

Föreställningar om ledarskap och organisering

av Monica Hane och Bengt-Åke Wennberg

En fiktiv annons framtagen efter mallar från ett stort antal annonser om kurser i ledarskap och organisering under åren

Ledarskap – så skapar du motiverade, effektiva och välmående medarbetare och team



Denna utbildning som riktar sig till dig som chef eller som har en ledarroll, handlar om hur du kan stärka ditt ledarskap och skapa motiverade, produktiva och välmående team och medarbetare. Vi går bland annat igenom olika ledarstilar och vad forskning visar är de mest effektiva strategierna för att främja motivation.

Ovanstående annons har i nästan oförändrad form mött oss under femtio år. Vi hade tidigt utbildnings-, konsult- och forskningsuppdrag i samma anda. Branschen var då, precis som den är nu, mycket lukrativ. Pengar fanns i överflöd eftersom tanken stöddes av de som bestämde.

Problemet för oss var att vi tidigt upptäckte att de utlovade effekter som huvudmännen förväntade sig uteblev. Det var INTE så att ledarskap och organisering SKAPADE motiverade, effektiva och välmående medarbetare och team. Det fanns INTE generella ledarstilar och effektiva strategier för att FRÄMJA MOTIVATION som kunde hämtas ur forskningen.

Våra erfarenheter sade oss något annat. Men vi hade för lite på fötterna för att kunna komma till tals och protestera. Vi kände oss istället tvungna att avstå från sådana uppdrag.

Den sakfråga hela resonemanget byggde på – då som nu – var att organisering, ledning och arbetsformer, beroende på hur de utformades ver-

kade medföra olika positiva och negativa effekter för verksamheter och anställda. Några arbetsformer ansågs vara bevisat bättre och skulle implementeras – andra sämre och skulle ersättas om de förekom.

Problemet var tanken att organisationens konstruktion, ledarstilen och arbetsformen var en så kallad oberoende variabel och effekterna bara en ren konsekvens. Framgång, engagemang, hälsa och välbefinnande var en garanterad effekt om man valde "rätt" struktur och ledning.

Om effekterna uteblev måste detta bero på att man inte följt instruktionen, att insatsen varit för svag eller att uppföljningstiden varit för kort. Därför satsades nästa gång på ett ändå större projekt, ändå fler utbildningstillfällen, mera sprudlande kick-offs etc.

Uppfattningen om strukturens och arbetsformernas inverkan hade också lett till föreställningen *att dessa strukturer ensidigt kunde fastställas av en ledning, av experter, av fack och arbetsgivare i förening och att de därefter kunde säkras genom demokratiska omröstningsprocedurer och medinflytande på olika nivåer.*

Vår erfarenhet var att påfallande ofta försämrades motivationen bland dem som berördes. Styrdokumentens formuleringar om att verksamheten byggde på proaktiva, ansvarstagande, kompetenta aktörer uppfattades som hyckleri.

En alternativ utgångspunkt som vi fann i litteraturen och i då aktuell forskning (Whitaker 1995) var att de olika strukturer man refererade till *uppstod och vidmakthölls* som en följd av *de interaktioner* som skapades av **alla** dem – både medarbetare, beslutsfattare och ledning – som deltog i de komplexa sociala kontexter det handlade om.

Försöken att fastställa det man av olika skäl trodde var konstruktiva strukturer och att få människor att anpassa sig till dem verkade istället att kraftigt störa de interaktiva mönster som i grunden var verksamhetens skelett. Det fanns en uppfattning att det var nödvändigt att bryta upp alla gamla relationer för att senare föra in "det nya".

De grandiosa löften som annonsen avspeglar har trots misslyckandena vidmakthållits i diskussionen om utvecklingsinsatser – av huvudmän, konsulter och allmänhet – under nu mer än femtio år.

Då vi, Monica och Bengt-Åke, har tvingats gå mot strömmen har vi haft anledning att fördjupa oss i, och bättre försöka förstå, hur det i grunden

hänger ihop. Detta har vi ägnat oss åt sedan dess. Vi skall beskriva våra erfarenheter i denna och kommande bloggar.

Vad som gör löftena möjliga tycks vara att de deltagande enskilda individerna – både huvudmän, ledning och medarbetare *friskriver sig* från ansvaret för vad som händer – trots att de alla gemensamt är med att bidra till att det blir som det blir när de gör som de gör. Eller också som annonsen antyder – att ledning och huvudmän i förekommande fall *ensidigt* skulle kunna ta på sig äran för allt det goda som händer som en följd av vad just *de* gör – eller tvingas ta på sig hela skulden när det går illa.

Den regelmässiga *friskrivningen* från ansvaret för skeendet hos *var och en* av de enskilda medverkande verkar ha medfört att det även i mindre sammanhang är svårt för deltagarna att observera vad det är som händer i det samspel de medverkar i, svårt att uppmärksamma andra på det man själv ser, svårt att se hur både önskade och oönskade effekter egentligen uppstår och svårt att samtala om det egna och andras ansvar för detta.

Vi drog den slutsatsen efter att ha genomfört ett med våra mått ovanligt omfattande och systematiskt utforskande arbete – ett Research Partnership – om organisering och ledande tillsammans med deltagarna i två kurser i ledarskap för ledare och chefer i organisationer och krigsförband – KLLOK 98 och KLLOK 99 – som arrangerades av Försvarshögskolan. Insikterna från dessa kurser har följt oss sedan dess. Resan ”efter KLLOK:en” har nu pågått mer än tjugo år. Denna blogg är en kort resumé av de resonemang som föddes då och som vi därefter arbetat vidare på.

Vi fick alltså 1998 respektive 1999 förmånen att medverka som handledare i KLLOK. Kursen hade genomförts ett stort antal gånger sedan starten 1981. Frågan om ”ledarskap” stod då som nu högt på dagordningen. Tidigare kurser hade syftat till att utbilda i ledarskap med samma motiv som i den annons som vi började denna blogg med.

Det var just då gynnsamt för vår alternativa utgångspunkt att det under tiden bland olika handledare och huvudmän vuxit fram en tveksamhet om huruvida de underliggande tankefigurer som kopplades till begreppet ledarskap var relevanta i den framtida Försvarmakten.

Behovet av personer som kunde utforska, förstå och organisera sig för en *från början okänd kontext* hade blivit allt mer uppenbart. Det statistiska

organisationstänkande som man tidigare förlitat sig på passade inte längre in i en så dynamisk värld som nu växte fram.

Bland våra huvudmän hade man också erfarenhet av att det man kallade ledarskap inte behövde vara knutet till en viss position i hierarkin utan kunde utövas av olika personer vid olika tillfällen. Det behövde inte knytas till en generell personlighet, position eller förmåga. KLLOK hade därför lagts upp så att deltagarna fick stor frihet att pröva sig fram för att utforska och pröva hur olika "ledarskap" uppstod och hur och varför vissa fungerade och andra inte.

Man hade emellertid under tidigare kurser noterat att detta upplägg hade vissa brister. Ett överdrivet fokus på själva ledarskapet verkade skapa en destruktiv konkurrens mellan deltagarna om ledarskapet i kursen snarare än att de på allvar försökte utforska och förstå sig på de organiseringsprocesser de sannolikt skulle komma att möta och som skapade förutsättningen för det ledarskap de behövde hantera som chefer i olika befattningar.

KLLOK-kursen av årgång 1999 erbjöd oss därvid, genom så som den var upplagd, ovanligt gynnsamma förutsättningarna för oss att tillsammans med deltagarna på nära håll följa och studera *en organiseringsprocess* som mycket liknade den de skulle ställas inför i skarpa lägen.

Deltagarna skulle kunna studera organiserandet av den egna kursen medan det pågick och gemensamt reflektera över vilka svårigheter som då dök upp och vilket ledarskap som då behövdes.

Det fanns självfallet vissa yttre ramar. Det fanns en fastställd kursplan och en lista över kurslitteratur. Det fanns också en utsedd kursledning av erfarna utbildare som åtog sig att efter bästa förmåga bidra till det lärande som var och en av de 24 deltagarna ansåg sig behöva inför sina framtida befattningar. Staben åtog sig också att ha kontroll över att avsatta medel användes klokt och förenligt med kursens syfte – till exempel som arvode till inbjudna gästföreläsare.

Kursen sträckte sig över ett kalenderår på heltid och deltagarna deltog på uppdrag av sina respektive verksamheter. Det förutsattes att kursdeltagarna skulle närvara vid ett fastställt antal gemensamma samlingsveckor. Innehåll och arbetsformer under dessa samlingsveckor överläts emellertid helt och hållet till deltagare och ledningsstab att förbereda och organisera gemensamt.

Frågan om "ledarskap" tonades ner. Istället lades fokus på hur samverkan uppstod och hur dess karaktär kunde uppmärksammas och diskuteras medan kursen pågick. Hur kunde en god samverkan främjas? Kunde en dålig blockeras och hur? Kunde man som deltagare förstå hur olika typer av samverkan uppstod? Hur kunde man genom att delta i sådana samverkansprocesser medverka till att de utvecklades konstruktivt. Hur kunde man själv och de andra lära sig något om de sociala processer som var verksamma? Hur kunde dessa processer gemensamt hanteras?

Redan i inledningen accepterade deltagarna att dessa frågor var väl värda att tillsammans utforska i och under kursen. Ett skäl till denna acceptans var säkerligen att deltagarna genomgående hade erfarenhet av gruppdynamiska övningar typ UGL. Flera var själva certifierade UGL-handledare. Det rådde heller ingen tvekan om att deltagarna redan inledningsvis var ovanligt väl förtrogna med interaktiva sociala processer.

Kursen 1999 genomfördes som ett regelrätt Research Partnership för att gemensamt utforska temat. Syftet med utforskandet förhandlades med deltagarna och följde de principer vi hämtat från Dorothy och Galvin Whitaker (Archer m.fl. 1994). Projektet – inklusive referaten från en tidserie av genomförda samtal – redovisas i abonnemangsrapport 75, december 1999, (Wennberg och Hane 1999).

Studien visade att deltagarna – trots både sina goda teoretiska insikter och praktiska erfarenheter av interaktiva fenomen i tidigare kurser – nästan uteslutande beskrev det skeende man deltog i – och de svårigheter man mötte – som en följd av en slags "styrning".

Organiserandet som åstadkommit beskrevs som en direkt konsekvens av någon eller några personers "personlighet" och kunnande – eller i negativa fall "inkompetens", "omogenhet" etc. Det var svårt att ens i de avslutande samtalen i serien hitta uttalanden som kunde tolkas som att man såg fenomen och händelser *som om de hade skapats gemensamt genom en interaktiv process*.

I reflektioner och i de samtal som ingick i studien var vi och deltagarna helt överens om att den samverkan som uppstod inte kunde ha uppstått utan *allas medverkan*. Ändå beskrev deltagarna att det kändes som att det som hände *bara drabbade dem* (Shotter 1993). Samverkansmönstret tycktes uppstå av sig självt. Det kunde inte påverkas trots att det hade

skapats av var och en – men gemensamt – och trots att mönsterskapandet som sådant hade stor betydelse för hur situationen utvecklades.

Vi liknade då uppkomsten av olika samverkansmönster vid *en slags hypnotism*. Jämförelsen med hypnotism ledde oss till hypotesen att samspelet kanske formades genom vissa *kommunikativa processer* vars påverkan varken uppfattades eller kunde kontrolleras av deltagarna. I brist på bättre benämningar skiljde just vi, Monica och Bengt-Åke, vid denna tid på *vertikala och horisontella* kommunikativa processer.

Vår hypotes var att formen av samverkan uppstod genom *horisontell kommunikation*. I det vi kallade en horisontell kommunikation förmedlas analyser, ståndpunkter, argument och ställningstaganden på ett sådant sätt att de andra deltagarna genom denna information tar egen ställning till sin medverkan i samspelet.

För att en sådan horisontell kommunikation skall påverka samspelet så måste den öka den gemensamma kunskapen om vad som pågår. Först då kan en konstruktiv medverkan befrämjas och en destruktiv medverkan konfronteras.

I en vertikal kommunikation – däremot – ingår ingen sådan information. I denna tävlar deltagarna om vilket förslag till beslut som skall få flest anhängare. Resonemangen utgår från tanken att eventuella samverkanssvårigheter kan förebyggas om bara ledningen – eller någon eller några "informella ledare" – skapar den lämpliga organiseringen eller vidtar relevanta åtgärder.

Deltagarna beskrev att den vertikala formen av kommunikation medförde att förslag och synpunkter ramlade ner i "svarta hål" utan att bli beaktade eller generera annat gensvar än en kompakt tystnad. Efter en stund presenterar en annan deltagare ett helt annat förslag till beslut utan koppling till det tidigare sagda.

Erfarenheten av allt fler "svarta hål" ledde till att man inte tyckte sig komma någon vart med sitt organiseringsuppdrag. Många blev oroliga över att tiden bara förslösades och att man inte skulle hinna bjuda in de externa experter och gästföreläsare de hade hoppats kunna kontakta.

Samtidigt brottades man med att ett misslyckande att utveckla en horisontell kommunikation skulle innebära att man gav upp den potential för en förbättrad verksamhet man sett och i stället bädda för ett återfall till

en känd och enkel men i en komplex verksamhet både riskfylld och ineffektiv vertikal organiseringsprincip.

Vår analys av kommunikationen under och efter kursen visade att kollektivet KLLOK 99, ledning och deltagare inbegripna, hade mycket stora svårigheter att etablera det vi i inledningen kallat en *horisontell kommunikation*.

Såsom kursen var upplagd kunde en del vanliga hypoteser om vad som ligger bakom dessa svårigheter uteslutas. Det handlade inte i vårt fall om omedvetenhet. Deltagarna i KLLOK 99 föreföll väl medvetna om behovet av att utveckla en horisontell kommunikation. De motverkade kraftfullt varandras försök att etablera och förstärka vertikala ansvarslinjer och en vertikal kommunikation när de förekom. Men det hjälpte inte.

Problemet tycktes inte heller vara att man inte förstod kravet på eller tillräckligt mycket engagerade sig i frågan om jämbördighet för att kunna utveckla en horisontell kommunikation. Kommunikationen försvårades ändå ständigt genom den konkurrens och det maktspel som uppstod.

Deltagarna uttryckte stor frustration över att man trots medvetenheten ändå så frekvent hamnade i en så uppenbart vertikal kommunikation. Vi tolkade svårigheten som en följd av att deltagarna sedan länge tillämpat det vertikala språkbruket i sina interaktiva samspel både i samhället i övrigt och i sin yrkesverksamhet. Den vertikala kommunikationsformen hade kommit att präglade deras samtalspraxis.

Svårigheterna låg heller inte i brist på empati med och omsorg om varandra. Den visade sig tydligt genom många olika initiativ att erbjuda hjälp och stöd till varandra. Förekomst av empati och speciella värderingar verkade emellertid trots detta inte påverka det frekvent förekommande vertikala kommunikationsmönstret. I detta försökte man främst slå fast vem som "hade rätt", "hade rätt att lägga sig i" respektive "hade rätt att bestämma över vad".

Vi har med tiden blivit allt mer övertygade om att *deltagarna var fast i en vertikal kommunikationsform – inte för att man inte såg dess brister utan för att man inte hade något alternativ att sätta istället*. Det språk man hade, saknade ord för mycket av det som skulle varit relevant att uppmärksamma i den horisontella kommunikation de behövde praktisera. Den logik och det benämningssystem man lärt sig tillämpa passade ex-

empelvis dåligt för att beskriva det som kallas emergens och som uppstod genom den horisontella kommunikationen.

Emergens är sådana processer där ett komplext mönster formas utifrån ett relativt enkelt samspel mellan många olika självständiga individer. Ofta kan ett system som är mycket enkelt på mikroskopisk nivå då resultera i stor komplexitet på makroskopisk nivå.

Vi har efter KLLOK 99 utvärderat ett antal verksamheter där man lyckats med det vi under KLLOK:en kallade horisontell kommunikation. Vi har också själva i något fall kunnat medverka till en sådan.

Problemet har då varit att den typ av konstruktiv horisontell kommunikation som man etablerat efter hand "dött ut" när man konfronterats med omvärldens förenklade språkbruk. Man har inte för sina huvudmän kunnat göra sina analyser, sina överväganden och sina argument för sina mer adekvata organiseringsprinciper begripliga.

Vi har i dessa fall konstaterat att vid de tillfällen då en konstruktiv horisontell kommunikation uppstått så har man lyckats överge *det invanda betecknarsystemet*. Man använde i de verksamheter vi studerade ofta samma ord men *ordens innebörd* förstods annorlunda. *Logiken i samspelet blev då också annorlunda*.

Våra senare undersökningar i olika uppdrag kring exempelvis arbetsmiljö har lett oss fram till att de två tankefigurena – vertikal och horisontell kommunikation – kan beskrivas med utgångspunkt i skillnaden mellan de två sociologerna Gabriel Tardes och Emile Durkheims olika forskningsansatser (Törnberg 2017).

Beroende på vilken ansats man väljer verkar det vara möjligt att mellan sig kommunicera om mänsklig samverkan *på minst två helt olika sätt* – med två olika typer av diskurser. Dessa kräver två helt olika språkbruk och tankelogiker.

Vårt arbete har därför under senare tid syftat till att utforska, exemplifiera och få grepp på det betecknarsystem och den logik som i Tardes anda skulle behöva tillämpas som ett alternativ vid sidan av de samtal som förs i Durkheimsk anda. Vi återkommer till detta i nästa blogg.

Referenser

Archer L, Hicks L, Whitaker D och Whitaker G (1994): Research Partnerships – Ways In which organisations and university-based facilitators/researchers may work together in partnerships to carry out research, facilitate programme and staff development and improve quality of work and of work life. Heslington: Department of Social Policy and Social Work, University of York.

https://naetverkssamhaellet.se/Filerpdf/Andrarapporter/U13Research_Partnerships.pdf

Shotter J (1993): Conversational Realities. Constructing Life through Language. Londin: Sage Publications Ltd.

Törnberg A (2017): The Wicked Nature of Social Systems _ a Complexity Approach to Sociology. Göteborg: Avhandling 2017-03-17, Institutionen för sociologi och arbetsvetenskap.

https://gupea.ub.gu.se/bitstream/2077/51507/3/gupea_2077_51507_3.pdf

Wennberg B-Å, Hane M (1999): Om skärningspunkten mellan horisontella och vertikala organiseringsprocesser baserade på erfarenheter från KLLOK 99. Abonnemangsrapport 75. Degerfors: Samarbetsdynamik AB.

<https://naetverkssamhaellet.se/Filerpdf/Kabnrappporter/75KLLOK99.pdf>

Whitaker G (1995): Win-lose and Win-win Interactions and Organisational Responses to Scarcity. Abonnemangsrapport 50. Samarbetsdynamik AB.

https://naetverkssamhaellet.se/Filerpdf/Kabnrappporter/50svensk_win-win_and_win-lose.pdf