

Nordiskt ledarskap i fokus

Vill vi i Norden värna vår ledarskapstradition i globaliseringens tidevarv? I så fall behöver vi synliggöra och diskutera på vilket sätt den bidrar till konkurrenskraftiga verksamheter och attraktiva jobb. Det handlar om att i internationella miljöer kunna hänvisa till skälen bakom ett mer demokratiskt agerande på arbetsplatsen.

Text: Kerstin Waldenström och Marianne Döös

Intresset för att forska om chefer och ledarskap är stort. I en avslutad utlysning om chefskap fördelar den svenska forskningsfinansiären Vinnova under september 50 miljoner kronor på behovsmotiverad forskning och utveckling inom området. Tillsammans med den samfinansiering som medverkande företag och offentliga organisationer går in med utgör detta en betydande satsning.

Långsiktigt framgångsrika företag och organisationer kräver kunskapsutveckling kring hur man skapar organisatoriska förutsättningar som tillvaratar människors skapande och produktiva förmågor. I många avseenden saknas idag förebilder och begrepp för att beskriva produktiv verksamhetsledning under dagens och morgondagens förutsättningar. Med en svensk utgångspunkt som start tar vi här upp ledarskapsfrågan i ett nordiskt ljus. Det motiveras av att det finns viktiga likheter i hur ledarskap utövas i Norden relativt andra delar av världen. I andra sammanhang kan det finnas anledning att fokusera de skillnader som också finns.

Ledarskap ska inte bara ses som en enskild ledares personlighet, stil eller beteende utan som en integrerad process i organisationen. Detta är ett särskilt relevant påpekande i Norden där ledarskap kännetecknas av att medarbetarna i hög grad är involverade i ledar-

skapsprocessen. Enligt Holt Larsen och Bruun de Nergaard (2007) finns grundläggande likheter mellan de nordiska länderna när det gäller värderingar. De beskriver de nordiska kulturerna med ord som öppenhet, platt struktur, dialog, demokrati, kommunikation, inflytande och delegering av ansvar. Ledarskapet utövas i relativt platta organisationer där samtalstonen är informell och präglad av naturlig respekt - inte bara ställningsmässig auktoritet.

Svenskt management har visat sig ha en överraskande god ställning bland forskare, direktörer och konsulter utanför Norden. De definierar vår ledarstil som kunskapsbaserad, teamorienterad, delegerande med självständiga medarbetare men också konfliktundvikande (Isaksson, 2008). Isaksson fann också att svensk ledarstil uppfattades som beslutsför och handlingsinriktad, trots det omfattande förankringsarbete som karaktäriserar beslutsprocessen. Det beror på att genomförandefasen efter beslut är kort.

I en intervjuundersökning som gjorts på uppdrag av Vinnova framkom att chefer i Sverige menar att svenskt ledarskap karaktäriseras av ömsesidig tillit mellan arbetsgivare och arbetstagare, självständiga medarbetare och tidskrävande förankringsprocesser. Intressant nog hade mer seniora chefer lättare än de yngre att beskriva

särdragen i vår ledarskapstradition (Gullers Grupp, 2007).

Att yngre chefer inte lika tydligt ser särdragen kan delvis ha att göra med att de inte överblickar de förändringar som skett och att utländska, till betydande del amerikanska, managementtrender fått stor genomslagskraft i många ledarskapsutbildningar. Även många ledarskapskonsulters arbete präglas av koncept som utvecklats i andra länder med en mer formell och hierarkisk managementtradition. På ett antal arbetsplatser i Sverige har redan sådant sätt att leda fått genomslag och på ytterligare andra väntar värderingskollisioner runt hörnet.

En viktig fråga är alltså om vi i Norden vill värna våra ledarskapstraditioner. I så fall behöver vi synliggöra och diskutera på vilket sätt den bidrar till konkurrenskraftiga verksamheter och attraktiva jobb. Liksom hur sättet att leda och chefa utan att peka med hela handen fungerar. Det handlar om att i internationella miljöer kunna hänvisa till skälen bakom ett mer demokratiskt agerande på arbetsplatsen.

Hur man leder och organiserar arbete är en av de viktigaste frågorna för näringsliv och offentlig verksamhet. Arbetsplatser är idag ofta öppna och ingår i samverkande system, vilket medför att de är involverade i en rad anpassnings- och

bemästringsprocesser relativt omvärlden. Inter-organisatoriska samarbeten tillhör vanligheterna bl.a. i underleverantörsnätverk, värde- och vårdkedjor samt out- eller insourcade verksamhetsdelar. Detta innebär att chef- och ledarskap inte enbart utövas inom ramen för interna hierarkiska strukturer utan även knyts samman mer eller mindre temporärt. Verksamhetens sätt att organisera sig ändras bl.a. på grund av marknadsförändringar och nya koncept beträffande vad som anses vara bra arbetsorganisation. Maskiner kan flyttas och lönerna är ett konkurrensmedel för andra delar av världen. Till det kommer att det kunskaps- och tjänsteintensiva arbetslivet ställer delvis andra krav på ledarskap och arbetsorganisation än industrisamhälle och här behövs mer forskning.

Trots en stor mängd ledarskapsforskning och ett omfattande intresse för ledarskapsfrågor i arbetslivet har den formella positionen chef fått relativt lite uppmärksamhet i forskning och idédebatt under senare decennier. Föreställningarna om chefskap är gamla, ofta för-givet-tagna och sällan belysta i relation till det moderna näringslivets och offentliga verksamheternas krav och villkor. En bättre förståelse, för hur internationaliseringen påverkar förutsättningar för chefskap och förväntningar på chefer, kan göra det möjligt att värdera och utveckla de fördelar som arbetsplatser i Sverige har tack vare en managementtradition som gynnat mindre hierarkiska organisationer, partsamarbete och självgående medarbetare.

Forskningsprogrammet

Chefskap: förutsättningar former och resultat syftar till att belysa, vidareutveckla och förnya det chefskap som utövas i praktiken på arbetsplatser i Sverige. I fokus är chefskapets förutsättningar,

chefskalets former och arbets-sätt samt dess inverkan på verksamhetens resultat. Frågor som är aktuella i denna utlysning är hur chefskapet ska kunna bidra till konkurrenskraftiga organisationer och företag. Satsningen lyfter fram chefskalets betydelse för väl fungerande arbetsplatser och därmed för innovation, effektivitet och verksamhetsresultat.

Två kunskapsöversikter har initierats i förarbetena till utlysningen. I den ena går man igenom de senaste decenniernas forskning om alternativa former för chefskap (Backström, Wilhelmson & Granberg, 2008). Författarna menar att en hel del av det alternativa tänkandet inom ledarskapsområdet handlar om relationen mellan chefer och medarbetare i organisationer där medarbetarnas autonomi ökar, något som stämmer med den nordiska ledningstraditionen.

Den andra översikten handlar om vad vi genom forskning vet om hur chefskap påverkar företag och organisationer, dels vad gäller verksamhetens effektivitet, dels vad gäller anställdas hälsa (Nyberg, 2008). Sammanfattningsvis kan sägas att studierna i den andra kunskapsöversikten finner stöd för att chefers ledarskap har samband med anställdas hälsa och hur arbetsgrupper, enheter och organisationer presterar och fungerar. Det finns dock flera svagheter i forskningsdesignen i dessa studier vilka bör beaktas framöver.

Programportföljen kommer att innehålla projekt som bland annat rör tjänsteverksamhet, industri, kunskapsintensiva företag och offentliga organisationer. Dagsaktuella frågor som ligger på chefers bord kommer att belysas liksom frågor om nutida former för chefs- och ledarskap och dess resultat.

Referenser

Holt Larsen, H, & Bruun de Nergaard, U (2007). *Nordiskt ljus. Ett forskningsprojekt om nordiskt ledarskap och ledarskap i Norden*. Stockholm: Sveriges Kommuner och Landsting.

Isaksson, P. (2008). *Leading companies in a global age. Managing the Swedish way*. VINNOVA Rapport 2008: 14.

Gullers Grupp (2007). *Är svenskt management konkurrenskraftigt? VINNOVA Rapport 2007:13*.

Backström, T, Granberg, O, & Wilhelmson, L: *Alternativa former av ledarskap och Nyberg, A: Det goda chefskapet. Publiceras i Döös & Waldenström (red), Chefskapets former och resultat - två kunskapsöversikter*. Stockholm: Vinnova.

FAKTA

I Vinnovas utlysning Chefskap: förutsättningar, former och resultat sökte 54 projekt närmare 320 miljoner kronor. Vinnova kommer att fördela 50 miljoner kronor och tillsammans med medfinansiering från de undersökta företagen blir det en betydande satsning på chefskap i svenskt arbetsliv idag. Besluten om vilka projekt som tilldelas medel grundas på bedömningar från externa forskare, praktiker och polycypersoner. De beviljade projekten kommer att presenteras på www.vinnova.se där man också kan läsa mer om Vinnovas verksamhet inom arbetslivsområdet.



Kerstin Waldenström är beteendevetare, disputerad i yrkesmedicin och Marianne Döös är adjungerad professor i arbetslivspsykologi. Båda arbetar som programledare vid Vinnova.