

Diktat eller diskussion?

Vi får väldigt ofta höra om att företagsledningskulturerna i Finland, Sverige och Ryssland är väldigt olika. Framför allt sägs det gälla Ryssland, men också för Finlands del har det sagts att ledarskapet i princip bygger på att chefen dikterar vad som ska göras och hur, medan de underordnade – underordnar sig. Det här ledningssättet påstås vara ett arv av just den ryska ledartraditionen. Däremot anses företagskulturen vara en helt annan i Sverige. Det sägs att man där helst samlas på ideliga möten där det dryftas, samtalas, diskuteras, i syfte att nå fram till en av alla omfattad syn på hur sakerna bäst ska genomföras.

Vi inser ju alla att det är tillspetsat, och att läget inte alls är så onyanserat i vare sig Finland, Sverige eller ens Ryssland. Vi förstår ju att ledningssätt av olika slag, både diktat och diskussion, alltid har funnits och alltid har sin plats i alla de tre länderna. Det är ju ändå alltid fråga om specifika arbetsplatser, enskilda ledare och individuella anställda, och om deras inbördes relationer. Men visst ligger det också en hel del sanning bakom påståendena. Man behöver inte granska arbetsmarknadens historia i Finland särskilt noga, innan man inser att ledarskapet i Finland under årens lopp i högre grad har byggt på diktat än på diskussioner. Företagsvärlden hos oss har till stora delar dominerats av olika "patroner", vilkas order följsamt blivit åtlydda av underdåniga anställda. Men ledarskap av det här slaget har också, åtminstone tidigare, ganska tåligt accepterats av de finska arbetarna, som inte själva har behövt ta ställning till sakerna.

Om grundprincipen i det finska ledarskapet har varit att chefen ger order, så vad beror det då på? Jag har för egen del kommit fram till att en orsak kan vara vår historiska bakgrund och de olika prövningarna som lever kvar i form av kulturella arv från generation till generation. Finland har i många sekler dominerats av statsskick med sinsemellan olika kulturer, från första början under svenskt inflytande och senare, år 1809-1917, under rysk överhöghet. Därefter hade vi inom landet inbördeskrig, där de röda och de vita hade ihjäl varandra. Det är bara under de senaste 95 åren som Finland har varit självständigt. Svensk-

arna har däremot i århundraden haft fred inom landet. Som folk är finländarna en salig blandning, med finskhet, svenskhet och en betydlig portion ryskhet också. Det är inte så enkelt att vara ledare för en sådan skock, när man inte riktigt känner till de olika personernas kulturella bakgrund, och vilka tragedier och öden som de olika släktgrenarna på fädernet och mödernet i tiden genomlidit.

Finns det då reella skillnader mellan det så kallade svenska ledningssättet och det ryska, eller är det bara något som sägs? Jag kan inte visa på egna erfarenheter ur arbetslivet, men i idrottssammanhang upplevde jag för några år sedan en sak som fick mig att fundera. Det var olympisk final i damhandboll mellan Norge och Ryssland, och det som slog mig var hur olika de båda lagtränarna, den norska och den ryska, betedde sig. Norges tränare styrde och uppmuntrade sina spelare glatt leende, medan Rysslands gormade och skrek, högröd i ansiktet, och knackade emellanåt sig i huvudet för att visa hur idiotiskt någon spelare hade betett sig. När jag satt och följde med tränarnas helt olika metoder, så funderade jag stilla för mig själv att det här väl just var fråga om skillnaden mellan de olika ledarskapsmetoderna, den svenska och den ryska?

Eftersom vi finländare har fått intryck från flera olika kulturer, så vad passar då oss bäst som ledarskap: diktat eller diskussion? Något entydigt svar finns garanterat inte. Jag hoppas att diskussionsmetoden ligger bättre till för oss, men det kan jag inte bedöma med absolut säkerhet. Jag får väl ta till ishockey, och hockeyframgångar i synnerhet, för att belysa frågan.

Jag är medveten om att jobbet i lag-sporter till många delar skiljer sig från arbetet i det s.k. normala arbetslivet. Men det finns vissa lagbundenheter som ingår i båda slagen, eftersom det alltid är fråga om arbetsledning och ett arbete som ska utföras. Det kan vara en tillfällighet, men faktum är, att Finlands första världsmästerskap i ishockey år 1995 togs med svensken **Curt Lindström** som tränare för vårt landslag. Alla som över huvud taget följer med hockeyvärlden minns säkert att Curt Lindströms träningsstil, åtminstone utifrån

sett, tycktes bygga på diskussion. Vår ishockeys kanske finaste prestation någonsin, andraplatsen i Canada Cup, gjordes dock med **Raimo Summanen** som ansvarig tränare. Redan innan den matchserien kom igång fick vi höra och läsa om stridigheter och inflammerade relationer mellan vissa av spelarna och tränarbossen. Just Raimo Summanen, som numera gör stor succé som tränare i Ryssland, har tränarmetoder som ofta i offentligheten har kritiserats för att den baseras på diktat. Om berättelserna stämmer, så kan vi kanske sluta oss till att vardera ledarstilen passar oss finländare utmärkt. Åtminstone i ishockey.

Vad ska vi då säga om ledarmetoderna i Ryssland? Under sovjettiden var det helt uppenbart diktat som gällde. Jag kan nämna ett enskilt exempel, som hockeystjärnan **Igor Larionov** berättar om i sin memoarbok. Det sovjetiska landslaget var på träningsläger och en av spelarna fick besked om att hans far hade dött. Spelaren bad cheftränaren **Viktor Tichonov** om lov för att resa till begravningen. Tichonov svarade "Vad har du där att göra, visst kan de begrava honom utan din hjälp". Med Tichonov som tränare tog Sovjet tre olympiska guld och nio VM-titlar.

Mika Väyrynen

