

# TCO-TIDNINGEN

---

## Auktoritär modell för ledarskap

(2006-03-28)

En skrift från ett forskningsprogram, stött av bland andra TCO, hyllar idén om starka chefer och beroende medarbetare, anser Bengt Hjalmarsen.

**CHEFER PÅVERKAR** de underställdas arbetstillfredsställelse och hälsa. Denna i och för sig föga överraskande slutsats lyfts fram i en skrift, som kom ut under senhösten: Omtanke och struktur - om ledarskapet och medarbetarnas hälsa.

Publikationen är utgiven av SALTSA, som är ett samarbetsprogram för forskning mellan Arbetslivsinstitutet, LO, TCO och Saco.

**DET INTRESSANTA OCH LITE FÖRVÅNANDE** är skriftens resonemang om vilken ledning som bör eftersträvas. Det är det så kallade relationsorienterade ledarskapet som enligt forskarna har positiva samband med arbetstillfredsställelse. Det kännetecknas av att medarbetarna stimuleras att identifiera sig med och visa starka känslor för chefen, till exempel respekt och stolthet.

Denne konkretiserar och exemplifierar högre värden och har ett inspirerande och motiverande förhållningssätt. Chefen stödjer och uppmuntrar individen och står dessutom till tjänst med intellektuell stimulans, vilket skapar förutsättningar för kreativitet.

Det relationsorienterade ledarskapet utövas alltså av chefer som är starka och goda (föräldrar) gentemot svaga och beroende underställda (barn). Den bakomliggande människosynen, som SALTSA synes hylla, förefaller vara auktoritär.

**SALTSA:S RECEPT ÄR**, som jag ser det, realistiskt och föga hälsobringande i dagens Sverige. Även om de skulle ha rätt om det relationsorienterade ledarskapet så är det enligt min erfarenhet ytterst få chefer som har lust och förmåga att ta på sig denna messianska mantel. Dessutom är det långtifrån alla underställda som vill infantiliserats och bli beroende, anpassade och devota.

Moderna värdeskapande system ställer också helt andra krav på ett professionellt medarbetarskap. Arbete i exempelvis processer och team fordrar att medarbetarna (oavsett om man har en ledarroll eller ej) tar ett tydligt ansvar både för den egna arbetsinsatsen och för hur den sätts in i ett större sammanhang.

De förväntas att själva efterfråga de förutsättningar som de behöver för att göra en fullödig insats. De måste också delta i att utforma sitt samarbete med olika slags kunder, uppdragsgivare och kolleger.

**PROFESSIONELLA MEDARBETARE** förväntas alltså ta över en hel del av de ledningsuppgifter som tidigare utfördes av cheferna, de blir »medledare«. Den ledning som erfordras karaktäriseras av ett samspel mellan ledare och medledare på en vuxennivå och av att de gör ömsesidiga överenskommelser som följs upp.

Det som är hälsofrämjande i det professionella medarbetarskapet med samspeleinriktad ledning är de ökade möjligheterna till mening, ansvarstagande, delaktighet och påverkan. Men det fordras då att företagskulturen präglas av omtanke, respekt och förtroende. Cheferna måste vara aktiva för att skapa och utveckla en sådan kultur i nära samverkan med övriga medarbetare.

De fackliga organisationerna bör spela en framträdande roll när det gäller att främja ett professionellt medarbetarskap och ledning

i samspel. Delar SALTSA:s fackliga huvudmän denna syn på ledarskap?

*Bengt Hjalmarson*

*Ledarskapskonsult. Har bland annat skrivit boken Medledarskap*

---

**TCO-tidningen** | Linnégatan 14, 114 94 Stockholm | [tco.tidningen@tco.se](mailto:tco.tidningen@tco.se) | Telefon: 08-782 91 00

---