

# Hans Ingvar Hanson: Ledarskap är ett ständigt lärande

Kan vem som helst utbilda sig till strateg?

**N**ej, svarar den som med strateg menar en person som förenar stor förmåga till överblick med intuition och handlingskraft. Kombinationen är relativt ovanlig. I synnerhet intuition är en bristvara i chefskretsar (som kanske för ofta endast består av män). Ja, svarar den som med strateg menar en person som behärskar strategiarbetets verktyg och processer. Den förmågan kan läras in och ett strategistudium bör normalt ingå i ledarutveckling. Bengt Karlöf, som är ledningskonsult och som har skrivit flera böcker om strategiskt tänkande, visar nu med *Strategins processer och verktyg* (Ekerlid) att strategi alls inte rör sig om trollkonster. Hans bok, som behandlas längre fram i denna krönika, är en lättläst och instruktiv introduktion till ämnet.

## KAN VEM SOM HELST UTBILDA SIG TILL LEDARE?

Knappast – ännu mer än strategisk förmåga har ledarskap kopplats till personlighetstyp. Somliga, har man sagt, är födda till att leda, andra till att följa. För de stora ledarrollerna fordras karisma. I litteraturen om ledarskap hör en sådan inställning till de så kallade egenskapsteorierna, som gång på gång har kritiserats från vetenskaplig synpunkt men som lika ofta utropas som Sanningen om ledarskapet. Egenskapsteorierna har i hög grad påverkat synen på hur man upptäcker chefsämnen och väljer ledare. Men de dominerar inte längre. Föreställningen om ledaren som unik personlighet har inte tillnärmelsevis lika stor betydelse i företagets vardag som i affärstidningarnas dramaturgi. I företagen märker man snarare att många olika personlighetstyper passar för ledarskap. Där visar det sig att människosyn, värderingar, sakkunskap betyder mer än personlighetstyp. De som själva uppfattar sig som ledarnaturer kommer till korta, om de inte självkritiskt arbetar med sin egen mönadsprocess i chefsrollen. Ledarskap kan i viss utsträckning läras – men inte en gång för alla. Ledarskap är ett ständigt lärande.

En ny essäsamling, *Ledarskap och lärande*, utgiven av MiL Publishers och redigerad av MiL-chefen Lennart Rohlin, ger belägg just för detta. Boken är en stimulans för var och en som reflekterar över var och hur ledarskap uppstår, utvecklas eller försvinner. Den belyser ur många olika vinklar ledarskapets artrikedom och komplexitet. Den orienterar om aktuella utvecklingstendenser inom området – mellancheferns dilemma, de allt viktigare kraven på styrning av mjuka processer, företagets vidgade sociala ansvar med mera. Tonen är reflekterande, sympatiskt dämpad med tanke på MiL:s frontposi-

tion bland svenska managementinstitut. (De två senaste åren har MiL rankats högst av 130 bedömda företag på den så kallade Barometer-undersökningen för kunskapsföretag.) Relativiseringen av faktorer som påverkar ledarskapets innehåll och villkor passar läsare som vill tänka själva; och det är dem som MiL vänder sig till. Osäkra, villrådiga läsare har mindre att hämta.

## FORMA DIN EGEN TEORI OM LEDARSKAP

Till de jordnära inslagen i boken hör Oslo-professorn Agneta Karlssons kapitel om mellanchefer. Hon beskriver – med intressanta exempel från Volvo – hur mellancheferns roll håller på att förändras, från kontrollant till kunskapsutvecklare. Lennart Rohlin summerar personligt och fångslande sin syn på framgångsrikt ledarskap. Jörgen Hansson, Cepro-konsult med djup erfarenhet som linjeförman, ger i ett av kapitlen en översikt över våra vanligaste ledarteorier och diskuterar hur de inspirerar till olika typer av ledarutveckling. Hans teorigranskning är föredömligt värderingsfri. Den utmynnar i en förklaring av MiL:s filosofi för ledarutveckling men den karakteriserar inte denna som överlägsen andra synsätt. Läsaren får själv döma. Och en sådan författarhållning präglar hela boken – i linje med dess huvudbudskap, nämligen att framgångsrikt ledarskap är en produkt av ledarens arbete med sig själv, sin roll i gruppen och sin egen teori om gott ledarskap.

De 17 skribenterna i *Ledarskap och lärande* har alla någon anknytning till MiL Institute och dess program för ledarutveckling. Flera av artiklarna handlar direkt eller indirekt om MiL:s metod för lärande – Action Reflection Learning. Men det är inga success stories som berättas utan historien om



### Ledarskap och lärande

Essäsamling, redigerad av Lennart Rohlin  
MiL Publishers

MiL:s upptäcktsresa i modern vuxenpedagogik, en intressant färd att följa även för den som inte arbetar med personalfrågor och utbildning.

Nyckelordet i MiL:s lärfilosofi är »reflektion«. Lärandet är inte en fortgående erövring av nya erfarenheter, det handlar väl så ofta om omtolkning av gamla erfarenheter. Deltagarna i programmen ska stimuleras att reflektera över sina egna attityder och beteenden – utan att tömmas på viljekraft. Rohlin och hans medarbetare betonar ledandet som handling och del av en social process men lägger framför allt vikt vid det personliga engagemanget. Det paradoxala i ledarskapet betonas, detta att kunna uppträda på en gång ödmjukt lyssnande och målmedvetet drivande.

Professorn Mats Alvesson aktualiserar i en av essäerna ett klassiskt ledningsproblem: motsättningen mellan besluts- och handlingsrationalitet. Handlingskraft underlättas av irrationalitet i beslutsfattandet. En intuitiv begåvning får saker lättare gjorda än den rationelle beslutsfattaren, som när han eller hon nagelfar olika handlingsalternativ ofta blir alltmer osäker om huruvida det finns något riktigt bra alternativ. Alvesson stannar vid konstaterandet och det är typiskt för boken – och kanske för MiL. Inga tumregler – men tydligast möjliga beskrivning av vad varje situation kräver.

Ja, ibland saknar man under läsningen de tveklöst levererade råden i gårdagens böcker om ledarskap, till exempel Peter Druckers klassiker *The Effective Executive* från 1967 (den kan nog fortfarande hittas på ett och annat bibliotek). När Drucker behandlar samma problem som Alvesson, fastslår han först att ett beslut som inte omsetts i verksamhet inte är något beslut, i bästa fall en god avsikt. Man ska bestämma

vad som är den rätta lösningen, säger Drucker, innan man börjar detaljgranska alternativens konsekvenser och fundera på eventuella kompromisser. Och så ska man bygga in själva genomförandet i beslutet. Den effektive chefen fattar effektiva beslut.

#### STRATEGISK VÄGVISARE

I Bengt Karlöfs *Strategins processer och verktyg* möter man en hel del av den tvärsäkerhet som är MiL så främmande. Karlöf behärskar sitt ämne och skriver, livfullt och engagerande, ur en personlig erfarenhet som företagsrådgivare. Men han aktar sig noga för att framställa det strategiska arbetet som enklare än vad det är. Som konsult har han sett vad det i allmänhet är som gör att vissa företag lyckas väl med att ta strategisk position och varför andra trots stora ambitioner misslyckas.

Boken är delvis en komprimering av hans tidigare böcker och läsaren kan ibland reta sig på att få en hänvisning till dessa när han väntar sig en fördjupning av ämnet. Men som helhet fungerar *Strategins processer och verktyg* som en god vägvisare för företagsledning som vill tänka och arbeta strategiskt. Facktermer förklaras enkelt och tydligt. Arbetsgången beskrivs pedagogiskt. Därmed inte sagt att bokens rekommendationer är lätta att följa. Slarvig kommunikation kan spolia den bästa av strategier. Felbedömningar av marknadens mognadstakt är vanliga (exempel: internetbanker, e-handel, mobiltelefoner). Många har svårt att välja bort gamla ögonstenar.

Bengt Karlöf anser inte som många andra att strategiska misslyckanden beror på oförmåga att aktivera en uppgjord strate-



**Strategins processer och verktyg**  
Bengt Karlöf  
Ekerlids förlag

gi. Visst fordrar systematiken i arbetet disciplin och uthållighet. Men strategiformuleringen är, skriver han, svårare än genomförandet. Det är chefers ovilja att erkänna en haltande analys som har gjort att misslyckanden skylls på genomförandet.

Grundanalysens betydelse kan inte nog betonas. Då och då bör man gå tillbaka till de antaganden som man har utgått från för att kontrollera att man inte har tappat kartan och för att se efter om antagandena alltså håller. Detsamma gäller för övrigt om lärande för ledarskap. »Den som går i cirkel kommer tillbaka till något nytt«, skriver Lennart Rohlin i efterordet till MiL-boken. Han återvänder inte till det gamla vanliga, om han har använt sina sinnen väl och uppövat förmågan att reflektera över det han ser och upplever på vägen. Då ligger det nytt ljus över den gamla vardagsverkligheten. ■