

Hur skilja god ledning från dålig?

En bakgrund av Bengt-Åke Wennberg och Monica Hane

Vårt abonnentmöte den 14.2.2000 behandlade skillnader mellan ledning i ett vertikalt och i ett horisontellt perspektiv. Vår utgångspunkt inför mötet var att en ledning i vår tid i mycket högre grad än förr måste ha förmåga att stödja horisontellt ansvarstagande för att betraktas som "god". Det var denna fråga vi ville belysa med samtalet. Vi hade som grund för samtalet förberett ett resonemang som här kan presenteras något utförligare än som var möjligt under mötet.

I dagarna har vi genom massmedia fått reda på att datorer, som t.ex. riksdagsmän använder i sitt politiska uppdrag, är arbetsgivarens egendom. De är arbetsredskap. De får inte utan lov användas för riksdagsmännens privata förlustelser.

Att använda datorn privat kan jämföras med att utan lov använda husbondens häst, smyga sig in i ägarens verkstad på kvällarna och svarva snusdosor, fånga godsägarens vilt eller plocka blommor i slottsträdgården. När man använder sin egen dator för att köpa porr är man kriminell. Använder man sin tjänstedator begår man dessutom tjänstefel.

Av diskussionen i massmedia framgick dessutom att e-post och annat som finns på datorn också är arbetsgivarens egendom. Arbetsgivaren har således lika stor rätt att gå in och läsa och registrera en persons innehavanden i dennes dator som husbonden förr hade rätt att tränga sig in i jungfruns kammare och kontrollera vad hon hade för sig på kvällarna och vilka herrar hon möjligtvis umgicks med.

Anledningen till att vi tar upp denna fråga här är att diskussionen belyser begreppet ledning. I detta fall är ledningens roll fogdens eller uppsyningsmannens. Ledningen skall se till att ägarens egendom används till avsedda ändamål och att de underställda "sköter sig".

Samma tankefigur, dvs de underställdas obetingade beroende av ledningens välvilja, ledde en gång till krav på produktionsmedlens socialisering. Kanske var det insikten om att en sådan diskussion kunde blossa upp som gjorde att diskussionen i just detta avseende tystnade. Den kunde annars lätt ha blivit pinsam.

En god uppsyningsman måste tillse att han uppfattas som klok, rättvis och välvillig. Då undviker han att bli ihjälslagen eller tvingas bemöta upplopp och revolution. Dagens ledningar är något mer än uppsyningsmän. En modern ledning kan aldrig vara god om den enbart är vertikal. Det hjälper inte hur klok, rättvis och välvillig den är. Godheten kan inte enbart bedömas från dess vertikala gärning.

Vi skall i det följande försöka belysa denna ståndpunkt närmare. Vi skall argumentera för att erfarenheter i samhälle och arbetsliv och moderna kunskaper leder fram till att det blir allt mer betydelsefullt för en modern ledning att också kunna upprätthålla och förstärka en horisontell ansvarslinje.

Exemplet med riksdagsmännens datorer visar emellertid hur vanligt det är att samtalen om ledning nästan enbart kretsar kring den vertikala linjen. Sådana samtal försvårar möjligheter att få insikt om den i vårt tycke viktigaste karaktärsticken på en god ledning, nämligen hur den befruktar, befrämjar och stödjer den horisontella ansvarslinjen.

Vi försökte därför fokusera abonnentmötets samtal på vad deltagarna ansåg att ledningen kunde göra för att befrämja den horisontella ansvarslinjen i deras verksamheter.

Utgångspunkter för samtalet

En svårighet när det gäller att initiera samtal som kan bli en dialog är att formulera en bas och en motivering för det tema som man önskar skall behandlas.

Samtalet är inte fritt i meningen att det lämpligt att tala om vad som helst. Deltagarna har ju samlats kring något tema. Vi som arrangörer av och initiativtagare till mötet har därför både anledning och skyldighet att formulera våra utgångspunkter för att starta samtalet.

Vi försöker i vår inledande presentation belysa ämnet så att man kan samtala om det. Det är emellertid inte vår presentation som i första hand skall diskuteras under mötet utan själva temat. Presentationen behöver inte vara invändningsfri. En annan presentation skulle kanske kunna vara lika rimlig. Med denna lilla brasklapp hoppas vi att denna text skall visa sig vara av värde för att starta fortsatta samtal.

Våra observationer

Inför samtalet tog vi utgångspunkt i den observation som vi redan har presenterat - nämligen att ledningsdiskussioner ofta fastnar i och ensidigt fokuserar på den vertikala ansvarslinjen. Ett mer genomarbetat exempel på detta, som den som är intresserad kan ta del av, är diskussionerna under kursen KLLOK99 som vi redovisat i vår abonnemangsrapport 75. Trots uttalade ambitioner från både kursledning och deltagare att befrämja horisontella ansvarslinjer fastnade man i samtal som starkt präglades av vertikalitet.

KLLOK99 är inte ett unikt exempel. Vad som hände under KLLOK99 kan sägas representera ett mer generellt fenomen. Forskaren Göran Brulin beskriver t.ex. i sina rapporter "Från Italien till Gnosjö" och "Den tredje uppgiften - Högskola och omgivning i samverkan" att Sverige i hög grad präglas av vertikala strukturer och lösningar och att en ökad horisontalitet vore önskvärd.

Varför är detta viktigt

Många problem och svårigheter som har rötter i skeenden i den horisontella linjen bollas fram och tillbaka i den vertikala. När det gäller stress och ohälsa i arbetslivet påpekas t.ex. i massmedia att detta först och främst är en ledningsfråga. Man preciserar emellertid inte vad en sådan god och annorlunda ledning skulle bestå av.

Uttrycket "att ta sitt ansvar" hörs i var och varannan mening i massmedia. Med detta menar man vanligen att ledningen måste ta sitt ansvar. Ledningen kontrar med att de gjort vad de kunnat och hänvisar till olika vertikala åtgärder. Man brukar sedan hänvisa till att även de underställda måste ta sitt ansvar.

Så böljar diskussionen fram och tillbaka utan att någon blir klokare för det. ”Ansvaret” flyttas i diskussionen från den ena till den andra utan att något händer.

Frågan är förstås främst vad vi alla, som är beroende av en god ledning, menar skulle vara en god ledning. Vad tycker vi egentligen att en sådan skall göra, hur tror vi den kan skall kunna påverka de svårigheter vi möter, vad skall vi realistiskt förvänta oss av den, när skall vi följa den, när skall vi avsätta den och göra uppror och vem skall vi egentligen välja som ledare?

Det sägs ofta att det saknas framtids-tro och engagemang för viktiga frågor i vårt samhälle. Det sägs ofta att man inte tar sitt ansvar. Det sägs ofta att man slösar med samhällets medel eller att man är alltför ekonomiskt inriktad och inte tar tillräckliga samhällshänsyn.

Den viktigaste frågan är nog att vi får en bra ledning. Därför kan det vara viktigt för oss alla att få grepp om vad som egentligen menas med det.

Ledning - vad är det?

Ett sätt att få perspektiv på frågan om ledning är att utgå från några olika betydelser av begreppet ledning. Sven-Erik Sjöstrand på Handelshögskolan i Stockholm har ägnat denna fråga en del tankemöda.

Det svenska ordet ”ledning” tycks komma från det fornsvenska ordet ”ledhning” som ungefärligen betyder ”skydd” eller ”lejd”. Använder man sig av denna ursprungliga betydelse kan man således se ledningen som ett skydd för och en garant mot yttre våld. När man är ”under ledning” kan man känna sig trygg.

Denna fornsvenska betydelse anknyter till en annan liknande betydelse nämligen ”lots”. Ledningen är någon som går före

och leder eller som eventuellt styr verksamheten genom svåra passager. Genom att överlämna sig åt en god ledning eller ”styrelse” så förs man fram till målet.

Först på slutet av 1800-talet tycks ledning ha kommit att få betydelsen ”den som bestämmer”. Ledning inom näringslivet har därefter kommit att tolkas som arbetsgivarens, dvs bolagets och ägarnas, representant gentemot anställda och omvärld. Ledning inom det offentliga livet har på samma sätt kommit att tolkas som den demokratiskt utsedda styrelsen, dvs också i detta fall ”den som bestämmer”.

Dessa betydelser av ledning är emellertid vertikala och återspeglar inte vår svenska tradition och heller inte utvecklingen i Sverige under de två senaste seklerna, varken i samhälle eller näringsliv. Sjöstrand föreslår därför ytterligare en betydelse som innefattar en horisontell ansvarslinje.

Ledning som en systemegenskap

System har egenskaper som skiljer sig från summan av de egenskaper som delarna var för sig uppvisar. Tillämpat på s.k. sociala system så innebär ett sådant påstående att det finns sådant som vi som enskilda individer inte kan uppnå var för sig utan som kräver någon typ av samverkan mellan oss. Våra gemensamma insatser kan således bli mer än summan av vars och ens enskilda insatser.

Vi vet också väl att det i den verklighet vi lever uppkommer svårigheter, problem och oönskade fenomen som är en följd av många människors samverkan. För att ett sådant mönster skall förändras måste alla medverka till att detta sker.

För att åstadkomma det som är möjligt, men som inte kan åstadkommas av var och en för sig, och för att undvika det som

är önskat men som inte kan undvikas utan att systemet ändrar beteende så måste det enligt Sjöstrand överbryggas ett horisontellt "gap" mellan människor. Det måste uppstå ett horisontellt ansvarstagande.

Sven-Erik Sjöstrand formulerar detta ansvarstagande som en parallell till det fornsvenska "ledhning". Vi vill således kunna lita till en "ledning" när vi ställs inför problem eller möjligheter som vi enskilt inte kan klara och där vi måste överbrygga "gapet" och lösa organiseringsproblemet för att lyckas.

Vad ledningen då skall göra faller utanför vad som diskuteras i traditionell ledarskapslitteratur. De åtgärder som där föreslås omfattar inte denna problematik. Den praktiska erfarenheten är istället att många av de åtgärder som där rekommenderas mycket väl kan blockera uppkomsten av en horisontell ansvarslinje. En till synes god vertikal ledning kan således vara en horisontell katastrof.

Agerabeteendet - den moderna människans villkor

Föreställningar om självförverkligande och personlig utveckling tycks bygga på resonemang som först presenterades av en tysk filosof, Johann Gottfried Herder. Charles Taylor, som beskriver Herders filosofi i sin biografi av Hegel, menar att vi här möter en av de idéer som har haft störst betydelse för uppkomsten av vår moderna världsbild.

Herders tankar har visat sig få sådan genomslagskraft att de återfinns i nästan alla resonemang om människans roll i arbetsliv och samhälle. I Försvarmakten talar man t.ex. om behovet av att soldater och befäl uppvisar ett s.k. agerabeteende för att man skall klara sina uppgifter i ett modernt krig.

Resonemangen i de olika reglementen där agerabeteendet beskrivs skulle kunna vara hämtade direkt från Herder. Herder menade t.ex. att varje mänskligt liv kan ses som ett uttryck för ett syfte eller en strävan. Varje individ är därför mänsklig på sitt eget sätt. Förverkligandet av människans väsen ligger inbyggd i varje enskild människa.

Att förverkliga sin egen inre kraft och omsätta den i yttre uttryck är enligt Herder att tillföra den yttre verkligheten något nytt. Det är att tvinga sig på omvärlden. Ofta i strid med denna. Människans utveckling är således per definition en konflikt. Det är en kamp mot den tröghet och det motstånd som omvärlden visar mot det nya och ovana.

Man utvecklas enligt Herder som människa när man tampas med yttre hinder och fullföljer vad man upplever som sin egen identitet. Vad människan förverkligar är därför inte givet på förhand. Det kan inte förutbestämmas. Det visar sig först när människans egen strävan uppfyllts.

Agerabeteende och personlig utveckling, både enligt Herder och Försvarmaktens reglementen, är klart i strid med en ensidigt vertikal kommandolinje som bygger på samordning genom lojalitet, hörsamhet och förtröstan. För att människor skall kunna utvecklas, enligt de föreställningar som vår moderna tid omfattar, så krävs det således vid sidan av den vertikala linjen en förstärkt horisontalitet.

Den insikt som Herder visade på, och som i så hög grad förverkligats i olika sammanhang både i arbetslivet och samhället, kan inte göra ogjord. Den sprids hori-

Referenserna till Charles Taylor och Johann Gottfried Herder är hämtad från boken "En plats i stolen" av Thomas Sewerin . Vi har ännu inte hunnit kontrollera hans källa men kommer i framtida texter i ämnet att göra detta.

sontellt. Om den förträngs, blockeras eller förnekas moderna människor skapas frustration och ohälsa.

Som en utgångspunkt för samtalet om en god ledning vill vi därför påstå att alla tecken tyder på att en ledning som ”tar sitt ansvar” och seriöst vill skydda oss mot våld, som vill visa vägen, som vill ta ansvar för gemensamma viktiga beslut och som vill medverka till att vi kan överbrygga gapen mellan oss och förverkliga sådant vi inte klarar på egen hand, måste utveckla den horisontella ansvarslinjen. En ledning som inte gör detta och enbart koncentrerar sig på den vertikala linjen kan inte göra anspråk på att vara en god ledning i takt med tidsandan.

Tystnaden

Det verkar som om spridningen av Herders filosofi om personlig utveckling och respekt för individualiteten har varit en viktig orsak till människors revolt mot vertikala strukturer. När revolten motiverats med en dålig vertikal ledning har de revolutioner som skapats bara medfört bytta positioner. Slavarna har blivit herrar och herrarna slavar. Det vertikala har bestått.

Revolter som istället utgått från behovet av självförverkligande och av nya horisontella ansvarslinjer har gett ökad kunskap om de horisontella ansvarslinjernas betydelse. Det har då visat sig vara lika olyckligt att fokusera enbart på den horisontella linjen.

I KLLOK99 gjorde man rent hus med tanken att man kunde avstå den ena linjen för den andra. Kursen, liksom en mängd liknande arbetsorganisatoriska aktiviteter under 1900-talet, bibehöll således en vertikal ansvarslinje men utformades medvetet så att den också skulle befrämja tillskapandet av horisontella ansvarslinjer.

Det visade sig då att det trots goda intentioner var synnerligen svårt att skapa en god skärningspunkt mellan de båda. Det var svårt att samtala om och förstå sig på hur den goda skärningspunkten skulle etableras. Det horisontella ansvarstagandet uppstod inte av sig självt. Eftersom kursen avsåg att studera och samtala om ledarskap så blev det tyst när detta nya och annorlunda vertikala/horisontella ledarskap kom på tal.

Vi har av denna observation dragit slutsatsen att den tystnad som man ofta talar om i arbetslivet inte bara behöver bero på en auktoritär vertikal ledning utan att den lika gärna kan tolkas som att ledningen inte förmår befrämja en horisontell ansvarslinje. Vi har därför känt det angeläget att initiera samtal som dessa om god och dålig ledning.

Uppbrottet för den lineära kunskapssynen

Dagens moderna västerländska samhälle har numera en annan erfarenhets- och kunskapsmassa om sociala frågor än vad som var fallet bara för några sekler sedan. All ”vet” i praktiken mycket om horisontella ansvarslinjer.

Det kommunikativa mönstret har emellertid förändrats långsammare än våra insikter. Vi lever kvar i ett sätt att samtala om dessa ledningsfrågor som har sina rötter i sekelskiftets erfarenheter. Samtalsformen osynliggör därför erfarenheter som många av dagens människor är väl förtrogna med. Göran Brulin kallar denna kommunikativa praxis för den lineära kunskapssynen. Det finns därför en växande klyfta mellan hur man kommunicerar om ledning och vad människor har erfarenhet av. Denna måste överbryggas om vi skall få välgrundade samtal i denna fråga.

Den lineära kunskapssynen utgår från att

- teori alltid föregår praktik.
- all kunskap kan formuleras i metoder och allmängiltiga lagar.
- hierarkiska klassificeringar och analytiska resonemang är goda approximationer av verkligheten.
- äkta kunskap kan vinnas endast genom distanserade mätningar och objektiva observationer

Det är inte alltid som vi tänker först och handlar sedan.

Att praktik och beteenden styrs av föreställningar, teorier, bilder etc i våra huvuden är en tankefigur som ingår i nästan alla vardagliga diskussioner. Att den styr kommunikativ praxis är således inte att förvåna sig över.

Många gånger leder den emellertid samtalen fel eftersom den antyder att det skulle vara möjligt att ändra människors beteende genom att utifrån förändra och påverka deras föreställningar och "teorier". En vanlig tanke är då att denna förändring uppstår genom informationsförmedling, övertalning och diskussion.

Samma tankefigur antyder att direktiv, modeller, koncept, information etc som förmedlas i den vertikala linjen från ledningen kan och bör ha effekt på vad som händer i organisationen. Samma tankefigur antyder också lämpligheten av en enkelriktad vertikal generering och spridning av kunskap. Allmängiltig kunskap skall utvecklas vid universitet och högskolor för att sedan spridas och omsättas i praktiken.

Erfarenheterna under det senaste seklet är inte förenliga med dessa antaganden. Individens handlande visar sig exempelvis mer vara ett uttryck för men strävan

än styrt av en teori. Människor verkar således förklara, dvs efterrationalisera, sitt handlande mer utifrån vad som är lämpligt att man för stunden säger än med utgångspunkt från någon inre teori.

Inte heller vertikal kunskapsförmedling fungerar så som tankefiguren anger. Även efter långa och ingående diskussioner där man tror att den andre omfattar ny kunskap och nya "teorier" så visar det sig ofta att dennes handlande ändå följer gamla etablerade mönster eller tar helt nya och oväntade riktningar.

Organisatorisk praxis visar sig också vara starkare än de nya koncept och försök att förändra uppifrån och utifrån som görs. Det gamla "sitter i väggarna". Förändringarna är blygsamma i relation till den energi som lagts ner på att förklara, diskutera, övertyga och argumentera.

Lärande tycks istället uppstå, och beteenden förändras, som en följd av horisontella processer i vilka individen ges möjlighet att utvecklar nya uttryck för sin strävan och sin mänsklighet. Ofta är teoretiserande diskussioner och försök till vertikal påverkan ett hinder för uppkomsten av dessa processer och motverkar vad man önskar skall ske.

Sociala skeenden är inte lagbundna, de blir till

Sociala skeenden följer inte lagbundenheter och kan inte i förväg bestämmas. De uppstår genom de interaktioner som de deltagande individerna formar. Skeendena blir till genom den mening människor tilldelar situationen och vad de vill uttrycka i den. Vill man förstå ett visst skeende måste man således förstå vad människors handlande egentligen uttrycker.

Denna förståelse kan man bara få genom att få del av den horisontella linjens

kommunikation. De flesta härskare har därför haft hemliga kunskapsare "bland folket". Detta är en indirekt och långsam väg. Numera måste kunskapsöverföringen mellan horisontella och vertikala ansvars-linjer snabbas upp och bli mer direkt. Detta återspeglas i dagens strävan efter alltmer "platta organisationer" och nätverksstrukturer. En mer rak och nära interaktion kräver emellertid mer tillit och trovärdighet mellan individerna än vad som tidigare varit nödvändigt - både i den vertikala och horisontella linjen.

"Push och pull" - den nya gränslösheten

Det hierarkiska och analytiska arbets sättet som vår kunskapsbildning hittills utgått från antyder att det skulle vara möjligt att uppifrån och utifrån "konstruera fram" en viss bestämd funktion hos en organisation eller ett system. Vad man vill åstadkomma skulle enligt denna tanke kunna drivas fram med en metod som formulerats efter något koncept eller någon teori.

En stor mängd erfarenhet visar att detta antagande inte stämmer. Det verkar i stort sett vara omöjligt att konstruera fram vad vi kallar sociala systemegenskaper som t.ex. en "rätt" kultur, ett gott klimat, en bra trivsel etc på detta sätt. Sådana effekter verkar istället uppstå genom de interaktioner som människorna i systemet genererar. Organisatoriska konstruktioner fungerar bäst för att skapa rent mekaniska effekter och i slutna system.

I dagens verksamheter arbetar huvud- delen av de anställda i öppna system mot kunder, patienter, klienter etc. Systemets egenskaper blir till genom de interaktioner som varje person upplever meningsfulla att medverka i. Handlandet "sugs" framåt ("pull") av omvärldens krav på samverkan.

Detta är i strid med den linjära tanken. Den bortser från systemets gränslöshet och interaktionerna med omvärlden. Därför blir de horisontella skeendena osynliga. De enda påverkansmöjligheter ledningen ser som möjliga är vertikala direktiv, beslut, planer, metoder och koncept (push).

Mycket talar emellertid för att den stress och ohälsa vi idag finner i arbetslivet främst är en följd av "pull-fenomen". De anställdas situation verkar förvärras om ledningen ensidigt fokuserar sina insatser på allt mer raffinerade "pushstrategier".

Den frånvarande ledningen - framväxten av personer

Erfarenheterna i det moderna arbetslivet visar att Herder hade en stor poäng. Hälsa kräver ett fritt mänskligt uttryck i kontakt med en social omvärld. Engagemang och en känsla av delaktighet i det sociala livet är en förutsättning för god livskvalitet.

Den linjära kunskapssynen är till föga hjälp när det gäller att åstadkomma detta. Prövar man den linjära kunskapssynen på existentiella problem så leder den istället till det motsatta och oönskade - nämligen distansering.

Hälsa i samhälle och arbetsliv uppstår genom att man medverkar till att acceptera tillväxten av det personligt unika och motverkar reaktioner av hjälplöshet och isolering. Inga objektiva, rationella och värdefria beslut eller åtgärder kan i sig åstadkomma detta. Varje ledning måste därför också vara personlig.

Man talar i dag mycket om medarbetares delaktighet. Man glömmer att ledningens bristande delaktighet och involvering i den horisontella linjen sannolikt är ett lika stort hälsoproblem som medarbetarnas bristande delaktighet i den vertikala ledningen.