

Slösar tid på att prata om tid

Med tanke på att vi har så ont om tid är det lite komiskt att så mycket tid går åt till tid. På jobbet ringer vi varandra, men inte alltid för att prata om saker. Lika ofta ska vi bara klara ut *när* vi kan talas vid. Möten slutar notoriskt med att kalendrarna tas fram. En tid ska sättas för *nästa* möte. Och mycket e-post handlar om lämpliga *datum* för olika aktiviteter, eller att redan inbokade måste *flyttas*, har blivit *uppskjutna* eller i bästa fall *inställda*.

Så går vi hem och från tvättstugan svarar vi de yngsta att vi inte *hinner* leka med dem *just nu* men kanske *lite senare*. Eller att det tar *för lång tid* att plocka fram målargrejerna så de får *vänta* med det tills *efter* middagen. Samtidigt som vi uppmanar en tonåring på väg ut att vara hemma *senast tio* eftersom det är skola *i morgon*. Undra på att samlivet oftast antar formen av vänliga men bestämda "älskling... inte *ikväll*, jag måste upp *tidigt*".

Så där brottas vi med tiden i ständiga försök att synkronisera aktiviteter. Tid reducerat till en administrativ och ganska klinisk aspekt på livet.

Men tid är också något vi upplever. Och vår förmåga till tidsupplevelse är både välutvecklad och fyller viktiga psykologiska funktioner. Det kan visserligen röra lite banala saker som känslan av att tiden kryper fram när vi sitter på en flygplats i utlandet och väntar på besked om ny avgångstid för planet hem. Men det kan också handla om att tiden bara rusade iväg under en lärorik konferens på ett spännande tema och med en rad intressanta deltagare att fortsätta hålla kontakten med. Och det är förmågan till tidsupplevelse som gör att en stund i solen på en uteservering ibland kan kännas så där alldeles tidlös. Tack vare tidsupplevelsen kan vi både sakna och längta, se fram mot saker eller uppleva att något numera ligger bakom oss. Tidsupplevelsen ger vår tillvaro rytm, tempo, riktning och proportioner.

Vetenskapligt sett hör upplevelser av tid hemma inom bland annat tidspsykologin. Och där finns många intressanta resultat att föra över till organisationsläran. Inte minst den idag lite avsmnade forskningen om arbetsmotivation har mycket att hämta. Nästa stora genombrott inom det fältet tror jag kommer att bygga på tidspsykologi, med influenser från kognitiv beteendeteori och hjärnforskning, och medför ett antal konsekvenser för vårt sätt att organisera och leda verksamheter.

I väntan på detta, och inför det här numret, har jag själv fattat pennan. Med bidrag även från arbetslivsforskaren Monica Bjerlöf och sociologen Kristina Håkansson har tanken varit att illustrera hur organisationsläran redan är på väg att förändras och då med utgångspunkt just i lite olika aspekter på tid.

Mats Tyrstrup
Ekonomie doktor, forskningsledare vid Centre for Advanced Studies in Leadership,
Handelshögskolan i Stockholm och rådgivare inom Klaraberg Business Advisors

mats.tyrstrup@hhs.se



Foto: Ole-Døsten Tokle

Rätten att förfoga över tiden

– om kronologiska koder och ledarskap

För några år sedan hade jag ett stimulerande tankeutbyte med en historiskt intresserad forskarkollega, för övrigt professor i företagsekonomi. Vi talade om det moderna livets sammansättning; om hur ofta vi gör saker, när under livets olika faser vi har tid med vad och i vilken omfattning vi ägnar oss åt arbete, fritidsintressen, oss själva, barnen och vännerna. Han visste att jag i min forskning sysslade med företagsledare och särskilt då innehållet i och formerna för deras arbete.

"Det är lustigt", sa han, "men de här människorna du intresserar dig för har väl arbetstider på... vadå... femtio, sextio timmar i veckan eller mera?" Jag kunde bara bekräfta detta. "Och på fritiden", undrade han, "vad ägnar de sig åt då?" Jag sa att även om det finns undantag är nog många som folk är mest. "De snickrar på sommarhuset, hugger ved, umgås med vänner, tränar, jagar, seglar, spelar golf, fiskar eller påtar kanske i trädgården." Han log och så sa han: "Om man bortser från umgänget, träningen och golfen hade allt du räknade upp klassats som arbetstid – om du varit arkeolog istället." Han hade just läst en bok i vilken arbetstiden i förhistoriska samhällen bedömdes vara en bra bit under tjugo timmar per vecka, utslaget över året.

Det är naturligtvis lätt att hemfalla åt romantisering av hur det var förr. Men det mesta talar för att aldrig någonsin har så mycket tid gått åt till att försörja sig som i moderna samhällen. Historiskt har det dessutom varit människor från de lägre samhällsskikten som arbetat medan överklassen i lite varierande utsträckning varit sysslolös. Vi lever i den epok när mycket och hårt arbete istället förknippas just med att vara en första rangens medborgare.

Tidens värde

Hur vi använder tid är alltså värdeladdat och förklaringen enkel. Värderingar säger oss vad som är viktigt respektive mindre viktigt här i livet. Alla aktiviteter får på så sätt sina kulturellt eller subkulturellt bestämda värden. Och eftersom aktiviteter konsumerar tid så kan man säga att även tiden får sitt pris. Sedan är det upp till var och en att avgöra växelkurserna mellan barn, arbete, vänner och hälsa när dessa kolliderar med varandra i konkurrensen om den tid vi disponerar. Många av oss som både yrkesarbetar och är småbarnsföräldrar har till exempel kroniskt dåligt samvete för att vi tillbringar för lite tid med våra

barn. Några försöker klara dilemmat genom att hänvisa till kvalitén på tiden. Det är inte hur mycket tid vi tillbringar med barnen som är centralt. Det väsentliga är vad vi gör tillsammans med dem. Mer bestämt då att vi gör saker som har kvalité i termer av gemenskap, stimulans och upplevelser.

Till en del är det naturligtvis så. Men nog finns det också en tidens järnhårda lag. Livet tar tid och att leva är måhända den enda heltidssysselsättningen värd namnet. De som påstår att sorten och inte mängden tid är avgörande borde förklara varför arbetslivet inte omfattas av den här principen. Det är nämligen ofta på jobbet vi kan hitta dem, fullt sysselsatta till långt in på kvällarna. Man skulle ju kunna hävda att det inte är hur mycket tid vi lägger på arbete som är det viktiga. Det måste väl ändå vara kvalitén på tiden som faller avgörandet. Eller?

Kronologiska koder

Det är inte bara hur vi använder tid som präglas av värderingar. Tiden i sig är också föremål för normbildning. I den svenska kulturen gäller till exempel punktlighet, och då enligt klockan, och man får inte ta mer av någons tid än vad som är avtalat. Det finns kulturer med helt andra inställningar till det vi kallar att hålla tiden. Men det understryker bara själva argumentet – tid har att göra med normer och värderingar. Bland annat då de sociala trafikregler och kronologiska koder som föreskriver i vilken takt, när eller kanske i vilken turordning det är lämpligt att göra saker. *Hur ofta* bör till exempel en ensam och lite krasslig förälder besökas? *När* är det accepterat att avbryta någon och *när* ska man *vänta* tills vederbörande har talat till punkt? *Hur lång tid* bör ett nytt förhållande ha pågått *innan* den nya partnern presenteras för barnen från ett tidigare äktenskap? Är det *för tidigt* att ha sex första gången man träffar någon? *Efter hur många* middagar hos goda vänner *börjar det bli pinsamt* att man inte har bju-

dit igen ännu? Och vad är klockan när det har blivit *för sent* att ringa till folk om kvällarna?

I företag och organisationer är den här sortens normer för tid både många och välutvecklade. Få saker är så utmärkande för en organisationskultur som attityderna till klockan respektive kalendern. Kan medarbetarna till exempel komma och gå lite som det passar om dagarna eller måste man få tillåtelse att vara borta? Anses det okej att skjuta upp saker? Hur betraktas det att någon är sen till ett möte? Och vilka antas vara tillgängliga även under kvällar och helger? Förväntas den som inte har hunnit med sina uppgifter under dagen att ta med arbete hem? Vad pratas det ofta, länge och engagerat om och vad avhandlas mer rapsodiskt och bara om man inte har något bättre för sig? I den utsträckning ledarskap präglar kulturen i en organisation är det kanske framför allt genom att forma den här sortens regler för tid och för hur tiden bör användas.

Tid och hierarki

Ur ett ledarskapsperspektiv finns det emellertid en annan viktig fråga att ställa om normer för tid i organisationer: Vilka omfattas av dem och i vilken utsträckning? Vem får till exempel vänta på vem när man har bestämt att träffas? Och vilka kan trots allt tillåta sig att vara lite sena till ett möte eller att komma och gå under dagarna utan att någon ifrågasätter detta? Vem tar initiativ till samtalsämnen när man träffas informellt och vem får det avslutande ordet i samband med arbetsmöten? Vilka kan efter en egen bedömning avstå från en aktivitet och vilka behöver en riktigt bra anledning för att inte närvara? Allt detta handlar givetvis om människors över- respektive underordning. Och den sortens status manifesteras förvånansvärt ofta i saker som har just med tid att göra. Fint folk anländer som bekant sent och gärna sist. Så man kan säga att hierarkin bokstavligt talat ligger i tiden.

Själv blev jag uppmärksam på det subtila i det här med över- och underordning för lite drygt tio år sedan. Det var när min då treåriga dotter Rebecca kom ut i köket en eftermiddag och upprörd lät förstå att hon minsann också ville "be-brätta". (Nej hon stamade inte men hade svårt med ordet berätta). Jag begrep inte vad hon menade. Så jag sa att hon naturligtvis fick berätta så mycket hon ville och frågade vad det var hon ville berätta om. "Vad vi ska göra", svarade hon och gav mig en minst sagt uppförande blick.

Några dagar senare skulle det stå helt klart för mig vad det var frågan om. Vid frukosten en söndagsmorgon hörde jag mig själv säga att "nu ska jag berätta hur jag har tänkt att vi skulle kunna göra idag". Det var då jag insåg att mina planer för Rebecca och mig nästan alltid annonserades med ordet "berätta". Rebecca hade börjat ana hur våra dagar tog form och krävde att få vara delaktig. Det här var första gången hierarkin mellan oss justerades en aning. Rebecca hade blivit gammal nog att vilja påverka vad som skulle hända och inte hända. För henne, åtminstone då när hon var tre år, föreföll nyckeln till inflytande ligga i rätten att få "be-brätta". Och visst ligger det en hel del i den analysen.

Före, under och efter

Den här episoden ur mina egna erfarenheter av att vara förälder pekar även ut en annan viktig aspekt på tid och ledarskap; *när* i ett händelseförlopp ledarskap utövas och vad det därför kan sägas handla om. Vi kan nämligen placera ledarskap på olika ställen i tiden och då blir också lite olika ingredienser mer respektive mindre framträdande.

Vi tänker oss till exempel gärna att ledarskap utövas *först*, alltså *inför* att något ska hända eller *i början* av en händelseutveckling. Då handlar ledarskap om legitimiteten att sätta igång saker och att formulera och få gehör

för avsikten med det man står i begrepp att företa sig. Det är bland annat därför vi betonar att ledare ska vara visionära och kommunikativa, att de ska kunna "be-brätta". Ledare måste nämligen förmå människor att se det meningsfulla i en kommande händelseutveckling och på så sätt även förstå vilka förväntningar detta reser på dem. Därför betraktas också ledarskap som något av den administrativa världens "big bang" – ursprungshändelsen ur vilken vi kan härleda så mycket annat. *Först* utövas ledarskap och *därefter* ska det hända saker. Ledarskap framstår som *orsak* medan de efterföljande händelserna och hur dessa gestaltar sig uppfattas som *verkan*.

Placerar vi ledarskap mitt i ett skeende, det vill säga *under tiden* något pågår, så får det en delvis annan karaktär. Nu blir ledarskap en ganska vardaglig syssla och handlar kanske framför allt om att hantera saker som håller på att hända eller möjligen redan har hänt. För det är nu alla missförstånd och oförutsedda svårigheter uppenbar sig. Nu dyker de problem och frågor upp som ingen hade tänkt på eller räknat med. I en ständig ström av händelser, och med hjälp av "att göra"-listan, kalendern, mobilen och mejlen, försöker ledare hålla samman både människor och deras aktiviteter, men också att balansera olika mål och förväntningar mot varandra. En bra dag på jobbet är när läget inte är värre på kvällen än det var på morgonen när man kom.

Ledarskap kan också utövas *efter* att något har hänt, eller *i efterhand*. Då handlar det bland annat om att bedöma och ibland kanske också berömma saker som har gjorts. Ofta kan det vara frågan om att formulera åtgärder i ljuset av att det har inträffat något. Här stöter vi även på ansvaret för att avgöra om uppgifter är klara och om de blev lösta på lämpliga sätt. Vad är att betrakta som färdigt, vad måste vi fortsätta med och vad behöver kanske rent av göras om? Att skildra, tolka och värdera de aktiviteter och skeenden vilka

redan har ägt rum är med andra ord ett viktigt moment i ledarskap. Ledarskap som rätten att skriva och ibland också att skriva om historien – i både stort och smått.

Tidsordningens betydelse

Med tid som perspektiv kan även olika sätt att utöva ledarskap belysas. Bakgrunden är att vi kan beskriva ledarskap med begrepp som visionärt, demokratiskt, empatiskt, auktoritärt eller kanske operativt, och att detta i sin tur svarar mot olika sätt att förhållas sig till tid. En demokratisk ledarstil innebär till exempel att *först* får de berörda ge sina synpunkter och *därefter* fattas ett beslut. Det kan till och med vara så att beslutet fattas, och egentligen då bara formellt, *efter* att alla inblandade är överens. Kanske kan man säga att förankringen av beslutet görs *innan*, eller åtminstone *parallellt* med, att det formuleras. Eller möjligen att man väljer det beslut vilket visat sig vara enklast att förankra, givet de mål och syften som ska uppnås. En auktoritär ledarstil innebär snarare det omvända; *först* fattas beslutet och *därefter* involveras andra genom att de informeras om vad det är som gäller. Förankringen av beslutet blir därför mer av ett pedagogiskt problem och eventuellt en fråga om övertalning eller kanske rent av regelrätt ordergivning. Oavsett vilket, är det något man som ledare inte ger sig i kast med förrän i ett *senare skede* av händelseförloppet. Jag vill betona att jag inte gör någon värdering av de här två ledarstilarna. Båda har sina berättiganden, låt vara under olika omständigheter. Poängen är snarare att sätta att gå tillväga tidsmässigt ger de premisser både ledare och medarbetare har att agera utifrån. Tidsordningen möjliggör nämligen vissa saker medan den förhindrar andra. Med tidsordningen kan man skapa och eliminera, innefatta och utsluta, bromsa upp och skynda på. Och detta såväl i enskilda situationer, som när det gäller händelseutvecklingen i

stort. I den meningen är tid ett måhända subtilt men likväl kraftfullt instrument för att utöva inflytande. Och det är bland annat så att olika sätt att hantera tid och olika ledarstilar har ett antal beröringspunkter.

Ett viktigt kunskapsområde

Tid är en aspekt på ledarskap vi behöver lära mera om. Inte minst när det gäller ledarskap i professionsbaserade eller andra starkt kompetensberoende verksamheter. Skälet är att sådana verksamheter är arbetsintensiva till sin natur och därför utgör normer för tid ett av fundamenten i sättet att organisera dem. En del sådana normer kan vara tydliga och uttrycks i saker som schemalaggningen av arbetet, frekvensen i kontakterna med kunder och klienter eller kanske som deadlines för olika typer av återkommande aktiviteter. Andra normer är outtalade och ger bara flytande och diffusa upplysningar om accepterade tillvägagångssätt. Och många normer för tid kan ha uppstått spontant, oklart både när och varför. Trots detta blir de föremål för ambitioner att efterlevas. Men hur allt det här hänger samman mer i detalj vet vi alltså inte riktigt. Och det är lite illavarslande eftersom det handlar om hur människors energi hanteras och därmed ytterst deras hälsa. Två faktorer som i sin tur har avgörande betydelse för produktiviteten i den här sortens verksamheter och inte minst då hur stabil och uthållig denna kan förväntas vara.

Värdet av att förstå mer om tid och ledarskap kan även illustreras med två av sinnebilderna för industrialismen; det löpande bandet och stämpelklockan vid fabriksporten. Om löpande band vet vi att de var stressande av det enkla skälet att arbetstakten inte kunde påverkas. Tempot var givet och konstant. Någon anpassning kunde inte göras till vare sig perioder av sinande krafter eller de tillfällen när man hade extra energi. Stämpelklockorna å andra sidan speglade en tydlig rangordning

mellan olika kategorier människor i den tidens företag. Det rådde så att säga inga oklarheter om vem det var som förfogade över vems arbetstid, och då bokstavligen talat på minuten.

Men man kan faktiskt hävda att som regelverk för tid, som kronologiska koder, var löpande band och stämpelklockor enkla och entydiga. På gott och ont var människors arbete väl definierat i både tid och rum. Idag rör vi oss närmast i motsatt riktning. Vad som är arbetstid och inte arbetstid, eller vad som är arbetsplatser för den delen, är under uppluckring för allt fler personer. Vi betraktar gärna detta som ett uttryck för den frihet vi förknippar med vissa typer av arbeten. Men priset för den här friheten är oroväckande ofta bara en annan sorts stress och en annan rangordning än vad vi kunde hitta i industrisamhället. Det verkar alltså vara något vi inte riktigt har fått kläm på ännu när det gäller tid, organisering och ledarskap. Men det får vi säkert – med tiden.



Text: **Mats Tyrstrup**
Ekon Dr, Centre for Advanced
Studies in Leadership

Referenslitteratur

Tyrstrup M. (2002). *Tidens furstar – om tid, företagsledning och ledarskap*. Lund: Studentlitteratur.

Tyrstrup M. (2005). *På gränsen till fiasko – om ledarskapets vardag och det improviserande inflytandet*. Lund: Studentlitteratur.

Lästips

Høeg P. (1995). *De kanske lämpade*. Stockholm: Norstedt. (Roman).

Lundmark L. (1989). *Tidens gång & Tidens värde*. Stockholm: Författarförlaget Fischer & Rye.

Lundmark L. (1993). *Tiden är bara ett ord: om klockornas makt och hur man bryter den*. Stockholm: Prisma.

Strannegård L & Friberg M (2001). *Already elsewhere: om lek, identitet och hastighet i affärslivet*. Stockholm: Raster.