

Det moderna ledar- och medarbetarskapet

En sammanfattning av de senaste teorierna kring modernt ledar- och medarbetarskap. Skriften bygger på information från rapporten "Förändring och utveckling – ett konstant tillstånd", och på samtal med rapporterns författare Josi Lundin.

Förändrade förutsättningar kräver ny form av ledar- och medarbetarskap

Ledande experter inom organisationsutveckling menar att vi står inför en ny ledarskapsparadigm och ett skifte i hur vi ser på och förhåller oss till ledar- och medarbetarskap. De hävdar att den typ av transaktionellt ledarskap som tidigare varit normen – där ledare styr genom regler, metodbeskrivningar, kontroll och övervakning – endast fungerar i en stabil värld. För att kunna hantera ständig förändring krävs ett helt annat förhållningssätt, i vilket samtliga organisationens medlemmar har ett gemensamt ansvar för verksamhetens utveckling och fokus är på resultat snarare än på regler.

Från en transaktionell till en transformativ organisation

I detta nya, transformativa, förhållningssätt har ledare och medarbetare rört sig närmare varandra. Ledaren är inte längre den som sitter inne med alla svar och bestämmer hur allting ska göras, och medarbetaren inte den som sitter och väntar på att få order. I den transformativa organisationen delar tvärtom ledaren med sig av makt och ansvar, samt skapar – i dialog med sina medarbetare – de förutsättningar som krävs för att alla i gruppen ska kunna ta egna initiativ och självständigt arbeta mot uppsatta mål.

Det moderna ledarskapet

Transformativt ledarskap handlar om att motivera snarare än om att kontrollera; om att fokusera på verksamhet och resultat snarare än på regler; och om att skapa det klimat och de förutsättningar som krävs för att samtliga medarbetares kompetenser ska komma till sin rätt.

Här följer, med utgångspunkt i de vanligaste moderna ledarskapsteorierna, en kort beskrivning av några av den transformativa ledarens viktigaste uppgifter.

Sätta tydliga ramar för medarbetarnas arbete

Ledaren ska, i dialog med sina medarbetare, definiera ett tydligt uppdrag och se till att medarbetarna har de resurser och befogenheter som krävs för att självständigt kunna genomföra sina uppgifter. Ledaren måste också klargöra rollfördelningen bland sina medarbetare, så att alla i gruppen är medvetna om vem som gör vad, samt tydliggöra vilka frågor medarbetarna kan och inte kan påverka.

Uppmuntra och ge utrymme för egna initiativ

I den transformativa organisationen ska beslut fattas av den som vet mest om ett arbetsområde. För att detta ska kunna ske måste ledaren uppmuntra medarbetarna att ta egna initiativ, samt förse sina gruppmedlemmar med de befogenheter och det ansvar som krävs för att de på egen hand ska kunna genomföra sina lösningar. Detta innebär i sin tur att ledaren måste släppa en del av sin kontroll och acceptera att allting inte kommer att lösas på exakt det sätt han eller hon förväntat sig.

Staka ut riktningen och förmedla gemensamma visioner

Ledaren ska staka ut riktningen snarare än att bestämma hur målet ska uppnås, samt motivera sina medarbetare genom att lyfta fram och diskutera sambandet mellan verksamhetens mål/värderingar och den egna arbetsuppgiften. Målet är att skapa en förståelse för det som behöver göras genom att i kontinuerlig dialog med medarbetarna koppla gruppens dagliga arbete till organisationens värdegrund.

Skapa ett tillåtande och engagerande klimat

För att lyckas i tider av förändring krävs ett diskussionsklimat där man är lyhörd för nya idéer och synpunkter. En av ledarens viktigaste uppgifter är därför att se till att det finns utrymme för medarbetarna att tänka själva, komma med förslag och ifrågasätta befintliga rutiner. Ledaren måste också försäkra sig om att dessa synpunkter tas väl tillvara, och se till att de

diskuteras och utvecklas i den egna gruppen (och inte skickas upp för diskussion i någon styr- eller ledningsgrupp).

Uppmuntra och synliggör positiva bidrag

Ledaren ska uppmuntra och synliggöra bidrag och beteenden som för organisationen närmare verksamhetens vision. Fokus ska ligga på att utveckla det som fungerar bra snarare än på att hitta det som är fel och lösa problemet. Mestadels handlar detta förbättringsarbete om att fokusera på små kontinuerliga framsteg, snarare än på att genomföra stora förändringar.

Skapa utrymme för en kontinuerlig dialog

För att en transformativ organisation ska kunna bli framgångsrik krävs att ledare och medarbetare för en kontinuerlig dialog om gruppens arbete med utgångspunkt i organisationens värdegrund. Alltså att de – utifrån verksamhetens mål, visioner och värderingar – diskuterar de uppgifter gruppen utför och hur dessa kan göras bättre.

Motivera snarare än kontrollera

Självfallet måste även moderna ledare ha ett visst mått av kontroll och ta konflikter om det är någon som inte sköter sina åtaganden, men först och främst handlar deras arbete om att ge det stöd och handlingsutrymme medarbetarna behöver för att på egen hand kunna ta ansvar för verksamhetens utveckling.

Anpassa ledarskap efter medarbetarnas förutsättningar

Det är viktigt att vara medveten om att ett transformativt ledarskap är ett förhållningssätt snarare än en metod, och att det därför inte finns en entydig ledarstil som kan användas för alla transformativa organisationer. Istället måste varje ledare anpassa sitt sätt att leda efter den egna gruppens förutsättningar.

Det moderna medarbetarskapet

Dagens medarbetare har i de allra flesta fall den kompetens som krävs för att kunna fatta självständiga beslut om sådant som rör deras arbetsområde. Därför är det viktigt att medarbetarna har de befogenheter och resurser som krävs för att kunna driva igenom egna initiativ.

Här följer en kort beskrivning av några av den transformativa medarbetarens viktigaste uppgifter och åtaganden.

Ta ansvar för verksamhetens utveckling

Medarbetaren tar ansvar för den egna arbetsituationen och gruppens resultat såväl som för verksamhetens utveckling. Bland annat genom att bidra med synpunkter kring hur uppdrag ska utföras, identifiera problem och komma med förslag på lösningar.

Ta egna initiativ

Medarbetare väntar inte på att chefen ska komma med en order utan tar egna initiativ och fattar de beslut som krävs för att lösa aktuella problem/förbättra verksamheten.

Är medvetna om arbetets förutsättningar och accepterar sin roll

Alla medarbetare har en klar bild av vad de ska göra, känner till hur de ska samarbeta med varandra och har kunskap om vilka beslut de självständigt kan fatta och inte fatta. De är medvetna om kopplingen mellan deras arbetsuppgifter och verksamhetens mål och visioner, samt accepterar sin roll i förhållande till dessa uppgifter.

Fattar egna beslut

Den som har hand om en viss fråga måste självständigt kunna fatta beslut som rör denna. Detta innebär att medarbetare ska ha de befogenheter och resurser som krävs för att kunna fatta och genomföra beslut som är direkt kopplade till deras arbetsområde.

Att ställa om till ett transformativt förhållningssätt

Det finns inga snabba eller enkla lösningar för den som vill förvandla en transaktionell organisation till en transformativ sådan. För snarare än att hitta ett lämpligt verktyg eller metod så handlar omställningsarbetet om att ta till sig ett helt nytt förhållningssätt; ett förhållningssätt som måste arbetas fram i varje enskild organisation.

Gemensamma värderingar, en förutsättning för framgång

I tider av förändring, då inte regler och strukturer är tillräckliga för att styra en verksamhet, krävs en inre kompass för att klara av att hålla rätt kurs. Denna kompass är verksamhetens värdegrund, alltså de värderingar organisationen har: Vad den vill vara, uppnå och erbjuda. Genom att det som görs inom organisationen kontinuerligt stäms av mot denna värdegrund kan medarbetare och ledare försäkra sig om att utfört arbete ligger i linje med verksamhetens mål och värderingar. Inte heller då det gäller värdegrunden finns det några generella lösningar. Varje verksamhet behöver ta fram sin egen värdegrund och bestämma vad den vill vara, uppnå och erbjuda – och vilket förhållningssätt som krävs av ledare och medarbetare för att detta ska kunna ske.

Vikten av en kontinuerlig dialog

För att kunna skapa det klimat som krävs för att kunna hantera ständig förändring måste värdegrunden delas av alla organisationens medlemmar och diskuteras på samtliga verksamhetens nivåer. För chefer och medarbetare innebär detta att man genom kontinuerlig dialog stämmer av hur väl det gruppen gör stämmer överens med det verksamheten vill vara, göra och erbjuda.

Ledaren har en nyckelroll i detta arbete, genom att skapa utrymme för kontinuerlig dialog. Det är viktigt att känna till att det inte är tillräckligt med den dialog som sker i strukturerade möten som arbetsplatsträffar eller samverkansgrupper. För att uppnå önskat resultat krävs verksamhetsinriktad samverkan i form av spontana dialoger och diskussioner.

Att få de ledare man behöver

Det finns två sätt att få de ledare som behövs för att ett transformativt förhållningssätt ska kunna utvecklas: Att rekrytera nya ledare med önskvärda kompetenser och att ge existerande ledare det stöd de behöver för att kunna arbeta på nya sätt.

Rekrytering

För att försäkra sig om att ledaren utöver nödvändiga kompetenser också har de fysiska, psykiska och livsåskådningsrelaterade förutsättningar som krävs för att utveckla organisationen i önskad riktning, måste rekryteringsprocessen knytas till organisationens värdegrundsarbete. Detta innebär att verksamheten först måste bestämma vad den vill göra, vara och uppnå – och sedan göra en analys av vilken typ av ledare som krävs för att detta ska kunna ske. Först när detta är känt kan själva rekryteringsarbetet påbörjas.

Utbilda/coacha existerande ledare

Det är en stor utmaning att som ledare ställa om från ett transaktionellt till ett transformativt förhållningssätt. Ofta behövs hjälp i form av en coach eller lämplig utbildning. Innan sådan åtgärd beställs är det dock viktigt att, precis som vid nyrekrytering, noga fundera igenom vilken typ av ledare organisationen egentligen behöver. Börja därför med att, utifrån verksamhetens värdegrund, ta fram en plan för vad verksamheten vill uppnå med ledarskapet – och välj därefter en utbildningsform eller coachningsmetod som svarar mot denna.

Mer ingående information om de vanligaste moderna ledarskapsutbildningarna finns i rapporten “Förändring och utveckling – ett konstant tillstånd”, som finns att ladda ned från Partsrådets hemsida.

Läs mer

Mer information om transformativa ledar- och medarbetarskapsteorier finns i Josi Lundins rapport “Förändring och utveckling – ett konstant tillstånd”. Rapporten kan laddas ned från www.partsradet.se