

Ska hungriga lejon leda kunskapsföretag?

En kväll för många år sedan satt min pappa och jag på vår balkong, tittade på solnedgången och smuttade på – han lite konjak och jag lite vin. Jag berättade om mina planer, framtidsdrömmar, succéer och misslyckanden. Efter ett tag sade han något som för alltid etsat sig fast i mitt medvetande: "Det du kan och upplever, samla på det, därför detta kan ingen ta ifrån dig och det kommer att ge dig styrka." Med en mening visade han på kärnan i det framväxande kunskaps-samhället. Kunskaper, innovationer och erfarenheter är basen för tillväxt och utveckling i både samhälle och företag.

Därför måste de flesta traditionella företagen delas upp i å ena sidan produktion och industriell bas och å andra sida kreativ och innovativ kunskapsbas. Cheferna för produktionsdelen ska peka med hela handen och alla lyder. Här sker allt inom ramen för en viss produkt eller en viss linje. Att gå utanför ramen kan innebära att man stjälper hela produktionen eller produkten. De innovatio-



Helena Lindskog

I ett kunskapsföretag blir det inte lönsamt att ha chefer vars främsta mål är att klättra på karriärstegen, att göra gruppen anonym och att slaviskt uppfylla planen oavsett om omvärlden har förändrats eller inte

ner som görs inom ramen för den produktiva delen är förbättringar och effektiviseringar av själva produktionsprocessen.

Kunskapsföretag kräver ledare med livserfarenhet när kunskap blir ett allt viktigare konkurrensmedel. Är unga hungriga lejon de som bör leda kunskapsföretag? De är oftast allt för fokuserade på sin egen karriär för att se sina medarbetare tydligt och avlocka gruppen optimala prestationer. När de gamla mönstren ska brytas, satsar företagen oftast på unga och hungriga chefer. Men hur ser egentligen idealchefen ut? Vilka egenskaper kännetecknar den bästa ledarprofilen i kreativa kunskapsföretag?

I ett kunskapsföretag blir det inte lönsamt att ha chefer vars främsta mål är att klättra på karriärstegen, att göra gruppen anonym och att slaviskt uppfylla planen oavsett om omvärlden har förändrats eller inte. Inte blir det heller bra med chefer som till varje pris undviker konflikter, meningsskiljaktigheter och öppna diskussioner och som inte vågar erkänna egna misstag eller okunskap. Och inte heller med dem som tycker att de måste "vara bäst i klassen". I stället är det förmågan att vara lyhörd och kunna anpassa sig för att maximalt utnyttja och stimulera medarbetarna, som skapar lönsamhet.

Kreativitet och kunskap sitter inte alltid på de enklaste ställena. I ledarrollen ingår att också få taggiga buskar och ömtaliga plantor att bära söta frukter. Det gäller att se möjligheter, sammanhang och helhet, att tro på medarbetarnas förmåga, att visa respekt, lyssna och att skapa

en öppen atmosfär där svåra överväganden och beslut kan tas upp.

Kreativitet är inte så mycket en åldersfråga. Det är ett karaktärsdrag, en talang, något man har eller inte har. Arkimedes, da Vinci eller Einstein blev inte mindre kreativa med åren. Chagall, Picasso eller Monet målade. Birgit Cullberg dansade in i det sista. Allas vår Astrid Lindgren "is still going strong". Inom företagen finns både spännande 25 åringar och 60 åringar. Det är hur man kommer att hantera deras kreativa förmåga, tillåta nya idéer som tidigt kan presenteras, testas och ibland misslyckas, som avgör företagets framtid.

Det krävs ganska mycket livserfarenhet och att man inte uppfattar sin plats endast som ett steg i karriären, utan att man vill verka där för att få jobba med spännande människor och därför värnar om gruppen. Naturligtvis finns det unga som kan ha de egenskaperna, men det är mycket svårare att hitta unga människor som kan hantera till exempel en sextioårig uppfinnare som är bitter på livet. Man behöver livserfarenhet för att veta hur man ska handskas med människor i en sådan situation.

Hur kan en ung människa identifiera att någon är i en fyrtioårskris, känner sig misslyckad i livet? Hur kan då situationen vändas för att få en sådan person att prestera sitt yttersta?

I de framväxande nya företagen - baserade på kunskap och kreativitet - är det inte optimalt att de med den färskaste eller bästa tekniska utbildningen ska ägna sin kraft åt att samordna och leda mer erfarna medarbetare. Det kommer att finnas andra verksamheter i synnerhet inom större företag av mer traditionellt slag, där unga och karriärsugna chefer kommer att behövas och deras egenskaper kommer till sin rätt. Men för de företag som bygger på kunskap, kreativitet, innovation, öppenhet och förtroende, kan denna typ av ledarskap medföra stora skador och förluster. Det är lätt hänt att erfarna specialister börjar ignorera den unga chefen och tappa sitt engagemang. Och att yngre medarbetare börjar härma chefens stil för att få uppmärksamhet och favörer. Deras respekt för kunskap, innovationer, egna initiativ, självständigt tänkande och lärande suddas ut. Kreativ gruppodynamik ersätts av steril karriäregoism.

I kunskapsföretag är livserfarenhet viktigare än färsk utbildning för att lyckas i ledarrollen. Frågan är om chefsplanering och chefsrekrytering har anpassats till kunskapsföretagens nya behov? Det är avgörande för att nå bästa resultat för såväl enskilda individer som företag. Och för nationen.

När traditionella verksamheter flyttar till de nya marknadsekonomierna, blir kunskapsföretagens utveckling avgörande för vår framtida konkurrenskraft och levnadsstandard. Rätt ledare hittar vi bland de som liksom min pappa har kommit till insikt med vad som är viktigt i livet i det långa loppet och kan hjälpa andra att värdera, uppskatta och visa respekt för kunskaper och erfarenheter. n