

Ledarskapets olika skepnader – exemplet Hallandsås

Recenseras av Anna Cregård

Redaktörer i boken är Albert Danielsson och Ingalill Holmberg.
Boken är utgiven av Studentlitteratur (2002) och omfattar 218 sidor.

På framsidan av boken finns en teckning som refererar till bokens titel och innehåll. Ett bord står dukat med tallrikar och glas, och mitt på bordet finns en karaff med en dödska på. Runt bordet syns åtta människor. Fem av dem ligger på golvet, en av de stående frågar "Vem är ansvarig för halland såsen?" och ytterligare två personer – i kockmössor – pekar på varandra. Ledarskapet vid tunnelbygget genom Hallandsåsen, vilket här avbildas som flera kockar, analyseras ur många synvinklar i boken. Frågor som besvaras är: Hur kunde en sådan katastrof hända? Kunde den ha förhindrats? På sätt och vis berörs därmed också ansvarsfrågan – fast inte ur ett straffrättsligt perspektiv.

Boken är skriven av många författare, vilka i huvudsak ansvarar för var sitt kapitel. I inledningen motiverar Ingalill Holmberg valet att ha ett ledarskapsperspektiv i analysen av tunnelbygget genom Hallandsåsen. Hon redogör också mycket kortfattat för bokens teoretiska bas. Kapitlet är en allmän och sammanhållande länk för fortsättningen. Bland annat ges ett övergripande syfte som gäller samtliga kapitel och dessa presenteras koncist och intresserande. I det följande kapitlet fortsätter introduktionen. Tunnelbygget genom Hallandsåsen beskrivs av två författare – Fredrik Lagergren och Paul Westin. Det är ett långt och innehållsrikt kapitel med flera förtydligande bilder, tabeller och kartor. Kapitlet kan läsas helt fristående med god behållning.

Introduktioner i redaktörsböcker är särskilt viktiga. De bidrar till att boken känns som en helhet. Det är också angeläget att författare som anlägger olika perspektiv redogör för sina grundläggande begrepp, eftersom man kan förutsätta att läsarna inte är bekanta med samtliga perspektiv. Det gör författarna i den här boken, men ibland är de väl skolboksaktiga. Exempelvis får läsaren reda på att "företag är juridiska personer" och att det "betyder t ex att de kan ikläda sig rättigheter och skyldigheter" (sidan 17). Vidare görs en del påpekanden som är vanliga att beskylla ledarskapsforskningen för, exempelvis att den inte tar ledarskapets sammanhang i beaktande samt att enbart befattningar och egenskaper fokuseras istället för relationer och processer. Sådana påpekanden har varit vanliga i åtminstone ett tiotal år, alla i böcker eller artiklar som säger sig inte vara sådana.

I åtta kapitel besvaras bokens huvudfrågor, det vill säga hur katastrofen kunde hända samt om och hur den kunde ha undvikits. Detta görs ur olika, främst organisationsteoretiska, perspektiv. Flera av kapitlen är mycket underhållande och läsvärda. Vad sägs exempelvis om en diskussion kring tid och påverkan? Albert Danielsson påpekar att de tysta signaler som sänds ut från organisationers ledningar också är att betrakta som utövande av ledarskap. Sådana måste ledningen ta ansvar för. Det tysta ledarskapet är svårgripbart, men viktigt att beakta. Det påverkar exempelvis hur och i vilken utsträckning människor i organisationen tar initiativ, kan hantera oförutsedda händelser samt upptäcker och meddelar problem. Han skriver (sidan 98): "Vi blir härigenom också tvingade att inse att de åtgärder med vilka ledarskap utövas är skiktade i tid och rum och långt ifrån alltid kallas för ledarskap eller uppfattas som ledarskap." Mest intressant och givande i kapitlet är Danielssons vidsträckta syn på ledarskap.

Alla författarna använder emellertid inte Hallandsåsen som empiri. Jan Forslin tar likt Danielsson upp underordnades benägenhet att passiviseras av ledarskap. Han skildrar hur människor förhåller sig till överordnade av olika slag, men berör Hallandsåsen explicit med endast ett fåtal ord. I början av hans kapitel påpekar han att katastrofen vid Hallandsåsen har likheter med två andra uppseendeväckande händelser: Challengerolyckan och Albert Speers (Hitlers chefsarkitekt och vän) insjuknande. Den förra händelsen visar hur underordnades val att inte rapportera brister till sin överordnade, på grund av ovilja att komma med dåliga nyheter, fick katastrofala följder. Händelsen med Albert Speer åskådliggör hur starkt en underordnades psykologiska beroende till sin överordnade kan vara. Trots att kapitlet inte nämnvärt handlar om Hallandsåsen kan det ge en förklaring till varför så mycket gålet hann hända innan projektet avstannades. Men om katastrofen vid Hallandsåsen använts mer, hade läsaren inte behövt applicera texten på exemplet själv.

Ett annat underhållande kapitel är Buren av drömmar av Miriam Salzer-Mörling. Hennes text är både vacker och innehållsrik. Hon menar att projektformen parad med en definitiv och fastlagd dröm om framtiden alltför starkt kan komma att hindra flexibilitet och ifrågasättande där sådant behövs. Hindren framstår som

särskilt stora då många olika aktörer med sina egna specialiteter och delområden är representerade. Hon skriver (sidan 136): "Visionerna till verklighet. Ett nätverk av aktörer förenas av drömmen; människor och maskiner med en gemensam förväntan. Med glada skutt dansar de som i en ringdans kring horsten, enade, förenade, för stordåd menade, uppfyllda av ljuset som väntar på andra sidan tunneln." Med drömskt och märgfullt språk framställs drömmen - kraftskapande, lockande och samtidigt snärjande och bedragande. "Vem ifrågasätter drömmen? Vem bryter den monologa planens dominerande röst?" (sidan 139). Författarens recept på att göra just detta är att låta drömmarna omskapas allteftersom projektet fortskrider. Uppgiften faller på ledningen. Denna ska se till att drömmarna gör det som drömmar brukar göra, det vill säga utvecklas, förändras och ibland sluta i något annat än de började.

Också Christine Blomquist och Bengt Jacobsson framhåller vikten av att låta projekt förändras under dess pågående. För att åstadkomma nödvändig förändring under ett projekts genomförande, menar de att olika specialister, generalister och beslutsfattare behöver mötas för att gemensamt reflektera över fortsatt utveckling. De ställer emellertid ut några varningstrianglar. Dels påpekar de att det är viktigt att projektet inte ständigt tillåts förändra sin inriktning. Dels varnar de för att det kreativa ifrågasättandet ska komma att rutiniseras och standardiseras. Värst skulle det vara om nya yrkesgrupper certifierades, till exempel reflekterare, eftersom sådan byråkratisering motverkar just kreativitet.

Böcker som består av många författares egna kapitel är inte tillräckligt sällan spretiga, svårmotiverade och alltför långa. Det är inte den här boken. Förutom ett inledande kapitel med övergripande syfte, författare med inte alltför motstridiga uppfattningar om ett i huvudsak gemensamt ämne, har boken också ett avrundande slutkapitel. Det är skrivet av Ingalill Holmberg och Mats Tyrstrup. I detta kapitel vävs förklaringarna till katastrofen ihop. Vidare summeras förslag på hur den skulle kunna ha undvikits. Därmed sammanfogas Sten Jönssons beskrivningar av dylika projekts komplexitet och vår möjlighet att överblicka dem; med Mats Engwalls argument för att betrakta en del projekt som innovationsprojekt; med Christer Markings redogörelse för departementets möjligheter att ändra projektets utveckling; med Mats Tyrstrups uppfattning att misstag uppstår då det redan är ett faktum; och så vidare.

Boken är väl värd att läsa. Dess brister - såsom att ansvarsfrågan berörs utan att besvaras; att exemplet borde ha fått vara exempel hos alla; och att ledarskapsbegreppet används på något skiftande sätt - är inte särskilt stora eller allvarliga. Bokens kapitel är intressanta och poängrika, olika utan att vara disparata samt lättlästa och alldeles lagom långa. När det gäller den här boken, stämmer inte uttrycket "ju fler kockar desto sämre soppa".