

ÖREBRO UNIVERSITET
INSTITUTIONEN FÖR HUMANIORA, UTBILDNINGS- OCH SAMHÄLLSVETENSKAP

Hjältar eller Lejdare?

En studie om ledarskapsideal och ledarskap i praktiken

HT 2016

Sociologi, kandidatkurs

Självständigt arbete, 15 HP

Författare: Linda Schager och Martin Andersson

Handledare: David Cardell

Förord

Tack!

Vi skulle vilja börja med att tacka de sex intervjupersoner som lånade oss sin tid för intervjuer. Tack för ert engagemang och era intressanta bidrag till vårt arbete.

Vi skulle också vilja tacka vår handledare David Cardell som har bidragit med stöd och kloka råd under författandet av detta arbete.

Abstract

Most people have a sense or understanding of leadership, this regardless if it is personally experienced or taught. A lot of former leadership research is focused on the leader, its attributes and functionality. From this perspective the successful leader is considered to have abilities that makes he or she someone special and extraordinary – a hero. However, a branch of more recent research takes a critical approach to this view. This critical perspective assumes that leadership is influenced and affected by other phenomena than just a strong leader. These phenomena can possibly be described as ideological or institutional. This paper aims to critically analyze and problematize general assumptions and ideas about leadership.

The study is based on interviews with six leaders from different businesses consisting of open-mindedly formulated questions about leadership. Among them are questions of the role of the leader and if there is a difference between being a leader and to exercise leadership. Also how they obtained the knowledge they possess about leadership. The study shows that people who are in a situation of leadership tend to describe it in relation to different types of leaders. These types of leaders seem to be categorized as belonging to different generations and to them supposed ideals. The study also shows that there is a mutual dependence between leaders and followers, increasingly founded on cooperation and thereby acceptance and equality.

Keywords: leadership, doing leadership, kunskapssociologi, critical leadership studies, transformational leadership, charismatic leadership

Sammanfattning

Ledarskap är något de flesta har en uppfattning om, vare sig det är självupplevt eller inlärt. Stora delar av tidigare ledarskapsforskning är centrerad kring ledaren, dennes attribut och funktion. Den framgångsrike ledaren anses, sett ur detta perspektiv, ha egenskaper som gör denne till någon särskild och extraordinär - en hjälte. En förgrening inom senare forskning intar dock ett kritiskt förhållningssätt till denna syn. Detta kritiska perspektiv utgår från att ledarskap influeras och påverkas av andra fenomen än en stark ledargestalt. Dessa fenomen kan möjligen beskrivas som ideologiska eller institutionella. Denna uppsats syftar till att kritiskt analysera och problematisera allmänna antaganden och idéer om ledarskap. I genomförandet av studien har sex stycken ledare från olika verksamheter intervjuats och öppna frågor har ställts om ledarens roll, eventuella skillnader mellan att vara ledare och att utöva ledarskap samt hur de erhållit den kunskap de besitter om ledarskap. Studien påvisar att personer i ledarställning tenderar att beskriva ledarskap i relation till olika typer av ledare. Dessutom verkar dessa ledarskapstyper kategoriseras som tillhörande olika generationer och dåvarande, påstådda, ideal. Studien visar även på att det existerar ett ömsesidigt beroende mellan ledare och följare som alltmer bygger på samarbete och därigenom acceptans och likställdhet.

Innehållsförteckning

1. Inledning.....	1
1.1 Syfte.....	2
1.2 Frågeställningar	2
1.3 Disposition.....	2
2. Ledarskapsforskning och teori	3
2.1 Tidigare forskning	3
2.1.1 Ledaren och hjälteidealet	3
2.1.2 Ett allt mindre ledarcentrerat ledarskap	4
2.1.3 Det samtida ledarskapet: transformativt och karismatiskt.....	5
2.1.4 Critical Leadership Studies	6
2.1.5 Doing Leadership.....	7
2.1.6 Studiens inriktning	8
2.2 Teori.....	8
2.2.1 Skapandet av en social ordning genom vanemässigt handlande	9
2.2.2 Typifiering och förgivet tagen kunskap	9
2.2.3 Gemensamma kunskapsförråd och roller.....	10
2.2.4 Institutionaliserings och kunskapsöverföring.....	11
3. Metod	12
3.1 Övergripande forskningsmetod	12
3.2 Forskningsprocess och tillvägagångssätt.....	12
3.2.1 Datainsamling samt utformning av intervjuguide.....	12
3.2.2 Urval och avgränsning	13
3.2.3 Informanter	13
3.2.4 Forskningsetiska överväganden	14
3.3 Analysprocess	15
3.4 Studiens tillförlitlighet.....	16
3.5 Metodreflektioner och metodkritik.....	16
4. Analys och resultat	18
4.1 Tema 1: Kritiken mot ledarskapsidealerna	18
4.2 Tema 2: Hjälteidealet.....	25
4.3 Tema 3: Framtidens ledarskap.....	30
5. Slutsatser och slutdiskussion.....	35
5.1 Slutsatser.....	35

5.2 Slutdiskussion.....	35
5.2.1 Om hjälteideal, samtida ledarskap och allt mindre ledarcentrering.....	35
5.2.2 Om Critical Leadership Studies och Doing Leadership	36
5.2.3 Teorirefleksion	38
5.2.4 Förslag till vidare forskning.....	39
6. Referenser.....	40

1. Inledning

”Ledarskap” är ett flitigt använt men, i teorin, svårdefinierat begrepp. Yukl (1989) menar att det, i bred mening, handlar om *inflytande* och gör ett försök att definiera ledarskap enligt följande citat:

”Thus, leadership is defined broadly in this article to include influencing task objectives and strategies, influencing commitment and compliance in task behaviour to achieve these objectives, influencing group maintenance and identification, and influencing the culture of an organization” (Yukl, 1989:253).

Detta synsätt återfinns i en stor del av ledarskapslitteraturen som enligt Sveningsson och Alvesson (2010:14) förmedlar att ledarskap är ämnat för en viss typ av person, en ”ledare”, och att ledarskap handlar om att influera medarbetare på olika sätt. Däribland nämns att kommunicera visioner, skapa trivsel och att lyssna. En ledare sägs vara en person som är engagerad, positiv och omtänksam och i många fall även inneha en chefsposition. Med detta beskrivet bör även betonas att det inom ledarskapslitteraturen finns vedertagna teorier och modeller som baserar sig på en mindre ledarcentrerad forskning och som haft stor inverkan på den kunskap som finns om ledarskap idag (Clegg, Kornberger & Pitsis, 2007:250). Trots denna forskning tycks dock ideal som förmedlar bilden av ett ledarskap som är ämnat för en viss typ av person göra sig påmint och leva vidare i vår samtid.

Collinson och Tourish (2015:591) summerar en stor del av kritiken mot rådande ledarskapsideal i sitt påstående om att *få VD:s är kvinnor, än färre ”supermän”*. Kritiken mot det personcentrerade synsättet inom ledarskapsforskningen utgår från att ledare tenderar att målas upp som personer med medfödda hjälteegenskaper och att de som möjliggör att vi ens kan tala om ”ledare” och ”ledarskap” – dennes följare, tillskrivs en passiv roll (Sveningsson & Alvesson, 2010:15). Med följare menar Sveningsson och Alvesson (2010:42) den eller de aktörer mot vilket ledarskapet riktas.

Detta sätt att beskriva ledare och ledarskap förmedlar en normativ bild, med vilket menas hur en ledare ”bör” vara och göra för att bli framgångsrik. I ljuset av kritiken mot den normativa ledarskapsforskningen har dock andra synsätt vuxit fram, vilket kan sammanfattas i följande citat:

”Ledarskap är inte bara en ledare som agerar och en grupp underordnade som reagerar på ett mekaniskt sätt, utan en komplex social process där innebörderna och tolkningarna av vad som sägs och görs är avgörande” (Alvesson, 2015:121).

Det kritiska synsättet tar avstånd från att ledaren ges en alltför stor betydelse och lägger istället fokus på hur ledarskap skapas genom ett samspel med följarna. Varpå följarnas åsikter och inställning är essentiell för ledarens möjlighet att utöva ledarskap (Alvesson, 2015:128). På grundval av detta är denna studie inriktad på att kritiskt granska de allmänna tankar och åsikter som finns om ledarskap och hur det utövas. Däribland studeras vilken roll ledaren har för ledarskapet och hur de tänker kring begreppet ledarskap.

I den föreliggande studien används Berger och Luckmanns (1966) kunskapssociologi för att ge en djupare förståelse av ledarskap.

1.1 Syfte

Syftet med denna studie är att utveckla en fördjupad förståelse av ledarskap, vilket sker genom en analys och problematisering av kunskaper och antaganden som ligger till grund för det samtida ledarskapet. Ambitionen är att ge ett sociologiskt och kritiskt bidrag till fältet ledarskapsstudier.

1.2 Frågeställningar

- Hur ges begreppet ledarskap mening av personer som arbetar med detta?
- Är ledarskap uppbyggt kring en viss typ av ledargestalt?
- Hur förhåller sig ledare till allmänna eller förgivet tagna idéer om ledarskap?

1.3 Disposition

Detta arbete består av fem kapitel. Det första är ett inledande kapitel som presenterar ämnet, uppsatsens syfte samt de frågeställningar som skall besvaras. I det andra kapitlet presenteras tidigare forskning samt den teoretiska ansatsen uppdelat i två separata avsnitt. Det första avsnittet presenterar tidigare forskning på området, aktuellt kunskapsläge och en redogörelse för studiens forskningsbidrag. Det andra avsnittet presenterar den teoretiska referensram som använts i detta arbete. I kapitel tre redogörs studiens metod och analysprocess. I kapitel fyra presenteras en analys av det empiriska material som samlats in med utgångspunkt i den teoretiska referensramen. Kapitel fem redogör för studiens slutsatser och slutdiskussion. Slutsatserna avser att besvara studiens syfte samt frågeställningar. I slutdiskussionen förs i sin tur ett resonemang kring studiens resultat i relation till tidigare forskning. I detta kapitel diskuteras även frågor som väckts under studiens gång och förslag till vidare forskning.

2. Ledarskapsforskning och teori

2.1 Tidigare forskning

Detta kapitel introducerar den tidigare forskning som ligger till grund för denna studie. Då studiens syfte är att problematisera kunskaper och antaganden som ligger till grund för förståelsen av det samtida ledarskapet inleds kapitlet med en genomgång av ledarskap kopplat till ledaren. Kapitlet övergår sedan i en presentation av en allt mindre ledarcentrerad forskning som haft stor inverkan på tidigare föreställningar om ledarskap, för att i sin tur utmytna i en beskrivning av ett samtida ledarskap. Kapitlet avslutas med en framställning av delar av tidigare forskning som presenterar det kritiska förhållningssätt som finns i Critical Leadership Studies och Doing Leadership.

Critical Leadership Studies är ett framväxande forskningsfält som ifrågasätter att ledarskap och ledare, ensamma, skulle vara lösningen på de många problem som en organisation kan ställas inför. Doing Leadership är, liksom en förgrening inom detta forskningsfält, även de kritiska till hur ledare påstår sig utöva ledarskap. Forskare som Alvesson och Spicer (2012:368) menar att tidigare forskning tenderar att ha en naiv syn på ledarskap vilket väckt vår empiriska nyfikenhet och inspirerat oss till att kritiskt, och ur ett sociologiskt perspektiv, studera ledarskap i praktiken.

2.1.1 Ledaren och hjälteidealet

Tidigare inflytelserik forskning om ledare och ledarskap har framförallt riktat fokus mot att ledare besitter vissa personliga egenskaper. Detta har gett upphov till en allmän bild av ledaren som någon extraordinär; en hjälte. Hjälteidealet och att ledaren är en person som föds med påstådda hjälteegenskaper är något som kritisk ledarskapsforskning ställt sig frågande till. Härnäst presenteras därför vad forskningen har kommit fram till om dessa, påstått, hjältelika ledare.

Enligt den så kallade "femfaktorsmodellen" har en framgångsrik ledare en optimal uppsättning av personlighetsdrag. Det är en person som uppvisar en stor social förmåga, självtillit, stresstålighet och självkontroll. Personen har också sympatiska drag och hjälper gärna andra utan att engagera sig alltför mycket emotionellt. Utöver dessa fem personlighetsdrag är den framgångsrike ledaren en person med hög arbetsförmåga, arbetsmoral och ett öppet sinne för nya situationer (Jacobsen & Thorsvik, 2014:398-399).

Den framgångsrike ledaren har tillgång till mer energi för uppgiften än andra. Denna energi utgår från personens förmåga till självkontroll och kontroll över den egna situationen (Carlson

& Nilsson, 1999:27). Han eller hon är även en viktig förebild i form av att vara visionär och erfaren samt har förmågan att motivera sina följare (Carlson & Nilsson, 1999:14). Dessutom har ledaren makt över följarnas möjligheter inom organisationen, vilket gör denne till en makthavare (Carlson & Nilsson, 1999:16-17).

Utöver detta råder en utbredd diskussion om att ledare har en generell högre intelligens än andra, detta för att kunna överblicka och förstå komplexa situationer (Carlson & Nilsson, 1999:29). Ledaren behöver också besitta emotionell intelligens, det vill säga förmågan att förstå varför andra agerar som de gör i olika situationer och att kunna styra sina egna känslor för att kunna bemöta andras känslor (Jacobsen & Thorsvik, 2014:400). Den emotionella intelligensen anses som en av de viktigaste delarna av ledarskapet, detta trots bristande empirisk forskning kring vilka effekter emotionell intelligens egentligen har för ledarskap (Antonakis, 2004:172).

De ovan beskrivna personliga egenskaperna är sådana som anses medfödda. Framgångsrika ledare bör enligt ledarskapsidealet besitta dessa egenskaper. Det finns dock ett antal färdigheter som kan övas upp (Jacobsen & Thorsvik, 2014:400). Däribland nämns förmågor som att vara kommunikativ och analytisk, att förstå komplexa situationer och processer samt förmågan att bygga framgångsrika arbetsgrupper (Jacobsen & Thorsvik, 2014:400).

2.1.2 Ett allt mindre ledarcentrerat ledarskap

Utöver den ledarcentrerade forskning som ovan presenterats är det av vikt att lyfta fram den forskning som indikerar att ledarskap handlar om vad en ledare gör, att det är situationsbetingat eller bygger på normer och kultur (Clegg, Kornberger & Pitsis, 2007:250). Bland dessa teorier återfinns bland andra Blake och Moutons (1985) behavioristiska modell, gridmodellen. Med gridmodellen kunde konstateras att en person som skall leda måste ha förmågan att visa omsorg om både människor och produktion. Med detta menat att visa hänsyn till anställdas känslor och behov samt kunna tillse att arbetet blir utfört i enlighet med kraven som ställs (Clegg m.fl., 2007:251-252). Kritiken mot gridmodellen är dock att en ledares framgång inte enbart kan bero av dessa kvalifikationer och att de skulle vara en garanti för framgång i alla situationer.

I led med detta uppdagades tanken om ett ledarskap som växer fram ur situationen. Clegg m.fl.(2007:254-255) önskar i denna mening sammanslå så kallade situations- och kontingensteorier med vilka menas att ledarskap handlar om förmågan att kunna anpassa sig till olika situationer och att vara flexibel i kontexter av ständig förändring. En person som framstår som

ledare i en viss situation behöver således inte göra det i en annan. Det beror helt av personens förmåga att anpassa sig till kontexten, exempelvis den inre arbetsmiljön och den sociala omgivningen. En välkänd kontingensteori är Robert House (1971) Path-goal-teori vilken utgår från att en effektiv ledare kan använda sig av olika ledarstilar i sitt ledarskap (Clegg m.fl., 2007:255). Vilken ledarstil som är lämplig i en viss situation beror av två kontingenser; personalrelevanta och miljörelevanta. Däribland nämns de anställdas kompetenser och personlighet respektive uppgiftens struktur och arbetslagets karaktär. Path-goal-teorin menar att en effektiv ledare kan ändra sin egen ledarstil utifrån de två kontingenserna. Således att ledarskap inte handlar om att ändra på andra och deras miljö, utan om att själv kunna vara flexibel.

Situations- och kontingensteorier skiljer sig i denna mening från egenskaps- och beteendeinriktade teorier, däribland Blake och Moutons (1985) gridmodell, då de riktar större uppmärksamhet utanför ledarens person (Clegg m.fl., (2007:257). Ytterligare ett sätt att tänka kring ledarskap som lägger än större vikt vid förhållanden utanför ledarens person är Critical Leadership Studies som i detta kapitel presenteras efter en genomgång av det samtida ledarskapet.

2.1.3 Det samtida ledarskapet: transformativt och karismatiskt

Enligt Bryman (1996:27-31) kan den tidigare forskningen om ledarskap indelas i fyra sjok, vilka här presenteras i den ordning i tiden som forskningen aktualiserats. I början och fram till mitten av 1900-talet studerades ledarskap som något egenskapsorienterat för att sedan övergå till att studeras i termer av olika ledarskapsstilar. Därefter tog tanken om ledarskap som situationorienterat vid med fokus på den interpersonella relationen mellan chef och underordnad, för att sedan - mot slutet av 1900-talet, göra plats åt ”den nya ledarskapsorienteringen”. Den nya ledarskapsorienteringen kännetecknas av hjälteidealet. Detta inbegriper något karismatiskt eller symboliskt och att ledarskap handlar om visioner, strategier och ett övergripande tänk (Bryman, 1996:32). Inom denna orientering görs bland annat en distinktion mellan chefskap ”management” och ledarskap. Chefskap presenteras där som det transaktionella ledarskapet medan det *verkliga* ledarskapet beskrivs som det transformativa ledarskapet (Sveningsson & Alvesson, 2010:31).

I Gills (2002:310) artikel om ledarskap i samband med en organisationsförändring görs en sådan distinktion. Där nämner författaren att det transformativa ledarskapets främsta uppgift är att inspirera medarbetare för att motverka de emotionella krafter som annars kan komma att utgöra motstånd till förändringen. Däribland nämns att ledarskapet, med målet att skapa upplevelsen av en gemensam identitet, skall förmedla en tydlig vision som i sin tur vägleder för-

ändringen. Detta till skillnad från chefsskap, eller transaktionellt ledarskap, som anses mer strategiskt orienterat. Gill (2012:315) nämner även att delade värderingar är nyckeln till en stark organisationskultur och att ”empowerment”; att ledaren tillhandahåller de verktyg som möjliggör för medarbetare att åstadkomma det som behövs på egen hand, är ledarens framgångsfaktorer.

Samtida ledarskapsfrågor fokuseras just kring det transformativa ledarskapet och Jacobsen och Thorsvik (2014:419) belyser framförallt hur det fått stort genomslag i organisationer som påverkas av ständig förändring. För att ta organisationen genom förändringar och dra nytta av förändringar i utvecklingsarbetet krävs i sin tur följare som är lojala mot sin uppgift och organisation. I arbetet för att få medarbetarna lojala och dedicerade förespråkar Caldwell, Dixon, Floyd, Chaudoin, Post och Cheokas (2012:177-178) ett tillämpande av det karismatiska ledarskapet. Det karismatiska ledarskapet innebär en ledare som har visioner, medryckande entusiasm och engagemang som i sin tur skapar stark tillit bland följarna (Caldwell m.fl. 2012:177-178). Jacobsen och Thorsvik (2014:419) menar också att en slutsats från forskningen kring det karismatiska ledarskapet är att detta engagemang får positiva följder för följarnas vilja att prestera. De ledare som anammat det karismatiska ledarskapet och som har visioner om förändring av mer än den egna organisationen är också de som lyckas bäst enligt Caldwell m.fl. (2012:178).

Ett exempel på denna typ av ledarskap kan tänkas vara Tesla och SpaceXs grundare Elon Musk som fått medarbetare att jobba hårt för att de delar Musks vision om exempelvis möjligheten att kunna leva på Mars (Vance, 2015). Liknande historier finns om exempelvis Apples grundare Steve Jobs karismatiska ledarskap och vision om att förändra världen (Isacson, 2011). Ledarens vision och hur denna förmedlas blir viktig då följare som delar samma mål och vision som ledaren har lättare att överge sina egna ideal och mål. I sin tur dedicerar de då sin lojalitet till ledarens mål och vision (Chung m.fl., 2011:308; Howell & Shamir, 2005:99).

2.1.4 Critical Leadership Studies

Med utgångspunkt i det transformativa ledarskapet beskriver Sveningsson och Alvesson (2010:36) ett femte forskningssjok som de benämner ”postheroismorienteringen”; ett kritiskt perspektiv på en stor del av den ledarskapsforskning som tidigare gjorts. Inom postheroismorienteringen tonas hjälteidealet ned och menar att ledarskap inte är betingat en viss typ av person. Betoningen ligger istället på relationella aspekter och att följarna, medarbetarna, tillskrivs en än mer aktiv roll än vad som gjorts i tidigare forskning. Forskningen ifrågasätter tanken om

ledaren och ledarskapet och ställer sig i hög grad frågande till vad detta egentligen är. Perspektivet kännetecknas av en skepticism mot att transformativt ledarskap är genomförbart i praktiken och menar att det speglar en idealiserad bild som ger visst sken av narcissism.

Inom ramen för dessa ”Critical Leadership Studies” skriver Alvesson och Spicer (2012:370) om hur begreppet ledarskap tenderar att överanvändas och att det råder en förvirring kring dess betydelse. Att ledarskap skulle handla om att influera andra menar författarna är en vag definition då det är svårt att urskilja en sådan inflytandeprocess från andra influenser såsom organisationskultur och organisationsmedlemmar. Kritiken de riktar mot ledarskapsidealet är att ledarskap inte kan beskrivas objektivt, men inte heller som något som enbart växer fram i interaktionen mellan överordnade och underordnade. Deras syn är att det finns ett behov av auktoriteter, men inte alltid och inte i alla frågor. Det behöver heller inte ta sig uttryck i form av chefer som utövar ledarskap (Alvesson & Spicer, 2012:385). Författarna ställer sig frågande till hur vi kan påstå att det är just ledarskap vi behöver i vissa situationer.

Critical Leadership Studies tar således studierna steget längre och vill förutom att undersöka hur ledarskap ges mening i vissa situationer även utreda om det kan finnas mönster i detta som går utöver individen. Alvesson och Spicer (2012:373) åsyftar i detta fall mönster som skulle kunna relateras till ideologiska och institutionella fenomen.

2.1.5 Doing Leadership

Collinson och Tourish (2015:582) skriver om hur ledarskap lärs ut och menar även de att det samtida ledarskapet bygger på en romantiserad tanke om att ledare och följare skulle ha intressen som per automatik sammanfaller – således att man underskattar både maktförhållanden och kontext. De är kritiska till top-down-processen; idén om att visioner skapas och förmedlas utifrån ledarens insikter och inte genom en process där både ledare och följare är involverade. Ytterligare kritik riktas mot att följare enbart speglas som potentiella förmedlare av motstånd ansett som ett irrationellt beteende som måste överkommas - istället för att ses som feedback (Collinson & Tourish, 2015:577). Författarna uppmanar praktiker till ett mer kritiskt reflexivt tänk kring ledarskap och skriver om att ”göra ledarskap” genom praktisk reflexivitet. Däribland nämns att ledarskap bör diskuteras och debatteras utifrån individens olika erfarenheter för att uppmärksamma antaganden om genus, strukturer och känslor.

Alvesson och Sveningsson (2003:362) menar att den tidigare ledarskapsforskningen saknar empiriskt stöd och ifrågasätter om ledarskap faktiskt existerar utöver attribut och diskurs. Med detta menar författarna att det finns en befäst bild av vad ledarskap är:

”Leadership discourse says that leaders matter, leadership is important, that meaning, motivation, and a sense of direction within a working life is the result of leadership. It is the significance of leadership that makes people who are in focus of the manager’s attention, feel visible, respected, important and – in the next step – inclined to be team members and good corporate citizens” (Alvesson & Sveningsson, 2003:1455).

De menar istället att hur man talar om ledare och ledarskap speglar något större, såsom makt, kultur och sociala relationer. Författarna menar att forskningen är motsägelsefull och påvisar detta i en studie om hur chefer i en organisation uppfattar sitt ledarskap. De intervjuade cheferna uttrycker bland annat att det handlar om att utveckla och leda, att få olika individer att arbeta i team och att hjälpa medarbetare att tänka själva när det stöter på problem (Alvesson & Sveningsson, 2003:368–369, 376). När cheferna blir tillfrågade om hur de gör och om de kan förklara sina metoder mer praktiskt utmynnade det i oprecisa svar som att det handlar om att främja kreativitet och att ha gemensamma visioner. I sin metod att få medarbetare att tänka själva uttrycker en av cheferna, motsägelsefullt, hur denne skulle presentera alternativ på lösningar och sedan vilken lösning som vore att föredra. Författarna menar att det i intervjuerna inte framkommer vad ledarskap är eller hur man i praktiken gör ledarskap. Alvesson och Sveningsson (2003:379) uppmanar i sin tur forskare till att studera ledarskap utan något facit; till att vara mer öppna, reflexiva och ifrågasättande.

2.1.6 Studiens inriktning

Det finns mot bakgrund av det som ovan presenterats en utbredd forskning kring ledarskap fokuserad kring ledaren och egenskaper hos denne som säkerställer ett framgångsrikt ledarskap. I kontrast till detta redogörs i denna studie även för en mindre ledarcentrerad forskning och framförallt ett kritiskt perspektiv. Forskare som exempelvis Mats Alvesson kritiserar den ”ledarfokuserade” forskningen och menar att det saknas empiriskt stöd för det ledarskapsideal som framträder i den typen av forskning (Alvesson, 2015:124). Avsikten med denna studie är att påbörja en utfyllnad av denna kunskapslucka. Detta genom att studera ledarskap empiriskt och med fokus på hur ideal blir verkningsfulla i det vardagliga utövandet, vilket i sin tur medger en kritisk analys. Den föreliggande studien syftar till att bidra med empiri till fältet för kritiska ledarskapsstudier sett ur ett sociologiskt perspektiv med fokus på kunskap, roller och institutionalisering.

2.2 Teori

Detta kapitel presenterar arbetets teoretiska referensram med utgångspunkt i Berger och Luckmanns teori om kunskaps sociologi. Kunskapsteoretikerna intresserar sig för det liv som ”mannen på gatan” lever och det han uppfattar som verklighet (Berger & Luckmann,

1966:10). De anser just att en teoretisering av verkligheten inte är lika intressant och viktig, då den ju inte återger vad som är verklighet (Berger & Luckmann, 1966:24-25). Detta talar för att studera ledarskap empiriskt och i det vardagliga, då fokus ligger på hur ledarskap upplevs och utövas av människor i praktiken.

Vidare är studiens syfte att problematisera kunskaper och antaganden som ligger till grund för förståelsen av det samtida ledarskapet, vilket motiverar valet av teori ytterligare. Detta då den ifrågasätter begreppet kunskap och ämnar utreda hur kunskap och sociala roller tycks institutionaliseras genom människors tendens att ta kunskap förgiven. Kapitlet inleds med en diskussion om begreppet kunskap och hur detta ger upphov till olika typifieringar som utmärker sig i form av sociala roller. Därefter kommer vi i studien att fördjupa oss i hur kunskap tenderar att institutionaliseras och föras vidare.

2.2.1 Skapandet av en social ordning genom vanemässigt handlande

Berger och Luckmann (1966:67) skriver om hur människan, rent empiriskt, inte skulle klara sig om hon enbart var hänvisad till sig själv. De betonar hur människan existerar i och är beroende av en kontext av ordning och stabilitet, att människan föds in i en värld av social ordning. Den sociala ordningen är en produkt av mänsklig aktivitet som skapar och återskapar bilden av en sluten, och för människan, mer greppbar värld (Berger & Luckmann, 1966:68). Denna reproduktion sker enligt Berger och Luckmann (1966:69-70) genom så kallad *habituation*, att människor skapar och återskapar mönster i och med sitt vanemässiga handlande. Vanemässigt handlande underlättar för människan rent psykologiskt då det medför att denne, i varje situation, ställs inför färre alternativ. Människan behöver således inte definiera varje situation på nytt utan handlar enligt en på förhand given definition.

2.2.2 Typifiering och förgivet tagen kunskap

Berger och Luckman (1966:70) menar att de vanemässiga handlingarna utgör *typifieringar* som, när de utförs av en typ av aktörer, uppträder i form av institutioner. Med typifiering menar Berger och Luckmann (1966:72-73) att vi genom upprepad interaktion lär oss känna igen motiven för vissa handlingar och kan typifiera motiven som återkommande för en viss aktör. På detta vis lär sig individen att förutsäga den andres handlingar och interaktionen i sig blir förutsägbar och ömsesidig. Konsekvensen av detta blir att handlingar och situationer tas förgivna – att man utan förvåning eller reflektion uppfattar det mesta som självklart.

Enligt författarna är den verklighet som vi ser som självklar den som är mest intressant att studera; vardagslivet. Där återfinns våra naturliga värderingar och attityder (Berger & Luck-

mann, 1966:33). I denna verklighet är det *common sense-kunskapen*, som utgörs av sunt förnuft och som fokuserar på att analysera sådant vi tar förgivet, som är den viktigaste kunskapen (Berger & Luckmann, 1966:24-25, 32). Vardagsliv och common sense-kunskap uppstår genom interaktion och delas med andra som har samma attityd till världen (Berger & Luckmann, 1966:35). Det är tack vare denna common sense-kunskap som samhället fungerar, enligt Berger och Luckmann (1966:32).

2.2.3 Gemensamma kunskapsförråd och roller

Ömsesidiga typifieringar ger enligt Berger och Luckmann (1966:91) upphov till gemensamma *kunskapsförråd*. Dessa kunskapsförråd förser människan med lösningar på vardagslivets problematik. Kunskapsförrådet inger trygghet och bidrar med en känsla av kontroll över hur olika vardagliga situationer ska hanteras (Berger & Luckmann, 1966:57-58). Enligt författarna stannar människans kunskap vid denna kunskapsnivå. Det finns inget behov av att utöka den om situationer kan hanteras med hjälp av den kunskap som förmedlas genom kunskapsförrådet (Berger & Luckmann, 1966:57). I led med detta presenterar Berger och Luckmann (1966:82) idén om *kokbokskunskap*. Med kokbokskunskap menar författarna att det för varje institution finns ett recept, en uppsättning institutionella regler, som förmedlar vad som är ett lämpligt uppträdande.

Utifrån de gemensamma kunskapsförråden uppträder i sin tur olika *roller*. När en aktör typifierats som utförare av vissa roller underkastas denne vissa socialt definierade normer. Berger och Luckman (1966:92) menar att rollerna representerar den institutionella ordning som, enkelt uttryckt, inrättar aktörerna i ledet. Denna representation kan indelas i två nivåer. Dels menar de att rollutförandet representerar sig självt, dels att rollen representerar ett flertal institutionaliserade handlingar. Berger och Luckman (1966:92) liknar detta vid en domare som fäller domar och menar att själva görandet, att fälla domar, representerar domarrollen. Det är således inget som domaren gör enbart på eget bevåg. Vidare representerar domarrollen rättsväsendet som institution, vilken i sin tur bara kan göras gällande genom domarens handlingar. Roller och institutioner kan på detta sätt sägas existera i en slags symbios med varandra.

I den roll som individen spelar medföljer liksom nämnt ett visst kunskapsförråd. Däri menar Berger och Luckmann (1966:94) att särskild kunskap om normer, värderingar och känslor även ingår. För att återkoppla till domarexemplet menar de att detta kunskapsförråd förmedlar hur en domare bör vara och vilka attityder och värderingar som är lämpliga i en sådan kon-

text. Sammanfattningsvis betyder detta att individen i sin roll behöver besitta vissa kunskaper för att kunna spela denna roll.

2.2.4 Institutionalisering och kunskapsöverföring

Med *institution* förutsätter Berger och Luckmann (1966:71) att en viss typ av handling utförs av en viss typ av aktörer och att detta mönster upprepats historiskt. På detta sätt har institutioner en kontrollerande funktion då de styr en människas handlingar i en viss riktning och med detta utestänger alternativa handlingsvägar. Berger och Luckmann (1966:75) beskriver hur institutioner överförs från en generation till nästa genom berättande och förklaringar av att "så här gör man". På detta sätt institutionaliseras handlandet ytterligare, inlärs som verkligt och blir en del av "världen". Trots att institutioner är en produkt av mänsklig aktivitet tenderar vi således att bemöta de som objektiv verklighet (Berger & Luckman, 1966:76).

Den kunskap som lärs ut i termer av *så här gör man* förutsätter enligt Berger och Luckmann (1966:87-88) att det finns "de som vet" och "de som inte vet". Vad som är "kunskap", och i sin tur "vilka som vet" menar de däremot beror av vad som socialt definieras som verklighet. Berger och Luckmann (1966) betonar hur "de som vet" inte kan överföra denna "kunskap" för att just de råkar ha den, utan de har denna kunskap för att de socialt och institutionellt tillskri- vits denna status och roll.

3. Metod

3.1 Övergripande forskningsmetod

I den föreliggande studien antogs, mot bakgrund av studiens syfte och forskningsfrågor, ett tolkande synsätt varpå intresset riktades mot att förstå intervjupersonernas upplevelser och reflektioner kring ledarskap. Med utgångspunkt i detta ställningstagande antogs en konstruktivistisk ontologi, vilket betyder att studien utgår från att ledarskap är något som skapas socialt och beror av ledare, följare och andra intressenter (Bryman, 2008:36). Således att ledarskap inte är något på förhand givet och följer en given mall.

Mot bakgrund av detta tillämpades kvalitativ metod, detta då metoden bäst motsvarade ställningstagandena avseende kunskapsteori och ontologi (Bryman, 2008:340-341). Den kvalitativa metodens utgångspunkt är just att söka ökad förståelse för individens egna uppfattningar och att beskriva verkligheten ur intervjupersonernas perspektiv (Fejes & Thornberg, 2009:18-19).

3.2 Forskningsprocess och tillvägagångssätt

3.2.1 Datainsamling samt utformning av intervjuguide

Vid insamling av empiri till studien intervjuades sex personer varpå intervjuerna genomfördes under en period om två veckor. För att inte riskera dess kvalitet genomfördes som mest två intervjuer per dag. Samtliga intervjuer var direkta och hölls i en ostörd, avskild miljö på intervjupersonernas respektive arbetsplatser. Direkta intervjuer utfördes, en och en, för att skapa känslan av ett mer naturligt samtal och möjliggöra iakttagande av kroppsspråk och andra uttryck. Intervjuerna spelades in utan några störningsmoment, varken tekniska eller miljörelaterade, i syfte att transkriberas och därefter fortsatt bearbetas.

För att öka förståelsen för hur ledare utövar och upplever ledarskap används i studien semi-strukturerade intervjuer. Med det menas att intervjuerna utformades utefter en intervjuguide (Bilaga 1) innehållandes tre teman med tillhörande frågor som alla berördes under intervjun. Frågorna utformades i syfte att fördjupa kunskapen kring de olika teman som ställts upp. Vidare formulerades öppna frågor som i de flesta fall uppmanade till fritt berättande för att undvika styrning av intervjupersonerna. Hur intervjupersonerna tolkade frågorna och därefter utformade sina svar blev således en viktig del i det empiriska materialet. Detta i enlighet med Brymans (2008:419) tankar om att intervjuguiden inte ska innehålla alltför statistiskt utformade frågor med risk för att detta skulle äventyra att reflektioner och tankar hos intervjupersonerna faller bort.

En fördel med den semistrukturerade intervjuformen är att frågorna och teman som är uppställda i intervjuguiden inte behöver följa någon förutbestämd ordning och att det finns möjlighet för forskaren att ställa följdfrågor (Bryman, 2008:414-415). Anledningen till att studien baserades på denna datainsamlingsmetod var att den är flexibel och fångade vår önskan om att få en djupare förståelse av intervjupersonernas upplevelser och tankar (Bryman, 2008:412).

Vid intervjuerna berördes alla teman och frågor i intervjuguiden men struktur och ordning frångicks vid ett antal tillfällen. Detta för att intervjupersonerna i sina svar och beskrivningar av ett specifikt område även kunde besvara andra av de uppställda frågorna. Syftet var således att undvika upprepning eller förvirring kring frågorna.

3.2.2 Urval och avgränsning

För att få en djupare kunskap om hur ledarskap utövas och hur ledare ser på ledarskap tillämpades ett målinriktat urval. Med detta menas att intervjupersonerna valdes utifrån relevant erfarenhet, i detta fall erfarenhet av personalansvar. Därmed var förhoppningen att intervjupersonerna skulle besitta viss kunskap om ämnet och de forskningsfrågor som ställts upp (Bryman, 2008:392). Det enda kriteriet för intervjupersonerna var just att de skulle ha personalansvar. Vad gäller antalet som intervjupersonerna skulle ha personalansvar för och på vilken nivå de var chefer eller ledare lämnades öppet. Urvalet styrdes inte av någon specifik sektor, bransch eller organisation som intervjupersonerna arbetade inom. Detta då studien hade för avsikt att studera ledarskap i arbetslivet generellt, således erhålla ett bredare empiriskt material med fokus på just ledarskap.

Ur ett forskningsperspektiv bör även betonas hur det i studien, genomgående, tillämpats ett kritiskt förhållningssätt till dess omfattning och möjligheterna att generalisera utifrån de sex intervjuer som det empiriska materialet baserade sig på. Målet var således inte att, med det insamlade materialet, kunna göra ett uttalande om ledarskap på en generell nivå utan snarare att väcka en tanke eller öppna upp för reflektioner kring nya sätt att se på ledarskap.

3.2.3 Informanter

I detta avsnitt följer en kortfattad presentation av de intervjupersoner som bidragit med empiri till studien.

Intervjuperson 1: Man med gruppchefsposition inom en större statlig myndighet. 6-7 års erfarenhet av personalansvar.

Intervjuperson 2: Man med gruppchefsposition inom ett större privat företag. 2,5 års erfarenhet av personalansvar.

Intervjuperson 3: Kvinna med en övergripande stabschefsposition inom ett medelstort landsting. 20 års erfarenhet av personalansvar.

Intervjuperson 4: Kvinna med enhetschefsposition inom en större kommun. 15 års erfarenhet av personalansvar.

Intervjuperson 5: Man med övergripande enhetschefsposition inom en mindre kommun. 30 års erfarenhet av personalansvar.

Intervjuperson 6: Man med övergripande chefsansvar inom en större ideell organisation. 1,5 års erfarenhet av personalansvar.

Av intervjupersonernas bakgrund kunde konstateras att de hade en relativt stor erfarenhetsmässig spridning om som minst 1,5 års erfarenhet upp till 30 års erfarenhet av personalansvar. Detta kan tänkas ha haft inverkan på det empiriska materialet då intervjupersonerna utövat ledarskap under olika lång tid, således upplevt olika trender och haft olika utgångspunkter när de tillträtt. Ytterligare en aspekt som skiljer intervjupersonerna åt var inom vilken sektor, bransch och yrke de var verksamma. Detta kan bland annat tänkas ha påverkat ledarskapet utifrån vilka målsättningar och värderingar de olika organisationerna visualiserar. Hur de utövade ledarskap – om de till vardags arbetade nära sin personal eller om det utövades på en mer strategisk nivå, samt huruvida de hade personalansvar över en större eller mindre grupp, kan även tänkas ha påverkat deras resonemang och tolkning av intervjufrågorna.

Utöver dessa reflektioner beaktades att det bland intervjupersonerna var en könsfördelning om fyra män och två kvinnor, alltså var det manliga könet överrepresenterat i denna studie. Ambitionen var att ha en jämlik könsfördelning, men i studien fästes ingen egentlig vikt vid att så inte blev då den inte hade för avsikt att studera ledarskap ur ett jämställdhets- eller genusperspektiv. Ändock kan detta tänkas ha haft en inverkan på det empiriska materialet då det funnits, och möjligen finns, en historik och ett ideal som favoriserar män i ledarpositioner.

Gemensamt för intervjupersonerna och varför de ansågs som lämpliga i förhållande till studiens syfte var avslutningsvis att de alla hade erfarenhet av personalansvar, förhoppningsvis reflekterat kring det och hade viss kunskap om ledarskap – vilket var tillräckligt för att de skulle kunna bidra med ett intressant material till studien.

3.2.4 Forskningsetiska överväganden

Vid genomförande av studien togs hänsyn till de etiska aspekter som berör hur intervjupersonerna och det empiriska materialet skall hanteras. Detta handlar dels om att intervjupersonerna ska informeras om studiens syfte, dels att deltagandet är frivilligt, vilket härleds till det så

kallade informationskravet (Bryman, 2008:131). Det berör också huruvida intervjupersonerna i den föreliggande studien skall vara medvetna om att intervjun pågår och att det krävs ett samtycke för detta, enligt det så kallade samtyckeskravet (Bryman, 2008:135).

I den föreliggande studien informerades intervjupersonerna skriftligen om studiens syfte och förhållningssätt i ett informationsbrev (Bilaga 2) som skickades ut i samband med intervjufrågan. Denna information upprepades sedan vid den fysiska intervjun. Intervjupersonerna fick även en beskrivning av kravet på samtycke och att de lät sig intervjuas frivilligt, detta samt att de kunde avbryta intervjun närhelst de önskade.

Det empiriska materialet hanterades enligt det så kallade konfidentialitetskravet (Bryman, 2008:132) genom att uppgifter om intervjupersonerna behandlades på ett förtroligt sätt. I studien efterfrågades sparsmakad information och beskrivningarna av intervjupersonerna gjordes inte utförligare än vad som var nödvändigt för studiens syfte och forskningsfrågor. Intervjupersonerna benämns inte vid namn och informationen om intervjupersonerna hålls tillräckligt vag för att inte avslöja deras identiteter. Vid intervjuerna informerades de även om att det insamlade materialet endast kommer att användas för det aktuella syftet. I led med detta bör det så kallade nyttjandekravet belysas, vilket innebär just att materialet som samlades in under intervjuerna endast skall användas i det aktuella forskningssyftet (Bryman, 2008:132).

3.3 Analysprocess

Vid bearbetning av det empiriska materialet transkriberades intervjuerna i nära anslutning till att de ägt rum - det vill säga samma dag eller dagen därpå. Detta för att i möjligaste mån behålla mötenas struktur och samtal färskt i minnet. När samtliga intervjuer var transkriberade strukturerades materialet utifrån de tre teman och intervjufrågor som fanns i intervjuguiden. Materialet kodades sedan utifrån respektive intervjufråga vilket utmynnade i tio mindre teman som, vid sammanställning av samtliga transkriberingar, framkom och var genomgående för intervjuerna i sin helhet. Dessa tio mindre temana kunde sedan kategoriseras i tre större teman vilka är de som presenteras i analys- och resultatkapitlet: Kritiken mot ledarskapsidealerna, Hjärteidealet och Framtidens ledarskap.

I studien upplevdes inga större svårigheter vid bearbetningen av det empiriska materialet då intervjupersonerna i och med det öppet ställda frågorna i intervjuguiden gav många intressanta och, i relation till studiens syfte, användbara svar som kunde analyseras samt citeras. Vid ett antal tillfällen har vi i kapitlet Analys och resultat använt oss av intervjupersonernas

beskrivna metaforer för att ytterligare förstärka den upplevda bilden av ledarskap och ledarskapsideal.

3.4 Studiens tillförlitlighet

I intervjuguiden formulerades öppna frågeställningar och vid kodningen av det transkriberade materialet arbetades några övergripande teman fram. Dessa belystes sedan genom tillämpning av teori och tidigare forskning för att åstadkomma djupare beskrivningar. De delar som ansågs mest relevanta för studiens syfte och forskningsfrågor beskrevs i sin tur på ett uttömmande sätt. Enligt Bryman (2008:355) är säkerställandet av täta beskrivningar ett sätt att stärka kvalitativa studiers tillförlitlighet och har positiva konsekvenser för överförbarheten.

För att ytterligare stärka studiens tillförlitlighet gjordes noga redogörelser för studiens forskningsprocess. Detta genom att återge en bild av hur forskningsprocessen gått till i olika steg, däribland beskrevs materialinsamlingen, materialbearbetningen och analysprocessen.

Slutligen kan nämnas att vi varit medvetna och aktivt försökt att inte låta våra personliga värderingar påverka genomförandet av studien. Detta i enlighet med Brymans (2008:355) beskrivning av att kunna styrka och konfirmera. Det bör dock framhållas att vi naturligtvis varit präglade av vår teoretiska inriktning och att den också genomsyrar vårt sätt att bearbeta data och analysera.

3.5 Metodreflektioner och metodkritik

Studiens datainsamlingsmetod baserades på kvalitativa intervjuer. Denna insamlingsmetod ger enligt Bryman (2008:340-341) ett detaljrikt material som fokuserar på intervjupersonernas upplevelser av den sociala verkligheten. Metoden valdes med utgångspunkt i studiens syfte och frågeställningar, vilka krävde en metod som möjliggjorde för intervjupersonerna att tala fritt om sina upplevelser. Svårigheter som bör belysas med insamlingsmetoden var att transkriberingarna var tidskrävande och att intervjupersonerna endast representerade en liten del av den grupp som studerades. I den föreliggande studien genomfördes sex intervjuer. För studiens syfte och frågeställningar bedömdes det tillräckligt för att kunna sammanställa ett analytiskt givande material, dock skulle det krävas fler intervjuer och andra datainsamlingsmetoder för att kunna generalisera studiens resultat till en större population.

Inför och under arbetets gång reflekterades även över möjliga och alternativa kvalitativa insamlingsmetoder. Deltagande observation var en metod som hade kunnat användas som kompletterande insamlingsmetod. De beskrivningar som gavs i intervjuerna bidrog till att skapa en bild av ledarskap medan deltagande observationer hade kunnat komplettera denna bild med

faktiska observationer av vad de gjort. Fördelarna med deltagande observation vore således möjligheterna att se informanternas verklighet utifrån deras perspektiv (Bryman, 2008:440).

Att komplettera kvalitativa intervjuer med deltagande observation hade antagligen stärkt studiens resultat och tillförlitlighet. I det fallet hade de kvalitativa intervjuerna kunnat bekräftas eller ifrågasättas med hjälp av deltagande observation. Mot bakgrund av studiens omfattning bedömdes dock intervjuer som tillräckligt för att, i led med studiens syfte, kunna bidra till ett intressant material.

Ur metodkritisk synpunkt bör i detta avsnitt även belysas hur analysen genomgående ämnat presentera empiri från samtliga av de sex intervjupersonerna på ett nyanserat sätt. I Tema 1 i analysen citerades dock samtlig empiri utifrån manliga intervjupersoner. Förklaringen till detta var att det främst var de manliga intervjupersonerna som uttryckte sig på ett sådant, för temat, relevant sätt. Detta även om samtliga intervjupersoner i någon form refererade till ledarskap i termer av generationsskiften. Kvinnorna tenderade dock i större mån, liksom citerat i Tema 2, att beskriva ledarskap utifrån andra ideal och metaforer. Huruvida detta skulle spegla något större, att genus har betydelse för hur ledarskap ges mening, var inget som kunde dras en slutsats av i denna studie då ett sådant resonemang eller konstaterande skulle kräva ett större urval och flera intervjupersoner. Ändock var det av vikt att belysa denna kritik för att synliggöra att de manliga och kvinnliga intervjupersonernas resonemang, under Tema 1, påvisade vissa skillnader.

4. Analys och resultat

I detta kapitel presenteras studiens empiriska material som analyserats utifrån Berger och Luckmanns kunskaps sociologiska teori. Analysen presenteras utifrån de tre teman som bearbetningen av det empiriska materialet gett upphov till. Dessa tre teman är: Kritiken mot ledarskapsidealen, Hjärteidealet och Framtidens ledarskap.

I analysen inleds varje tema med en närmre presentation av dess innehåll. Under varje tema är det empiriska materialet kategoriserat utefter mindre rubriker som sammanfattar ett visst område inom temat. Detta för att underlätta läsningen och skapa en struktur i det annars omfattande materialet. Varje område innehåller en inledande text, som utmynnar i ett eller flera citat, följt av en analys utifrån vår teoretiska referensram.

4.1 Tema 1: Kritiken mot ledarskapsidealen

Detta tema behandlar en typ av ledarskap som är återkommande i intervjupersonernas beskrivningar av, vad de upplever som, det samtida ledarskapet. När de berättade om hur de praktiserar ledarskap idag och hur de ser på ledarens roll tenderade flera av dem att referera bakåt i tiden till ett auktoritärt ledarskap som de menar utövades förr.

Auktoritet som utopi

Av intervjuerna framgick att våra intervjupersoner till stor del tänker kring ledarskap i termer av olika generationers ledare. Liksom tidigare nämnt är den tidigare generationens ledarskap, vilket de refererade till som auktoritärt och att man ”pekar utan att lyssna”, en typ av ledarskap som våra intervjupersoner tar avstånd ifrån. De beskrev sitt sätt att utöva ledarskap och sin tro om vad som är bra ledarskap som något annorlunda. En av intervjupersonerna uttryckte just att synen på auktoritet är en generationsfråga och att auktoritet för dagens och framtidens organisationer har en helt annan betydelse:

IP6: ”[...]vad man nu ska kalla oss som generation ”y” eller millenials, som inte tänker på auktoriteter på samma sätt, man ser inte på ledarskap på samma sätt som tidigare generationer ser på ledarskap. Och man ser inte den utopin eller ideologin heller riktigt på samma sätt som jag tror att tidigare generationer har gjort. [...] Auktoritet kan man bygga, möjligen på inkludering och samordning, och att man pratar sig fram till olika saker. Men att bara ställa sig och peka med handen utan att lyssna in det tror inte jag är riktigt vad våra framtida organisationer kommer att bygga på riktigt.”

Intervjupersonen beskrev till och med den auktoritet som präglade tidigare generationers ledarskap som en utopi eller ideologi, således ett ouppnåeligt ideal eller en icke-fungerande teori om hur ledarskap utövas i praktiken. Än mer konkret; skepticism mot att resultat och engagemang skulle komma av att ledaren pekar och bestämmer över följarna utan att lyssna in. Vi-

dare förde han ett kortfattat resonemang om hur auktoritet kan utövas på andra, mer positivt associerade, sätt men återgår trots detta till bilden av det ”pekande” ledarskapet. Nämnvärt i detta resonemang är att intervjupersonen inte beskrev några egenupplevda exempel - istället refererade han till tidigare generationer, det vill säga till ”hur det var förr”.

Att intervjupersonen refererade till en förlägen ideologi, eller utopi, på detta sätt med en given föreställning om hur något varit kan kopplas till Berger och Luckmanns (1966:24-25) teori om common sense-kunskap och institutionalisering. Kunskapen om hur ledarskap utövats i tidigare generationer befästs inte i något annat än en föreställning, eller socialt definierad bild, av hur det gick till förr och att denna bild, i relation till det samtida ledarskapet, inte är eftersträvansvärd. Vidare tycks detta vara en erkänd bild av ledarskap; en institution, som liksom i flera av de övriga intervjupersonernas resonemang tenderar att upprepas, om än i en riktning av att ”så här gör man *inte*” numera. Detta liksom Berger och Luckmanns (1966:75) idé om kunskap som lärs ut i termer av ”så här gör man”. Författarna menar att det, i och med berättelser och förklaringar, på detta sätt sker en kunskapsöverföring mellan generationer som håller idealen vid liv.

I led med Berger och Luckmanns (1966) resonemang kan således tolkas att ledare ser olika ideal som sätt att lära. Att ha kunskap, sann eller påstådd, om hur ledarskap utövats genom tiderna blir i denna mening ett verktyg i ledarens reflektioner och utveckling av det egna ledarskapet. Berger och Luckmanns (1966:87-88) idé förutsätter dock att det i och med en sådan kunskapsöverföring finns ”de som vet”. Detta berikar resonemanget ytterligare då vi kan ställa oss frågan om vem, vad eller vilka det egentligen är som tillser att nästa generation får del av denna kunskap. Handlar det om en kunskapsöverföring mellan olika generationers ledare, exempelvis inom organisationen, eller kan det vara kunskap som ledare tilldelas via utbildningar? Upplevelsen av att det är en kunskap tagen ”ur luften”, common sense-kunskap, gör denna fråga intressant och ett ifrågasättande av källan till denna kunskap belyser i sin tur en djupare dimension.

Intervjupersonens resonemang speglar följaktligen en bild av en inlärdd verklighet som skapar stabilitet och ordning, en referensram, för hur han ger mening åt sitt eget ledarskap. Det bidrar i sin tur till att upprätthålla en kontrast mellan dåtidens icke-önskvärda ledarskap och dagens mer positivt laddade ledarskap. Om detta är hur ledare tänker kring ledarskap idag kan vi således ställa oss frågande till hur framtida eller kommande generationers ledare kommer att resonera. Kommer denna, upplevda statiska bild av ett dåtida icke-önskvärda ledarskap att leva

vidare även om det finns en föreställning om att vi kan mer om det goda ledarskapet idag? I en värld av ständig förändring kan tänkas att vi aldrig kommer att kunna blicka bakåt och tycka att ”vårt” sätt att agera var rätt. ”Vårt” inom citationstecken då det troligen inte är samma generation ledare som utvärderar sitt eget ledarskap. Generationsskiften innebär i denna mening ett erhållande av ny kunskap som får det förgångna att blekna och verka orätt. Detta om än det nya förutsätter att det alltid finns en tidigare kunskap att jämföra det mot.

Att peka och ”fälla”

I kontrast till det auktoritära ledarskapet framhöll en intervjuperson hur han i sin ledarroll, istället för att ”peka utan att lyssna”, ser sin uppgift som att ”kanalisera diskussionen” och därigenom skapa delaktighet och engagemang. Intervjupersonen betonade även att det är viktigt att lyssna till följarna och visar följaktligen på ett ställningstagande mot att han som ledare skall styra och bestämma över en rådande eller potentiellt rådande diskussion:

IP2: ”Ju mindre jag pratar desto bättre, och ju bättre engagemang och diskussion jag får i teamet så är jag nöjd. Det viktiga där är egentligen bara att försöka kanalisera diskussionen så att den håller sig till ämnet.[...] Du får lyssna på vad dem vill prata om; vad tycker de är intressant? Ett måndagsmöte ska vara lite som en kickoff för veckan tycker jag. Du går inte in och fäller alla måndag kl 08 och sen så ska du göra en bra vecka, det funkar inte[...]”

Intervjupersonen avslutade sin beskrivning med att kontrastera hur han utövar ledarskap mot en ledare som ”går in och fäller alla måndag kl 08”. Detta påvisar i sin tur att det finns en bild av att ledarskap kan utövas på detta, enligt intervjupersonen dysfunktionella sätt, men återigen framgår av resonemanget inte om detta grundas i något självupplevt. Detta då intervjupersonen talade i termer av att ”så gör man inte”.

Liksom denna intervjuperson betonade ledarens roll att kanalisera diskussionen menade även en annan intervjuperson att det handlar om att lyssna till följarna snarare än att styra och peka ut den exakta vägen. Han uttryckte i led med detta sitt tycke för att samlas och att tillsammans uppnå konsensus:

IP6: “[...] jag är inte riktigt den som ställer mig upp och pekar ut exakt liksom vägen utan jag tror att man mer måste ha örat mot marken och lyssna av; vad är det som sägs på andra håll? Och jag gillar ju när alla sitter runt samma bord och kommer fram till en sak[...]”

Intervjupersonerna tenderade i likhet med ovan citat att avskriva sig en påstådd auktoritär ledarroll och menade att deras ledarskap i högre grad involverar följarna. De tillskrev sina följare en mer aktiv roll och menade att de ger dem möjlighet, och uppmanar dem till, att påverka både agenda och beslut.

Det sätt på vilket flera av intervjupersonerna refererar till ett pekande ledarskap befäster en förgivet tagen kunskap om ett sådant ideal ytterligare. Deras beskrivningar kan, liksom Berger och Luckmann (1966:94) menar, tänkas påvisa att det finns ett visst kunskapsförråd kopplat till rollen som ledare som förmedlar hur det är accepterat att bete sig och inte. En ledare som ”fäller” sina följare och ”pekar ut den exakta vägen” utövar, i intervjupersonernas mening, uttryckligen inte ett lämpligt ledarskap. Kunskapsförrådet kan i denna mening, tänkas fungera som ett filter som kategoriserar handlingar och, för ledaren, inger en trygghet och en känsla av kontroll över vad som är ”rätt” och ”fel” i en viss situation. Trots kunskapsförråd, som motsäger sig ett sådant ”felaktigt” agerande, existerar ändå detta auktoritära ideal och utgör, som tidigare nämnt, en återkommande referenspunkt i intervjupersonernas resonemang.

Att veta bäst

En av intervjupersonerna beskrev att en betydande anledning till att han ser sig som ledare är tilltron till följarna; till deras kreativitet och kompetens. Intervjupersonen uttryckte just att det faktum att han är chef inte behövde betyda att han har den bästa idén; att det skulle vara en garanti för kreativitet och kompetens, således att han istället ofta, likställer sig med sina följare:

IP1: ”[...]jag anser oftast att sex hjärnor är bättre än en [...] Så att jag tycker att jag ofta bjuder in, därför att det finns ju ingenting som säger att bara för att jag är chef att jag kommer på den bästa idén. Det är ju klart att sannolikheten är ju större att någon av de andra sex hittar en bättre idé.”

Då intervjupersonen tydligt lyfte fram sina följare i valet att inte centrera de framgångsrika idéerna eller besluten till sin egen förmåga kan tolkas att intervjupersonen lärt sig, och på denna väg anser, att det är fel att göra tvärtom. Att göra tvärtom skapar bilden av en chef som påstår sig vara extraordinär. Detta förmedlar att det finns en uttalad och icke-eftersträvansvärd bild, sann eller mytisk, av att chefen skulle vara den som kommer på de bästa idéerna. Hans resonemang kan tänkas spegla en möjlig kritik som finns mot bilden av en chef som någon som har en övertro på sig själv, inte släpper in sina följare eller klappar sig själv på axeln. En bild som intervjupersonen, genom sitt resonemang, uttryckte att han aktivt tar avstånd från i sitt ledarskap.

I likhet med detta resonemang beskrev även en annan intervjuperson en, enligt honom, utdöende ledare som starkt identifierar sin personlighet med att vara ledare:

IP6:”Framförallt så ser dem ofta sig själva som ledare och det kanske är det som är problemet, att dem gör det...”

Intervjupersonen förmedlade på detta sätt att det finns en negativ bild av att tillskriva sig själv som ledare. För att analysera resonemanget ett steg längre kan en sådan självutmärkelse tänkas ges av en narcissism som idag inte anses legitim eller socialt accepterad.

Intervjupersonerna speglade följaktligen i sina resonemang att det finns en viss narcissistisk bild av chefen eller ledaren som kan kopplas till Berger och Luckmans (1966:92) idé om institutionalisering och roller; hur rollen representerar sig själv och hur rollutförandet representerar institutionaliserade handlingar. Genom att, liksom den ena intervjupersonen gjorde, handla på ett visst sätt och inbjuda följarna till att komma med egna idéer, ger han uttryck för att han tar avstånd från ett institutionaliserat handlande och en institutionaliserad bild av en narcissistisk ledare. Huruvida denna narcissistiske ledare faktiskt existerar eller om det är en bild som bygger på antaganden och common sense-kunskap är något vi kan ställa oss frågande till.

”Silverryggar”

Ytterligare ett framträdande ledarskapsideal, eller en annan benämning på det auktoritära ledarskapet som också hänvisar till tidigare generationer, är vad en intervjuperson refererade till som ”silverryggar”.

Om bilden av det samtida ledarskapet beskrev intervjupersonen hur han trodde att dagens generation följare, 80- och 90-talister, ställer helt andra krav på ledare. I likhet med detta uttryckte han att det som gör honom till ledare är att han fokuserar sitt ledarskap på delar som berör följarnas känsla av tillhörighet och trygghet snarare än att, liksom silverryggar, domdera. Han talade även om ett ledarskap som ställer högre krav på att ledare och följare samarbetar kring uppgiften – att det är detta som ger resultat:

IP2: “[...]kalla dem ”silverryggar” eller kalla dem vad du vill, dem står och domderar och berättar att ”så här ska du göra, det här ska du göra, de här målen ska vara klara”, och det funkar inte särskilt bra på den generationen eller de generationerna som vi arbetar med i dagsläget; 80-talister, 90-talister. Utan där vill man någonstans ha en tillhörighet, känna en trygghet, man är van att samarbeta”

Intervjupersonen tog i sin beskrivning av det domderande ledarskapet, liksom intervjuperson 6, med en mer nyanserad bild av auktoritet. Han framhöll att det auktoritära ledarskapet inte behöver vara genomgående ”negativt”; ”bestämmande, hårt och rakt”, utan även ”rättvist och bra på alla de sätten”. Intervjupersonen avslutade ändock med att denna typ av ledarskap inte är förenligt med det mer samarbetande arbetsklimat som dagens generationer och organisationer kräver:

IP2: ”Tittar man på, enligt mig, den gamla skolan, lite mer silverrygg, lite mer bestämmande, lite mer hård och rak. Säkerligen rättvis och bra på alla de sätten, men för mig är det ett gammalt tänk på ledarskap. Det som måste ske idag, det är mer samarbete, att samarbetet mellan ledaren och följare, att det är där någonstans vi får resultat.”

Uttrycket, eller benämningen, ”silverrygg” är i sig en intressant metafor som förtydligar bilden av ett påstått ledarskapsideal. Att intervjupersonen talar om det i allmänna termer och, utan någon vidare definition, förutsätter en förståelse för vad det är och innebär tyder i Berger och Luckmanns (1966:24–25) ordalag på common sense-kunskap.

Med ett så pass tydligt ideal, enligt Berger och Luckmann (1966:76) inlärt som en del av den sociala verkligheten, kan tänkas att den fundamentala bilden av ledarskap och ledare är svår att förändra. Den typifierade kunskapen om vad ledarskap innebär är så långt gången institutionaliserad att det blir en utmaning att omforma bilden så att den motsvarar denna nya, av intervjupersonen beskrivna, samarbetspräglade formen av ledarskap. Ett ledarskap och en konstellation som i sig kan tänkas vara svårare att definiera då det förutsätter ett ”nytt” sätt att interagera som inte är lika tydligt som det mer ”bestämmande, hårda och raka” där ledare och följare har uttalade roller. Således att vanemässiga handlingar, typifieringar och roller måste omdefinieras och accepteras innan de blir institutionaliserade och uppfattas som självklara av de inblandande parterna.

Skapandet av nya institutioner som ersätter ”silverryggarna” kan, liksom idealet fungerar som lärdom, även tänkas bromsa de nya idealens framfart då bilden av ledarskap som auktoritärt fortfarande gör sig påmint. Det finns uppenbarligen en djupt grundad föreställning om att ledarskap handlar om auktoritet och att följare, om än i olika grad, behöver någon som berättar att ”så här ska du göra”. Att förändra ett sådant ideal kan tänkas kräva övertygelse och möjligen flera som, liksom intervjupersonen, vågar utforma sitt ledarskap genom samarbete.

Kanske krävs det ledare som talar högre om vad det innebär och vilka resultat det ger, och i sin tur tillser att denna kunskap utgör grunden för nästa generation ledare.

Ett hierarkiskt ideal

Förutom att direkt referera till ett auktoritärt ledarskap beskrev även en av intervjupersonerna att han upplever att det, i vår samtid, existerar en förvanskad bild av ledarskap som har en hierarkisk prägel. Mot denna förvanskade – eller förutfattade bild av ledarskap kontrasterade han bilden av sitt eget ledarskap, som han i denna mening framställde som fördelaktig, då han baserar det på erfarenhet:

IP5: "[...]man har en förutfattad bild av vad som krävs om man inte är van chef sen tidigare jobb eller att utöva ledarskap. Både kort och långsiktigt, att man har en lite förvanskad bild av vad det är och vad man måste göra för att vara en bra ledare. Och att man måste bete sig på ett visst sätt, att man måste klä sig på ett visst sätt, att man måste förhålla sig till sina medarbetare på ett visst sätt utifrån en hierarkisk..."

Intervjupersonen beskrev att det, för de som inte varit chefer eller inte utövat ledarskap tidigare, finns en felaktig bild av vad det innebär att utöva ledarskap och av att vara en bra ledare. Om detta är en självupplevd eller allmän bild framgår inte av intervjupersonens resonemang, ändock belyste han att det möjligen finns ett ideal när han uttryckte sig i termer av att "man" beter och klär sig på ett visst, hierarkiskt relaterat, sätt. Han gav således uttryck för att det, bland ovana praktiker, finns en felaktig och objektiv bild av vad ledarskap och att vara ledare innebär. Liksom Berger och Luckmann (1966:76,82) framhåller så tenderar människor att på detta sätt bemöta institutioner som objektiv verklighet och handla i led med de institutionella regler, de recept, som institutionerna föreskriver.

Avslutningsvis menade en intervjuperson att det rätta ledarskapet inte behöver vara det som utövats tidigare, utan att ledaren måste ta sig tid till att hitta sitt sätt att utöva ledarskap.

IP6: "Och då handlar det om att allt ska inte göras som våra företrädare gjorde, för att det var inte rätt bara för att våra företrädare gjorde det. Man måste ha tid och tålmod att hitta sin roll i ledet och veta att man måste ha råd att prova nya saker."

Detta är en syn på ledarskap som återfinns i flera av intervjupersonernas resonemang; att de uttryckte sig kritiska till det föreställt förgångna. De drar därmed in mått av historiskt berättande och ideal som tycks ha karaktären av fantasier. Huruvida dessa ideal är realistiska eller har existerat återges det inga konkreta exempel på. Om idealen egentligen hjälper eller stjälper ledarna i sitt utövande är även det oklart, om än de tycks bidra till att skapa en känsla av att "kunna" och att ha kontroll.

Vare sig det berör ledarskaptypen kopplade till olika generationer eller ledarskap kopplat till enskilda ledare, företrädare, är den sammanfattade bilden att flera av intervjupersonerna använder olika ideal som ett sätt att definiera och förklara hur de utövar sitt eget ledarskap. De refererade, med viss nyans, till ett auktoritärt eller ledarcentrerat ledarskap varpå de beskrev en gemensam bild som de tycks uppleva som självklar.

Detta förlägna ledarskap har i våra intervjupersoners beskrivningar en negativ klang och tycks, i relation till vad de upplever som det samtida ledarskapet, vara en typ av ledarskap som inte skulle fungera i dagens organisationer. Liksom Berger och Luckmann (1966:75, 94)

skriver om institutioner, roller och common sense-kunskap så har ledarskapsidealet som de refererar till utvecklats till en institution som intervjupersonerna reproducerar genom sitt eget ledarskap. Denna kunskapsöverföring som sker från en generation till nästa tycks hålla bilden av olika ledarskapsideal vid liv, fastän ingen egentligen kan sägas ha upplevt det i praktiken. Intressant ur detta perspektiv är dock, sett till tidigare forskning om ledarskap, att det auktoritära och pekande ledarskapet såsom våra intervjupersoner beskrivit det, inte varit aktuellt på lång tid samt att det finns en uppsjö av andra ledarskapstyper som de möjligen kunnat referera till. Att de refererar till ett gemensamt ideal stärker således den allmänna bilden av hur flera ledare i denna studie tänker kring ledarskap. Det stärker även bilden om förekomsten av ett mytiskt ledarskap.

4.2 Tema 2: Hälteidealet

Delar av den tidigare forskningen kring ledare och ledarskap fokuseras kring vissa egenskaper och personlighetsdrag som en person bör besitta för att bli en framgångsrik ledare. Detta tema fördjupar sig i om det finns egenskaper och sätt att handla som är avgörande för just framgångsrika ledare. Vidare diskuteras ledarens behov av stöd från följarna och om det finns givna ledare, ämnade att leda oavsett kontext.

Den framgångsrike ledaren

Flera av intervjupersonerna talade om ett antal egenskaper som en framgångsrik ledare bör ha för att lyckas i sin roll som ledare. Dessa egenskaper är enligt intervjupersonerna självkännedom, lyhördhet och flexibilitet, vilka kombineras med en förmåga att hantera flera saker samtidigt:

IP3: ”Min bild av att vara ledare är ju en ledare som är trygg i sig själv, som står med båda fötterna på jorden. Det här är min idealbild, det är inte alls jag själv jag beskriver. Som är väldigt mänsklig, som kan tolka olika signaler och vara ganska spatial i hjärnan. Att kunna titta på många perspektiv, ha en god omvärldskunskap, kunna veta var man befinner sig i organisationen och lära sig systemet i hur ett beslut funkar.”

En av intervjupersonerna beskrev också hur personliga egenskaper som entusiasm och engagemang är egenskaper som är fundamentala för att klara uppdraget som ledare:

IP5: ”Sen i det chefsjobbet så ingår det en massa formella saker och sen ska man på något sätt utöva ledarskap för att driva verksamheten du är chef över framåt, med hög entusiasm och alla flaggor vajar och bra resultat och allt vad det kan vara för något. Och då krävs de ju ännu mera, personliga egenskaperna, så att man ska kunna klara av det där. ”

Gemensamt för flera av intervjupersonerna är att de talade om hur ledaren måste ha förmågan att kunna hantera människor i olika situationer. Ledarens roll tycks variera mellan att, bland

annat, vara en representant för följargruppen, föra dialog med utomstående intressenter och hantera enskilda följare. Det verkar även finnas en idealbild kring vilka egenskaper en framgångsrik ledare besitter och på vilket sätt denne handlar. Detta med god överblick över verksamheten, den enskilda följarens behov och omvärldens krav. Ledaren gör detta med engagemang, ödmjukhet och passion som är medryckande för följarna. Idealbilden tycks bland intervjupersonerna fungera som en slags måttstock, som i sin tur används för inspiration och vägledning i det egna ledarskapet.

Definitionen av ledaren genom ett antal egenskaper kan tänkas institutionalisera ledaren som roll och funktion. Kopplat till detta bör Berger och Luckmanns (1966:82) tankar om den så kallade ”kokbokskunskapen” lyftas. Med detta menas att det för varje institution finns regler för hur de bör uppträda. Intervjupersonerna lyfter ovan fram ett antal förväntningar på hur de förväntas uppträda i sin roll som ledare. Att vara entusiasmerande, engagerande och positivt verkar vara egenskaper som förknippas med rollen som ledare. Det kan tänkas vara så att individen som är ledare inte representerar sig själv som individ, utan representerar institutionen som ledare. Denna distinktion kan möjligen liknas vid Berger och Luckmanns (1966:92) exempel om kopplingen mellan domare och domstolar, där domare representerar en institution och har i sin roll som företrädare för institutionen ett antal förväntningar på hur han eller hon ska handla.

Möjligen kan även svaret på vilka som anses vara ”mindre bra” ledare finnas i denna diskussion. De som inte har anpassat sig till det uppträdande som kokbokskunskapen föreskriver för institutionen kan antas bryta normen och därmed tänkas skapa en instabilitet i den annars ordnade vardagen. Berger och Luckmann (1966:92) menar just att individen behöver besitta vissa kunskaper för att kunna spela vissa roller. I detta fall kan det tänkas vara så att individen saknar de egenskaper som förväntas av rollen som ledare och representant för institutionen.

Ledarens sätt att handla

Intervjupersonerna beskrev ett antal framgångsrika sätt att utföra arbetet som ledare på. Att synas i verksamheten och att vara tillgänglig för att lösa vardagliga, verksamhetsrelaterade problem uttrycks som nyckelfunktioner hos en framgångsrik ledare. Detta medför även en förmåga att kunna vara flexibel i prioriteringen av de egna arbetsuppgifterna, för att således snabbt kunna stötta följarna vid behov:

IP5: ”Det här med direkt ledarskap är jag mycket för, att vara väldigt mycket ute i verksamheten. Och där kunna lösa både små och stora problem, [...] jag kan ju stå i biblioteket med min da-

tor uppe, och samtidigt som jag löser en massa små saker med elever eller medarbetare så gör jag samtidigt den ekonomiska prognosen i datorn.”

Flera intervjupersoner betonade även ledarens guidande funktion i att få verksamheten att röra sig i rätt riktning. Detta för att i sin tur kunna uppfylla de mål och följa de ramar som är uppsatta för verksamheten. Enligt intervjupersonerna får detta handlande från ledarens sida följarna att utföra sina arbetsuppgifter. I detta ansåg flera av intervjupersonerna att ledaren är en förebild för följarna:

IP4: ”[...] Och att den ledaren, den relingen, den är tänkt att vara något att följa om man har svårt att veta vart man ska. Och att den ska vara tydligt definierad. [...]och då betyder ju det att man någonstans behöver vara tydlig med förväntningar, med riktning, med feedback, om hur man förhåller sig till den riktningen som finns. Men också återkoppla och bygga upp, så att man får en motiverad medarbetare.”

IP1:”Just det här att ledaren är någon som, lite mer naturligt, folk ser upp till medan ledarskapet blir lite mer att man måste dra i vissa trådar för att få någonting gjort.”

Dagens ledare verkar närvara och kontrollera organisationen på ett nytt, mer innovativt sätt än det mer auktoritära, kontrollerande ledandet. Intervjupersonerna vittnar om en aktiv och närvarande ledare som överblickar organisationen i stort, vilket gör att han eller hon snabbt kan stötta när någon följare stöter på problem eller ”tappar kurs”. Flera intervjupersoner beskrev hur de aktivt arbetar med värderingar och förväntningar inom organisationen som ledaren tillsammans med följarna har tagit fram. Dessa värderingar verkar sedan fungera som ledtrådar för följarna i deras dagliga arbete. Ledtrådarna kan även tänkas fungera som kontrollpunkter för ledaren, vilket betyder att ledaren inte har släppt tillsynen utan kontrollerar genom andra metoder än tidigare. Samtidigt framhåller en av intervjupersonerna att ledaren fungerar som en förebild i organisationen, vilket möjligen tyder på att ledaren förväntas vara den som har kontroll i situationer som bland följarna känns obekanta eller skrämmande.

Man kan tänka sig att dessa handlingar som ledare förväntas göra, återspeglar vanemässiga mönster som reproducerats under lång tid. Berger och Luckmann (1966:69-70) benämner detta som habituation, med vilket menas att exempelvis ledare återskapar ett vanemässigt handlande som följarna känner trygghet i då de känner till hur ledaren kommer att handla i vardagssituationer. De handlingssätt som intervjupersonerna nämner som viktiga för ett framgångsrikt ledarskap kan därför tänkas vara handlingssätt som följer de vanemässiga mönster som skapar trygghet både för följarna och för ledarna.

Detta kan även kopplas till Berger och Luckmanns (1966:70) begrepp typifieringar. Med detta menas att vissa vanemässiga handlingar som utförs av en viss typ av individer, blir en del av den institution som individen representerar. Ledarnas handlingar, vilka de benämner som viktiga för ledarskapet, kan ses som förutsägbara för denna institution. Följarna känner igen dessa vanemässiga handlingar och interaktionen mellan ledare och följare blir därmed förutsägbar. Detta medför enligt Berger och Luckmann (1966:72-73) att ledare och följare oreflekterat tar varandras handlingar förgivet. Ledarskapet, som bygger på förväntningar från exempelvis följarna, andra ledare och omvärlden samt är en institution som tas förgivet, kan tänkas vara svårt att förändra. Detta är dock ingen omöjlighet då ledarskapet följaktligen bör förändras när omgivningen och förväntningarna från omgivningen förändras. Förväntningarna kring ledaren och ledarskap borde exempelvis kunna influeras av frågor som religion, etik och kultur.

Ledarens behov av följarnas acceptans

Ledarens framgång avgörs inte enbart av sättet att handla och vilka personliga egenskaper han eller hon har. Intervjupersonerna betonade vid ett flertal tillfällen behovet av följarnas acceptans och bekräftelse:

IP2: "[...] det är lätt kanske att måla upp vad en ledare är, sen så är det inte lika lätt att efterleva det varenda timme eller halvtimme eller minut på sin arbetsplats. [...] du kan ligga "här uppe" med motivation och engagemang och dina säljare kan fortfarande vara "här nere" och då kommer du aldrig förstå dem och de kommer inte att förstå dig."

IP5: "Så att alla de där egenskaperna som jag nämnt hittills de är ju inte värda något om dina medarbetare eller i mitt fall eleverna inte tycker samma sak. Skulle de tycka att jag var dålig på att informera, och jag tycker att jag är bra på att informera, ja då är det ju naturligtvis så att dem som är mottagare har rätt, det är ju inte jag som vet bäst."

En av intervjupersonerna förklarade ledarens möjliga misslyckanden med att denne, bland annat, inte klarar av att motivera sina följare i deras uppgift:

IP4: "Det finns ju många frustrerade ledare som undrar varför ingen lyssnar på mig, och då har det ju troligtvis med det att göra, att man har inte lyckats få, motivera eller skapa resurser eller förutsättningar för den förflyttningen som man önskar."

Ledarens utmärkande behov av följarnas tilltro och stöd är möjligen något förvånande men samtidigt självklart. Ledaren tycks behöva anstränga sig stort för att främja samarbetet med följarna och få dem med sig på sin väg. Den framgångsrike ledaren verkar vara en spegling av framgångsrika följare. Följarna tycks vara beroende av en ledare som kan skapa trygghet och passion i arbetet, medan ledaren enligt intervjupersonerna är beroende av engagerade och dedicerade följare för att klara av rollen.

Denna bild av ledare och följare som beroende av varandra både utmanar den etablerade hjältebildens av ledaren och förstärker den förmedlade bilden av en gemensam samhällsordning (Berger och Luckmann, 1966:68). I ledarens uppgift framgår av det ovan beskrivna att han eller hon ska leda följarna mot uppsatta mål och direktiv, detta förutsätter att ledaren har följare som känner tillit till honom eller henne.

Att ha förtroendet att leda följarna verkar, enligt intervjupersonerna, inte följa av en formell utmärkelse som till exempelvis "chef". Ledaren behöver en, av följarna, socialt tillskriven status för att kunna respekteras som ledare. Berger och Luckmann (1966:87-88) jämför detta med hur de som har en viss kunskap inte kan överföra den bara för att de råkar ha kunskapen, de har kunskapen för att de socialt har tillskrivits statusen och rollen. Mot bakgrund av detta kan tänkas att en ledare aldrig kommer att lyckas som ledare utan en socialt tillskriven acceptans från följarna. Något som tycks kunna lyckas om ledaren och följarna har ett ömsesidigt samarbete.

Den naturlige ledaren?

Tanken om den framgångsrike ledaren som besitter vissa egenskaper väcker frågan om det kan vara så att personer som besitter dessa egenskaper också är ämnade att bli ledare. En av intervjupersonerna menade att en ledare som, med sina egenskaper, är ämnad att bli ledare i sin tur är den bästa ledaren. Enligt intervjupersonen har denna ledare förmågan att leda i olika situationer och konstellationer, dock behöver hen anpassa sitt ledarskap efter situationen.

Denna ledare utkristalliseras även i tider av hög belastning och stor press:

IP2: "En bra ledare tror jag kan vara en bra ledare oavsett var han eller hon än befinner sig. Men man får hitta sätt att vara en bra ledare på i den konstellationen."

IP2: "[...] när det väl hettar till om öronen, då kliver väl den riktiga ledaren fram enligt mig – att kunna bemästra det här och se att du får saker och ting gjort på rätt sätt när det verkligen krävs."

Till skillnad mot detta resonemang ansåg en annan intervjuperson att det inte kan finnas människor som fungerar som ledare i alla typer av konstellationer. Ledarens framgång är, enligt intervjupersonen, i högre utsträckning beroende av vilken kontext som ledaren verkar i. Förmågan att leda kan således inte anpassas till alla kontexter:

IP6: "Jag tror inte att det finns enskilda ledare, jag tror inte att det finns gjutna människor som kan gå in i vilken organisation som helst, allt är kontextbundet verkligen."

Att vissa människor är ämnade att bli ledare är en tanke som passar bra in på hjälteidealet. Detta väcker flera tankar. Möjligen kan vissa personer ha bättre förutsättningar än andra för

att bli ledare samt leda olika följare och olika typer av organisationer. Dagens mer pluralistiska synsätt på ledarskap kan dock tänkas medföra en större inkludering och en bredare syn på vilka som kan bli ledare.

En ledare med erfarenhet av ledarskap i en organisation har antagligen tillgodogjort sig kunskap om vilka förväntningar som finns på rollen och handlandet. Detta kan kopplas till Berger och Luckmanns (1966:82) tankar om ”kokbokskunskap” som förkunnar ett antal institutionella regler för en institution, vilket ledaren kan tänkas utgöra. Ledaren kan därmed antas ha vetskap om hur en ledare förväntas bete sig generellt. Vissa individer kan således tänkas ha vissa egenskaper och kunskaper som möjliggör ledarskap i olika situationer.

Detta bör dock nyanseras något. Enligt Berger och Luckmann (1966:72-73) krävs gemensamma typifieringar för att skapa gemensamma kunskapsförråd. En ledare som antror en ny organisation behöver därför ha gemensamma typifieringar med följarna i organisationen om vilken roll ledaren ska ha. Detta för att ges den status som det tidigare har konstaterats att ledaren behöver. För att en institution ska kunna bli till menar Berger och Luckmann (1966:71) att en viss typ av handling utförs av en viss typ av aktör och att detta upprepats historiskt. Detta kommer då att styra följarnas sätt att handla och utestänger alternativa handlingsmöjligheter. Om en ledare utövar ledarskapet på ett helt annat sätt än vad följarna är vana vid, kommer detta således att betraktas som avvikande från den ansedda normen och ledaren kan då få problem i att erhålla den status och respekt som krävs.

Att ledaren behöver anpassa sitt ledarskap utefter kontext stärks av Berger och Luckmanns (1966:92) resonemang kring att en individ som anses ha en viss roll också underkastas vissa socialt definierade normer. Som tidigare resonerat kan det tänkas vara så att följarna tillsammans med de tidigare ledarna har definierat ledarens roll, vilket också representerar den institutionella ordning som skapats för ledare. Ledarens handlingar har därför institutionaliserats och ses som en del av verkligheten. Detta kan medföra att, trots att ledarens roll har definierats av ledaren och följarna gemensamt, ses som en objektiv verklighet. Om den nye ledaren handlar i strid med denna socialt konstruerade ”objektiva verklighet” kan ledaren, i sin roll, tänkas ifrågasättas.

4.3 Tema 3: Framtidens ledarskap

I detta tema diskuteras hur kraven på ledare och ledarskap förändras i takt med omgivande samhällsförändringar. I relation till detta resoneras även om hur kraven på följarna förändras

och om vissa organisationer kan klara sig utan ledare i framtiden. Temat utmynnar avslutningsvis i en diskussion om ledarskapsutbildningars inflytande över ledare och ledarskap.

Yttre omständigheter kräver nytt ledarskap

I intervjuerna talade intervjupersonerna om att nya typer av organisationer och krav från yttre intressenter ställer nya krav på ledarskap. Att planera, leda och fördela arbetet räcker inte längre för att bli en framgångsrik ledare. En av intervjupersonerna beskrev exempelvis hur de ledarskapsutbildningar som hon genomgått verkat förberedande för den nya typen av ledarskap som hon förutspår kommer att krävas i framtiden:

IP4: ”Eh... så dom här långa planerna och strategiernas tid är lite över. Så det handlar mer om hur tar du hand om saker som händer under tiden och hur kan du vara en närvarande ledare som ändå har siktet mot målen [...]”

En annan intervjuperson beskrev förändringen av ledarskap som nödvändig för att organisationen ska kunna överleva framtiden:

IP6: ”Även om jag tycker att vi har blivit bättre, vi har starka företrädare som företräder något annat än det gamla, och det tror jag är helt nödvändigt för att kunna överleva som organisation om 20, 40, 60 år.”

Det är tydligt hur omvärlden influerar ledarskapet och ledarna i stor utsträckning. Det samtida ledarskapet verkar även kräva en stor portion av förändringsledarskap där ledaren måste klara av att analysera de förändringar som sker i omvärlden för att förstå vilken påverkan de kan komma att ha på den egna organisationen. Dessa krav tycks ledarna dela med följarna, vilket flera intervjupersoner betonat även om huvudansvaret ligger hos ledaren. Intervjupersonerna verkar mena att ledarskapet, i de vardagliga situationerna som en organisation kan ställas inför, är det som avgör organisationens överlevnad. Det dagliga ledarskapet, förmågan att överkomma direkta hinder samt att kunna blicka framåt; att se framtida möjligheter och utmaningar, tycks vara viktiga komponenter i det samtida ledarskapet.

Samhällsförändringar och nya krav från yttre intressenter kan således tänkas förändra den befintliga sociala ordningen. Berger och Luckmann (1966:67) understryker människans behov av en social ordning, som skapas av människans handlingar. Dessa handlingar kan tänkas förändras över tid vilket medför en förändring i den sociala ordningen. Det vanemässiga handlandet som ryms inom denna sociala ordning kan då tänkas förändras vilket i sin tur förändrar synen på vilka handlingar en ledare bör utföra.

Attityder till organisationers, ledares och följares roller kan i denna mening förändras med omställningar i den sociala ordningen, vilket då bidrar till en utveckling av det som Berger och Luckmann (1966:33) beskriver som "common sense-kunskap". Common sense-kunskapen är enligt Berger och Luckmann (1966:24-25) den kunskap som baseras på sunt förnuft och det som vi tar för givet. Intervjupersonerna beskriver en förändring i attityden kring ledarens roll och till ledarens handlingar vilket tyder på en förändring av common sense-kunskapen kring ledaren. Med detta kan konstateras att ledaren tycks ha en viktig funktion för organisationen. Ledaren som institution är dock inte en orubbad enhet, skyddad från förändringar i den sociala ordningen. Ledaren som institution förändras i symbios med omställningar i den sociala ordningen.

Nya förväntningar på följarna och ledarlösa organisationer

Intervjupersonerna lyfte fram hur nya förväntningar på ledare och ledarskap påverkar förväntningarna på följarna. Följarna tycks i framtiden få en mer aktiv roll i förhållandet mellan ledare och följare och måste i större utsträckning besitta förmågan att kunna leda sig själva. En intervjuperson lyfte fram en potentiell teori om ett framtida ledarskap där hon menar att vissa organisationer kan klara sig utan ledare:

IP3: "Man får ju titta på ledarskapet utifrån om vi skulle klara oss utan ledare, jag tror att det skulle funka i vissa organisationer men då ska det vara väldigt värderingsstyrda."

I takt med att följarnas roll förändras menar intervjupersonerna att detta också medför en förändring av ledarens förhållningssätt till följarna. Enligt intervjupersonerna är framtidens ledare mer av en dirigent som fördelar rätt uppgifter till rätt följare. Detta medför i sin tur ett krav på att ledaren måste ha en fördjupad kunskap i följarnas styrkor och svagheter:

IP2: "Jag tror mycket på att samarbeta och interagera med varandra, men inte att få alla att göra samma saker. Där blir det ju mera att dirigera, vara dirigent av något slag, du Linda är perfekt på just teorier kring ledarskap medan din kollega är superb på någon helt annan sak, istället för att ni två ska springa på samma boll så någonstans låter man dig göra det du är duktig på."

Liksom ovan konstaterat har ledaren en viktig roll i organisationen, trots att rollen enligt intervjupersonerna har förändrats över tid. Att ledarens och följarnas roller förändras över tid är föga förvånande. Vanemässiga handlingar och typifieringar som är gemensamma mellan ledare och följare skapar gemensamma kunskapsförråd. Kunskapsförråden innehåller bland annat definitioner av olika roller och varierar i relation till de förändringar som sker i de vanemässiga handlingarna. Balansen mellan ledarens och följarnas roller kan därmed variera i relation till hur de vanemässiga handlingarna förändras.

Tanken om ledarlösa organisationer är intressant på flera nivåer. Värderingar som delas av ledare och följare i en organisation kan antas utgöra common sense-kunskap, vilket påverkar ledaren i sitt handlande. Trots att ledaren inte ersätts av värderingar kan således ändå tänkas att ledaren i hög grad påverkas av de gemensamma värderingar som utgör common sensekunskapen. Något vi då kan ställa oss frågande till är om det kommer att bli någon avsevärd skillnad utan ledare.

Utöver detta skulle värderingar kunna tolkas och brukas som ett kunskapsförråd vilket definierar vilken roll följarna ska ha i en organisation. Enligt Berger och Luckmann (1966:92) underkastas en utförare av en viss roll vissa socialt definierade normer. Detta kan tänkas vara möjligt utan en specifik ledare. Just värderingarna som ledaren representerar, och som stöds av följarna, verkar vara en viktig del av det samtida ledarskapet enligt intervjupersonerna.

Intervjupersonernas resonemang kan även tolkas som att ledaren skall tillse att organisationen som helhet arbetar utifrån de gemensamt fastställda värderingarna, där ledaren är en förebild, men även att ledaren ska se till att diversifiera arbetet så att den enskilde följarens fulla potential nyttjas. Återigen verkar förmågan att kunna överblicka organisationen och följarnas styrkor vara essentiellt för ledaren.

Ledarskapsutbildningarnas bidrag till reproduktionen av ledarskap

Intervjupersonerna talade alla om hur deras ledarskap har influerats av ledarskapsutbildningar och genom att observera hur andra gör i sitt utövande. Dessa influenser har påverkat och format intervjupersonerna i det egna ledarskapet:

IP3: ”Jag har haft användning av allt jag har lärt mig, framförallt när det gäller coachning, samtalsfrågor, teoribyggande, tänk på annat sätt, våga gå utanför boxen, var inte så traditionell, så det är ju klart att under den tiden så har det ju format mig och jag har ju varit chef ganska länge och gått dom här utbildningar i början av min chefstid så det är klart att dom har format mig. Men jag skulle nog aldrig göra något som är emot mig som person, det är också det där om att man har en förmåga att leda.”

Flera intervjupersoner uttryckte dock kritik mot det som ledarskapsutbildningarna förmedlar och menade att det krävs fler delar för att lära sig att utöva ett framgångsrikt ledarskap:

IP5:”[...] det krävs ju mer, och att utöva ledarskap, det är ju inget man får bara genom att gå en ledarskapskurs eller ett serie batteri av ledarskapsutbildningar bara, det är bra men det är inte allt.”

IP6:”[...] jag bär nog med mig vissa negativa saker som jag också ser på att man kan nog inte trumma in att, allt är strålande och dom här utbildningsdagarna har varit fantastiska och oj vad bra vi är. För det är liksom inte den självkritiska ådran som vi verkligen behöver just nu i vår organisation.”

Även om intervjupersonerna uttryckte kritik mot de ledarskapsutbildningar som de genomfört ansåg de ändå att utbildningarna har format dem i deras ledarskap. Ledarskapsutbildningarna beskrevs av intervjupersonerna som inspirerande och matnyttiga och verkar ha givit dem verktyg för att kunna leda. Ledarskapsutbildningarna tycks vidare ha influerat och format ledarna i deras dagliga ledarskap. Utifrån detta kan ledarskapsutbildningarna antas utgöra grunden för det egna ledarskapet.

Ledarskapsutbildningarna kan även tänkas vara ett uttryck för habitulisation (Berger & Luckmann, 1966:69-70). Med detta menas de återkommande aktiviteter som människan reproducerar och som i sin tur skapar en social ordning. Denna sociala ordning medför färre valmöjligheter och en trygghet i att situationerna följer en på förhand given definition. Det som lärs ut på ledarskapsutbildningarna skulle således kunna innehålla generella beskrivningar av de ledaregenskaper som verkar vara institutionaliserade för rollen som ledare.

Flera av intervjupersonerna är kritiska mot ledarskapsutbildningarnas syfte och hur de formar ledarna. Detta kritiska förhållningssätt kan i förlängningen tänkas påverka de vanemässiga handlingar som ledare utför. Om ledare är kritiska mot den kunskap de tillgodogjort sig genom ledarskapsutbildningarna kan detta i förlängningen möjligen bidra till en förändring av ledarskapsutbildningarnas innehåll eller betydelse. Möjligen kan kritiken som uttrycks bland intervjupersonerna vara en signal om att det krävs fler verktyg för reflexivitet och kritik i det dagliga utövandet av ledarskap. Ett sådant verktyg för reflexivitet som nämns i intervjuerna var exempelvis möjlighet till mentorskap där ledaren kan kontakta en mer erfaren ledare som kan ge ett utifrånperspektiv på situationer som ledaren ställs inför.

5. Slutsatser och slutdiskussion

5.1 Slutsatser

Studiens syfte var att utveckla en fördjupad förståelse av ledarskap, detta genom en kritisk och sociologisk analys av kunskaper och antaganden som ligger till grund för det samtida ledarskapet.

Av analysen framgår att personer som arbetar med ledarskap tenderar att beskriva det i relation till ”erkända” typer av ledarskap och ledare. Däribland görs en stark koppling till olika generationers ledare och framförallt tidigare generationers påstått auktoritära ledarskap. Detta är ett genomgående mönster i deras resonemang om hur de ger ledarskap mening. Genom att kontrastera sitt ledarskap mot ett ideal som de upplever oförenligt med de krav som ställs på samtida ledarskap beskriver de i sin tur vilka behov de anser finns av det idag. Bland dessa behov återfinns i hög grad följarna och en betoning på deras inflytande och acceptans vilket kopplat till tidigare forskning belyser deras alltmer aktiva roll.

Balansen mellan ledare och följare tycks med andra ord vara mer jämlik än tidigare konstaterat. Studiens resultat tyder på ett starkt ömsesidigt förhållande dem emellan. Ledarskap är i denna mening inte uppbyggt kring en stark ledargestalt utan genom ett samarbete mellan ledare och följare, ett samarbete som byggs upp av gemensamma värderingar. Däremot antyder resultatet att det finns en allmän bild, ett ideal, som förknippar ledarskap med en ledargestalt som besitter vissa egenskaper och handlar på ett visst sätt. Bilden av ledaren som en hjälte som ensam driver organisationen framåt framhålls dock som förlegad, olämplig och till och med narcissistisk. Istället lyfts ledarens betydelse för inkludering och samarbete fram som det nya ledarskapet.

Sammanfattningsvis kan konstateras att ledare förhåller sig kritiska till allmänna och förgivet tagna idéer om ledarskap som beskrivits i den tidigare litteraturen.

5.2 Slutdiskussion

5.2.1 Om hjälteideal, samtida ledarskap och allt mindre ledarcentrering

Delar av den tidigare forskningen har varit uppenbart centrerad kring en stark ledargestalt med hjältestatus. Denna ledargestalt beskrivs, med varierat resultat vad gäller medfödda och uppövade egenskaper, som självkontrollerad med självtillit och hög intelligens. En del av dessa egenskaper uppmärksammas även i vår studie där de, genom ett sociologiskt och

kritiskt perspektiv, förklaras som viktiga i institutionaliseringen av ledaren. Det existerar uppenbarligen en slags norm i hur en ledare bör vara och agera, ett ledarskapsideal.

Detta ledarskapsideal tycks finnas i bakgrunden och används som en slags utopi som ledare relaterar det egna ledarskapet till. Enligt vår studie verkar det dock som om flera auktoritära egenskaper kopplade till detta ledarskapsideal anses förlegade och narcissistiska. Förmågan att entusiasmera, engagera och motivera framhålls istället som viktiga egenskaper hos den samtida och framtida ledaren. Vår studie visar även, i likhet med tidigare forskning, att ledaren fungerar som en förebild inom organisationen - men ledarens hjältestatus tycks däremot vara utbytt mot en mer allmän och ordinär vägledare. Som vägledare tycks förmågan att engagera och vara visionär ha en viktig funktion.

I relation till tidigare forskning belyser vårt resultat hur det karismatiska ledarskapet används för att engagera följarna till att ta ett större eget ansvar och att ledaren, snarare än att ”peka”, agerar bollplank åt följarna. Tidigare ledarskapsforskning menar även att förhållandet mellan ledare och följare tenderar att vara alltmer relationellt. I vår studie kan vi se tecken på detta då det tidvis framhålls att ledarens viktigaste uppgift är att behaga följarna. I studien stärks således resonemanget om att ledarskapet begränsas om det inte finns en ömsesidig tillit mellan ledare och följare. Dessutom verkar ledaren vara i starkt beroende av följarnas erkännande för att kunna bli en framgångsrik sådan.

Detta resonemang kan även hänföras till den mindre ledarcentrerade forskningen som i denna studie belysts genom en presentation av Blake och Moutons (1985) gridmodell och andra situations- och kontingensteorier. Gridmodellen som bland annat vill mena att ledare bör ta hänsyn till anställdas känslor och behov samt House (1971) Path-goal-teori som betonar vikten av ledares flexibilitet och förmåga att anpassa sin ledarstil utefter anställdas personlighet och arbetslagets karaktär.

5.2.2 Om Critical Leadership Studies och Doing Leadership

Den mer kritiska ledarskapsforskningen betonar just följarnas viktigare och framförallt mer aktiva roll. Critical Leadership Studies går dock än djupare på ämnet och ifrågasätter vad ledarskap egentligen är och hur vi kan påstå att det är vad vi behöver i vissa situationer. Av vårt resultat erhöll vi inga direkta svar kring en sådan fråga, vad vi däremot erhöll var en betoning på att samarbete är viktigare än att det finns ett auktoritärt ledarskap. Dilemmat återfinns i sin tur i hur detta samarbete byggs upp, en konstellation vari intervjupersonerna ändå menar att de har en betydande funktion.

Den uppkomna tanken om ledarlösa, värderingsstyrda organisationer antyder dock att detta är ett resonemang eller en kritisk reflektion som även genomsyrar tankarna hos de som praktiserar ledarskap. Ledarna tycks reflektera över sin egen funktion vilket är något som forskningen borde ta del av; en antydning om att det finns behov av viss revidering eller nytänkande. Av vårt resultat framgår dock att ledarna har en viktig roll i att representera de gemensamma värderingar som finns inom organisationen.

Vidare kan vi i studien enbart framställa hur intervjupersonerna *talat* om att de utövar ledarskap, inte hur de i praktiken utövar ledarskap. För detta hade krävts en mer omfattande studie med metoder som exempelvis deltagande observation. Därav kan vi av studiens resultat inte förmedla någon egentlig ”sanning”. Detta kan kopplas till Doing Leadership som påvisar hur ledare tenderat att vara motsägelsefulla i sitt sätt att tala om ledarskap i kontrast till hur det sedan utövas. Att så kallat ”walk the talk” tycks i dubbel bemärkelse vara lättare sagt än gjort och det torde inte vara omöjligt att idealen spelar en roll i detta dilemma. Detta då vi kunnat konstatera att det finns tydliga ideal som påverkar hur ledare tänker kring ledarskap och ger det mening; att praktiker dras mellan ideal och verklighet i sitt utövande, då idealen eller institutionerna, förmedlar vissa socialt accepterade normer.

Till vilken grad idealen styr ledarskapet i praktiken blir således svårt att studera, oavsett i vilken mån ledare påstår sig vara reflekterande och insiktsfulla. Att som ledare avgöra hur ”pekande” eller ”inlyssnande” han eller hon är borde bli en fråga som är upp till den unika följaren att avgöra. Detta väcker ytterligare tankar om att det framöver kanske inte är ledare och ledarskap som skall studeras – utan snarare följare och deras behov. Med detta kan vi ställa oss frågan om framtidens ledarskapsutbildningar kommer att förändras i led med följarnas alltmer aktiva roll. Istället för ledarskapsutbildningar kanske det blir mer relevant att utbildningarna som organisationer lägger tid och pengar på involverar hela gruppen – de som skall samarbeta. Det vore även av vikt att tydliggöra att detta skulle vara en ny typ av utbildning med ett nytt syfte och inte något som skall blandas ihop med ”gamla hederliga” teambuildning-aktiviteter. Ett nytt sätt att tänka kring ledarskap förutsätter i denna mening nytänkande från fler parter än just ledare och följare.

Den kritik som ledarskapsutbildningar möjligen förmedlar mot den stereotypa bilden av ledarskap, samt ledares vilja att aktivt förändra sitt utövande kan således komma att reformera framtidens ”ledarskapsutbildningar”. Det kan även tänkas att sådana utbildningar generellt får

mindre betydelse i reproduktionen av ledarskap och att andra delar som exempelvis ledarnätverk tillskrivs en större betydelse.

5.2.3 Teorireflektion

I denna studie har vi använt oss av Berger och Luckmanns (1966) kunskaps sociologi. Teorin fördjupar sig främst i diskussionen kring kunskapsbegreppet, vad som uppfattas som ”kunskap” och hur den förs vidare. Teorin har i denna studie varit ett viktigt verktyg för att fördjupa kunskapen kring ledarskap sett ur ett sociologiskt perspektiv och främst kring hur begreppet ledarskap förstås av ledare.

Av den tidigare ledarskapsforskning som denna studie delvis tar sin utgångspunkt i har ledaren som person och funktion ägnats stor uppmärksamhet. De föreställningar som finns om hur en ledare ska handla verkar vara en förgivet tagen kunskap som bäst kan beskrivas genom begreppet common-sensekunskap. Begreppet har haft en viktig funktion i vår studie för att uppmärksamma de föreställningar som finns om ledare som olika slags idealtyper. Dessa föreställningar verkar vara allmänt accepterade och utifrån vår studies resultat överförs mellan ledare och följare, men även mellan generationer av ledare och följare. Förståelsen av begreppet habitulisation som en beskrivning av kunskapsöverföring mellan generationer har ökat vår förståelse för hur föreställningar om ledarskap har blivit allmänt vedertagen kunskap.

Ett annat begrepp som vi vill belysa är begreppet kokbokskunskap som enligt Berger och Luckmann (1966) beskrivs som institutionella regler. Av vårt resultat framgår att det finns en medvetenhet om en sådan kokbokskunskap och att ledare i studien förhåller sig kritiska till denna. Vår studie visar också att institutionen ledare, det vill säga en vedertagen bild om vad som kännetecknar en ledare, tycks användas som jämförelseobjekt i förhållande till det egna ledarskapet. Detta som en motsats till hur vi tolkar Berger och Luckmanns (1966) tankar om en institution; som en mall för hur ledaren ska agera. En förklaring till detta kan möjligen vara att ledarens status och bekräftelse i allt större utsträckning är beroende av följarna. För att beskriva detta fenomen görs begreppet socialt och institutionellt tillskriven roll aktuellt för att förklara de utmaningar som samtidens och framtidens ledare står inför.

I huvudsak har de teoretiska begrepp som tillgängliggörs inom ramen för kunskaps sociologin använts på det sätt som vi tolkar att Berger och Luckmann (1966) åsyftar. Inga begrepp har upplevts motsägelsefulla, dock kan vi konstatera att begreppet institution har fått en bredare mening med vår studies resultat. Dessutom har begreppet socialt och institutionellt tillskriven roll visat sig vara ett viktigt begrepp för att beskriva relationen mellan ledare och följare. Vi

menar således att begreppet ges större utrymme i vår studie i relation till hur det presenteras genom Berger och Luckmanns (1966) teori. Användningen av detta begrepp i vår studie kan tänkas ha bidragit till en mer utvecklad förklaring av begreppet. Exempelvis genom förklaringen av beroenderelationen mellan ledare och följare. Avslutningsvis menar vi att teorin har bidragit till en fördjupad förståelse av ledarskap genom relevanta och applicerbara begrepp. Att studera ledarskap med utgångspunkt från Berger och Luckmanns (1966) kunskapssociologi har öppnat upp för djupare reflektioner och andra sätt att förstå ledarskap.

5.2.4 Förslag till vidare forskning

Med utgångspunkt i ovan diskussion vore det, som förslag till vidare forskning, intressant att studera ledarskap ur ett följare-perspektiv. Att undersöka hur följare tänker kring ledarskap och ledare samt vilka kunskaper som tycks vara befästa. Något sådant vore ett intressant komplement till vår studie, för att i sin tur kunna bidra till djupare analyser av relationen däremellan. Att studera ledarskap ur dessa två perspektiv vore ett möjligt sätt att upptäcka likheter och olikheter samt behov och barriärer som uppmanar till ytterligare reflektioner kring den kunskap vi tenderar att ta för given.

Ett annat förslag vore att genomföra en liknande studie och att anlägga ett genusperspektiv. Idén till detta uppkom då vårt material uppvisade möjliga tendenser till att tankar om ledarskap kan skilja sig mellan könen. Vidare vore detta en intressant studie då normen sägs favorisera vita medelålders män på ledande positioner, således att män och kvinnor på grund av detta kan tänkas efterleva olika ideal eller relatera till ideal på olika sätt.

Slutligen; hade möjligheten funnits att utveckla vår egen studie hade det, liksom tidigare nämnt, varit av värde att införa ytterligare en empirisk dimension i form av deltagande observation. Att studera hur ledare tänker, vad de säger och hur de genom observation faktiskt utövar ledarskap kan det tänkas vara möjligt att erhålla en mer sammanfattad – om än komplex – bild av ledarskap.

6. Referenser

- Alvesson, M. (2015). *Organisationskultur och ledning*. Stockholm: Liber.
- Alvesson, M., & Spicer, A. (2012). Critical Leadership Studies: The case for critical performativity. *Human relations*, 65(3) 367 – 390. doi: 10.1177/0018726711430555
- Alvesson, M., & Sveningsson, S.(2003) The Great disappearing act: difficulties in doing leadership. *The Leadership Quarterly*, 14, 359-381. doi: 10.1016/S1048-9843(03)00031-6
- Alvesson, M., & Sveningsson, S.(2003) Managers doing leadership: The extra-ordinarization of the mundane. *Human Relations*, 56(12):1435–1459. doi: 10.1177/00187267035612001
- Antonakis, J. (2004). On why "emotional intelligence" will not predict leadership effectiveness beyond IQ or the "big five": An extension and rejoinder. *Organizational analysis*, 12(2), 171-182. doi: 10.1108/eb028991
- Berger, P. L., & Luckmann, T. (1966). *Kunskapssociologi – Hur individen uppfattar och formar sin sociala verklighet*. Stockholm: Wahlström & Widstrand
- Bryman, A. (1996). Leadership in Organizations. S R. Clegg., C. Hardy., & W R. Nord (Ed.), *Managing organizations* (s.26-42). London: SAGE Publications.
- Bryman, A. (2008). *Samhällsvetenskapliga metoder*. Stockholm: Liber AB.
- Caldwell, C., Dixon, R. D., Floyd, L. A., Chaudoin, J., Post, J., & Cheokas, G. (2012). Transformative Leadership: Achieving Unparalleled Excellence. *Journal of Business Ethics*, 109(2), 175-187. doi: 10.1007/s10551-011-1116-2
- Carlson, H., & Nilsson, A.(1999). *Ledtrådar till ett moget ledarskap*. Stockholm: Utbildningshuset.
- Chung, A., Chen, I-H., Yung-Ping, L., Amber, C., Chen, H., & Lin, Y. (2011). Charismatic leadership and self-leadership – a relationship of substitution or supplementation in the contexts of internalization and identification?. *Journal of Organizational Change Management*, 24(3), 299-314. doi: 10.1108/09534811111132703
- Clegg, S., Kornberger, M., & Pitsis, T. (2007). *Ledning och Organisation*. Malmö: Liber.

- Collinson, D., & Tourish, D. (2015). Teaching Leadership Critically: New directions for leadership pedagogy. *Academy of Management Learning & Education*, 14(4), 576–594. doi: 10.5465/amle.2014.0079
- Conger, J. A., Kanungo, R. N., & Menon, Sanjay, T. (2000). Charismatic leadership and follower effects. *Journal of Organizational Behavior*, 21(7), 747-767. doi: 10.1002/1099-1379(200011)21:7<747::AID-JOB46>3.0.CO;2-J
- Fangen, K. (2005). *Deltagande observation*. Malmö: Liber.
- Fejes, A., & Thornberg, R. (2009). Kvalitativ forskning och kvalitativ analys. A. Fejes., & R. Thornberg (red.), *Handbok i kvalitativ analys* (s.13-37). Malmö: Liber AB.
- Gill, R. (2002). Change management or Change leadership?, *Journal of Change Management*, 3:4, 307-318. doi: 10.1080/714023845
- Howell, J. M., & Shamir, B. (2005). The role of followers in the charismatic leadership process: Relationships and their consequences. *Academy of Management Review*, 30(1), 96-112. doi: 10.5465/AMR.2005.15281435
- Isaacson, W. (2011). *Steve Jobs – en biografi*. Stockholm: Albert Bonniers Förlag.
- Jacobsen, D. I., & Thorsvik, J. (2014). *Hur moderna organisationer fungerar*. Lund: Studentlitteratur.
- Svenningsson, S., & Alvesson, M. (2010). *Ledarskap*. Malmö: Liber.
- Vance, A. (2015). *Elon Musk – Tesla, SpaceX och jakten på en fantastisk framtid*. Stockholm: Albert Bonniers Förlag.
- Yukl, G. (1989). Managerial leadership: A review of theory and research. *Journal of management*, 15(2), 251-289. doi: 10.1177/014920638901500207

Bilaga 1. Intervjuguide

Presentation och inledning

- Berätta om studien och förklara syftet – *betona vår empiriska nyfikenhet för hur ledarskap görs och upplevs*
- Informera om de etiska principerna samt be om att få muntligt samtycke
- Berätta i stora drag om de teman som intervjun kommer att behandla och fråga om det är okej att intervjun spelas in.

Personlig bakgrund

- Position i organisationen/titel
- Organisationen, *vad sysslar ni med?*
- Personalansvar, *för hur många?*
- Erfarenhet av personalansvar (år/månader/olika organisationer)

Tema 1. Ledarskapsupplevelsen och ledarrollen

1. Berätta om vad du gör en vanlig arbetsdag.
2. Berätta vad du tänker på när jag säger ordet *ledarskap*.
3. Beskriv din bild av en *ledare*.
4. Vad upplever du gör dig till en *ledare*?

Tema 2. Det praktiska ledarskapet

5. Vad innebär *ledarskap* i det vardagliga arbetet?
6. Vad upplever du som utmaningar i *ledarskapet*?

Tema 3. Att lära sig ledarskap

7. Har du gått någon ledarskapsutbildning inom/utanför organisationen?
8. Upplever du att det finns en skillnad mellan att vara ”ledare” och ”ledarskap”?

Förtydligande beskrivning av fråga 8: Det finns tidigare forskning som är kritisk mot användningen av begreppet "ledarskap" och vad en "ledare" är. Man gör således en distinktion mellan att vara "ledare" och att "göra" ledarskap. Vad tänker du om det?

Avslutning

- Utifrån de frågor jag ställt, är det något du vill diskutera eller önskar tillägga? Några tankar som dykt upp under intervjuens gång?
- Är det okej om vi återkommer till dig med eventuella följdfrågor om sådana skulle dyka upp?

Tack för din medverkan!

Bilaga 2. Informationsbrev till informanter

Hej!

Om oss

Vi är två studenter från Örebro universitet som studerar vår näst sista termin på personalvetarprogrammet. Vi skriver just nu vår kandidatuppsats som handlar om ledarskap, vilket vi upplever både spännande och lärorikt.

Vårt ändamål

Vi vänder oss nu till dig med en förfrågan och önskan om att få möjlighet att samla in en del av vårt empiriska material genom en intervju med dig. Vår uppsats kommer att ta sin utgångspunkt i vad ledarskap är och hur man ”gör” ledarskap. Mer konkret tänker vi oss att *vi vill studera hur ledare upplever ledarskap och hur de utövar ledarskap i praktiken.*

Med en omvärld som ständigt förändras ställs det högre krav på att organisationer kan anpassa sig därefter. I detta upplever vi att ledaren och ledarskapet givits en central roll. Anledningen till vårt val av ämne grundar sig således i att vi båda intresserar oss för ledarskap - särskilt den myllra av ledarskapslitteratur och forskning som talar om för oss hur en bra ledare är och vad som är gott ledarskap.

Ert bidrag

Vi skulle väldigt gärna vilja träffa dig, en ledare med personalansvar, för att genomföra en intervju. På förhand tänker vi oss att intervjun tar ca 30-45 minuter.

Vi tackar för att du tog dig tid att läsa igenom denna information och hoppas att vi kan få en intervju med dig.

Med vänliga hälsningar

Linda Schager och Martin Andersson