

**Kerstin Sahlin**



Stefan Tengblad (red):

**The work of managers: Towards a practice theory of management**

Oxford University Press, 2012

Kerstin Sahlin, professor  
i företagsekonomi,  
Företagsekonomiska institutionen,  
Uppsala universitet  
kerstin.sahlin@fek.uu.se

Vi översvämmas med råd om hur chefer och ledare borde vara. På varenda flygplats finns hyllmeter av sådana råd. Kurser ges på temat snart sagt varje vecka – riktade till alla typer av ledare – och hållna av allehanda organisationer. Mer sällan berättas om vad chefer och ledare verkligen gör. Samtidigt framkommer

gång på gång att det finns ett tydligt glapp mellan å ena sidan managementlitteraturens ofta välformulerat inpackade budskap om hur ledning borde gå till och å andra sidan chefskapets mer kaotiska och stundtals mindre glamorösa vardag. Det är inte svårt att föreställa sig att detta gap leder till mycken osäkerhet, en hel del spruckna förväntningar och felriktade råd.

Men det saknas inte kunskap om ledarskapets och chefskapets praktik. Det finns en lång forskningstradition med tydliga resultat. I den forskningen finns mycket kunskap att hämta; den ger god vägledning kring chefskapets fallgropar, svårigheter, möjligheter och värden. Stefan Tengblads redigerade volym *The work of managers: Towards a practice theory of management* ger en utmärkt översikt över denna fascinerande forskningstradition. Det är en bok som spänner över praktik och teori.

Hur ser då ledares arbete ut och vad finns det för förutsättningar för chefer att verkligen leda? I denna redigerade volym får vi följa chefers och ledares vardag, såsom den ter sig i en rad olika typer av organisationer, och på olika nivåer. Självklart finns tydliga skillnader mellan att exempelvis vara verkställande direktör i

ett multinationellt företaget, chef för ett småföretag, operativ chef i produktionen, politisk eller administrativ ledare i en kommun, rektor för ett universitet eller platschef på ett bygge. I bokens olika kapitel presenteras grundliga och spännande studier av alla dessa typer av ledare. Men det finns inte bara skillnader; likheterna mellan dessa mycket olika ledaruppdrag blir också tydliga, och de gemensamma dragen bildar grunden för Stefan Tengblads korta – men utmärkta – sammanfattande kapitel. Ledares vardag kännetecknas av höga men ibland oklara förväntningar med mycken osäkerhet och oväntade händelser att ta hand om. Ledare har långa arbetsdagar, ofta i högt tempo och uppstyckade av många kontakter och korta möten. Det handlar om att vara flexibel och anpassa arbetet efter vad som sker, att samarbeta och bygga och sköta relationer, inte minst vid informella möten och genom symboliska aktiviteter och ceremonier. Allt detta gör ledningsuppdraget emotionellt krävande.

Boken rapporterar som sagt om många olika typer av chefer, men hålls väl samman av en gemensam referensram. Den tar avstamp i den banbrytande studien *Executive behaviour* som publicerades av svensk företagsekonomis nestor Sune Carlson för 60 år sedan. Liksom Sune Carlson gjorde då betonar Stefan Tengblad idag vikten av att förväntningar och råd till ledare bör baseras på kunskap om vad som faktiskt sker i stället för på önsketänkande hur ledning borde vara. Noggranna empiriska studier ger en säker grund för slutsatser och rekommendationer. Den kanske mest kända slutsatsen från Sune Carlsons studier är den att han innan sina studier förväntade sig att ledare och chefer kunde liknas vid dirigenter. Studierna visade i stället att de snarare var marionettdockor; intressen och personer i omgivningen styrde deras arbete och själva hade de främst att anpassa sig och hantera de många kraven. Denna bild visar sig i bokens studier förvånansvärt intakt, även om dagens ledare i något större utsträckning kan kontrollera sin tid. Det betyder inte att ledare är oviktiga eller inte kan påverka. Gång på gång påpekas i boken att ledandet är mindre tydligt, mer integrerat, ibland mer indirekt och informellt än vad dirigentliknelsen och för den delen många moderna managementböcker antar. Det gör också att det inte är särskilt poängfullt att åtskilja ledarskap och chefskap. Jag har i den här recensionen använt ledare och chef om vartannat. Det är medvetet. Boken visar tydligt hur ledarskap och chefskap vävs in i varandra.

Det är alltså en lång och stark svensk forskningstradition som här aktualiseras och uppdateras genom bidrag från framför allt svenska och norska forskare. Men utblicken och underlaget är internationellt. En viktig slutsats i boken är för övrigt också att moderna ledare har världen som arbetsplats – en klar skillnad från hur det var för 60 år sedan.

Boken förmedlar många lärdomar och erfarenheter till dem som praktiskt ska leda och lära ut om ledarskapets förutsättningar. Den förmedlar också viktiga lär-

domar kring hur man kan studera ledare och ger med andra ord en mycket god utgångspunkt för fortsatta studier. För det finns mer att lära. Samtidigt som flertalet kapitelförfattare betonar att alla ledar- eller chefsuppdrag inte är desamma, lyfter Stefan Tengblad i slutkapitlet fram just likheterna. Det behövs mer analyser och jämförande studier av olikheterna – inte minst mellan samhällssektorer. Vad är det unika i att till exempel vara en politisk ledare eller rektor för ett universitet?

Nästan i varje kapitel i boken kommenteras gapet mellan managementlitteraturens många gånger enkla modeller och verklighetens mer kaotiska vardag. Jag blir nyfiken på vad detta gap egentligen betyder. Jag vill gärna se studier av gapet i sig. Har de många managementböckerna och ledarskapskurserna haft någon betydelse? Leder de till förändrade förväntningar och beteenden? Jag kommer att tänka på bland annat Barbara Kellermans kritik av ledarskapsindustrin i boken *The end of leadership* (Harper Collins 2012). Där målas bilden upp av ett starkt förändrat ledarskap och av hur överflödet av ledarskapsböcker och ledarskapskurser har perverterat förväntningarna på ledare. I Tengblads bok får vi förstås lära mycket mer om vad ledare gör, men vi ser få spår av om och i så fall hur den managementlitteratur – som man genom hela volymen återkommande kritiserar för att vara verklighetsfrämmande – påverkat ledares förväntningar, agerande och kanske misstag. Kanske behövs kompletterande metoder, teorier och angreppssätt för att besvara dessa frågor. Inte minst aktualiserar dessa frågor vilka normativa grunder som finns bakom såväl förväntningar och råd som studier av ledare. Flera av bokens författare visar hur Carlsons studier tog en klar utgångspunkt i en tayloristisk syn på arbete och organisation. Medan en del författare pekar på hur Taylor i allra högsta grad fortfarande lever i tänkandet kring ledning, organisering och studier därav, betonar andra författare hur den normativa grunden för studier och praktik förändrats. Diskussionerna visar behovet av att gå bortom vardagens praktik och också borra djupare i ledarskapets och ledarskapsforskningens normativa grunder. Också här finns mycket mer att göra.

Boken *The work of managers* väcker många frågor, precis som bra forskning och en bra forskningsöversikt ska göra. Här finns gott om gedigna forskningsresultat men också nya frågeställningar att forska vidare kring. Boken tjänar som en god och tydlig introduktion för den som vill lära känna ledningens praktik. Den borde vara obligatorisk läsning för blivande ledare och för dem som forskar och undervisar om ledare.