

Ledarskap i en digitaliserad värld | av Lucia Crevani, Anette Hallin och Eva Lindell

 org-sam.se/ledarskap-i-en-digitaliserad-varld-av-lucia-crevani-anette-hallin-och-eva-lindell/

Tre trender – idén om ledarskap som praktik, projektifieringen och flexibiliseringen – påverkar framtidens ledarskap i en digitaliserad värld och leder till flera utmaningar. Det nya ledarskapsidealet skapas i spänningsfältet mellan å ena sidan större frihet och inkludering och å andra sidan större segregering, kontroll och övervakning

Vilka konsekvenser får digitaliseringen för framtidens ledarskap? Att digitalisering, det vill säga utvecklingen och implementeringen av allt smartare, snabbare och billigare digital teknik, förändrar organisatoriska processer och arbetspraktiker råder det inget tvivel om. Genom att belysa några viktiga trender vill vi initiera en diskussion kring de möjligheter och utmaningar som följer med utvecklingen och utbredningen av digital teknik. Vi menar att det finns ett behov av att diskutera ledarskap i en digitaliserad värld, då vi genom detta teknikskifte står inför vad som kan kallas ett paradigmskifte för hur arbete organiseras. Ett sådant paradigmskifte innebär utvecklingen av radikalt nya sätt att organisera och leda verksamheter.

De digitala teknikerna medför förändrade förutsättningar för hur ledarskap utövas, eftersom den nya tekniken innebär nya möjligheter till samarbete och initiativtagande men också ökad kontroll och disciplinering av människor i organisationer. Det finns i dag digitala plattformar där människor samarbetar och tillsammans sätter kursen för sina gemensamma aktiviteter, vad gäller företagande såväl som samhällsfrågor. Men vi ser också att anställda kan övervakas och utvärderas genom att deras aktiviteter lämnar digitala spår. Hur ska vi förstå och förhålla oss till denna utveckling, och vilka konsekvenser får den för hur vi arbetar med ledarskap i organisationer? Ledarskap handlar om hur vi i samspel med varandra påverkar riktningen för våra kollektiva och samordnade handlingar – vi kan med andra ord påverka hur ledarskapet görs. Syftet med den här artikeln är att initiera en dialog kring framtidens ledarskap i en digitaliserad värld genom att kort belysa några betydelsefulla trender. Men innan vi utforskar dessa trender behöver vi definiera ”digitalisering”.

Digitalisering kan förstås som den process där det arbete som tidigare utförts av människor i stället utförs av datorer och robotar, och där stora delar av den information som tidigare återfanns i fysiska papper och böcker kommit att föras över till internet, vilket innebär att enorma mängder data kan lagras och finnas tillgängliga. Utvecklingen bygger naturligtvis på tekniska landvinningar men understöds av att tekniken samtidigt blir allt billigare, vilket snabbar på processen. Tillsammans med strömningar såsom globalisering, urbanisering, individualisering och demokratisering får digitaliseringen omfattande konsekvenser för människor, organisationer och marknader och påverkar arbetspraktiker, organisatoriska processer och arbetsmarknadsstrukturer.

Det finns alltså många trender som samverkar med digitalisering och som får konsekvenser för hur ledarskap i organisationer förändras. En trend är föreställningen att ledarskap är en praktik, snarare än något som görs av en formell ledare utifrån dennes personlighet och färdigheter. Enligt det här synsättet är ledarskap en process som påverkar en grupps aktiviteter i en viss riktning. Om man har fokus på processen, alltså det som görs, är man intresserad av att förstå hur riktningen för gruppens handlingar växer fram i samspelet mellan människor. Ledarskap ses således som en praktik som görs av många samverkande individer. Ledarskap som praktik tar sig olika uttryck i dag, från samarbetsorienterade och distribuerade former av ledarskap till mer radikala, ledarlösa former. Att utveckla ledarskapet i enlighet med praktiktrenden handlar inte om att utbilda en Ledare som sätter kursen för gruppen, utan om att utveckla samspelet mellan människor och förståelsen för hur den mellanmännsliga interaktionen resulterar i ett visst handlingsutrymme för gruppen. Detta alltmer växande sätt att förstå och arbeta med ledarskap kan stödjas av, och i sin tur även stödja, digitaliseringen.

I en digitaliserad värld sker samspel ofta genom digitala applikationer eller system – exempelvis via e post, sociala medier, delningsplattformar och affärssystem – och ibland med digitala applikationer och system som motpart. Som kund, anställd eller projektmedarbetare kommunicerar man inte alltid med människor utan med smarta maskiner, smarta produkter och algoritmer.

Som vi skrev inledningsvis kan vi alla påverka hur vi arbetar med ledarskap. Frågan är därför vilka slags ledarskapspraktiker vi vill utveckla och hur det digitala kan stödja en sådan utveckling – är det en utveckling av ledarskap som praktik som vi ser framför oss, och är det en värld där Ledaren är ett blott minne? Vi ser redan i dag exempel på hur ledarskapspraktiker kan bli mer inkluderande tack vare delningsmöjligheter genom digitala media. Men vi ser också att tillgången till information kan användas för att koncentrera makt uppåt i den formella hierarkin, och att det blir möjligt att föreställa sig en värld i vilken maskinerna genomför beräkningar, fattar beslut och handlar, mer eller mindre på egen hand. Därmed blir det mänskliga ledarskapet överflödigt. Frågan är vilken roll det mänskliga ledarskapet kommer att spela i en digitaliserad värld och ifall tekniken stödjer utvecklingen av mer samarbetsorienterade former eller hindrar en sådan utveckling. Utmaningen, som vi ser det, är att skapa en större förståelse för teknologins roll i det samspel som påverkar organiseringens riktning utan att tillskriva teknologin all makt att definiera förutsättningar och former för samspelet.

En annan trend som har konsekvenser för ledarskap i en digitaliserad värld är projektifieringstrenden. Projektifiering är ett ord som har tillkommit för att beskriva trenden att arbete i allt större utsträckning sker i projektform, alltså i organisatoriska strukturer som skapas i syfte att nå ett visst, ofta förutbestämt, mål inom en uppsatt tidsram. Sådana temporära strukturer har blivit allt vanligare i alla slags verksamheter, privata såväl som offentliga, och sjösätts både för att de bär med sig ett löfte om effektivitet och resultat och för att de anses vara flexibla på ett sätt som permanenta organisatoriska strukturer inte alltid sägs vara.

I dag finns en uppsjö av verktyg för att planera, leda och utvärdera projekt, och i kombination med globaliseringstrenden, där projektdeltagare kan sitta i olika delar av världen, ökar intresset för dessa verktyg. Med hjälp av vissa verktyg kan man enkelt kommunicera, styra och följa upp arbete, och med hjälp av andra verktyg kan man dela information på ett sätt som innebär att alla deltagare kan ta ett gemensamt ansvar.

Verktygen ändrar emellertid ledarskapet i projekt på flera sätt. För det första skapar de möjligheter för projektledarna att kontrollera och styra medarbetarna. För det andra kan övervakningen av projektledarna öka – något som en resursägare eller beställare kan vara mycket intresserad av för att säkerställa att projektet levererar. Och för det tredje kan digitala tekniker skapa nya möjligheter till mer kollektiva former av ledarskap.

Möjligheten att styra projekt och den stora mängden information som kan göras tillgänglig för projektets deltagare väcker också frågor om huruvida det kommer att finnas större utrymme för målsökande projekt eller om ökade möjligheter till uppföljning kommer att leda till krav på målstyrda projekt. Utmaningen, som vi ser det, är att situationsanpassa projektformen och ledarskapet så att de passar syftet. Frågan är hur teknologin kan utformas för att understödja detta.

Den tredje trenden är flexibiliseringen av arbetsmarknaden och framtidens ledarskap i förhållande till en sådan utveckling. Arbetsmarknadens utveckling i relation till digitalisering har beskrivits som en förväntan om att mycket av det arbete som utförs på arbetsmarknaden i dag kommer att försvinna. Det finns indikationer att det framför allt är de medelkomplexa, medelinkomstbringande jobben som är lättast att ersätta med digitala lösningar. I en sådan omvandling riskerar segregeringen på arbetsmarknaden mellan grupper att öka.

En konsekvens av digitaliseringen parallellt med en ökande globalisering är en alltmer upphackad, flytande och osäker arbetsmarknad. Upplevda krav på flexibilitet på marknaden trycker ut konsekvenserna av en osäker ekonomisk situation från företagen till de anställda, till inhyrda konsulter från bemanningsföretag liksom till provanställda, visstidsanställda, vikarier och säsongsarbetare, och av det totala antalet arbetstillfällen är antalet anställda med denna typ av villkor mycket stort i vissa grupper i dag. Flexibla anställningsförhållanden får till följd att arbetstagare i allt högre grad tvingas att röra sig mellan yrken, arbetsplatser och arbetsgivare.

Den ökade rörligheten mellan arbetsplatser utmanar ledarskapet som en relation mellan arbetsgivare och arbetstagare, då lojaliteten mellan dessa påverkas. Brist på stabilitet påverkar möjligheterna till långsiktighet vad gäller kompetensfrågor och arbetsmiljö och innebär nya utmaningar beträffande hur allt bättre utbildade medarbetare motiveras på en alltmer fragmenterad arbetsmarknad.

Framtida ledarskapsutmaningar kan alltså också komma att omfatta behovet av att hantera informationsspridning, kontroll och säkerhet, men kan även innebära otrygghet och ökande segregation mellan grupper till följd av den tekniska utvecklingen.

Dessa tre trender – idén om ledarskap som praktik, projektifieringen och flexibiliseringen – påverkar framtidens ledarskap i en digitaliserad värld och leder till flera utmaningar. Vi kan konstatera att det gamla ledarskapsidealet som heroiserar Ledaren inte fungerar i den nya digitala världen, där kunskap inte alltid är eller bör vara förbehållen ledningen och där yrken och organisationsstrukturer förändras. Det nya ledarskapsidealet skapas i stället i spänningsfältet mellan större frihet och inkludering å ena sidan och större segregering, kontroll och övervakning å andra sidan. Nya utmaningar för framtidens ledarskap kräver nya frågeställningar. För att kunna ta en aktiv roll i skapandet av det nya ledarskapet bjuder vi in alla intresserade, inom och utanför akademien, till dialog.

[Lucia Crevani](#)

Docent i företagsekonomi

[Anette Hallin](#)

Docent i företagsekonomi

[Eva Lindell](#)

Doktorand i Industriell ekonomi och organisation

Lucia Crevani, Anette Hallin och Eva Lindell tillhör NMP-gruppen vid Mälardalens högskola (MDH)

Copyright © 2016 [Organisation & samhälle](#).