

# Utvecklingen inom ledarskap

Den syn på ledarskapet som dominerat genom historien har placerat chefen/ledaren i fokus.

- Ledaren har betraktats som stående ovanför och tydligt avskild från de som ska ledas.
- Personliga, överlägsna egenskaper och det speciella uppdraget att härska, styra och befalla särskiljer ledaren från övriga.

Filosofer som Platon, statsmän som Machiavelli och teologer som Luther har lämnat avgörande bidrag till denna bild av chefer och ledare. Än idag finns ett påtagligt intresse för dessa egenskaper hos chefen.

Först under 1970-talet började fokus inriktas på de underställda i en organisation. Ledarskapet studerades då utifrån kollektivets situation, aktuella behov och mål. Bilden av chefen eller ledaren framstod nu mer som en manifestation av kollektivet medan ledarens egenskaper i övrigt blev relativt ointressanta.

Utvecklingen från furstesuveränitet till folksuveränitet, från autokratiskt styrelseskick till demokratiskt, har bidragit till en förskjutning av intresset för ledarskapet.

## Ledarskapet ses inte längre som en lodrät och enkelriktad funktion

Den moderna forskningen kring ledarskap har fokus på både ledaren och de ledda, och på samspelet dem emellan.

Ledaren och de ledda ses nu mer som en organisatorisk enhet där alla delar är starkt beroende av varandra. De olika ledarstilar som förekommer är främst intressanta utifrån den ledda enhetens effektivitet och resultat.

Enhetens resultat kan ses som ett mått på ledningsmetodens effektivitet.

## Ledarskapets effektivitet syns inte på ledaren

Den chef som av omgivningen upplevs som en svag ledare men vars enhet ändå visar bra resultat, kan i själva verket vara en mycket duktig ledare. På motsvarande sätt kan den utåt sett kraftfulla chefen själv vara det främsta hindret för enhetens utveckling och effektivitet.

Kriteriet på ledarförmåga är inte chefens synliga sätt att bete sig utåt, utan hans eller hennes samspel med medarbetarna. Effektiviteten hos den ledda enheten ger ofta ett mer rättvisande besked om kvaliteten på ledarskapet. Det är alltså inte de egenskaper som chefen utåt sett visar upp som är avgörande för hur ledarskapet faktiskt fungerar.

Orsaken till att en enhet i ett visst ögonblick fungerar dåligt står inte alltid att finna hos chefen, men den finns med stor sannolikhet i chefens ledarskap!

## Ledarskapet ses mer som en funktion

Chefens personliga egenskaper är viktiga men enhetens effektivitet är inte uteslutande knuten till chefen. Ledarskapet ses numera endast som en av enhetens samtliga funktioner.

Den moderna arbetsplatsen kräver att alla funktioner fungerar i samklang och att alla medarbetare känner och tar ansvar för den totala prestationsförmågan.

## Framtidens ledare

Konsult- och analysföretaget Kairos Future har genomfört många studier kring framtida krav på ledarskapet. I deras analyser finns ett antal trender. Även framtidens ledare kommer att behöva hantera lönsamhets- och effektivitetsaspekter samt möta kundernas behov. Kraven förväntas dock bli alltmer komplexa med förändrat fokus på ledarskapet i form av mindre direkt ordergivning. Istället förväntas en ökad samverkan och gemensam problemlösning.

Förväntade förändringar i ledarskapet:

- Medarbetare och ledare kommer att samarbeta ännu mer.
- Ledare kommer att behöva erhålla och förtjäna sin legitimitet och det kommer i högre utsträckning att vara medarbetarna som ger dem detta.
- Vikten av se till att chefer och medarbetare möts i det verkliga livet blir ännu viktigare när det annars finns möjlighet att gömma sig bakom elektronisk kommunikation. Det är genom det fysiska mötet som du skapar tillit och förtroende!

Medarbetarnas förväntningar på morgondagens chefer

När medarbetare tillfrågats angående vilka förväntningar de har på sina chefer har tre önskade kompetensområden framkommit. En ledare ska:

- Vara intresserad människokännare.
- Ha förståelse för arbetsinnehållet.
- Vara framtidsorienterad.

*Intresserad människokännare* innebär att ledaren visar intresse för medarbetarna, har förmåga att lyssna och ta tillvara på kompetens och förmågor. Vidare att ledaren är lyhörd och duktig på feedback, har förmåga att skapa sammanhang och är engagerad i verksamheten.

Att ledaren har *förståelse för arbetsinnehållet* innebär att ledaren förväntas kunna organisera och leda arbetet med fokus på effektivitet och att ledaren även kan hantera alla praktiska chefsfrågor.

Den visionäre och *framtidsorienterade* ledaren både hittar och pekar ut riktningen samt har förmågan att driva människor och verksamhet i rätt riktning.

## Utmaningar för framtidens ledare

Enligt vår enkätundersökning är en av ledarens viktigaste uppgifter att hantera sin personal, en tuff utmaning men samtidigt utvecklande.

### Att leda blir något annat än att chefa

En av de viktigaste utmaningarna framöver för alla ledare handlar om att kunna balansera strukturer, samarbeten, planering, kreativitet och tid.

På byggarbetsplatsen förekommer en mix av personligheter och drivkrafter såsom:

- Otåliga personer, som ibland måste hållas tillbaka.
- Personer som släpar efter och inte vill förändra, som måste uppmuntras.

En sådan situation ställer krav på ledarens förmåga att balansera sina medarbetare genom dialog och kompromisser.

### Medarbetarnas hela potential ska tas tillvara

Ledarskapet erkänns endast genom andra, det är de ledda som ger legitimitet åt ledaren. De ledda behöver i allt större utsträckning kunna leda sitt eget arbete, ta eget ansvar och vara självstyrande.

Med mer självständiga och tänkande medarbetare ökar risken för konflikter med ledaren. Kanske tar den ledda för mycket plats eller för mycket initiativ. Det kommer därför att krävas en öppen kommunikation på arbetsplatser som strävar mot tillit och förtroende.