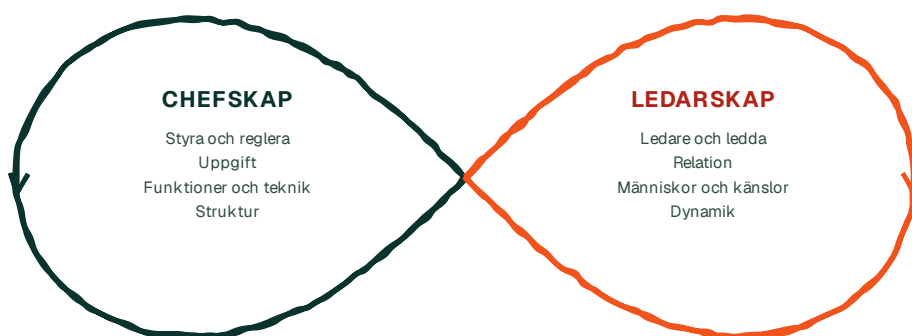


Chefskap och ledarskap

Två uppdrag i samma person, som griper i varandra men inte är samma sak

THEORVAR

FRITT EFTER LARS ANDERSSON, FHS



Figur 1. Ett evighetstecken, inte två cirklar bredvid varandra. Rörelsen går genom båda halvorna hela tiden och passerar korsningen i mitten om och om igen. Stannar den i den ena halvan märks det i den andra.

Chefskapet ger

- Mål
- Planering
- Organisering
- Styrning
- Samordning
- Resultat
- Kontroll

Ledarskapet ger

- Vision, tid och process
- Normer och värderingar
- Team, kultur, klimat och anda
- Roll, person, funktion och position
- Förväntningar, tillit och feedback
- Kommunikation, makt och konflikthantering
- Stress, kris, etik och värdegrund

Var den kommer ifrån

Bilden används i Försvarshögskolans kursmaterial och tillskrivs där **Lars Andersson**. Någon publicerad originaltext går inte att belägga, och den ska därför ses som en pedagogisk sammanställning snarare än som en teori med en källa.

Åtskillnaden är däremot gammal och väl diskuterad. **Abraham Zaleznik** frågade 1977 om chefer och ledare är olika slags människor, och **John Kotter** formulerade 1990 skillnaden som att chefskap hanterar komplexitet medan ledarskap hanterar förändring.

Så fungerar modellen

Chefskapet är en position: tilldelat, möjligt att beskriva i en befattning. Ledarskapet är en relation: det ges av dem som väljer att följa, och kan tas tillbaka.

- **Chefskapet** styr och reglerar. Riktningen går mot uppgiften och strukturen, och det som produceras är ordning.
- **Ledarskapet** handlar om relationen mellan ledare och ledda. Riktningen går mot människorna. Det som produceras är mening och tillit.

Att slingorna löper in i varandra är bildens viktigaste detalj. Ett chefskap utan ledarskap ger en organisation som gör rätt saker utan att någon vill. Ett ledarskap utan chefskap ger entusiasm utan riktning.

Förkovran i chefskapet är en del av ledarskapet

Det slarvas med hantverket i chefsdelen. Arbetsrätt, avtal, ekonomi och arbetsmiljöansvar föråldras och behöver underhållas. Den kunskapen syns sällan, och är därför lätt att skjuta upp.

Det intressanta är hur bristen visar sig. En chef som inte har koll på de delarna uppfattas sällan som okunnig. Hon uppfattas som en **passiv ledare**. Frågan blir liggande därför att hon inte vet svaret, beslutet skjuts upp därför att hon är osäker på regelverket. Utifrån ser det ut som ointresse för människorna, men orsaken sitter i den andra halvan av figuren.

Vad modellen inte säger

Uppdelningen är pedagogiskt användbar men överdriven som beskrivning av verkligheten. Gary Yukl och andra har påpekat att de två i praktiken inte går att skilja åt hos en enskild person. Uppdelningen bär också en värdering: ledarskap framställs som det finare och chefskap som det tråkiga administrativa. En olycklig slagsida, inte minst för att svaga strukturer och utebliven uppföljning är vanligare orsaker till att organisationer inte fungerar än brist på inspiration.

En fråga att ta med

Vilken del av chefshantverket har du skjutit upp längst, och hur tror du att det har tolkats av dina medarbetare?

Källor. Zaleznik, A. (1977). Managers and leaders: are they different? *Harvard Business Review*, 55, 67–78. · Kotter, J. (1990). *A Force for Change*. New York: Free Press. · Yukl, G. (2013). *Leadership in Organizations*. Boston: Pearson. · Fritt efter Lars Anderssons modell i Försvarshögskolans kursmaterial.