Hjältar eller Lejdare?

En studie om ledarskapsideal och ledarskap i praktiken
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 excersise 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

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 Institutionalisering och kunskapsöverföring .............................................................. 11

3. Metod ...................................................................................................................................... 12
   3.1 Övergripande forskningsmetod .......................................................................................... 12
   3.2 Forskningsprocess och tillvägagångssätt ......................................................................... 12
      3.2.1 Datansamling 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 ledarskapsidealene ....................................................................... 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 Teorireflektion .....................................................................................................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 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).

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**
2. Ledarskapsforskning och teori

2.1 Tidigare forskning


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.


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


2.1.2 Ett allt mindre ledarcentrerat ledarskap


2.1.3 Det samtida ledarskapet: transformativt och karismatiskt


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-


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.


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

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).


2.1.6 Studiens inriktning

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

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

2.2.3 Gemensamma kunskapsförråd och roller


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**


Den kunskap som lärs ut i termen 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 räkar ha den, utan de har denna kunskap för att de socialt och institutionellt tillskriver denna status och roll.
3. Metod

3.1 Övergripande forskningsmetod


3.2 Forskningsprocess och tillvägagångssätt

3.2.1 Datainsamling samt utformning av intervjuguide
Vid insamling av empiri till studien intervjuesex 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 ostördd, 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.


Vid intervjuerna berördes alla teman och frågor i intervjuguiden men struktur och ordning frängicks 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

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 lands- ting. 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 erfarenhets- mässig 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 jämlig 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 möjligtvis 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

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.


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 intervjuguide. 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 teman kunde sedan kategoriseras i tre större teman vilka är de som presenteras i analys- och resultatkapitlet: Kritiken mot ledarskapsideal, Hjälteidealet 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 intervjuguideen 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

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.


3.5 Metodreflektioner och metodkritik

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 kunna 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 belysa 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 intervjuuppersoner. Förklaringen till detta var att det främst var de manliga intervjuuppersonerna som uttryckte sig på ett sådant, för temat, relevant sätt. Detta även om samtliga intervjuuppersoner 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 intervjuuppersoner. Ändock var det av vikt att belysa denna kritik för att synliggöra att de manliga och kvinnliga intervjuuppersonernas resonemang, under Tema 1, påvisade vissa skillnader.
I detta kapitel presenteras studiens empiriska material som analyserats utifrån Berger och Luckmanns kunskapssociologiska teori. Analysen presenteras utifrån de tre teman som bearbetningen av det empiriska materialet gett upphov till. Dessa tre teman är: Kritiken mot ledarskapsideal, Hjälteidealet och Framtidens ledarskap.


4.1 Tema 1: Kritiken mot ledarskapsideal

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 auktoritär 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 präglat tidigare generationers ledarskap som en utopi eller ideologi, således ett ouppnåeligt ideal eller en icke-fungande teori om hur ledarskap utövas i praktiken. Ån mer konkret; skepticism mot att resultat och engagement 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 eftersträvansvärld. 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 Luckmans (1966:75) idé om kunskap som läsas 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 häller idealen vid liv.


Intervjupersonens resonemang speglar följaktligen en bild av en inlärd 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-önskvärt ledarskap att leva
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.

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 citationstecknen 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 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 ofta 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 lyft fram sina följare i valet att inte centrera de framgångsrika idéerna eller beslutet 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…”

21
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 ge sken 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 – att det är detta som ger resultat:

IP2: ”[…]kalla dem ”silverryggar” eller kalla dem vad du vill, dem står och domderar och berätta 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 sättens”. 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 sätt, 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."


Skapandet av nya institutioner som ersätter "silverryggarna" kan, liksom ideale fungerar som lärdom, även tänkas bromsa de nya idealens framfart då bilden av ledarskap som auktoritär 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 intervjuupersonen, 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 tills att denna kunskap utgör grunden för nästa generation ledare.

Ett hierarkiskt ideal
Förutom att direkt referera till ett auktoritärt ledarskap beskrev även en av intervjuupersonerna 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:
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 möjlichen finns ett ideal när han uttryckte sig i termen 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 tålamod 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 ledarhapparter 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 auktoritär 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 ledarskapseidealet 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 ledarskapseideal 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 auktori- täre 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 möjlig 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: Hjälteidealet
Delar av den tidigare forskningen kring ledare och ledarskap fokuseras kring vissa egenskaper och personlighetssdrag 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 diskuterar 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, lyhörighet 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 fotterna 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 intervjuersonerna fungera som en slags måttstock, som i sin tur används för inspiration och vägledning i det egna ledarskapet.


Ledarens sätt att handla
Intervjuersonerna 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:


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

Dagens leda verkar närvara och kontrollera organisationen på ett nytt, mer innovativt sätt än det mer auktoritativa, kontrollerande ledandet. Intervjupersonerna vittnar om en aktiv och närvarande leda som överblickar organisationen i stort, vilket gör att han eller hon snabbt kan stöta när någon följare stöter på problem eller ”tappar kurs”. Flera intervjupersoner beskrev hur de aktivt arbetar med värderingar och förväntningar inom organisationen som leda 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 leda, vilket betyder att leda inte har släppt tillsynen utan kontrollerar genom andra metoder än tidigare. Samtidigt framhåller en av intervjupersonerna att leda fungerar som en förebild i organisationen, vilket möjligen tyder på att leda förväntas vara den som har kontroll i situationer som bland följarna känns obekanta eller skrämmande.


**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 upppe" 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 fäll 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.”

Denna bild av ledare och följare som beroende av varandra både utmanar den etablerade hjältebilden 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.


**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. För- mågan 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. Möjligt 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 koplas 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.


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 le'darskap.

**Yttre omständigheter kräver nytt ledarskap**

I intervjuerna talade intervjupersonerna om att nya typer av organisationer och krav från yttre intressenter ställer nya krav på le'darskap. Att planera, leda och fördela arbetet räcker inte längre för att bli en framgångsrik le'dare. En av intervjupersonerna beskrev exempelvis hur de le'darsskapsutbildningar som hon genomgått verkat förberedande för den nya typen av le'darskap 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 le'dare som ändå har siktet mot målen [...]"

En annan intervjuperson beskrev förändringen av le'darskap som nödvändig för att organisationen ska kunna överleva framtidens:

IP6: "Även om jag tycker att vi har blivit bättre, vi har starka företrädare som företrädjer 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 le'darskapet och le'darna i stor utsträckning. Det samtida le'darskapet verkar även kräva en stor portion av förändringsle'darskap där le'daren 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 le'darna dela med följarna, vilket flera intervjupersoner betonat även om huvudansvaret ligger hos le'daren. Intervjupersonerna verkar mena att le'darskapet, i de vardagliga situationerna som en organisation kan ställas inför, är det som avgör organisationens överlevnad. Det dagliga le'darskapet, förmågan att överkomma direkta hinder samt att kunna blicka framåt; att se framtida möjligheter och utmaningar, tycks vara viktiga komponenter i det samtida le'darskapet.


**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.”

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.


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 essentiell 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 förmat intervjupersonerna i det egna ledarskapet:

IP3: ”Jag har haft användning av allt jag har lärt mig, framförallt när det gäller coachning, samtalsfrågor, teoribyggnings, tänk på annat sätt, våga gå utanför boxen, vara snabbare, 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 jag tror vi är. För det är liksom inte den självmordskätta 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.


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 möjligtvis 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 auktoritativa 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.


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 ledarenering

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

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.


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 antydan 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 intervjunpersonerna talar 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 möjligt 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 reflektierande 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 vacker 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 möjliggen 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 reproductionen av ledarskap och att andra delar som exempelvis ledarnätverk tillskrivs en större betydelse.

5.2.3 Teorireflektion

Av den tidigare ledarskapssökning 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 överföras mellan ledare och följare, men även mellan generationer av ledare och följare. Förståelsen av begreppet habituisation som en beskrivning av kunskapsöverföring mellan generationer har ökat vår förståelse för hur föreställningar om ledarskap har blivit allmänt vedertagen kunskap.


I huvudsak har de teoretiska begrepp som tillgängligörs inom ramen för kunskapssociologin 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

5.2.4 Förslag till vidare forskning

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


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, *förr hur många?*
- Erfarenhet av personalansvar(år/månader/olika organisationer)

Tema 1. Ledarskapsupplyvelsen 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”?
**Fötydligande 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 intervjuns 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.


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