

## Ledarskap löser inte alla problem

**N**är vi kom in i konsultbranschen för mer än 30 år sedan så var det »management« som skulle lösa alla jordens problem. Det talades om Cash Management, Time based management (TBM), Time management, Total quality management (TQM) med mera. Problemet vara bara det att ingen visste vad orden verkligen betydde – eller brydde sig om att definiera dem. Vi upplever att detsamma gäller för ordet »ledarskap« idag. Vi slänger oss med fraser som: att ta ledarskap, det politiska ledarskapet, förändringsledarskap etcetera, utan att ha en aning om vad vi egentligen menar.

Precis som vi då fick en »managementindustri« har vi idag fått en »ledarskapsindustri« bestående av konsulter, akademiker och utbildningar i skön symbios, ibland glatt påhejade av politiker och näringslivs företrädare.

**D**et senaste exemplet är Leif Östling (tidigare vd på Scania) som i en artikel tillsammans med Göran Johnsson (tidigare ordförande Metall) kritiserar ledarskapet inom såväl offentlig som privat sektor och menar att vi har en »anställningsparadox« i Sverige. De menar att allt färre vill jobba i de branscher som har den största efterfrågan på personal och att detta beror på dåligt ledarskap. Det är säkert rätt, men det räcker inte som förklaring! För att lösa dessa problem måste vi också ta i obehagliga frågor som att: ändra grupperns relativa anställningsvillkor (dvs också kunna sänka löner), säkerställa såväl en långsiktig god arbetsmiljö som kompetens- och kunskapsförsörjning. Detta kommer att kräva bitvis tuffa prioriteringar, eftersom man måste dra ner på något för att kunna prioritera upp annat.

Det räcker alltså inte med att riva ner, vi måste också bygga upp. En bra början i det

sammanhanget är att vara konkret. Om vi säger att hierarkierna ska brytas så måste vi också förklara vad vi ska ersätta dem med. Detta kan inte vara en massa odefinierade begrepp såsom teambaserad-, agil-, eller Tealorganisation, utan måste kunna förstås av vanliga människor, som medarbetarna. Tomma slagord som »riv pyramiderna« löser inga problem utan tvärtom skapar de i värsta fall nya.

**I**ett projekt som vi arbetar med för närvarande kan vi konstatera att nästan alla vi intervjuat arbetar i verksamheter med hierarkiska strukturer, klara rutiner och processer och tydliga befogenheter för medarbetarna. De vackra fraserna från ledarskapsindustrin verkar alltså inte ha slagit igenom i verkligheten.

Detta innebär inte att det inte är viktigt med ett tydligt mål/syfte/vision för verksamheten, och att denna är kommunicerad och förstådd av samtliga medarbetare. Tvärtom har det här blivit allt viktigare i en tid när vi går från industrisamhälle till kunskapsamhälle. Det krävs alltså både tydliga organisationer, rutiner, processer, ett syfte, mål och strategi som medarbetarna både känner till och sympatiserar med. Det är detta som är utmaningen för ledarskapet.

**S**lutsatsen blir att i dagens kunskapsamhälle så krävs säkert ett bättre ledarskap. Men också en tydlig, kommunicerad och förankrad »spelplan« där såväl syften och visioner som strategier, organisation, rutiner och processer är formulerade. Vi behöver ledarskap, men från ledare som är så trygga i sig själva att de vågar ta i de obehagliga besluten i form av prioriteringar mellan sinsemellan angelägna mål. ●



Mikael Wallgren  
Anders Kron  
Convendor AB

” Det krävs tydliga organisationer, rutiner, processer, ett syfte, mål och strategi som medarbetarna både känner till och sympatiserar med.