



<http://www.diva-portal.org>

## Postprint

This is the accepted version of a paper published in *Organisation & Samhälle*. This paper has been peer-reviewed but does not include the final publisher proof-corrections or journal pagination.

Citation for the original published paper (version of record):

Andersson, T. (2016)

Att leda genom medarbetarskap.

*Organisation & Samhälle*, (2): 44-47

Access to the published version may require subscription.

N.B. When citing this work, cite the original published paper.

Permanent link to this version:

<http://urn.kb.se/resolve?urn=urn:nbn:se:his:diva-13228>

# Att leda genom medarbetarskap | av Thomas Andersson

 [org-sam.se/att-leda-genom-medarbetarskap-av-thomas-andersson/](http://org-sam.se/att-leda-genom-medarbetarskap-av-thomas-andersson/)

*Genom att ge medarbetarna förtroende och uppmuntra ansvars- och initiativtagande är det möjligt att bryta den passivitet som detaljerade regler och standardisering ofta medför.*

Det har talats om att informationssamhället, där alla har tillgång till information överallt, skulle leda till demokratisering och frihet. Det skulle dessutom möjliggöra flexibla nätverksorganisationer och så kallade adhocratier där yrkesutövare arbetar självständigt och i kreativ samverkan. Hierarkiska, stela byråkratier skulle inte längre vara nödvändiga.

Men har det verkligen blivit så? Vi har i dag tillgång till betydligt mer information än tidigare och är mindre bundna av tid och rum när det gäller utförande av olika slags arbetsuppgifter, men informationssamhället har fått även andra konsekvenser. Mängden information har ökat komplexiteten i arbetet, och det ställer större krav på vår förmåga att värdera och göra bedömningar. Chefer är därför mer beroende av medarbetares bedömningsförmåga. Chefers kontrollbehov har däremot inte förändrats. Detta leder till att den ökade tillgången på information – och kapaciteten att samla in den – ofta leder till hårdare chefsstyrning och standardisering av arbetet. Chefers ökade tillgång till information har ofta lett till att de satsat på att informera snarare än involvera. I stället för en aktiv–aktiv-relation mellan chef och medarbetare har det snarare blivit en aktiv–passiv-relation, där medarbetarna förväntar sig att chefen ska lösa alla problem, fatta alla beslut och ge dem direktiv.

Orsaken till denna utveckling är att överflöd av information riskerar att skapa illusionen att det finns ett "bästa sätt" att utföra arbetsuppgifter, oavsett hur situationen ser ut. Detta "bästa sätt" ska sedan förverkligas genom standardisering av arbetet och detaljerade regler. Men en sådan utveckling leder till nya problem. Låt mig ta några exempel.

I en statlig myndighet hade alla regler för verksamheten samlats i en bok, som för varje ny version blev allt tjockare. Det påverkade medarbetarna. De började efterfråga regler och styrdokument för allt de gjorde. Regelverket hade skapat passiva regelföljare som inte längre gjorde bedömningar grundade på sin erfarenhet i yrket eller genom dialog med andra handläggare och chefer. Enligt samma logik infördes ett gemensamt produktionssystem i en global koncern. Det skulle möjliggöra att alla arbetade på samma sätt enligt principen *best practice*. Arbetet på fabriksnivå blev på detta sätt alltmer standardiserat, och ganska snart upplevde medarbetarna att standardiseringen begränsade deras möjlighet att lösa problem. Som en medarbetare uttryckte det: "Vi var vana att lösa saker, kanske inte alltid så som det var tänkt, men [det nya] systemet låste oss så vi inte kunde göra det." Koncernledningen tyckte inte att systemet gav de förväntade effektivitetsvinsterna. Detta ledde i sin tur till att de började styra ännu mer i detalj för att säkerställa att arbetarna verkligen gjorde "rätt". Medarbetarnas frustration över det nya produktionssystemet tolkades av koncernledningen som oförmåga (och kanske även ovilja), vilket gav ytterligare ett argument för ökad styrning och kontroll. Medarbetarna i sin tur upplevde sig kontrollerade på ett negativt sätt och blev försiktigare när det gällde att försöka finna lösningar på problem.

Exemplen illustrerar att chefer och medarbetare lätt sugts in i "styrningsmaskineriet" och mekaniskt börjar följa instruktioner, fylla i dokument och klicka i olika rutor för att ta sig fram i IT-system. Arbetet utförs därigenom på ett mer passivt sätt, utan ett aktivt ansvarstagande baserat på egna bedömningar. Om det passiva förhållningssättet blir bestående behövs mer direkt styrning av verksamheten, vilket tenderar att leda till ytterligare ökad passivitet, som kräver ännu mer styrning. Det blir en ond cirkel av överdos av styrning och alltmer passiva medarbetare.

En utveckling mot ökad styrning leder också till att mer chefstid går åt både till att sätta sig in i information (rapporter, utredningar, riktlinjer) och till att producera information (beslutsunderlag, mätningar, utvärderingar). Såväl chefer och

medarbetare tillbringar allt större del av sin arbetstid fastlåsta vid en dator, och effekten är ofta att arbetet blir mer individualiserat.

Detta var fallet i en kommunal verksamhet där man upplevde problem med att arbetsbelastningen var hög och att det var svårt att få nyanställda att stanna kvar. Handläggarna gick till jobbet med ambitionen att försöka jobba undan så mycket som möjligt av "sin ständigt växande hög av ärenden". Arbetsplatsen hade reducerats till en fysisk plats dit medarbetare gick för att utföra sin individuella produktionskvot. Det hade också skapats ett "A-lag" av erfarna handläggare och ett "B-lag" med relativt nya handläggare. De komplexa ärendena hamnade hos A-laget, och dessa kände sig enormt pressade – de var rädda för att inte hinna med sitt jobb och för att orsaka förseningar i handläggningen. Att de erfarna handläggarna hade så fullt upp med sitt individuella arbete gjorde att de mindre erfarna blev lämnade ensamma och därmed inte fick stöd i sin professionaliseringsprocess. De utvecklades därmed inte till självständiga handläggare utan kände osäkerhet och otrygghet, vilket tog mycket tid för cheferna att hantera. Många medarbetare slutade också.

Risken finns att informationssamhället leder till alla dessa problem, men det behöver inte bli så. Det finns alternativ, men det kräver ökad delaktighet för medarbetarna, förtroendefulla och samarbetsorienterade relationer mellan chefer och medarbetare samt en involveringsorientering hos både chefer och medarbetare – det som jag och andra forskare kallar *ett utvecklat medarbetarskap* (Andersson & Tengblad 2015). Medarbetarskap handlar om de praktiker och förhållningssätt som medarbetare utvecklar för att förhålla sig såväl till det egna arbetet som till arbetsgivaren, och ett utvecklat medarbetarskap ställer krav på både medarbetare och chefer. Ett utvecklat medarbetarskap är kärnan i den skandinaviska arbetslivstradition som varit stark under de senaste decennierna, men som har utmanats av globalisering och standardisering. Den kan dock återupplivas. I alla de fall jag beskrivit ovan skedde nämligen förändringar i riktning mot ett utvecklat medarbetarskap. Det var inte frågan om några enkla lösningar. Inte heller kan de appliceras överallt. Men de visar på alternativ till informationssamhällets baksida:

- *Mindre kontroll, inte mer.* Efter ett ägarbyte övergav fabriken produktionssystemet. Medarbetarna tyckte att "det återigen är möjligt att leverera med kvalitet". Cheferna gick tillbaka till det motto som tidigare präglade ledarskapet i fabriken: "Bestraffa inte initiativ, för det är ett sådant värde i att ha en problemlösande organisation, att vi kan ta att det ibland går snett."
- *Ansvar och initiativ snarare än passivitet.* Regler är måhända bra för att skapa tydlighet och förutsägbarhet, men de måste balanseras med handlingsutrymme och förväntningar på initiativ. I den statliga myndigheten har detta manifesterats i att den kommande versionen av boken med alla verksamhetens regler ska bli tunnare än föregående, för att stärka handläggarnas mandat att göra professionella bedömningar.
- *Gemensamt snarare än individualiserat.* I kommunen försökte chefer och medarbetare gemensamt omorganisera arbetet från individuell handläggning till grupper med gemensamt ansvar för ärenden. Arbetsplatsen kom nu att betyda någonting mer än enbart en fysisk plats. Den kom i högre grad också att handla om gemenskap, kollegor, samarbete och professionellt utbyte.
- *Involvera snarare än informera.* Med involveringsorienterade chefer och medarbetare kan engagemang skapas på ett helt annat sätt än när chefer och medarbetare enbart informerar varandra. I samtliga fall ovan blev det mänskliga mötet mer centralt. Samtalsutbyte innebär att knyta an till varandra – vi engagerar oss i varandra och bygger lojalitet och förtroende.

Ett utvecklat medarbetarskap är ett möjligt botemedel mot många av de problem som informationssamhället ofta medför. Samtidigt kan det vara särskilt svårt att få till det just i informationssamhället eftersom personliga relationer inte utvecklas på grund av att många, särskilt de yngre, hellre kommunicerar genom sin smartphone än träffar sina kollegor. Att kommunikation i allt högre grad sker elektroniskt i stället för genom samtal öga mot öga kan också bero på tidsbrist och en illusion om att det är lättare att kontrollera en kommunikationssituation i elektroniska media jämfört med i ett fysiskt möte mellan två människor. Men det gör både chefer och medarbetare sämre tränade i empatisk förmåga. Informationssamhället gör det svårare att skapa mer samverkansorienterade arbetsplatser, men det är fortfarande möjligt!

[Thomas Andersson](#)

Biträdande professor vid Högskolan i Skövde där han också leder forskningsgruppen Medarbetarskap och Organisatorisk resiliens.

---

*Referens*

*Andersson, T. & Tengblad, S. (2015). Medledarskap: Ledarskap som kollektiv initiativförmåga. I S. Jönsson & L. Strannegård (red.), Ledarskapsboken. (2 uppl.) Stockholm: Liber, s. 248–272.*

Copyright © 2016 [Organisation & samhälle](#).