "Ja-sägare" är bland det

mer destruktiva man kan finna när det gäller att fatta bra beslut i en grupp. Här har medarbetarna sitt ansvar; att säga vad man tycker. Och, klarar inte ledaren av att andra gör sin åsikt hörd ska den personen inte vara ledare. Att kräva sina medarbetares "lydnad" är lika förödande som när medarbetare (ja-sägare) erbjuder det. Det är dåliga, oerfarne och osäkra ledare som kräver det. Det är lika osäkra medarbetare som erbjuder det. Adorno, en italiensk forskare, talade om den "auktoritära personligheten" som en som böjer sig för alla auktoriteter, aldrig säger emot och som ogillar det som avviker.

Så, "kärringen mot strömmen" eller en djävulens advokat kan vara en större tillgång för en grupp än vad man kanske anar eller framförallt tycker när "kärringen" är igång.

### Groupthink

Vad kan då hända om gruppen är dysfunktionell i detta hänseende och vad kan man göra åt det?

"Gruophink" är en term som lanserades av Irving Janis i början av 70-talet. Groupthink beskriver ett tillstånd där en grupp (eller snarare medlemmarna i en grupp) så starkt strävar efter enighet att de tappar sin förmåga till kritiskt tänkande. Detta sker som en följd

av att det föreligger ett starkt tryck på medlemmarna att inte hysa några avvikande åsikter, inte sällan för att ledaren aviserar att han/hon föredrar en viss lösning. Detta gör att gruppmedlemmarna censurerar därmed sig själva och eventuella (avvikande) åsikter de har. Ytterligare ett rekvisit för groupthink är att man med- eller omedvetet undanhåller gruppen information som skulle få gruppen att tänka om. Resultatet blir att de beslut som gruppen fattar blir dåliga och kan i värsta fall få ytterst allvarliga konsekvenser. Man anger bland annat besluten som föregick invasionen av Grisbukten och Challengerkatastrofen som exempel på groupthink.

Hur ska man då undvika att hamna exempelvis i en groupthink situation?

Jovisst, genom att respektera avvikande åsikter, undvika prestigetänkande, inse att det ofta finns mer än ett rätt svar. Lätt att säga svårt att genomföra, eller...?

### Den livsviktiga kommunikationen

Det viktigaste hjälpmedlet man har för att slippa hamna i groupthink eller andra hämmande situationer är förmågan till god kommunikation. Det finns inget så effektivt botemedel mot

revirtänkande, maktbegär (inte sällan baserat på rädsla), ja-säger fenomen och annat som kommunikation, att man pratar med varandra, att man lär känna och respektera varandra. Att man däri-genom skapar en miljö som präglas av "högt i tak" på ett genuint sätt, att man faktiskt får säga vad man tycker, att det är o.k. att komma med egna förslag. Vad gäller just groupthink menar man att det finns ett antal grepp att ta till för att undvika den situationen.

Att använda sig av brainstorming eller andra tekniker för att verkligen få fram alla åsikter, att inte ha en formell mötesagenda. Vidare att chefen inte är den som uttalar sin åsikt först, att man delar in sig i två eller flera grupper som sedan var för sig presenterar sina förslag till lösningar, att någon tar rollen av "djävulens advokat". Och, naturligtvis, att ingen för egen prestige eller annan vinnings skull undanhåller de övriga information som kan leda till ett annat beslut oavsett vad man själv kan tänkas tycka om ett sådant beslut.

Men framförallt, att man regelbundet stämmer av hur man fungerar tillsammans både vad gäller det konkreta arbetet (detta sker ju inte sällan vid olika typer av avrapporteringar) och

vad gäller det egna arbetsklimatet, relationerna. Och, detta ska inte uppfattas som att man ska bedriva någon form av gruppterapi utan att man helt enkelt frågar sig "Hur har vi det?" Framförallt om gruppen gått igenom en svår period med hög belastning, ändrade arbetsuppgifter/direktiv, organisatoriska/personella förändringar etc.

För att detta ska lyckas krävs dock att organisationskulturen är sådan att man får det utrymme som behövs för att man ska kunna få ägna tid åt den livsviktiga kommunikationen. Det tycks ju självklart att vinsterna i att ha det så är stora. Men trots det så saknas den genuina insikten om det på många håll. Likväl som många gång efter annan upprepar mantrat att "personalen är vår viktigaste resurs" för att sedan mer eller mindre vända personalen ryggen så är det många som understryker vikten av "att vi kan prata med varandra och har högt i tak" utan att mena mycket med det.

Här tror jag att varje medarbetare måste ta sitt ansvar, både chefer och andra. Ställ krav! Acceptera vare sig "ja-sägare" eller "betonghäckar". Ifrågasätt det "som sitter i väggarna", begär att organisationen ger individerna det

stöd de behöver för att etablera en konstruktiv dialog med varandra. Det tjänar både organisation och medarbetare på.

Peo Eriksson

Per-Olof Eriksson är leg. psykolog doktorand vid Stockholm universitet. Där forskar han om personalavvecklingar. Han arbetar också som konsult bland annat med teamutveckling, ledarskapsutveckling och karriärplanering. För den som vill veta mer om artikeln se P-O Erikssons hemsida [www.triolog.se](http://www.triolog.se)