

Ledarskapets meningslöshet

ett material utarbetat i samband med abonnentmötet i Stockholm den 28.10
av Bengt-Åke Wennberg

Ledarskap definieras ofta som något som den utövar som får människor att handla på ett visst sätt, som åstadkommer samordning och koordination, som håller ordning, som utvecklar människor etc.

I resonemang om svårigheter på arbetsplatsen, i samhället etc så förklaras dessa också utifrån dåligt ledarskap. Eftersom man har den eller den chefen så kan man inte göra något. Eftersom ledningen är så dålig så blir det som det blir. Å andra sidan förläggs framgångar, framsteg och goda resultat på ledarskapet. Man lyckades på grund av det framstående ledarskapet etc.

Ledarskapet är en "stopper"

I diskussionerna på våra utvecklingsdagar har det gång på gång visat sig att man "fastnar" i ledarskapsfrågan. Vi har funnit att man då flyr från det som är de frågor man istället borde utforska och komma till rätta med. Ledarskapet blir alltings förklaring men också en energi- och tidstjuv eftersom man inte kommer vidare.

Därför anser vi ledarskapet som begrepp meningslöst. Detta betyder inte att man kan undvara ledning eller att ledare inte finns. Det finns handlingar eller aktiviteter

som medverkar till ledandet men vi tror inte att det finns något "ledarskap". Utvecklingsdagens utforskande syftade till att gå bakom ledarskapet och komma fram till om man kan förstå vad man egentligen talar om när man härleder något till det goda eller dåliga ledarskapet.

En för oss viktig utgångspunkt är individen människan och hennes inbyggda självständighet. Människor är självständiga till sin natur. När man observerar vad människor gör måste man utgå från att detta görande alltid har en intern "locus of control", dvs kontrolleras och styrs av människan själv.

Det finns ofta en inbyggd felsyn i dagens ledarskaps resonemang som följer av att människor i många situationer upplever sig styrda och sakna handlingsfrihet, vilket emellertid inte är samma sak som att de inte skulle ha möjlighet att välja eller att de i sitt görande faktiskt hela tiden gör val. De förlägger orsaken till sin handlingsfrihet till ledaren eller omvärlden.

Naturligen kommer man då att samtala om omvärlden istället för att se möjligheterna i den egna situationen. Det är här som ett närmare utforskande av vad man egentligen säger när man säger att man hindras av ledarskapet är på sin plats.

Den hierarkiska begränsningen

Sakfrågan är följande. Människor måste samarbeta och koordinera sina insatser men är i arbetet samtidigt beroende av varandra. I resonemang om samarbete och grupperns effekt på individer uppkommer ofta missförståndet att man föreställer sig att beroendet av att ta hänsyn till en grupp eller medverka i större sociala system, dvs samarbeta, skulle begränsa individens självständighet och minska dennes handlingsfrihet.

Detta beror på att vi tänker oss en ordning där var och en individuellt bidrar med sin begränsade uppgift. Att vara flera och göra samma uppgift blir bara besvärligt. Två kan inte samtidigt köra en bil.

Denna begränsning i synen på arbete gör det nästan oförståeligt vad man skall med andra personer till i samma jobb. Vi har också lärt oss att arbetet samordnas genom planer, bestämmelser, organisatoriska regler etc och administreras av en chef som delar ut arbetsuppgifter och sköter den dagliga planeringen. Ansvar för ordningen åvilar chefen samtidigt som ansvar för att fullgöra sina uppgifter åvilar den enskilde.

Enbart hierarki fungerar inte

Erfarenheterna från dagens arbetsliv bryter sönder denna idyll. Uppgifterna är varken väldefinierade eller särskilt administrerbara. Nya krav, ny teknik, störningar, kunder, behov av flexibilitet, nedskärningar etc gör det omöjligt att fasthålla tanken att det organisatoriska systemet skulle kunna vara stabila. Ständiga omorganiseringar, anpassningar och förändringar krävs för att uppgifterna skall kunna fullgöras. Det räcker inte med kompetens att klara en bestämd uppgift man måste hjälpas åt över gränserna för att

gemensamt klara sina åtaganden. Hur skall man då i denna nya situation kunna skapa samordning och stabilitet. Svaret blir förstås "ledarskap".

I den gamla arbetsformen var livet ganska tråkigt och enahanda. Det fanns inte plats för stort engagemang i arbetet och man fick inordna sig i ledet. Det positiva var arbetskamraterna och stämningen på jobbet, att chefen visade uppskattning och ägnade sig åt ens privata bekymmer då och då, att man fick tårta när det gick bra och man kunde känna sig trygg i jobbet. Det fick inte vara stressigt och farligt och arbetsmiljön skulle vara fin. Allt detta skulle chefen fixa. Det var bra ledarskap.

Ledarskapet - svaret på problemet?

I dagens värld har även denna idyll brutits sönder. När man måste samarbeta mer så kommer relationsproblem upp i dagen. Stressen ökar.

Det ställs krav på att man skall engagera sig. Hur skall man göra med de som inte vill och inte kan? Hur skall man få människor att vara motiverade. Hur skall de kunna dra åt samma håll? Hur skall de kunna lära sig allt det nya? Vad gör man med de som maskar och inte vill och skapar dålig stämning? Svaret blir förstås också här - "ledarskap".

Erfarenheter från väl fungerande grupper och organisationer säger emellertid att beroendet som etableras inte är av ondo utan av godo för människors upplevelse av självkänsla och frihet. Samarbete och grupper är människors naturliga livsmiljö. Om dessa upplevs som begränsande för människor är detta inte en följd av de yttre kraven på samarbete och koordination utan en följd av

en bristande förmåga hos individerna själva att åstadkomma en fungerade koordination och ett för individen konstruktivt samarbete i de situationer man möter.

Kompetent samarbete är frigörande

Erfarenheter från väl fungerande grupper och samspel i stora sociala sammanslutningar pekar på att människor där upplever större frihet, större respekt för sig som individer, större självkänsla och större möjligheter till ansvarstagande än i dåligt fungerande grupper eller sammanslutningar. Detta beror inte på ledarskapet utan på kunnsgheten.

Chefens kunnande att leda, men också alla hans eller hennes medarbetares kunnighet att medverka i ledandet och koordinerandet. Om man fastnar i ledarskapets betydelse lär man sig gemensamt aldrig det man behöver lära för att utveckla detta kunnande.

Framgångsrika sociala sammanslutningar utgår därför från det faktum att människor är självständiga, istället för myten att de kan styras utifrån och att deras problem uppstår i omvärlden, och försöker istället se ledning och organisation i ett perspektiv av samarbete mellan självständiga människor baserad på den frihet och den kraft som kan utvecklas i mänskliga grupper genom att deras gemensamma organiserande förstärker deras självkänsla och trygghet.

Ledarskapets fantombild

Denna utgångspunkt leder till att ledarskap är en fantombild. Det finns inget ”-skap” som som har herravälde över andra och får kontroll över deras självständiga agerande.

Den som försöker etablera sådan makt över andra skapar istället passivitet och motstånd och en minskad kunnighet att medverka i organiserande och ledande. Han eller hon binder ris åt egen rygg.

Istället för att skapa det kunnande som kunde leda till ett samarbete som bygger på respekt för varandras självständighet och kreativitet, försöker en sådan chef istället få ett sådant herravälde över andra så att man kan förhindra att de gör sådant som man uppfattar till nackdel för en själv eller gör sådant som är till ens egen fördel. Man tar över och människor kan inte lära. Ledarskapet förgör sig själv. Ju bättre det är desto värre blir det.

Att välja att bli ledd

Här måste göras en distinktion. Människor väljer i många fall att bli ledda eller styrda utifrån. När detta val görs upplever man sig inte begränsad. Det är således inte det yttre görandet som avgör styrningen utan meningen med handlingen, dvs om jag eller någon annan äger min handling.

Frågan är således om jag gör det jag gör för att jag själv finner detta riktigt och rimligt eller för att jag upplever mig tvingad att underordna mig en yttre vilja utan att kunna ta ställning till lämpligheten, rimligheten eller riktigheten av det jag faktiskt måste göra.

Man kan således säga att den som förordar att samarbete, samverkan och samordning måste uppnås genom att andra ger upp sin självständighet och villkorslöst underordnar sig, tex ett befäl, en stark ledare, en majoritet, en statsmakt, ett hot etc, har abdikerat för lösningar som i grunden är destruktiva och som stödjer okunnandet. När man ber om tillåtelse, eller rätt, att i kritiska

situationer få genomföra våld på andras självständighet försvarar man således sin egen och andras oförmåga.

Nyckeln heter verksamhetskunnande

Det nya kunnande som måste understödjas kan beskrivas så här. Det krävs att varje enskild medarbetare förstår hur man bäst kan bidra till hela organisationens framgång och hur man kan medverka i organiserandet, dvs bidra till besluten om vilken utrustning som är användbar, hur insatserna kan läggas upp och vad som är väsentligt för enheten, gruppen eller organisationen att uppnå. Det krävs således i dag både en djupare och mer mångsidig kompetens än den som traditionell utbildning kan erbjuda.

Att man inte längre kan räkna med en fastställd ordning i vilken envar har sin rätta plats och kan utbildas för sin bestämda uppgift, är en radikal förändring mot tidigare. Det räcker inte att bara vara utbildad på enklare handgrepp och hantering av teknik och på situationer man i en utbildnings- eller rekryteringssituation kan förutse och planera för. Detta är en nödvändig men inte en tillräcklig duglighet. Man måste också ha en sådan basfärdighet, självförtroende och självständighet att man har förmåga att snabbt sätta sig in i och klara även obekanta situationer som man inte tidigare har mött.

För att samarbeta måste man mellan sig, både som individer, grupper, enheter och företag kunna lösa de motsättningar och konflikter som kan uppstå. Man måste kunna komma till konstruktiva överenskommelser sinsemellan som inte medför att någon förlorar självkänsla, stolthet eller engagemang.

Detta är sannerligen ingen lätt uppgift.

Hur skall detta kunnande kunna övas och växa till sig och hur kan kunskap om sådana processer vinnas? Här spelar ledning och ledande en avgörande roll.

Att skapa en ledandets filosofi - inte ledningens

Ledningen och ledandet symboliserar nämligen det fenomen eller den situation man organiserar sig för och som driver fram det kunnande som krävs. Ledandets aktiviteter pekar hur det skulle kunna vara annorlunda än det är och konfronterar därmed också alla med ambitionen att utveckla ett kunnande som skiljer sig från dagens.

Ledandets aktiviteter formulerar motiven för att inte se omvärlden som det största hindret utan istället ge människor kraft att anstränga sig att ta sig ur för sig själva destruktiva och improduktiva förhållanden eller utveckla nya.

Ökad självständighet, kreativitet och initiativkraft får således inte medföra att någon individ försummar den gemensamma uppgiften och solidariteten med de andra. Självständigt agerande får inte sabotera sammanhållningen. Initiativ får inte leda till att man utsätter sig själv och andra för onödiga risker.

Handlingsfrihet får inte användas för att sko sig på andras bekostnad. Att man ges ansvar får inte medföra att man missbrukar givna förtroenden osv. Att sådant inte inträffar har inget att göra med karaktärsegenskaper utan på individens kunnande och på omvärldens förmåga att ställa krav på berörda individer att tillägna sig sådant kunnande att sådana destruktiva effekter kan undvikas.

Hur den legitima makten används blir en förebild

Därför blir den legitima sidan av chefskapet avgörande. Chefen har ansvar för att det finns ett förtroende för att rättvisa skipas, att resurser fördelas dit de bäst behövs, att belöningar och uppskattning baseras på faktiska bidrag till det gemensamma resultatet, att den kunnsighet och erfarenhet som finns användes konstruktivt och att arbetsformer och rutiner ändras efter uppgiftens krav osv.

Legitimiteten i maktutövningen byggs på att man förmår medverka till att fokusera på situationens krav och den uppgift som skall genomföras.

Ledandet måste medföra att man gemensamt utforskar hur var och en maximalt kan använda sin egen kunnsighet och bedömningsförmåga för att bidra till att man klarar den situation man står inför snarare än att man på gammalt maner tvingar fram hörsamhet och lydnad under en "auktoritet" eller försöker få människor att underordna sig regler, planer, direktiv och reglementen.

De medel man har till sitt förfogande för att skapa denna legitimitet för maktutövningen är att på ett klokt sätt disponera över tillgångar som pengar, material, utrustning och lokaler, formulera "uppdragen", besluta över fördelning av arbetsinsatser och tidsanvändning, bevilja förmåner etc.

Tidigare uppfattades det som fullt naturligt att den legitimitet man hade som "ledning" också medförde att man med hjälp av sina befogenheter skulle ta befälet över andra och ensidigt bestämma över vad de skall göra och inte göra, vad de skall tänka och inte tänka eller vad de skall känna och inte känna. En chef med en sådan inställning till ledarskapet kan emellertid inte bidra till den självständighet som krävs i framtidens arbetsliv och kan inte legitimeras sin makt.

En sådan chef kommer att skapa underställda som blir beroende antingen av ledaren eller av systemet.

En underställd som blir beroende av ledaren kommer inte att fokusera på situationen utan istället ha sin uppmärksamhet på sina överordnade för att förstå vad som skall göras och vad dessa förväntar sig av honom. En underställd som blir beroende av "systemet" kommer inte att kunna handla efter situationens krav utan kommer att vara fången i reglementen, planer och bestämmelser utan förmåga att se om de är tillämpliga i situationen eller inte.

Ledarskapet är meningslöst därför att det blir ett spel om självständigheten – ett vinna-förlora spel där den enes självständighet vinnas på bekostnad av den underordnades underkastelse.

Det traditionella ledarskapet är självdestruktivt och därför meningslöst

För att bryta denna onda cirkel och demonstrera ett annat sätt att se på samspelet chef och medarbetare kanske det är viktigt att för ett tag frigöra sig från den meningslösa aspekten av ledarskapet.

Vi tror att en ny och mer konstruktiv aspekt visar sig när man istället fokuserar på verksamheten och verksamhetskunnandet talar om de skeenden som måste organiseras och hur detta skall ske och man måste agera för att verksamheten skall bli produktiv.