

## På tröskeln till ett nytt arbetsliv



Ingalill Holmberg, CASL, Handelshögskolan i Stockholm

---

Företagens internationella expansion och den tilltagande globaliseringen tvingar som vi alla vet fram nya produktionsformer och en långt driven specialisering. Ur ett svenskt perspektiv är det i första hand importen av billiga insats- och konsumtionsvaror som slår ut arbetskraftsintensiva företag som inte förmår rationalisera sin produktion. I andra hand driver detta fram ett konkurrenskraftigt näringsliv med potential att konkurrera på globala marknader. Dels genom ett ökat kunskapsinnehåll i tjänster och produkter, dels genom organisering av värdeskapande processer som tar tillvara och utvecklar kunskap och kompetens. Detta gäller såväl inom som mellan enheter och organisationer. Denna utveckling brukar på makronivån benämnas *det framväxande kunskapsområdet*.

Den globala strukturomvandlingen bidrar även till att lägga grunderna för vad som kan betecknas som *det nya arbetslivet*. Centrala drivkrafter för förändring i det nya arbetslivet är givetvis informations- och kommunikationsteknologins utbredning och det växande inslaget av kunskap i tjänster och produkter. Andra, kanske mindre uppmärksammade inslag, är den ökande andelen flexarbete, tillfälliga anställningar och distansarbete. Tillsammans bidrar dessa faktorer till svårigheter att avgränsa arbetet i tid och rum. Gränsen mellan arbete och fritid suddas ut och tillgängligheten i sig skapar nya normer för vad som bör känneteckna ett gott arbete. Vissa menar att förändringarna är så omfattande att det är nödvändigt att i grunden ompröva vad som egentligen menas med arbete.

”Det nya arbetslivet” inkluderar även offentlig sektor och verksamheter med statligt eller kommunalt ägande. Här talas det om en tydlig förskjutning från förvaltning till ökad styrning, vilket bland annat har medfört att hierarkiskt beslutsfattande får stå tillbaka för andra former av beslut och samverkan i nätverk etc. Samtidigt noteras att gränserna mellan organisationer, liksom gränser inom organisationer och mellan olika aktörsgrupper, försvagas och ändrar karaktär. Drivkrafterna bakom det framväxande kunskapsområdet, det nya arbetslivet och det gränslösa arbetet är centrala för förståelsen av vilka utmaningar dagens chefer ställs inför. Sammantaget definierar de arbetsplatser som öppna och samverkande system där nätverksorienterade strukturer och projektliknande arbetsformer utgör vardagen för många människor. Vad har då detta för implikationer för utövande av ett effektivt och värdeskapande chefs- och ledarskap? Om arbete i allt väsentligt är kunskapsintensivt och utförs av människor som arbetar ”över gränser” och i processer som inkluderar många aktörer, finns goda skäl, menar jag, att ompröva en stor del av de ledarideal som hyllas, omsätts och återskapas i dagens organisationer.

### **Chefers beskrivningar av sin egen vardag**

En annan utgångspunkt för att undersöka chefsarbetets förutsättningar och villkor i kunskapsintensiva verksamheter är att ta fasta på hur mer erfarna chefer beskriver centrala förändringar i chefsarbetet över tiden. Ett återkommande tema i deras beskrivningar är ett ständigt behov av att organisera det löpande arbetet. Det upplevs som väsentligt mer omfattande i dag. Tidigare fungerade organisationsstrukturen och de rutiner och regler som utformats över tiden som stöd för både medarbetare och ansvariga chefer. I dag krävs en *kontinuerlig organisering* av olika insatser, och då framförallt *koordinering och samverkan horisontellt* i organisationer. Det som komplicerar saken ur chefernas perspektiv är att en stor del av det som utgör arbete i

kunskapsintensiva verksamheter handlar om att bestämma vad det är som ska göras, hur det ska göras och vem det är som ska göra vad. Utformningen av arbetets innehåll och den successiva synkroniseringen av arbetet sker kontinuerligt och i många stycken samtidigt. Integrationen av den operativa verksamheten pågår så att säga hela tiden. Till detta kan läggas att chefer i allt större utsträckning tvingas hantera frågeställningar med hög grad av osäkerhet och oklarhet, vilket medför att en växande del av arbetet består i att samverka med andra chefer för att hantera frågor som skär på tvären i organisationen. Förutom att beskrivningsproblematiken i sig kan vara svår (vad handlar detta om) måste det bringas klarhet i vem vet vad och vad som måste prioriteras.

I kunskapsintensiva verksamheter, där medarbetare har både självständiga roller och ett betydande eget ansvar, finns i dag inga färdiga mallar eller teorier för hur chefskap/ ledarskap och medarbetarskap ska utformas i praktiken. Sakfrågor och formfrågor kan inte lätt avgränsas utan de skär lite kors och tvärs genom organisationen och utmanar gränser som finns mellan olika grupperingar/enheter. Såväl chefer som medarbetare hamnar därför ofta i kläm mellan otidsenliga organisationsprinciper, ledarideal som inte har någon koppling till faktiska krav och ständigt ändrade förutsättningar. Det blir än mer komplext i verksamheter där en stor del av vad som är att betrakta som sakfrågor formas i relationer med externa aktörer eller till och med helt och hållet utanför den egna organisationen.

### **Ledarskapsforskningens bidrag till dags dato**

Stora delar av det vi kallar ledarskap i dag, och som utgör ett ramverk för att beskriva och förstå chefers arbete, har sina rötter i föreställningar om att chefskap och ledarskap kan och bör separeras och särskiljas. När Abraham Zalesnik och James Burns, i slutet av 1970-talet, reste frågan om ledarskap och chefskap är samma sak, uppmärksammade de skillnaden mellan ett förvaltande/ administrativt sätt att leda en verksamhet (transaktionellt ledarskap) och ett mer förändringsdrivet ledarskap (transformativt ledarskap). Sedan dess har chefskap och ledarskap i allt väsentligt betraktats som varandras motsatser. Ibland beskrivet som förmågan att "göra saker rätt" respektive förmågan att "göra rätt saker" Att göra saker rätt främjar den inre effektiviteten, medan förmågan att göra rätt saker kopplas samman med yttre effektivitet och skickligheten att hantera en föränderlig omvärld.

Frågeställningen hade också mycket riktigt sin upprinnelse i iakttagelsen att omvärldsförändringar var en växande utmaning för många företag och organisationer. Detta lade grunden för idéerna om det transformativa ledarskapet. Dessa insikter har sedan omtolkats till ett axiom dvs att alla moderna företag och organisationer lever under ett konstant förändringstryck och därför behöver ledarskap snarare än chefskap. Medan chefskap betonar mål, strategier, planer och budgetar, förknippas ledarskap med visioner, engagemang, förändring och resultat. Chefskapet bygger så att säga på ett förvaltande, administrativt ansvar, vilket syftar till att genom planering skapa goda förutsättningar för medarbetarna att nå de mål som formuleras av ledningen. Ledarskapet definieras i stället som förmågan att engagera och entusiasmera medarbetarna och samtidigt driva ett ständigt pågående förändringsarbete. När det gäller chefskap/ledarskap i kunskapsintensiva verksamheter så har det transformativa ledarskapet getts en framträdande plats, tillsammans med perspektiv som lyfter fram karismatiskt och autentiskt ledarskap. Även om uppdelningen i chef- och ledarskap varit fruktbar för förståelsen av vilka ledningsuppgifter som finns i en verksamhet, så har den även stimulerat tanken att ledarskap "är bättre" än chefskap. Detta trots att ett betydande antal studier visar att chefskap och ledarskap inte kan separeras i praktiken. Den som utnämns till chef förväntas vanligen också utöva ett föredömligt och gott ledarskap. Med de problem som dagens chefer står inför är det nog rimligt att hävda att dessa och liknande modeller av chef- och ledarskap inte längre svarar mot de kunskapsbehov som chefer har. Låt mig utveckla detta lite ytterligare. En betydande del av existerande teorier och modeller om ledarskap förbiser tre centrala förhållanden. För det första att chefskap förutsätter aktiv samverkan från medarbetare. För det andra att chefer vanligen också är medarbetare, och för det tredje att chefers arbete ofta omfattar människor och händelseutvecklingar som ligger utanför det formella befattningsansvaret.

Den första begränsningen ligger i att chefsforskningen typiskt sett har utgått från att chefen är den som är aktiv medan medarbetaren intar den mer passiva rollen i relationen. Chefer tänker, planerar och beslutar varefter medarbetaren utför vad han eller hon blir tillsagd att göra. Grundtanken är att chefskap är proaktivt och att chefer leder arbetet på basis av formell auktoritet och i viss mån även personrelaterade egenskaper. Mycket talar dock för att både chefs- och ledarskap har sin grund i relationer snarare än positioner och personliga egenskaper eller attribut.

Den andra begränsningen är att chefsforskningen notoriskt har bortsett från att en mycket vanlig roll för chefer är att vara medarbetare. Chefer och ledare ingår i relativt komplexa system av både chefs- och medarbetarskap där rollerna hela tiden växlar. Förutom att chefer och medarbetare utgör och skapar varandras förutsättningar, bildar chefskap på olika nivåer det kulturella och värdemässiga sammanhang som kan underlätta, föresvåra eller t o m hindra aktiviteter och processer på andra nivåer.

Den tredje begränsningen handlar om att chefsforskningen sällan tagit hänsyn till att mycket av det arbete chefer utför görs tillsammans med människor där vare sig överordnad eller underordnad har någon relevans. Det är flödena och händelseutvecklingar snarare än organisatoriska gränser som styr verksamheten, vilket innebär att möjligheterna att utöva inflytande vanligen inte kan bestämmas på förhand.

### **Ledarideal i samklang med samtiden**

Ett grundproblem när det gäller en stor del av forskningen kring ledarskap är således att mycket av tänkandet och rollmodellerna för hur chefs- och ledarskap ska utövas vilar på förutsättningar som inte längre är aktuella. Den fortsätter så att säga i samma gamla hjulspår. Den stora utmaningen i dag är att utveckla verktyg och modeller som bättre stämmer överens med de förutsättningar som råder i kunskapsintensiva verksamheter och som kan stödja utvecklingen av ett flödesorienterat ledarskap. Frågor som då söker sina svar är: Vem kan utöva inflytande, över vad och på vilket/vilka sätt? Hur ser arbetsflödena ut och vem/vilka har till uppgift att synkronisera och koordinera flödena i olika skeden? Hur hanteras konflikter och motsättningar? I vilken utsträckning har chefer och medarbetare möjligheter att svara upp mot de förväntningar och krav som finns?

Ovanstående förutsätter att vi 1) betraktar chefs- och medarbetarskap som relationer vilka kontinuerligt måste fyllas med innehåll, 2) tar hänsyn till att dessa relationer ingår i komplexa system av aktörer och intressen samt 3) fokuserar flöden och skeenden snarare än positioner och funktioner. Ur det perspektivet blir chefs- och ledarskap i första hand *en kapacitet*. Mer bestämt kapaciteten att bidra till formuleringen av vad som är centrala problem och viktiga frågor men också identifieringen av de rimliga svaren och hållbara lösningarna. Vilket i sin tur handlar om att skapa arenor för kontinuerligt lärande, bland annat genom att bistå i tolkningen av och det meningsskapande som sker kring olika händelser och händelseutvecklingar. Vi behöver med andra ord ledarideal och modeller för ledning som är mer i fas med samtidens krav på förnyelse. Detta kräver att vi förmår att ompröva vår syn på vad ledarskap är.