

Nordiskt Ljus

Ett forskningsprojekt om nordiskt ledarskap och ledarskap i Norden

- En föranalys och en kvalitativ intervjuundersökning i kommuner och landsting i Danmark, Finland, Norge och Sverige

Av: Henrik Holt Larsen och Ulla Bruun de Neergaard

Svensk översättning: Karolina Nilsson

Oktober 2007

Projektet är initierat och finansierat av de nordiska arbetsgivarorganisationerna KL i Danmark, Finlands kommunförbund, KS i Norge och Sveriges Kommuner och Landsting

Nordiskt Ljus

Ett forskningsprojekt om nordiskt ledarskap och ledarskap i Norden

- En föranalys och en kvalitativ intervjuundersökning i kommuner och landsting i Danmark, Finland, Norge och Sverige

Projektet är initierat och finansierat av de nordiska arbetsgivarorganisationerna
KL i Danmark, Finlands kommunförbund, KS i Norge och Sveriges Kommuner och Landsting

© Nordisk Lys genom KL i Danmark, KA/FK i Finland, KS i Norge og Sveriges Kommuner och Landsting (SKL) i Sverige
Oktober 2007

Undersökningen är gjord av: Henrik Holt Larsen og Ulla Bruun de Neergaard

Styrgruppen:

Bjarne Andersson, KA/FKF

Lena Lindgren, SKL

Ned Carter, SKL

Olepetter Roald, KS

Turid Eikeland, KL

Anders Christian Dyhr, KL

Produktion: Mette Mørch

Grafisk design: B14

Tryk: Arco Grafisk

1. utgåvan: Oktober 2007

ISBN 978-91-7164-271-4

Den här rapporten samt forskningsrapporten på engelska kan laddas ner på; www.skl.se/ledarskap

Rapporten finns också på engelska, danska, finska och norska

Den engelska och den danska kan laddas ner på www.kl.dk/nordisklys

Den finska kan laddas ner på www.kommunerna.net

Den norska kan laddas ner på www.ks.no

Innehåll

Förord	4
Bakgrund	6
Sammanfattning rörande nordiskt ledarskap	7
Kultur	7
Ledarskap	8
Aktuella utmaningar	9
Norden	10
Nordiskt ledarskap	12
Effektivitet, arbetsglädje och medskapande	15
Utmaningar för nordiskt ledarskap	17
Möjliga forskningsfrågor	18
Avslutning	20
Litteratur	22

Förord

Finns det ett nordiskt ledarskap? Vad är i så fall det speciella? Finns det likheter och skillnader i länderna? Kan det nordiska ledarskapet vara en genväg till effektivitet och arbetsglädje? Vilka framtidsperspektiv finns för ledarskapet i Norden?

Den här studien bygger på ett samarbete mellan de nordiska arbetsgivarorganisationerna för kommuner och landsting. Arbetet startade 2003 med en framtidspaning, vi formulerade och analyserade utmaningar som kommunerna står inför för att klara uppdraget. Arbetet resulterade i att vi enades om en vision som fick namnet "Det nordiska ljuset"; "År 2015 ska arbetslivet i kommunal sektor kännetecknas av medskapande, effektivitet och arbetsglädje". (Då var endast Sv. Kommunförbundet med.)

Fokus låg på ledarskapets centrala roll och därför valde vi att titta på hur ledarskapet ser ut som leder till synergieffekter mellan medskapande, effektivitet och arbetsglädje och som samtidigt förmår möta framtida samhällsförändringar. Tidigare forskningsresultat och praktiska erfarenheter visar på att det finns en relation mellan dessa begrepp. Men det fanns ett behov av ytterligare studier för att förbättra kunskaper om vilka förutsättningar och förhållanden som måste finnas för att i praktiken förverkliga och leva vision i en omvärld med ständiga samhällsförändringar.

2006 startade arbetet i styrgruppen som ett förberedande forskningsprojekt med namnet "Nordiska ljuset". Vi valde att samarbeta med Handelshögskolan i Köpenhamn. Professor Henrik Holt Larsen och forskningsassistent Ulla Bruun de Neergaard har genomfört den här studien om ledarskap i Norden. Den bygger på en kunskapsöversikt inom området, samt intervjuer med chefer i kommuner och landsting Norden. Även forskare har blivit intervjuade.

Målet för Nordiska ljuset och förstudien är att stå bättre rustade för att; kunna möta och tillfredställa brukarnas/medborgarnas behov idag och i framtiden, kunna behålla och utveckla den kompetens organisationen har och kunna rekrytera morgondagens ledare och medarbetare. Uppdraget kommer från de Nordiska politiska ledningarna inom arbetsgivarpolitiken.

Vi tror att ett samarbete på nordisk nivå kan stärka den Nordiska välfärdsmodellen och lyfta fram den som en fruktbar förebild i Europeiska unionen för leverans av offentliga bas- och välfärdstjänster. Projektet kan också vitalisera en viktig arbetsgivardebatt på nordisk nivå, om ledarskap, medarbetarskap och styrning av sektorn.

Det här en sammanfattning av resultatet, vill du ladda ner i hela forskningsrapporten så finns den på www.skl.se/ledarskap.

Vi som har varit Sveriges Kommuner och Landstings representanter i styrgruppen hoppas att forskningen ska bidra till kunskapsutveckling, ge inspiration och energi om ledarskapet i idag och i framtiden.

Lena Lindgren
Avdelningen för Ekonomi och styrning

Ned Carter
Avdelningen för Arbetsgivarpolitik

Bakgrund

Rapporten sammanfattar resultaten av en forskningsrapport om ledarskap i Norden i kommuner och landsting. Analysen är sammanställd av ett forsknings team i samarbete med en styrgrupp bestående av representanter för de nordiska arbetsgivarorganisationerna. Projektet inleddes hösten 2006 och har omfattat dels en kartläggning av existerande forskning inom området och dels en intervjuundersökning. I Sverige är intervjuerna genomförda i ett Landsting och i Norge, Finland och Danmark i kommuner. De intervjuade har varit toppchefer och chefer på mellannivå, HR- eller personalchefer och fackliga förtroendemän samt forskare med speciell kunskap inom området.

I forskningsrapporten har det analyserats om nordiskt ledarskap och ledarskap i Norden. Nordiskt ledarskap har är definierat som de gemensamma dragen som kännetecknar ledarskapet i Danmark, Finland, Norge och Sverige. Ledarskap i Norden är däremot det specifika som kännetecknar ledarskapet i respektive land. Uttrycket Nordiskt Ljus har använts som en gemensam beteckning av ledarskap i Norden och nordiskt ledarskap.

Syftet med projektet är primärt att belysa likheter och olikheter inom vilket sätt ledarskap bedrivs i de olika länderna.

Projektet inleds med en diskussion om begreppen kultur och ledarskap och beskriver därefter vad undersökningen har visat med hänsyn till gemensamma drag i ledarskap över landsgränserna. Därefter redogörs några av de utmaningar som finns på området och pekar även på möjliga framtida utvecklings- och forskningsprojekt inom nordiskt ledarskap.

Professor Henrik Holt Larsen och Ulla Bruun de Neergaard på Handelshögskolan i Köpenhamn är författare till rapporten och denna sammanfattning. Allt som skrivs bygger på deras kunskapsöversikt inom området, samt intervjuer med chefer och forskare i kommuner och landsting Norden.

Sammanfattning rörande nordiskt ledarskap

Kultur

Kultur avspeglar karaktäristiskt viktiga gemensamma drag i uppfattning, tolkning, värderingar och/eller beteende i grupp. Det kan t.ex. ses i Schramm-Nielsens definition av kultur som "det lärda, gemensamma, implicita och explicita mönster av värden och normer, som en grupp har gemensamt och som kommer till uttryck i sociala system, interaktion och beteende. Det kulturella mönstret överlämnas från generation till generation" (1993, s. 23)

En väsentlig grund till att det är svårt att tala om universellt gällande sätt inom ledarskap är kulturskillnader. De nordiska länderna är ett bra exempel på detta. Å ena sidan framhäver vi likheter, gemensamma kulturdrag och den gemensamma historien i Skandinavien. Vi talar om nordisk eller kanske speciellt skandinavisk ledarskap som ett unikt, identifierbart begrepp, och detta har skapat en viss uppmärksamhet internationellt. Å andra sidan har de nationella kulturer i de nordiska länderna eller Skandinavien många egna drag.

Vad som avgör kulturskillnader och likheter beror i hög grad på observationsplatsen. På avstånd kan de nationella kulturena i Norden framstå som väldigt lika. Ju närmare man kommer dem, desto mer träder skillnaderna fram. Och om man stiger in i en nationell kultur, träder regionala skillnader fram.

Vi har analyserat en följd olika kulturteorier som rymmer typologier över kulturella värderingar. Dessa kan användas som en optik för värdering av aktuell eller önskad ledarskapspraxis för att öka förståelsen för komplexiteten och skillnaden i kulturvärderingar.

8

Ledarskap

Vi har analyserat ledarskapsbegreppet och de två huvudbegrepp är:

- att ledarskap inte bara ses som en enskild persons (ledarens) personlighet, stil eller beteende men som integrerande process i organisationen.
- att nordiskt ledarskap kännetecknas av att medarbetarna i hög grad är involverade i ledarskapsprocessen.

Ledarskap är inte endast vad utnämnda ledare gör, säger, tänker och menar. Ledarskap är påverknings- och inflytelseprocesser som flyter mellan människor, som väl kan vara, men som inte behöver vara ledare. Ledarskap utövas i ett samspel mellan människor, och är situationsspecifikt.

Betoningen av ledarskap som både situationsspecifikt och som process förenas om ledarskapet definieras som en social praxis. Ett exempel på detta är Westenholtz (2005) som just utgår ifrån att ledare som enskilda personer och ledare och ändå ledare i team, direktioner m.fl. och definierar ledarskap som ett relations fenomen. Den sociala praxis finner en plats i ett system (t.ex. en organisation) och bidrar till att skapa mening i både de handlingar som föregår innanför systemet, och de gränser som systemet har i förhållande till omgivningen. Den sociala praxisen involverar därmed en stor personkrets; den går utöver kretsen av formella ledare och upplöser i verkligheten skillnaden mellan ledare och "de ledda". Därmed går ledarskapsbegreppet på tvären genom traditionell hierarkiskt ledarskap, som just opererar med klara kommandolinjer, där man vet vem som har en formell ledarposition i förhållande till vem.

Denna uppfattning av ledarskapsbegreppet blir inte minst viktig när vi ser på nordiskt ledarskap i och med att de nordiska länderna är typiska kunskapsekonomier med högutbildade medarbetare.

När det talas om ledarskap är det viktigt att skilja mellan management och leadership. (Dessvärre saknar vi på de nordiska språken precisa uttryck för dessa två ledarformer. Därför används de engelska beteckningarna.) Management gäller de klassiska ledarskapsprinciper som planering, styrelse, beslutstagning, koordinering, uppföljning, kontroll m.m. Dessa aktiviteter har en administrativ eller ekonomisk prägel och kan typiskt läras ut. Här blir ledarens uppgift att se över och leda komplicerade aktiviteter: Leadership däremot hänvisar till det personliga ledarskapet som ledaregenskaper, värderingar, grundprinciper, normer, etik m.m. Ofta sätts ordet management ihop med att göra saker rätt eller korrekt, medan leadership i högre grad är att göra de rätta handlingarna.

Ledarskap är en påverkan av organisatoriska processer. Därför är det viktigt att se på relationen mellan ledarskap, ledarutveckling, och organisationsutveckling. Den amerikanska forskaren Alfred Jaeger har undersökt vilka nationalkulturer som tillsynes harmonierar bäst med det grundläggande värderingar som begreppet organisationsutveckling vilar på (1996). Som uttryck för nationalkultur använde Jaeger fyra kulturdimensioner som Hofstede formulerade. Även om organisationsutveckling som begrepp och interventionsmetod är en amerikansk uppfinning, visar Jaegers analys att Danmark, Norge och Sverige är länder där nationalkulturen harmonierar bäst med värderingarna bakom begreppet organisationsutveckling. Det beror på låg hierarki, den låga nivån för uncertainty avoidance (struktureringsbehov/undvikande av osäkerhet), den måttliga maskulina kulturen och den medelhöga nivån för individualism. Finland följer hack i häl på de skandinaviska länderna. Där finns en mindre avvikelse på en av de fyra kulturdimensioner, nämligen uncertainty avoidance.

Jaegers undersökning stöttar därför att det i Norden har varit mera närliggande att se ledarskap som interaktiva processer där medarbetarna är delaktiga och där ledare och organisationsutveckling stöttar varandra.

Aktuella utmaningar

Det är intressant av flera anledningar och viktigt att undersöka ledarskapet över landgränser i Norden. Kommuner och landsting spelar en vital samhällsmässig roll i de nordiska länderna. Ledarskapet är en viktig del för drift och utveckling, inte minst i dessa år när kommuner och landsting i alla de nordiska länderna upplever mycket stora utmaningar och förändringsprocesser.

Intervjuundersökningen visar att de typiska aktuella utmaningarna och kraven på de nordiska kommunerna är följande:

- Högre kvalitet och mer individualiserade tjänster
- Centralt fastställda tjänster och standard för dessa
- Mer komplicerade krav från det politiska till det administrativa systemet
- Värdebaserat ledarskap
- Ändrad maktfördelning mellan det politiska och den administrativa nivå
- Konsekvenser (även negativa) av en utbredd konsensus kultur
- Upplevelse från medborgarnas sida om rättigheter före erbjudanden

10

- Service till alla
- Förväntningar om större öppenhet, tätare kommunikation och utvärdering
- Ökande konkurrens med andra leverantörer om service till medborgarna
- Fler krav på ledarna – ofta i konflikt med varandra
- Förmåga till att utöva ledarskap i samspel med förtroendevalda.

Det är med utgångspunkt i denna beskrivning av krav och förväntningar på de nordiska kommuner och landsting som vi har analyserat nordiskt ledarskap och ledarskap i Norden.

Norden

Alla de intervjuade har en klar föreställning om att det är något specifikt nordiskt med det sätt ledarskap utövas i de nordiska kommuner och landsting. Det är något svårare att säga precis vad som är så specifikt för Norden. Däremot är det lättare att säga vad nordiskt ledarskap inte är, och det blir ofta refererat till ledarskap i främst USA, men även andra europeiska länder. Detta stämmer överens med att forskningen inom området pekar på några grundläggande drag i de nordiska länderna som skapar en gemensam grund för ledarskap. Bland dessa kan följande nämnas:

- (Övervägande) besläktat språk
- Gemensamma drag i geografi och klimat
- Välfärdsstaten som grundläggande samhällsmodell
- Stor offentlig sektor med många intressenter – med därpå följande förpliktelser för verksamheter till att vara socialt/samhällsmässigt förankrade i dess verksamhet
- Hög organiseringsgrad och betydelse av fackliga organisationers närvaro
- Besläktade institutionella förhållanden, inklusive lagstiftning, rättssystem osv.
- Demokrati, jämställdhetskultur, jämlikhet och gemenskap som grundprinciper för samhällsinrättningar
- Besläktade förhållningssätt gällande utbildning, social omsorg, friskvårdssektor, skatt m.m.
- Konsensus, dialog och delaktighet som grundinställning för kommunikation och beslutstagande i samhället
- Fokus på livskvalitet, gemenskap och omsorg, kombinerat med en stor mängd av individualism.

(inspirerat av Lindkvist, 1988)

Bland dessa karaktäristiska drag framhävs speciellt välfärdsstaten som det fundament som nordiskt ledarskap vilar på. Välfärdsstaten utgår ifrån – och stöttar – den demokratiska tankegången som skapar en unik värdegrund för ledarskap i Norden.

Detta utmynnar i ett värdemässigt gemensamt drag över landsgränserna i Norden. I ett tidigare projekt "Norden som global vinterregion" (Mandag morgon, 2005), har man ringat in de gemensamma värderingarna i Norden. Med gemensam värdegrund menas i projektet "drag i varandras samhälle och befolkning som vi kan nicka igenkännande till över de nationella gränserna". Det är inte värderingar vi i Norden har patent på men det är kombinationen av dem som är unikt nordisk.

Figur 1 rymmer en översikt över de värdekomplex som identifieras i projektet "Norden som global vinterregion". Den vänstra kolumnen visar värderingar; i mitten visas styrnings/styrkeposition som är bundet till de påvisade värdena. I högra kolumnen visas de därtill svarande normativa utsagor. Härmed visas hur värderingarna operationaliseras i våra handlingar.

12

Figur 1: Nordiska värderingar och styrkepositioner

Värderingar	Styrkeposition	Innebörd
Likhet	Välfärdsproduktion	Vi har omsorg för varandra
Tillit	Innovation	Vi litar på varandra
Låg hierarki	Ledarskap baserat på process styrka	Vi möter varandra i ögonhöjd
Inkludering	Bred och stark kompetens bas	Vi vill att alla ska vara med
Flexibilitet	Anpassningsbenägna	Vi utforskar och anpassar oss efter vår omgivning
Respekt för naturen	Helhetssyn	Vi sörjer för naturen idag och i morgon
Protestantisk arbetsetik	Arbetsamhet, personligt ansvar och effektivitet	Vi finner mening i arbetet
Estetik	Design och funktionalitet	Vi värdesätter det harmoniska, enkla uttrycket

Källa: Mandag morgen, 2005, s. 10 och 25

Modellen är beskriven närmare i huvudrapporten.

Nordiskt ledarskap

Intervjuundersökningen har visat att begreppet nordiskt ledarskap speciellt rymmer följande viktiga karaktäristiska drag:

Platt eller låg hierarki är ett markant drag i nordiskt ledarskap. Ledarskap baseras på en tro av likhet och respekt för varandra. Ledare och medarbetare är nära varandra, hierarkin är låg, umgänges tonen är informell

och är präglad av naturlig respekt – inte bara ställningsmässig auktoritet. Är man oenig med sin ledare kan man ge uttryck för det.

Sammanhängande med detta är yrkesledning som är ett markant drag inom nordiskt ledarskap. Det betyder att nordiska arbetsplatser är mer kunskapsintensiva. En stor del av medarbetarna har en yrkesutbildning och därmed en yrkesidentitet knutit till den. Detta bidrar till att det är lättare att involvera medarbetare i ledarskapet.

Behovet för/av yrkesledning är för övrigt illustrerat i den beskrivning som en av den intervjuade forskaren i projektet gav av den kommunalt anställdes tre roller:

- Medborgaransvar: Man har ett ansvar för den medborgare man är till för
- Man är anställd och kollega, vilket betyder att lojalitet går till organisationen och arbetsgemenskapen
- Man är yrkesutövare, dvs. hämtar sin legitimitet genom yrket och yrkesetiken.

Gott ledarskap innebär att det ges plats för utveckling av alla dessa tre roller. Ledaren som ofta har samma yrkesbakgrund som medarbetarna, ska kunna ge ledarutrymme för att medarbetarna ska utveckla sin yrkesroll.

Inflytande, involvering och att vara delaktig framhävs också som markanta drag i nordiskt ledarskap. Det är ett tätt sammanhang mellan låg maktavstånd och den grad av inflytande som medarbetare har. Inflytandet påverkar sättet att ta beslut på. Där det i andra kulturer är odiskutabelt, att beslutsprocessen överläts till ledaren, är det som nämnt ett gemensamt drag i nordiskt ledarskap, att medarbetarna ofta blir tillfrågade och involverade i själva avgörandet. Även om det gör beslutsprocessen mer komplicerad och omfattande leder det oftast till bättre resultat i förlängningen.

Ledarkommunikation ses som en viktig förutsättning för ledarskap. Man ska som ledare i Norden kunna kommunicera och prioritera dialogen. Ledaren är nära bunden till sina medarbetare och därför är det nödvändigt att han eller hon förstår och skapar förståelse för värderingar, idéer och projekt. Detta krav på ledarkommunikation går hand i hand med de (också stigande) förväntningar på, att både ledare och medarbetare kan kommunicera effektivt med medborgare/brukare.

14

Engagemang är också ett karaktäristiskt drag för nordiskt ledarskap. Det kan föras tillbaka till de grundläggande värderingarna i de nordiska kultureerna: öppenhet, platt struktur, dialog, demokrati, kommunikation, inflytande, delegering av ansvar osv.

Totalt ledarskap eller helhetsledarskap är ett kännetecken på nordiskt ledarskap och ett krav på det. Det handlar om ett ansvar för helheten, för hela kommunen/landstinget. Detta är en utmaning i yrkesmiljöer, där definitionen av kvalitet och organisatorisk succé i hög grad anknyter till hur processerna av den egna enheten förlöper – och inte nödvändigtvis optimering av helheten.

Delegerat personalansvar är tydligt i det nordiska ledarskapet. Det kännetecknas av att den enskilda ledaren ute i organisationen har ett mycket stort personalansvar. Det ställer stora krav att lägga hela personalansvaret på chefen, men det är i ett generellt drag i de nordiska länderna – och det verkar både naturligt och nödvändigt i kunskapsekonomier som de nordiska.

Socialt ansvar är det sista elementet i nordiskt ledarskap som ska lyftas. Välfärdsstaten är baserad på gemensamma beslut och demokratiska institutioner som strävar efter jämlikhet. Sättet att finansiera välfärdsstaten på styrker det samhällsmässiga ansvaret i ledarrollen. Det är accepterat – och ofta en positiv inställning till – en stor offentlig sektor. Det skapar ansvarsfullhet, inte bara innanför, men även utanför samhället.

Sammanfattningsvis är nordiskt ledarskap:

- Inflytande, involvering och medverkan
- Ansvar delegeras och mottages
- Medskapande
- Ledarskap uppstår i relationen – är ingen i bara sig själv
- Jämställdhet
- Dialog och processmedvetenhet
- Kommunikation
- Demokrati
- Platt hierarki
- Öppenhet

- Ärlighet
- Rättvisa
- Ledarskap är mindre "manlig" än i andra kulturer.

(Bygger på intervjuundersökningen)

Effektivitet, arbetsglädje och medskapande

Det finns många anledningar att intressera sig för dessa tre begrepp och relationen mellan dem, och det har varit en önskan från uppdragsgivaren att få det belyst. Utifrån ett produktionsperspektiv är effektivitet viktigt. Utifrån ett välfärdsperspektiv är arbetsglädje viktigt – inte minst därför att de flesta vuxna tillbringar en väsentlig del av sin tid på arbetet. Medskapande är viktigt för att det ger människor möjlighet för att realisera sin potential, och därför att det ofta påpekas att det påverkar arbetsglädje och effektivitet i positiv riktning.

75 års forskning har försökt kartlägga motivationen i arbetslivet. Det finns många olika definitioner av begreppet, men vi har använt oss av en sammanfattad definition som beskriver motivation som "de faktorer som utlöser, bestämmer och fasthåller/stödjer människors aktiviteter; härmed arbete i bred betydning" (Ibsen och Christensen, 2001, s. 88).

Med detta som utgångspunkt har vi försökt analysera den klassiska uppfattningen av att trivsel leder till motivation, som igen leder till effektivitet. Många motivationsteorier speglar denna uppfattning, men det är speciellt de äldre motivationsteorier som faller i denna kategori.

Trots den omfattande forskningsinsatsen har det emellertid inte lyckats visa att trivsel leder till motivation och att motivation leder till effektivitet. Därför har man i senare forskning granskat andra möjliga kausala relationer, bl.a. att effektivitet leder till motivation och trivsel, snarare än omvänt. De så kallade förväntningsteorierna anser att orsaks-/verkningsrelationen just är omvänd. Poängen är, att om människor placeras i en arbetssituation där de har möjlighet att vara effektiva, så medför det motivation och trivsel: Den aktuella statusen är att "kampen" mellan de två uppfattningarna inte är avgjord. Det verkar dock vara störst enighet om att det är effektivitet som leder till trivsel och inte omvänt. Det beror bl.a. på att det idag är mest tilltro till förväntningsteorierna.

16

I relation till temat nordiskt ledarskap är det för övrigt den speciella poängen, att de nordiska länderna är utpräglade kunskapsekonomier. Detta innebär att det finns många kunskapsmedarbetare, för vilka just möjligheten att få ansvar, yrkesutmaning och utvecklingsmöjligheter är viktiga. Förväntningsteorierna visar, att det arbetas med karaktärsdrag i själva jobbet (innehåll, variation, utveckling osv.). Detta stämmer väl med karaktärsdrag för nordiskt ledarskap, och det ges uttryck bl.a. i:

- Jobbutformning, här i jobbutveckling och självledning
- Låg hierarki därav konsekvenser av dialog, feedback, kunskapsdelning
- Ansvar och utmaningar, därav delaktighet i ledarskap.

Dessa förhållanden betyder ökad sannolikhet för att det skapas effektivitet och medskapande/ inflytande och som en konsekvens arbetsglädje.

Som nämnts ingick frågan om effektivitet, arbetsglädje och medskapande/ inflytande i intervju undersökningen. Det är bland de intervjuade två nästan lika stora grupper. Den ena har en stark tro på att effektiviteten leder till arbetsglädje utifrån villkoret att när medarbetarna upplever att de är delaktiga i att skapa resultat ger det effektivitet, snarare än omvänt. Den andra gruppen menar motsatsen, att arbetsglädje i sig självt leder till effektivitet. Ska det satsas på att höja effektiviteten, kan det med fördel satsas på att höja arbetsglädjen.

Betydelsen av ledarskap understryks för övrigt i stort sett i alla intervjuer: En intervjuad gav uttryck för: "Utan gott ledarskap finns ingen arbetsglädje, och utan gott ledarskap finns ingen effektivitet."

Utmaningar för nordiskt ledarskap

Nordiskt ledarskap kan kanske låta som en härlig harmoni, men rymmer också en rad utmaningar. Nordiskt ledarskap är också en krävande och ambitiös form av ledarskap. Medarbetarna utför inte en uppgift bara för att den ska göras. De vill känna ett ansvar för den, för de är nämligen både kompetenta och självständiga. Det betyder att det lätt uppstår frustration om inte dessa förväntningar infrias.

Nordiskt ledarskap betyder långa processer, många möten och många inblandade. Här tillkommer, att om många eller alla ska involveras i beslutsfattning, finns det fara för att ingen tar på sig ansvaret och/ eller att det inte fattas några beslut. Utöver det finns det risk för att obehagliga beslut kan vara svåra att fatta i en konsensus kultur.

Ännu en utmaning knyts till globaliseringen. Flera intervjuade påpekar en rad nya tendenser som innehåller motsättningar till värderingarna i nordiskt ledarskap. Med globaliseringen har det t.ex. kommit ökade krav på effektivitet och medvetenhet angående resurser. Allting kan produceras billigare i andra delar av världen. Som en följd blir att allt ska mätas i långt högre grad än för bara några år sedan. Det utmanar medarbetarnas möjligheter att ta ansvar för sitt arbete och för att uppgifterna blir lösta på ett tillfredsställande sätt. Fler och fler mätverktyg finns på marknaden som inte bygger på de nordiska värderingarna. Grunden för denna utveckling menas vara, att vi har liten medvetenhet om de värderingar som vi i Norden bygger vår ledarskapsstil på.

Slutsatsen enligt flera intervjuade är att det krävs en insats framöver att bevara och styrka de nordiska värderingarna, om man önskar en självständig, handlingskraftig och motiverad arbetsstyrka med hjärta för de sociala värderingarna.

Möjliga forskningsfrågor

Det förberedande projektet blev igångsatt utifrån en medvetenhet om följande antaganden eller hypoteser, som är utredda av existerande forskning och vetenskap om nordisk ledarskap i kommuner och landsting. I förlängning av detta kan framtida kartläggning och forskning bl.a. kunna undersöka följande tema:

1. Kraven på den sektorn i de nordiska länderna genomgår en massiv förändring. Detta innebär att kvalifikationer som historiskt har varit tilldragande och framgångsrika inte nödvändigtvis matchar framtidens behov. Det kan ses mellan begrepp som kvalifikationer (Förstått som varje form inom vetenskap och färdigheter) och kompetens, (förstått som att kunna det som är användning för, dvs. att kunna det riktiga). Vi har föregående gett åtskilliga exempel på att kraven till kommuner ändrar sig radikalt i dessa tider. Detta innebär att vad som igår var viktig spetskompetens, är något annat än det som krävs idag. Den kompetente medarbetaren (igår) kan därför riskera att vara inkompetent idag, om inte vidkommande har en kvalifikationsprofil som stämmer med de krav som ställs på kommunen och dess medarbetare.
2. Ett projekt om ledarskap i kommuner och landsting måste inkludera premisserna för strategiarbete och samspelet mellan de politiska och administrativa nivåerna i kommunen. Den klassiska uppdelningen där politikerna formulerar strategin och de administrativa och professionella utför den, är under uppbrott. Istället ser vi en mycket mer komplicerad och ett varierande samspel mellan den politiska och administrativa nivån. Inom Norden är det stora variationer från land till land.
3. Det är i och med detta även intressant att belysa dynamiken mellan konvergens och divergens. Med andra ord: Kommer ledarskap i de nordiska länderna att likna varandra mer och mer, eller utvecklar de sig i olika riktningar.
4. De nordiska länderna är som tidigare nämnt kännetecknade vid att personalansvaret är i hög grad decentraliserat till den enskilde ledaren. Detta avspeglar att "produktionen" är immateriell och består av administrativa tjänster, kunskapsarbete, service, betjäning av medborgare m.m. När detta är fallet, kan det inte skiljas så tydligt mellan produktionens innehåll/ kvalitet och medarbetarens insats/

prestation som i t.ex. en industriverksamhet, där det är en fysisk produkt som kan åtskiljas från de arbetande personerna. Kvalitet och effektivitet i det offentliga knyts därför till karaktäristiska drag hos medarbetarna, t.ex. kompetens, engagemang, inlevelseförmåga m.m. Det finns ett stort behov att undersöka i både teori och praktik, hur ledarskap av icke materiell produktion föregår i nordiska kommuner.

5. Som vi har visat, innehåller (speciellt i tidigare år) ortodox tankegång en tro på att trivsel och motivation leder till effektivitet. Nyare forskning visar emellertid att arbetsglädje snarare är en konsekvens av effektivitet och inte en orsak till effektivitet. Den effektiva arbetsinsatsen leder till motivation och trivsel – inte det omvända. Det innebär att arbetsförhållanden och ledarskap ska tillrättaläggas på ett sådant sätt, att medarbetarna har möjlighet att vara effektiva, bl.a. därför att det leder till engagemang och trivsel. Av denna grund ställs stora krav på jobb design och personalledning, så att medarbetarnas potential utnyttjas.
6. Det är viktigt att Nordiskt Ljus belyser det ömsesidiga beroendet mellan organisation och medarbetare. Medarbetaren ska vara kompetent och engagerad för att kunna utföra sin uppgift i organisationen, men å andra sidan ska kommunen och landstingen vara en attraktiv arbetsplats och kunna attrahera de bästa sökande. Därför är denna dimension viktig i ett projekt, som beblandar sig med sambandet mellan medskapande, effektivitet och arbetsglädje.

Avslutning

Som det har framgått tidigare, finns det en rad signifikanta drag hos nordiskt ledarskap i den kommunala- och landstingssektorn i Norden. I försöket att identifiera vad som är unikt nordiskt, har skillnaden mellan nordiskt ledarskap och andra typer av ledarskap kanske blivit påvisad som ganska stor. Här ska noteras att dessa skillnader är en fråga om nivå eller grad. Det är alltså i dessa lägen inte tal om att Norden skulle vara något helt specifikt och unikt, som finns i en eller annan form i andra länder och regioner.

En mycket viktig fråga är, när man identifierar gemensamma drag i nordiskt ledarskap är frågan om huruvida detta primärt är ett resultat av en gemensam geografisk-kulturell påverkan eller huruvida det beror på förhållandet knutet till att vara medarbetare, där man arbetar med att leverera välfärdstjänster till medborgarna i en politiskt styrd organisation.

Schramm-Nielsen m.fl. (2004) fann i deras analys av olika branscher att den strategiska beslutsprocessen inom en given bransch – och över landsgränser – visar större likheter än vad man fann mellan olika branscher i ett enskilt land.

Överfört till sektorns arbetsmarknad skulle detta medföra en hypotes om att de specifika och säregna dragen som binds till att vara anställd (genom landsgränserna) är så starka att de behöver de nationella skillnaderna i bakgrunden. Här visar både vår generella genomgång av litteraturen om interkulturellt ledarskap (i Del II i huvudrapporten) och presentationen av de konkreta intervjuutsagorna (i huvudrapporten Del I), att det finns en mycket stark tro på något generiskt nordiskt. Det konkreta organisatoriska sammanhanget, nämligen välfärdsuppdraget påverkar i hög grad det sätt, som nordiskt ledarskap kommer till uttryck i praktiken, men det sker med nordiska värderingar som gemensam grund. Speciellt om man har en önskan om att vidareutveckla ledarskapspraxis i Norden, skulle det emellertid vara relevant att gå in närmare på en analys av fördelningen mellan det tvärkulturella och det sektorspecifika.

En sista fråga som ska ställas, är om det nordiska ledarskapet kan överleva som en genuin praxis. Det finns en fascination med ledarskapsmodeller och verktyg från t.ex. USA. Även om detta projektets kärna är nordiskt ledarskap, får det också erkännas, att det inte finns någon garanti för att nordiskt ledarskap kommer att överleva i framtiden. Detta skulle i hög grad bero på om denna ledarskapsform anses som den mest lämpliga att möta morgondagens ledarutmaningar i de nordiska kommunerna.

Det är i hög grad upp till den enskilda kommunen eller landstinget och deras organisationer att påverka denna balans mellan att på ena sidan fasthålla och utveckla ett lokalt ledarskapstänkande/-praxis (nordiskt ledarskap) och – på den andra sidan – importera ledarskapstänkande utifrån. Prioriteringen mellan de två beror emellertid på, i vilken utsträckning de bidrar till uppfyllelse av samhällsmässiga, organisatoriska och individuella mål. Detta är i sig ett argument att undersöka närmare det unika begreppet nordiskt ledarskap och konsekvenserna därav.

Litteratur

Hofstede, G. (1980) *Culture's Consequences; International Differences in Work Related Values*. Beverly Hills, CA: Sage

Hofstede, G. (1991) *Cultures and Organizations: Software of the Mind*. London: McGraw-Hill

Hofstede, G. (1994) The business of international business is culture. *International Business Review*, 3,1, 1-14

Ibsen, F, og Christensen, J.F. 2001. *Løn som fortjent? Nye lønformer i den offentlige sektor*. København: Jurist- og Økonomforbundets Forlag

Jaeger, A. M. (1996) Organization Development and National Culture: Where's the Fit? *Academy of Management Review*, 11, 1, 178-190

Lindkvist, L. (1988) *Eet lidelsesfullt letande efter "Nordisk Ledelse"*. Institut for Organisation og Arbejdssociologi, Handelshøjskolen i København, Arbejdsnote 88-1

Mandag Morgen (2005) *Norden som global vinderregion. På sporet af den nordiske konkurrencemodell*. Huset Mandag Morgen i samarbejde med Nordisk Ministerråd

Schramm-Nielsen, J. (1993). *Dansk-fransk samarbejde i erhvervsvirksomheder*. København: Samfundslitteratur

Schramm-Nielsen, J., Lawrence, P og Sivesind, K. H. (2004) *Management in Scandinavia: Culture, Context and Change*. Cheltenham: Edward Elgar

Westenholz, A. (2005) *Management Across-hierarchies*. Nordic PhD Conference, Tallinn, May 2005

Finlands Kommunförbund ordnar i samarbete med KL/Danmark, SKL/Sverige och KS/Norge en konferens om "Nordiskt ledarskap och ledarskap i Norden" 22.-23.5.2008 i Helsingfors.

Närmare information: www.skl.se/ledarskap eller www.kommunerna.net

Välkomna!

