



## Kapitel 1

# Vad är ledarskap?

Detta är en inledning. Se på det ordet! *Inledning*. Hur tänker du om ordet inledning och på fenomenet inledning? Du kanske reagerar med "Det kan jag säkert hoppa över!" Eller så tänker du "Vad bra med en rejäl introduktion!" Redan på de första raderna i den här boken ska du och dina klasskamrater *ledas in* och låta er påverkas av en text, av ett resonemang om ledarskap och organisation. Du kanske inte vill ledas in i den texten. Ätminstone inte förrän du har läst lite och vet vad det handlar om. Då först vill du låta dig påverkas, ledas. Det är en rimlig reaktion.

Men stanna upp lite vid denna inLEDNING! Nästan alla teorier om ledarskap innehåller begreppet *påverkan* i definitionen. Någon påverkar andra att göra något, kanske till och med något som de egentligen inte vill. Det är det som ska vara ledarskap. Frågan är: Hur ska du låta dig ledas in i den här boken? Ska du gå sida vid sida med bokens författare: att utforska ämnet, bidra med egna erfarenheter och ställa frågor? Eller ska du gå tätt efter, som om du går tillsammans med en lite mer erfaren och klok storasyster eller storebro? Eller ska du liksom försas in i den här bokens fälla utan djupe eftertanke?

Ledarskap genomsyrar så mycket i våra liv. Det finns där innan vi föds, liksom språket. Vi ska förhålla oss till det redan från början, innan vi riktigt förstår och kan reagera på att vi hur vi leds. Ledarskap är någonting som vi sakta, ibland bara talt, blir medvetna om. Vi tänker inte ens på att vi leds. Inte förrän vi vill något själva, förrän vi vill ha en egen mening, göra något på egen hand eller vill påverka andra. Då först märker vi att vi leds av andra, att någon annan bestämmer.

Det finns alltså ingen anledning att betrakta frågan om ledarskap som någonting som finns "där ute", som ett objektivet fenomen som vi på distans och i lugn och ro kan betrakta utifrån. Ledarskap berör oss hela tiden, till och med när vi börjar läsa en kursbok. Du går i skolan nästan varje dag. Numera är det väl nästan en automatisk handling, men en gång har du blivit ledd dit. Det är bestämt av riksdag eller regering att alla barn och ungdomar ska tillbringa ett visst antal timmar i skolan. För att förklara detta förhållande...

nisationer längre fram. Det är möjligen inte så självklart, men under tiden som alla dessa barn och ungdomar går från klassrum till klassrum och lär sig behärska sin kropp på idrotten, tysk grammatik, insekternas liv, huvudstäderna i världen, laga mat, komplexa förhållanden på arbetsmarknaden, engelska starka verb och geometrins axiom, under tiden allt detta lärande sker, lär de sig också att ingå i grupper, kommunicera med andra, utsätta sig för ledande och kanske ibland vara med och leda andra. De lär sig att vara och leva i en organisation. Skolan.

I skolan finns en ledning, en rektor som är underordnad en skolförvaltning eller styrelse i det samhälle där du bor. Rektorn har ett kollegium av lärare och de leder undervisningen i olika ämnen. Kanske är det så att det i din klass finns en kamrat, som i kraft av sina kunskaper, sin personlighet eller någon annan faktor har ett större inflytande, åtminstone ibland, än någon annan i klassen. Hemma kanske mamma har en chefsbefattning i ett företag. Hon berättar vad hon gör och från det hållet får du en uppfattning om vad det innebär att leda. Pappa kanske skriver artiklar och försöker påverka på det viset. Ibland kämpar de om inflytandet hemma, vart ni ska resa på semestern, vilket tv-program som är bäst, vad ni ska äta till helgen. Mest delar de på ledarskapet i familjen så gott de kan, tillsammans med barnen i familjen. Ledarskap finns och utövas alltså överallt, på mycket nära håll.

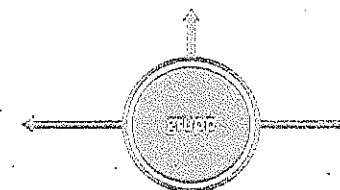
Det är dessutom så att alla dessa personer också är *ledda*. De ingår i någon slags linje där de, samtidigt som de leder och har inflytande på ett håll, också är under inflytande av andra som leder från ett annat håll. Vi är alla i en viss mening och i vissa sammanhang både ledare och ledda.

Ledarskap är svårt att definiera, för att det ligger så nära och rör vid så basala behov, motiv och intressen hos oss själva. Vi påbörjar nu en genomgång av detta komplicerade och svåröverskådliga ämne där vi ska vända och vrida på begreppen ledare, ledarskap och ledning. Vi ska närma oss ämnet från ett antal olika perspektiv och frågeställningar: varför ledarskap behövs, hur det brukar definieras, hur ledarskap skiljer sig från chefskap, hur själva uppgiften påverkar ledarskapet, om det förekommer speciella egenskaper hos ledare, hur ledarskapet uppträder i ett mellanrum och hur ledarskapet ständigt skapas och omskapas, är några av dessa.

## Varför behövs ledarskap?

Även om det är svårt att komma överens om en uttömmande definition av ledarskap upphör inte behovet av gott ledarskap. Många av de problemen som skildras i en vanlig dagstidning, påstås ha sin grund i dåligt ledarskap. Många av lösningarna på de brister som finns i samhället, i företag och organisationer, sägs vara bättre ledarskap. Chefer ställs till svars, andra idealiseras och beundras, åtminstone så länge framgångarna för organisationen varar.

När många människor samlas på en plats för att samarbeta kring en uppgift, uppstår spänningar, det vill säga tryck och motsättningar mellan dem. Ledarskap är ett sätt att tämja de sociala krafterna i en sådan situation. Behovet att tämja de krafterna har alltid funnits. För att hålla spänningar och få energin i gruppen att verka i en viss riktning och för att använda den för produktiva och kreativa syften krävs en vertikal princip, att någon får eller intar positionen ovanför gruppen och fattar ett beslut. Denna princip bildar en ram som håller samman människorna i relation till sin uppgift och till framtida mål.



Horisontell och vertikal princip

Behovet av ledarskap uppstår i grupper och organisationer. Så länge organisationens medlemmar bara "hänger", var och en sysslar med sina uppgifter eller om man är upptagna med aktiviteter i mindre grupper, man äter och snackar, då behövs inget ledarskap. Men så snart man ska göra något tillsammans, har eller får en uppgift som innefattar någon slags syfte och mål, då uppstår frågan om ledarskap. Vem ska bestämma vart gruppen ska gå och hur ska vi bestämma det? Hur ska processen gå till med vilken man kommer överens om vad man ska göra och hur man ska uppnå målet? Då börjar man påverka varandra och någon eller några kanske påverkar mer än andra. Samtidigt låter sig vissa påverkas och stödjer vissa förslag och avvisar andra. Denna påverkansprocess kan vara ytterst reglerad, som i Sveriges riksdag eller vid formella sammanträden till exempel, eller den kan ske helt spontant och oreflektat i mindre och informella grupper.



Trafikledning sköts fortfarande i många länder av levande människor. I vår del av världen är de ersatta av automatiska trafikljus.

## Hur definieras ledarskap?

De flesta teorier om ledarskap har med likartade faktorer, men betonar dem olika. För det första, ledarskap är en slags *process*, ett mellanhavande mellan personer som influerar och trycker på och dem som låter sig påverkas och tar emot dessa påtryckningar. Teorier med denna utgångspunkt ser på *ledarskap som en relation mellan ledning och ledda*, att ledarskap innefattar både dem som leder och dem som leds. Det betyder att ledarskap sker emellan, att det i grund och botten är frågan om en ömsesidig påverkan, att de som leder när som helst kan tappa ledningen om de som leds inte vill låta sig ledas längre. De teorier som på detta sätt betonar ledarskap som en process är intresserade av att beskriva hur denna process går till.

För det andra, ledarskap innefattar alltid *påverkan*. Så länge gruppen inte ska någonstans, behöver eller måste göra någonting tillsammans, då behövs inget ledarskap. Men så snart gruppen behöver mobiliseras, att någon, några eller alla ska röra sig i en viss riktning och arbeta med en viss uppgift – och gärna göra det med vilja och lust – då behövs en kraft som verkar i den riktningen. Påverkan är alltså en

ledarskap. Teorier som betonar denna utgångspunkt är alltså intresserade av vad ledningen, eller den som leder, gör för att påverka för att nå resultat.

För det tredje, ledarskap är ett *grupp-* eller *organisationsfenomen*. Man kan visserligen prata om att man ska leda sig själv, men det faktiska uttrycket för ledarskap sker i ett sammanhang där minst två, ibland väldigt många och kanske hela organisationer ska röra sig åt ett visst håll. Det krävs alltså kommunikation, saker behöver sägas och frågor besvaras. Överenskommelser behöver göras och förväntningar formuleras, med ord, gester och andra signaler. Teorier med detta fokus på ledarskap är intresserade av dels spontana rörelser och dynamik i grupper i allmänhet, men framför all organisationer och organisering i hierarkier och nätverk där det finns mer eller mindre tydliga regler och positioner för ledning och ledare.

För det fjärde sätts ledarskap också i samband med en *uppgift* och ett *mål*, att ledning handlar om att styra en grupp av individer mot att åstadkomma någon form av resultat. Ledarskap har en riktning, man ska fullgöra något tillsammans.

De flesta teorier om ledarskap hävdar att ledarskap utförs av *ledare*. De anser att frågan om vem som leder, vilka kvaliteter, vilken personlighet, vilka förmågor denna har är av stor betydelse. Därför har det gjorts mycket forskning för att komma på vilka personlighetsdrag som man har eller behöver utveckla för att kunna utöva inflytande på grupper så att de leds i en viss riktning. Vi ska längre fram i texten kritiskt granska sådana karaktärsdrag hos ledare.

Men, observera att det inte nödvändigtvis behöver vara en person som leder och påverkar beteendet hos en grupp människor. Det kan också vara en idé. Till exempel: "Vi måste ut på badstranden i dag. Det är ett strålande väder!" Den idén kan hålla ihop en stor grupp människor som alla är olika. Det kan också vara tydliga spelregler, till exempel en tennis match eller en golfturnering. En sådan kan genomföras utan ledning för att det finns så tydliga spelregler. Alla vet vad som gäller och i slutändan är det en som ska vinna. Exempel med trafikljus kan också illustrera detta. I gamla tider, och fortfarande i vissa städer utomlands, stod en uniformsklädd polis och dirigerade trafiken, stundtals ett vackert skådespel där trafikregleraren dansade i vägkorsningen och bilarna gle förbi i smidigt följsamt spel.

I många fall räcker det med trafikljus. En enkel ljusanordning med tre lampor i olika färger som lyser omväxlande

påverkar en stor mängd trafikanter, i bil, till fots och på cykel, det vill säga en stor grupp människor med olika tempo och färdmedel, att röra sig i olika riktningar för att nå sina mål.

Trafikljuset bygger sitt inflytande och ledarskap i ett sammanhang med stor komplexitet och tempo som utan sin existens kunde lett till kaos. Det bygger på normer och regler som finns i trafiken, i samhället och som vi följer för att det finns sanktioner, vi kan bli straffade om vi bryter mot reglerna. Trafikljuspelaren är en symbol för detta regelsystem, en ställföreträdande polis som representerar ledningen av samhället.

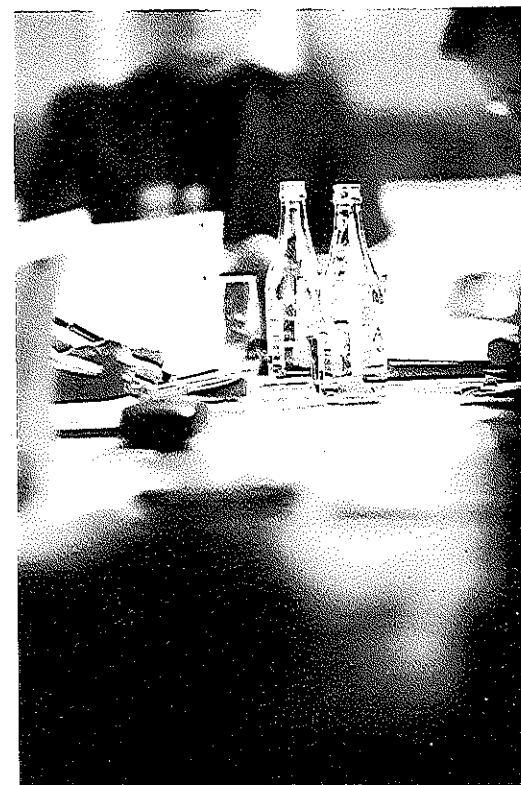
### Vad är skillnaden mellan chef och ledare?

Det vanligaste sättet att lösa frågan om ledarskap är att en person utses som chef eller arbetsledare som på något sätt ska garantera att en grupp i en organisation håller samman och arbetar i en viss riktning. Att bli chef är att få en uppgift, en roll med mandat och befogenheter att hålla verksamheten samman i förhållande till andra enheter uppåt i organisationen och åt sidan. *Chefskap* är en position i en organisation, i en hierarki (se nästa kapitel – Organisation). Den positionen är egentligen oberoende av personen och dennes karaktär och kvaliteter. Mandatet och positionen förändras inte utan följer med när en ny person utses till chef.

Det innebär inte automatiskt att en chef är en ledare. Ledarskapet bygger på förtroende från medarbetare och från överordnade ledningsnivåer kring vad och hur personen gör med sitt mandat.

En enkel formel lyder: *chefska* är en position, *ledarskap* är en relation. När vi pratar om ledarskap så kan vi alltså inte enbart syfta på enskilda personer och deras egenskaper. Frågan om ledarskap är beroende av mellanmänniska beteenden och överenskommelser.

Nuförtiden är det vanligt att chefer samlar en ledningsgrupp runt omkring sig som består av nyckelpersoner med kompetens och befogenheter att bidra till ledningen av verksamheten. Nyckelpersonerna är ofta chefer för olika delar av verksamheten men kan också vara experter som är viktiga för hela organisationen. Ledningsgruppen har ofta tillgång till olika informationssystem som den kan mäta och följa upp verksamheten med. De kan via dem se resultaten av sina beslut och därmed kontrollera och styra



Ledningsarbete i många organ med utgångspunkt i beslut genom dialog och diskussion.

Det är sällan direkt uttalat att en ledningsgrupp ska fatta beslut. Vanligtvis finns uppgiften att fatta beslut i händerna på den som leder mötet, i regel organisationens chef. Men just genom att ledningsfrågor blir behandlade, att motsatta eller konkurrerande ståndpunkter ställs emot varandra, att delaktighet skapas, kan man säga att beslut faktiskt fattas. Ett arbete med ledningsfrågorna sker som har en direkt inverkan på själva beslutet.

Tänker man på det här sättet så är ledarskap istället en *ledningsmiljö* där flera personer och grupper tillsammans med informations- och styrsystem samspelar för att arbeta med ledningen av arbetsuppgifterna och bidra till hela organisationen.

Många olika grenar inom organisationsvärlden har valt sina egna beteckningar för just de formella cheferna. I militären talar man om befäl på olika nivåer, från generaler och amiraler högst upp till korpralen längst ner. Näringslivet har sina beteckningar – lite inspirerade av militären och mycket av den engelskspråkiga världen – som exempelvis CEO

(chief executive officer – verkställande direktör), CFO (chief financial officer – ekonomidirektör) med mera. Politiken har sina beteckningar, som president och statsminister.

Alla dessa begrepp är beteckningar för positioner i olika slags organisatoriska system. Det förväntas vanligtvis av dem att de ska utöva ledarskap i någon form och vad det innebär behöver det pratas om och bestämmas i just dessa organisationer.

---

### Uppgiften definierar ledarskap

---

Skillnaden mellan chef och ledare leder också tanken till de uppgifter, problem och utmaningar som en organisation ställs inför. Det är helt enkelt så att krav på ledning ställs olika beroende på vad ledningen har att ta ställning till.

Man kanske också kan säga att ledarskap inte behövs hela tiden. Under en stor del av tiden som går sköter var och en sitt arbete och sina uppgifter i en organisation. Det är lugnt. Men då och då skiftar omständigheterna. Gruppen eller avdelningen får mindre resurser att röra sig med, eller tvärtom mer, eller någon annan slags utmaning eller problem uppstår. Då uppstår också behovet av ledning.

På engelska finns ett begrepp som heter *wicked problems*, det vill säga "elakartade" problem. Med det menas inte onda problem utan sådana som är omöjliga att lösa på ett enkelt sätt, sådana som har ofullständiga, svåröverblickbara, motsägelsefulla och föränderliga förutsättningar. Ett "snällt" problem skulle då vara liksom ett pussel, ett problem som har en lösning. Det kan vara komplicerat men det har sannolikt lösts förut. Det kan vara frågor av följande typ: hur syr vi 500 skjortor till ett evenemang nästa lördag? Hur bygger man en bro över älven? Hur bygger vi ett system för att betala räkningar på internet? Till snälla problem finns ett recept, en bruksanvisning.

Ett "elakartat" problem är komplext, det finns inget givet svar eller lösning (mer om begreppet komplexitet, se kap. 2, sid 71). Det gäller istället frågor av typen: hur gör man för att alla elever ska ha betyg när de lämnar grundskolan i vår stad? Hur löser vi cancers gåta? Vad ska samhället göra nu när en allt större andel av befolkningen blir äldre och de unga får en allt större försörjningsbörda? Vid "elakartade" problem finns inga klara samband mellan orsak och verkan och det finns ingen riktig säkerhet kring hur problemet ska lösas. Man får söka sig fram.



Krisledarskap kräver ofta snabba beslut och tydliga direktiv till de som arbetar i organisationen. Det liknar på så sätt det militära ledarskapet.

Utifrån detta kan vi gå vidare och påstå att chefskap kan användas vid "snälla" problem. Eftersom problemet går att lösa och det finns mer eller mindre färdiga recept för lösningen, krävs det av chefen att tillhandahålla en plan och resurser för att organisationen ska utföra arbetet. Det är relativt oproblemiskt att få igång och genomföra uppgiften. Däremot, vid "elakartade" problem finns det inte något givet svar. Då kan det behövas ledarskap, en förmåga att få igång en dialog i organisationen där de rätta frågorna ställs och bearbetas och steg för steg mobilisera för att lösa problemet. Det krävs förmodligen att man bryter de vanliga mönstren och börjar arbeta på ett nytt sätt, ett givet läge för ledarskap.

En tredje sorts problem är de som kallas för kriser eller katastrofer och som ställer krav på ännu ett slags ledarskap. Tänk att stora delar av Göteborg hastigt förstörs av en tsunamivåg, eller att det brinner i ett varuhus någonstans. Då är det ganska självklart vad som behöver göras och det finns inte mycket tid att undersöka och överväga olika handlingsalternativ. Det finns ingen färdig mall att tillgå för ledning (d.v.s chefskap) och det finns inte heller tid och möjlighet att

## Krigskonsten – en kinesisk ledarskapsmanual

Sun Zi var en framgångsrik kinesisk militär som levde ca 540–495 f. Kr. Vid den här tiden var Kina splittrat i en lång rad småstater och provinser som ständigt låg i konflikt med varandra. Kriget kom och gick och tankarna om hur man bäst skulle leda krigsföretag skrevs ner i en rad olika böcker. Mest känd av dessa är Sun Zis bok *Krigskonsten*, som innehåller tretton korta kapitel om hur man ska tänka och göra för att vinna krig. Boken har i århundraden varit den viktigaste om detta ämne i Asien. Till Europa kom boken första gången på 1700-talet då den översattes till franska. I början av 1900-talet kom de första engelska översättningarna.

Boken har blivit mycket populär att ha som en vägledning för många moderna chefer och det citeras ofta ur den på chefskurser. Den handlar om krigföring, men det som gäller kriget och dess förutsättningar – terrängen, list och det moraliska inflytandet hos ledningen – är aktuellt också i vardagen i moderna organisationer.

Boken erbjuder också råd om hur man undviker onödiga krig, hur man bryter ner fiendens motståndskraft utan att föra krig. Den klokaste härföraren är den som får fienden på fall utan att ens slåss. Boken innehåller små maximer, tänkespråk, och råd av högst finurligt slag som är användbara i problemlösning som liknar men är mindre tillspetsade än krig. Så här sammanfattar Sun Zi behovet av att vara förberedd för ledarskapets utmanande situationer:

*Om du känner fienden och du känner dig själv behöver du inte frukta resultatet av hundra sammandrabbningar.*



Om det är absolut nödvändigt att möta fienden i öppen strid, då är det nödvändigt att erbjuda fienden en flyktväg. Han kan mycket väl ta den vägen i stället för att slåss, men om han är innesluten blir han desperat:

*Om du sätter fienden på en plats utan återvändo kämpar han tills han dör.*

Enkla men viktiga sanningar om hur människor i en organisation fungerar finns också med:

*En soldat är piggast på morgonen. Framåt middag börjar kraften ta slut och vid kvällstid tänker han bara på att komma tillbaka till lägret.*

Det är den sortens sanningar som Sun Zi ger läsaren. De kan egentligen vara användbara överallt. Även om man bara sitter bakom ett skrivbord eller vid ett konferensbord i ett styrelserum kan Sun Zis tänkespråk och sanningar visa hur man skulle kunna vinna alla slags konflikter, i affärslivet, i diskussioner och kampsituationer som vi alla genomlever varje dag.

skaffa medgivanden från många aktörer om vad som borde göras, utan här krävs snabb handling. Då behövs någon i ledningen som är beslutsam, som ser vad som ska göras och som bestämmer med ett stort mått av tydlighet. Man hoppas i alla fall att det finns någon i ledningen som har läget under kontroll och som tar befälet.

## Ledningsfrämmande organisationer

Det finns organisationer och miljöer som fungerar och arbetar utan tydliga chefer eller ledare. Att vara chef i en sådan miljö är ofta inte särskilt populärt och kan vara en svår uppgift. Man skulle kunna kalla dessa miljöer för *ledningsfrämmande miljöer*. De kännetecknas av att medarbetarna sköter eller försöker sköta ledningsuppgiften på egen hand. Självständiga, ansvarsfulla människor kan leda sig själva och nödvändig samordning av deras aktiviteter kan koordineras genom att man pratar om saken.

Dessa organisationer är huvudsakligen bemannade av högt utbildade personer, specialister och konstnärligt framstående personer. De fungerar någorlunda väl när omgivningen är välvilligt inställd, när ekonomin är god och organisationen är framgångsrik, alltså när organisationen arbetar med "snälla" problem. Men i tider av kris och snabb förändring, när man tvingas hantera "elakartade" problem, blir utmaningarna i dessa organisationer ofta svåra.

Vi känner igen mönstren i många av samhällets väletablerade organisationer – skolor, universitet, sjukhus – där mycket av arbetet följer fasta mönster och starka traditioner och där personalen har personliga drivkrafter.

För att den här typen av organisationer, med många självständiga individer, ska vidmakthållas och utvecklas är det nödvändigt att medarbetare tar ansvar för att göra ledning möjlig. Ledningsuppgifterna bör vara en del av organisationens löpande samtal, så att både de populära och de impopulära ledningsuppgifterna identifieras och utförs. För att medarbetarnas självständighet och engagemang ska finnas kvar samtidigt som de är lojala med ledningsbesluten är det viktigt att de engageras i organisationens arbete med mål och vision.

## Ledaregenskaper

Många teorier hävdar att ledarskap handlar om speciella egenskaper hos en "stor man" eller en "stor kvinna" ("great man-theories"). Med tanke på det utrymme både i bild och text som ledarpersonligheter får i media och populärkultur kan man dra slutsatsen att dessa teorier fortfarande har stor genomslagskraft. I detta tankespår om *ledaregenskaper* ingår ett antal förutsättningar:

- att ledarskap är en kvalitet, ett karaktärsdrag, hos en person, något som är medfött eller en speciell förmåga som vissa personer lyckas utveckla
- att det finns vissa egenskaper som skiljer personer som leder från andra personer
- att dessa egenskaper bidrar till det inflytande och den makt som dessa personer utövar på andra för att påverka deras handlingar
- att om man skulle kunna identifiera dessa egenskaper genom forskning skulle det vara möjligt att någorlunda lätt testa personer och välja sådana för ledaruppgifter i företag och organisationer.

Det visar sig emellertid att forskningen, efter många decennier av letande efter sådana speciella ledaregenskaper, inte lyckats koppla samman personliga karaktärsdrag med effektivt eller framgångsrikt ledarskap. Man har tittat på fysiska drag, till exempel längd, vikt, utseende, hälsa och ålder. Man har också tittat på personliga förmågor som intelligens, språklig förmåga, kunskap och expertis inom något område, eller karaktärsdrag som stort självförtroende, beslutsamhet, pålitlighet och kreativitet. Men överallt har man misslyckats med att slå fast sådana samband.

Uppenbarligen är det som är *nödvändigt* för ledarskap inte *tillräckligt*. Det är mycket som ska stämma. Kanske personen med de rätta egenskaperna och kvaliteterna som behövdes för att leda en speciell situation fanns till hands, men lyckades inte göra sin röst hörd. Eller, omständigheterna vände åt ett annat håll. Någon annan tog befälet. Det kan också vara så att egenskaper visar sig och växer fram i speciella situationer. De kanske inte finns där från början utan lockas fram.

I en berömd studie av den amerikanske ledarskapsforskaren Warren Bennis över flera hundra chefer och ledare i politik och industri på 1970-talet konstaterades att det enda

av dem antingen var enda barnet eller äldsta syskonet i den familj där de växte upp.

En hypotes om detta kan vara att erfarenheten av att vara det enda barnet, antingen för alltid eller tills nästa syskon kommer, ger en speciell upplevelse som gör en benägen att ta och gilla ledarpositioner senare i livet. Det handlar då förmodligen inte om att man är äldre än de övriga och på olika sätt tar hand om eller känner ansvar för de yngre (vilket förstås inte gäller för det enda barnet) utan möjligen att man är "närmast makten". Man har lärt sig läsa vad föräldrarna behöver och kan någorlunda röra sig i och fungera i den triangel som far och mor och barn utgör. Det är en erfarenhet som kan komma till pass när man sedan rör sig i en organisation, där man kan förstå och svara på vad organisationens högre ledning vill. Kanske är det lite lättare än för syskon som är födda senare i barnaskaran som har att vänja sig vid en organisation som redan är på plats i familjen när man föds – i form av tre eller flera personer. Dessa syskon kan därmed förhålla sig mera neutralt till "makten".

Det är fortfarande så att teorier om personliga ledaregenskaper är populära. Framför allt när man söker och anställer personer till chefsposter i organisationer vill man på något sätt vara säker på att man har hittat "rätt" person för jobbet. Det finns därför många olika slags personlighetstester och rekryteringsinstrument som försöker ringa in vad man tror är nödvändiga egenskaper för personer i sådana positioner.

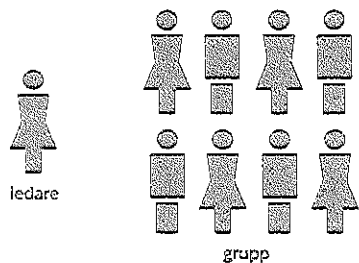
Även om dessa tester inte ger någon säker information pekar de i alla fall på i vilken riktning man ska söka egenskaper som är nödvändiga för ibland ganska utsatta positioner som sådana personer kan befinna sig i. Man kan också själv ha glädje av att gå igenom en sådan urvalsprocess och ta sådana test för att fundera över om man skulle passa till att leda. Eller för att reflektera över sina styrkor och svagheter och göra en plan för sin egen utveckling.



Vilka ledaregenskaper besitter den ståtliga hövdingen från Papua Nya Guinea? Går de att använda någon annanstans, exempelvis på ett storbolags huvudkontor i London?

## Ledarskap som relationer och gränser

Om man inte hittar ledarskap på ett tydligt sätt hos personen eller personligheten, var ska man då leta? Sannolikt hittar man då svaret på frågan om vad som är ledarskap i relationen *mellan* den som har uppgiften att leda och de som blir ledda av den personen.



ationella  
enomen

Ledarskap kan ses som ett mellanrumfenomen, ett *relationellt fenomen*. Det finns i mellanrummet mellan chef och medarbetare, mellan den som leder och de som är ledda. Båda parter påverkar och ansvarar för kvaliteten på ledandet. Medarbetarna svarar på intentioner och beslut som kommer från ledaren, ger henne förtroende och det som heter *legitimitet*, det vill säga rätt eller tillåtelse, att leda dem. Och ledaren tar detta förtroende på allvar, företräder sin grupp i yttre sammanhang, ger anvisningar och fattar beslut som gör att gruppen fungerar bra och använder sina resurser för att nå sina mål och lösa problem.

Gott ledarskap innebär då att det finns ett lagom avstånd mellan chefen/ledaren och gruppens medlemmar. Det finns en mer eller mindre uttalad överenskommelse, där ledaren är lyhörd för behov och synpunkter som kommer från gruppen och gruppen ger ett bra och tydligt gensvar på de avsikter som ledaren har och de beslut som denne fattar. Dåligt ledarskap handlar då om brist på en sådan överenskommelse, där den som leder och gruppen skiljer sig åt i vad de vill och kan åstadkomma.

Det finns ännu ett mellanrum som påverkar relationen mellan ledaren och gruppen. Gruppen och dess ledare befinner sig oftast i ett större sammanhang. De är en delmängd i en större mängd. Ovanför eller utanför gruppen finns ännu en ledare.

## Manligt eller kvinnligt ledarskap?

Enligt aktuella undersökningar är kvinnor ofta mer uppskattade som chefer än män. Kvinnor når som chefer ofta bättre resultat och är också framgångsrika i att utveckla personalen.

Detta tycks peka mot att det finns ett speciellt kvinnligt ledarskap, som dessutom har en rad fördelar. Är detta den enda möjliga slutsatsen? Nej, knappast. Kanske är det så att det finns en ledarstil, som ofta utövas av kvinnor men som i princip kan utövas också av män? Frågan är lika knivig som den om manliga och kvinnliga drag i största allmänhet? Vad är knutet till personen – via arv och miljö – och vad är ett resultat av en formande omgivning?

Det kvarstår också att reda ut varför männen – trots en långtgående jämställdhet – fortfarande dominerar på chefsposterna i många sammanhang. Ett enkelt svar är att fler män än kvinnor söker chefspositioner. Det gäller alla yrkesområden, åldrar och utbildningsnivåer. Men varför söker inte kvinnor i lika hög grad chefsposter?

Vad man kommit fram till är att organisationerna ofta erbjuder olika villkor för män respektive kvinnor. Forskningen har visat att det finns en nära koppling mellan föreställningar om ledarskap och traditionell manlighet. Normen är manlig och att bryta mot den kan vara krävande. Det kan bland annat innebära att kraven ofta är högre ställda för kvinnor på chefsposter. Det kan också betyda att de kvinnor som nått dem har tvingats till anpassningar. Kvinnliga chefer som härmar ett manligt beteende kan anklagas för "manhaftighet". Minoritetspositionen (flertalet i miljön är män) är i sig själv utsatt och många kvinnor väljer helt enkelt bort den utsattheten.

Trots detta har de senaste 20 åren inneburit stora förändringar när det gäller förekomsten av kvinnliga chefer, också i näringslivet. Utvecklingstakten är dock enligt vissa för långsam och lagstiftning om exempelvis kvotering till bolagsstyrelser diskuteras ofta.



Golda Meir – politisk ledare som var Israels premiärminister åren 1969–1974. Hon beskrevs bland annat som "järnlady" långt innan Thatcher fick det epitetet.

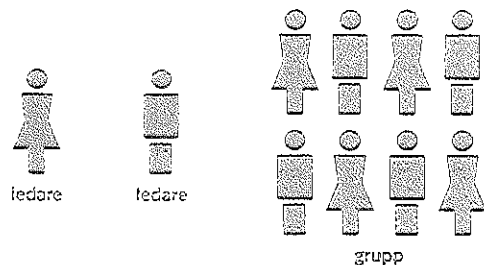


Moder Teresa – ägnade hela sitt vuxna liv åt socialt arbete för hemlösa och hjälpbehövande i Calcuttas sium. Hon fick Nobels fredspris 1979.



Annika Falkengren – är framgångsrikt VD för SE-banken sedan 2005.

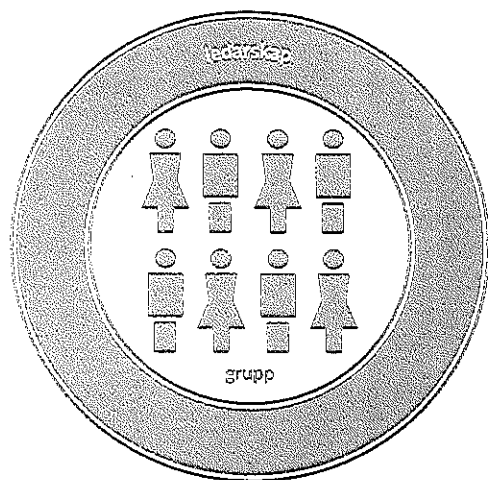




Varje arbetsledare i en organisation måste vända ansiktet åt två håll, både till sin egen grupp *och* till sin egen chef/ledare. Varje ledare är också medarbetare i förhållande till sin ledning. Det som sker i den relationen är av avgörande betydelse för kvaliteten på ledarskapet i ledarens egen grupp. Om det finns en bra överenskommelse i den relationen, då går det också smidigt att leda den egna gruppen.

Om inte, kommer det sannolikt inte att gå så bra. Det får konsekvenser för medarbetarna att ledaren är upptagen av brister uppåt. En chef som ständigt grälar med sin egen chef om hur enheten ska utvecklas eller vilka beslut som ska fattas, blir till sist osäker och handlingsförlamad. Om chefens chef ständigt lägger sig i hur saker ska skötas, lär sig medarbetarna att den närmaste chefen egentligen inte har något att säga till om.

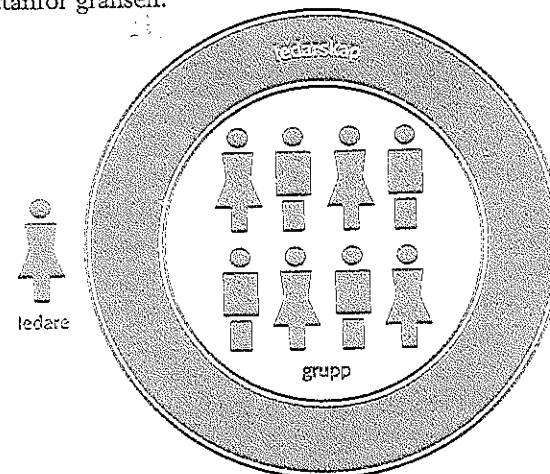
En enkel definition på ledarskap, som inte betonar personligheten utan snarare var ledaren befinner sig i förhållande till den grupp som den leder och till omgivningen, ser då ut så här:



Ledarskap är en slags gräns, en ram runt en grupp och en verksamhet som skiljer mellan det som finns innanför och det som finns utanför. I viss mening kan man säga att den som leder utgör – med sin röst, sin kropp, sina beslut och sitt sätt att kommunicera med sin grupp och dem som är utanför – själva gränsen mellan utanför och innanför. Den som leder ska föra in över gränsen besked, förväntningar och behov från resten av organisationen utanför. Och den ska också föra ut besked, förväntningar och behov som uppstår i enheten till omgivningen. Den som leder blir ett slags filter, en förmedlande länk mellan vad som görs i den egna enheten och andra enheter vid sidan och dem som bestämmer på nästa nivå ovanför. Det som förväntas av den som leder är att detta görs på ett tydligt och bestämt sätt.

Om ledarskap är en gräns, ett slags membran som håller samman och förbinder den egna enheten med andra, handlar det inte om att begränsa utan om att avgränsa. Det spelar ingen roll om enheten är liten, med tre personer och en väldigt sparsam budget eller om den består av tre tusen medarbetare och en väldigt stor budget. Frågan om ledarskap är densamma. Den handlar om att hålla ihop och förbinda enheten med omvärlden.

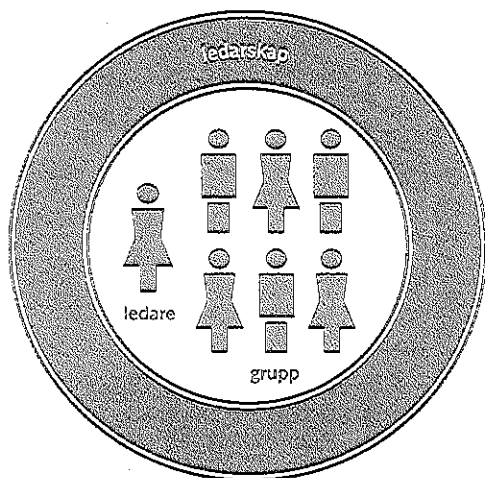
Om vi resonerar vidare kan vi säga att en ledare kan förhålla sig till gränsen, till sin ledningsuppgift, på tre helt olika sätt. Och tittar vi på ledare som vi har erfarenhet av märker vi genast på vilket sätt de förhåller sig till gränsen. Det handlar om en ledares position i förhållande till den egna gruppen och dem utanför, hur nära eller hur långt ifrån den som leder förhåller sig. En del ledare väljer en position utanför gränsen:



Här har ledaren för *mycket* distans till sin egen grupp. Hon är upptagen av vad som pågår utanför den egna gruppen, befinner sig ofta tillsammans med sina ledarkollegor, på ledningsmöten och i andra yttre sammanhang. Dörren är ofta stängd och telefonen kopplar automatiskt till telefonsvararen. Det finns en lojalitet till andra än de egna medarbetarna och ett "vi" utanför den egna gruppen. Hon tänker "de" om sina medarbetare. Ungefär, "Hur får jag dem mer motiverade?" "Hur ska de bli mer effektiva och jobba snabbare?"

Det är ibland lätt att hamna där för en ledare. I synnerhet om det pågår förändringar i högt tempo i organisationen och det finns ett stort behov av kontroll av verksamheten och mycket krav på lojalitet uppifrån. Medarbetarna känner sig då övergivna och inte riktigt att de hör hemma i sin verksamhet.

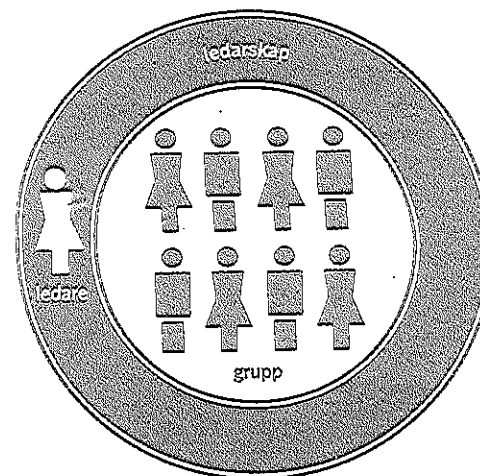
En del ledare positionerar sig istället inne i den grupp som de leder.



Här kan man säga att ledaren har *för lite* distans till sin grupp. Hon tonar ner sin ledarroll och säger att hon är "en i gänget". Det kan bero på att organisationens ledning och huvudkontor är på långt avstånd eller på att man inte riktigt vågar ta på sig rollen att ställa sig utanför gruppen, se vad den behöver och se till att den börjar röra sig i rätt riktning. Ofta säger nyblivna arbetsledare, som just blivit ombedda och tackat ja till att leda den grupp som de tidigare var en vanlig medlem i, att det är svårt att ta ut en nödvändig dis-

tans till den gruppen. Man vill fortfarande vara kompis. Och ändå måste man, för gruppen behöver den distansen. Gruppen blir orolig om den som leder inte vågar fatta svåra beslut eller inte tar initiativ för att lösa besvärliga problem.

Erfarenheten har visat att den bästa positionen en ledare kan välja är den som varken är utanför eller innanför. Den är *på gränsen*, den är mitt emellan.



Det betyder helt enkelt att personen som leder visar sig lika stark inåt som utåt, när det behövs. Hon säger ifrån, åt båda hållen, när det är nödvändigt. Den positionen kräver ett visst mått av mod. Att våga stå ensam, att känna sig ensam utan att få panik. I de båda andra positionerna – utanför och innanför – kan man i alla fall och i svåra situationer känna sig trygg med kollegorna. Här, på linjen, får man skapa sin egen mening om det problem som ska lösas, baserat på bidrag från alla håll, och man fattar ett eget beslut, vänder inte kappan efter vinden, utan står för sin uppfattning. En sådan ledare respekteras och uppskattas vanligen både av medarbetare och ledning på nästa nivå.

Kanske är ett bra sätt att utveckla ledarskap i en organisation att medarbetare på alla nivåer vågar träna på och stå ut med ett visst mått av ensamhet.

## Ledarskap som en social konstruktion

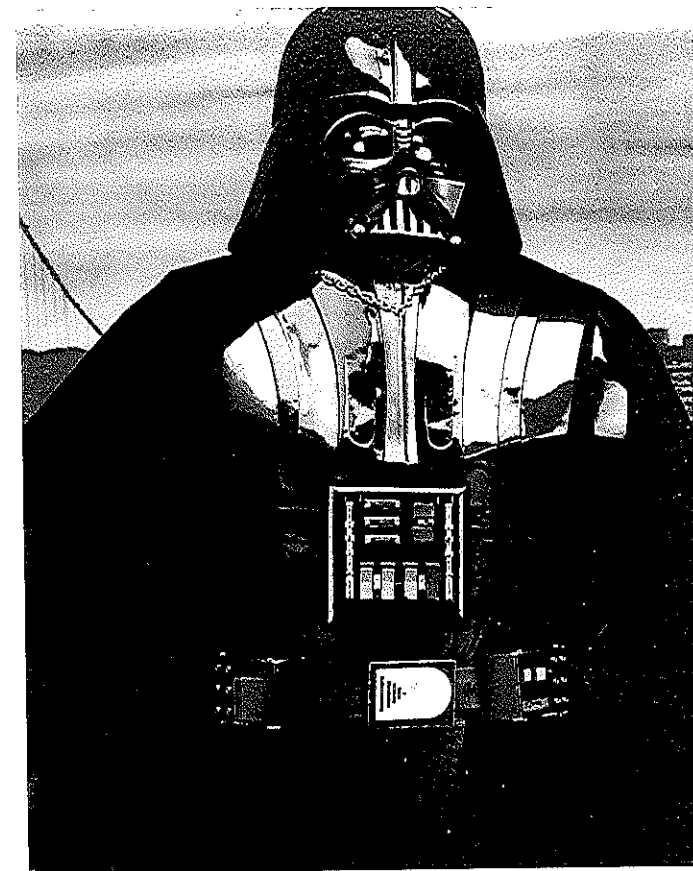
Om ledarskap är ett fenomen som befinner sig i ett mellanrum, i relationen mellan människor och nivåer i en organisation, kan man säga att det förs ett samtal i detta mellanrum. Detta samtal handlar om de förväntningar vi har på varandra i relation till de uppgifter som ska göras. Ledarskap pågår inte hela tiden, som nämnts, utan då och då, när det påkallas av omständigheterna. Följande tre frågor behöver besvaras när det gäller ledarskap. Man kan hävda att det är samtalet om dessa tre frågor som är ledarskap.

- *Vart ska vi?* Det vill säga, vad har vi för uppgifter framöver?
- *Hur tar vi oss dit tillsammans?* Alltså, hur organiserar vi oss och arbetet med den här uppgiften utifrån kompetens, roller och ansvar så att vi löser problemet?
- Hur ser vi till att vi *satsar ordentligt* på att lösa den här uppgiften, det vill säga hur säkerställer vi engagemang, inlevelse och ansträngning?

När en grupp i en organisation arbetar med att finna svar på dessa tre frågor då sysslar den med ledarskap. I övrigt är den upptagen av att lösa problem tillsammans. Men då och då gör dessa frågor sig påminna och då behövs ett samtal. Man kan också säga att alla som är inblandade i och bidrar till detta samtal är med och leder, är en del i ledarskapet.

På senare tid har det utvecklats en filosofi i samhällsvetenskapen som kallas *socialkonstruktivism* som innebär att man kan hävda att många samhällsliga fenomen inte är av naturen givna utan är konstruerade av människor i samspel och i samtal med varandra. Mäns och kvinnors kroppar är exempelvis utmejslade olika av naturen, men hur vi menar att manligt och kvinnligt är och ska vara, är uppfattningar som människor har konstruerat och fortsätter att konstruera. Pratar vi på ett nytt sätt om saken kan vi således prata fram ett nytt sätt att se och agera på ett fenomen som vi tagit för givet under lång tid.

Detsamma gäller för ledarskapet. Går vi ut på en badstrand syns inte ledarskapet. Inte heller i bastun. Ledarskap är en berättelse, en bild och en föreställning om förväntningar och roller i det sammanhang man befinner sig. För att ledarskap ska göra nytta i den sociala dynamiken krävs klarhet i dessa förväntningar och att, i takt med att förändringar sker, samtalet om ledning i relation till de uppgifter



"I can kill you with a thought" – bara om vi delar samma tankevärld. Ledarskapet fungerar bara om man är överens om rollerna. Känner vi inte till dem så förlorar ledaren sitt inflytande.

som ska utföras och frågor som lösas hålls levande. Det behöver pratas fram.

Ledarskap är alltså en social konstruktion. Ledarskap finns inte direkt i en fysisk bemärkelse. I en berömd monolog med den engelske komikern Eddie Izzard (finns i Lego-tapping på Youtube) illustreras detta med stor humor. Darth Vader går i full härskarmundering ner i personalmatsalen för att beställa lunch, en "Penne Arabbiata":

"You need a tray!" säger en av personalen i matsalen som inte har en aning om vem personen som beställer är. "I don't need a tray! I'm Darth Vader, LORD Darth Vader, SIR LORD Darth Vader, and I can kill you with a thought!" svarar han då. "Darth who? You still need a tray. The food is hot!" och så fortsätter samtalet med ett fortsatt fullständigt missförstånd kring rollfördeiningen.

Med andra ord, utan kännedom om berättelsen om ledarskap, utan kunskap om koden, har den ingen verkan. Ledaren kan inte döda dig med en tanke om ni inte delar samma tankevärld.

Ledning och ledarskap är alltså i hög grad konversation och samtal. Detta samtal har en avgörande inverkan på vilka möjligheter till ledning som erbjuds i olika frågor. I en ledningsmiljö möts behov och intressen från tre olika håll:

*Uppifrån* – chefen som har tillgång till samtalet på den organisatoriska nivån ovanför den aktuella enheten, ska översätta denna nivås behov och intentioner till sina medarbetare, och de ska tillsammans bryta ner övergripande mål och strategier till handlingar som skapar värde i deras egen verksamhet.

*Nedifrån* – medarbetarna i ledningsgruppen (ofta mellanchefer, eller arbetsledare) ska översätta behov och intentioner som uppstår i deras olika delverksamheter och låta dem möta övergripande beslut och avsikter.

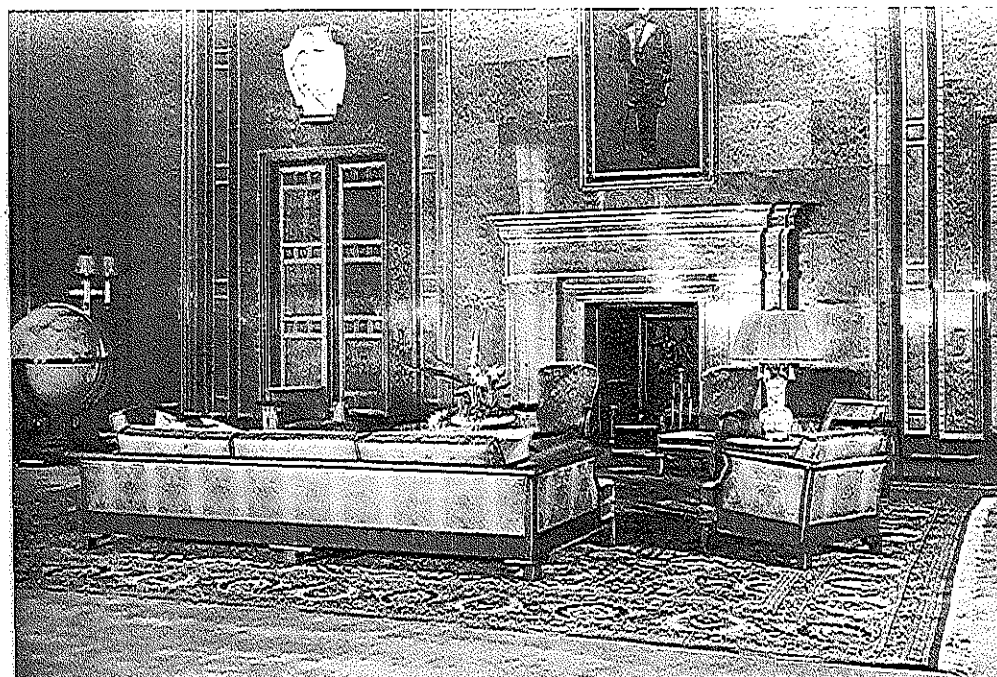
*Från sidorna* – kollegorna i ledningsgruppen ska visa intresse för varandras behov och intentioner. Eftersom de representerar olika funktioner och bidrar med olika kompetens och infallsvinklar till ledningsfrågorna, gör de med nödvändighet olika prioriteringar och har olika behov. De behöver, för att ledningsmiljön ska fungera väl, känna till och intressera sig för varandras frågor.

---

### Ledaren som mottagare av projektioner – exemplet Hitler

---

Av reflektionerna i detta kapitel framgår möjligen slutsatsen att man inte ska eller kan prata om "goda ledare", eller "onda ledare" för den delen. Det man kan prata om är goda, respektive onda, människor. De förra är personer som på ett respektfullt sätt tar plats i sin omgivning och talar om vad de tycker och vill och lyssnar väl när andra gör samma sak. De följer vedertagna etiska spelregler för samspel med andra, exempelvis att du inte bör ljuga eller att du inte bör behandla dina medmänniskor som objekt utan vilja och känslor. Onda människor bryter konsekvent mot sådana spelregler och utnyttjar, objektifierar, andra för egen vinnings skull.



Hitler byggde på höjden av sin makt sitt ledarskap genom att utrusta sig med en lång rad attribut runt omkring sin person. Här ser vi det gigantiska kontoret i Rikskansliet – ritat av Albert Speer – där besökare togs emot.

Ledarskap är som vi konstaterat tidigare inte ett fenomen som går att reducera till egenskaper eller motiv hos en person. Ledarskap är något som sker mellan människor i en given situation.

I den situationen tillåts en person, för en liten stund eller för en längre tid, regera, styra, domdera, charmera, kontrollera, entusiasmera eller underhålla en mer eller mindre stor församling människor. Och denna församling (minst en och sedan hur många som helst) är minst lika aktiv i ledandet som den som står i centrum. Det man kan säga med säkerhet är att denna person är i centrum tillfälligt och att det är förknippat med beteenden och andra uttryck för påverkan. Och att de som låter sig ledas, för stunden, är lika mycket aktörer i överlämnandet respektive mottagandet av den andres inflytande.

Ett utmärkt och förskräckande exempel på ovanstående resonemang gäller Adolf Hitler, som hans biograf – Ian Kershaw – har visat. Hitlers makt och betydelse var huvudsakligen konstruerad som en social produkt. Men det betyder inte att hans person var ointressant. Det var ingen tillfällig-

het att just han, som person, hade förmåga att skapa och sedan utnyttja den position som han fick i Tyskland under nyckelhändelser vid framväxten av nazisternas makt och sedan under andra världskriget.

Man kan följa stegen hur Hitler tillskansade sig denna unika maktposition. Hade vi mött honom och hört honom diskutera politik vid ett bord i en ölhall i München strax efter krigsslutet 1918 och suttit där vid bordet som en tillfällig gäst, hade vi säkert tagit honom för en fanatisk galning, roat oss med att lyssna och bjudit honom på en öl till, kanske. Då var han ännu inte omgiven av maktens alla attribut.

När han långt senare sade liknande saker och på liknande sätt, bakom sitt gigantiska skrivbord i Rikskansliet i Berlin 1939 och där inbäddad i alla kännetecken på makt och herravälde, då imponerade han på vem som helst. Då gav man honom allt han ville ha. Steg för steg, med hjälp av egen kraft, av omständigheter, tur och andra aktörer hade han skaffat sig tillgång till vad som heter "institutionellt kapital" med vilket han sedan utövade alltmer makt. Institutionellt kapital är i det här fallet att äga symboliska och faktiska resurser att styra. Hitler kom som person att omge sig och använda sig av en så stor mängd resurser av detta slag, att han kunde styra över miljoner människors och hela staters öden.

En av de viktigaste av dessa symboliska resurser var att han kallades "Ledaren – Der Führer". Man kan säga att Führer var en inrättning som konstruerades och stannade kvar i människors och i politikens medvetande för att den svarade mot behov som uppstått i Tyskland efter förlusten i första världskriget. Efter ett tag, och ju mer uppmärksamhet det fick, blev "Ledaren" svaret på fler och fler frågor. Det uppstod en slags aura runt honom och man såg nästan inte personen, och hörde inte hans överdrivna retorik, utan bara vad allt detta stod för och det hopp som ingavs av figuren. Som på en bioduk projicerades önsknningar och drömmar om styrka, revansch, storhet och lycka.

Detta kan hjälpa oss att besvara våra frågor när vi i dag tänker: "Hur kunde de lyssna och tro på den galningen?" Hans makt låg inte i hans personlighet utan i hans roll som ledare. Den rollen hade konstruerats och gjorts möjlig av andras underskattning, misstag, svaghet och samspel. För att förklara hans makt och ledarroll behöver vi titta framför allt på andra, inte på Hitler själv. De gjorde honom möjlig.

När han sedan satt vid makten, omgärdad av alla dess befogenheter och mandat som låg i den översta ledningens



En tidig bild visar Hitler (längst till höger) utan alla maktattribut och arroganta poser som senare blev vanliga på foton av honom. Vem ser en framgångsrik politisk ledare i denna person?

institutioner, plus de tillbedjande massornas dyrkan, propagandabildernas yttersta hjälte, var det inte konstigt att man föll för hans inflytande, både i och utanför landet. Men man kan med fog undra ifall den polisstat och den terror som Himmler och hans SS skapade hade kommit till ifall inte Hitler var den som ledde landet. Hade landet gett sig in i ett nytt världskrig med någon annan ledare vid rodret? Hade miljontals judar och andra minoriteter blivit mördade i utrotningsläger om inte Hitler suttit på toppen av pyramiden? Det går naturligtvis inte att svara på. Men hans person spelade *också* en roll, det är ett rimligt antagande.

Hitler var en tacksam skärm att projicera förhoppningar och drömmar mot. Han sög till sig allas beundran och utnyttjade den hänsynslöst. I hans personlighet och karaktär fanns gott om kyla och skoningslöshet, cynism och obeveklighet och framför allt en gränslös egoism. Makten berusade honom. Men frågorna om varför han kom till makten, varför han tilläts bryta ner alla samhällsinstitutionernas barriärer och, framför allt, varför motståndet mot honom blev så litet, de frågorna måste ställas till Tyskland vid den tiden, inte bara till Hitler. Nazismens angrepp på allt vad vi kallar civilisation och dess rötter var en av 1900-talets allra största katastrofer. Hitler var i centrum av detta överfall. Han var dess viktigaste representant, men inte orsaken.

## Situationsanpassat ledarskap

Från och med andra världskrigets slut, efter alla förhoppningar om en politisk hjälte och frälsande ledare kommit på skam och med en ny boom inom industrin i västvärlden formades teorier om ledarskap mer och mer i termer av kontext, av det sammanhang där ledarskap utövas. Den mest utvecklade av dessa teorier var Paul Herseys och Kenneth H Blanchards teori om *situationsanpassat ledarskap* som kom i slutet av 1980-talet. Tanken är enkel: varje situation kräver sitt speciella ledarskap. Den person som leder behöver kunna läsa av olika situationer och sedan anpassa sin stil och sitt förhållningssätt till vad som krävs. Hersey/Blanchard menade att ledaren kan och behöver ändra sig när situationen ändras.

Teorin om situationsanpassat ledarskap betonar att ledarskap består av både bestämmande, styrande krafter och av stödjande, uppmuntrande krafter. För att kunna avgöra vad som behövs i en given situation måste ledaren värdera sin medarbetare och se hur kompetent och motiverad hon är inför en given uppgift i organisationen. Teorin går ut på att två viktiga dimensioner – medarbetarens förmåga (KAN) och vilja, eller motivation (VILL) – definierar situationen som ska ledas.

Det finns alltså fyra sorters medarbetare:

- De som både VILL och KAN.
- De som VILL men INTE KAN
- De som KAN men INTE VILL
- De som INTE VILL och INTE KAN

	Kan	Kan inte
Vill	Sven, Britta	Mohammed, Sara
Vill inte	Maria, Roberto	Ingrid, Lars

När medarbetaren vill och kan, det vill säga är både kun-  
nig och motiverad, säger teorin att *målstyrning* är rätt sätt att leda. Situationen kräver ett stort mått av frihet: "Här får du en uppgift. Målet är följande och den ska vara klar i rimlig tid." En person som är högt motiverad och kompetent gillar den sortens ledning.



Vissa situationer kräver ett ledarskap som detaljstyr och ger direktiv, medan andra situationer kräver ett målstyrt ledarskap som ger frihet under ansvar.

En medarbetare som varken vill eller kan blir förtvivlad, eller arg, med en sådan instruktion. Här säger teorin att *detaljstyrning* är den bästa metoden: "Här får du en uppgift. Den ska lösas på det här viset. Jag tittar in till dig med jämna mellanrum för att se hur det går och hjälper dig när det behövs." En person med liten motivation och liten kompetens, menar teorin, kommer att fungera bättre med denna typ av ledning. Och omvänt, skulle man ge en sådan instruktion till den förra medarbetaren, då skulle hon bli förtvivlad eller besviken.

En medarbetare som vill men inte kan kanske precis har börjat eller har gjort andra saker fram till nu. Då behövs instruktioner, kanske en kurs, eller i alla fall tips om metoden att gå tillväga för att lösa problemet.

Med en medarbetare som kan men inte vill ska ledaren försöka utröna vad bristen på motivation handlar om. Kanske har hon tröttnat och vill göra något annat. Den personen behöver uppmuntran, säger teorin. Eller så ska man prata om hur personen trivs på jobbet. Kanske kommer man överens om nya uppgifter, eller så blir det nödvändigt att skiljas åt.

Teorin har haft stor genomslagskraft därför att den till stor del bygger på sunt förnuft och verkar intuitivt riktig

på många sätt. Den är enkel att lära sig och praktisera. Man kan sätta sig med ett anteckningsblock och gå igenom alla sina gruppmedlemmar i förhållande till en uppgift som man har på gång och lätt göra en tabell för att fördela arbetet med uppgiften. Den väddar till ledarens flexibilitet och, till skillnad från många andra ledarskapsteorier, ger den faktiskt råd om hur du ska göra. Har du en medarbetare som inte är motiverad hjälper det inte med att bestämma och kontrollera och har du en medarbetare som både vill och kan, då gör du bäst i att inte styra, kontrollera och uppmuntra för mycket.

Nackdelarna med teorin är att det finns mycket lite vetenskapliga belägg för att ledarens olika stilar att leda har någon påverkan på medarbetares lust och utförande av uppgifter. Kopplingen mellan motivation och kompetens är också mycket osäker. Studier visar att andra faktorer spelar roll i situationer som ska ledas. Exempelvis är personer med lång erfarenhet och hög utbildning mindre intresserade av kontroll och styrning. Yngre personer verkar föredra mindre struktur och styrning än äldre. Kvinnor tenderar att föredra en ledarstil som är mer stödjande och uppmuntrande än män, som hellre vill ha mer styrning än kvinnor. Dessa exempel tyder på att det finns skillnader som påverkar vilken slags ledarskapsstil man föredrar och dessa skillnader finns inte med i den grundläggande modellen för situationsanpassat ledarskap.

### Transformativt ledarskap

De senaste decennierna har frågan om ledarskap fått en allt större betydelse. Många skulle idag säga att den fått en alltför stor betydelse, särskild som den fokuserar väldigt mycket på "ledaren". Det har enligt kritiska röster bland annat lett till orimligt höga löner och ersättningar på höga poster i organisationerna.

Den ledarskapsteori som mer än andra kan förknippas med dessa "höga" tankar om ledaren är James MacGregor Burns teori om *transformativt ledarskap*. Vi avslutar denna genomgång med hans teori, både för att den har fått sådan genomslagskraft i forskningen och i praktiken men också för att den alltså börjar möta en ganska omfattande kritik.

MacGregor Burns teori formulerades i boken *Leadership* som kom ut 1978. Han ville skapa en enhetlig bild av fenomenet ledarskap, ett av de mest studerade men minst

trans-  
formativt  
ledarskap



Mahatma Gandhi (1869–1948) betraktas av MacGregor Burns som ett tydligt exempel på en utövare av *transformativt ledarskap*. Genom sitt moralisk och andliga ledarskap bidrog han på ett avgörande sätt till Indiens självständighetsrörelse.

förstådda på jorden. Teorin skulle underlätta för både ledare och ledda att förstå och använda ledarskap på rätt sätt i hela världen.

MacGregor Burns menade att ledarskap är att utöva makt, men det är en speciell form av maktutövning som är mer begränsad och mer civiliserad än maktutövning i andra sammanhang:

*Makt* är beroende av två saker, motiv och resurser. MacGregor Burns menade att vi alla har makt att göra saker som vi saknar motiv för att göra. Vi kan till exempel köra upp bilen på en trottoar och förstöra en korvkiosk, eller fånga en insekt och långsamt plocka av ben och vingar på den. Vi har också motiv för att göra saker som vi saknar resurser att göra, som till exempel att bli världsmästare i isdans, att köpa en lyxlägenhet vid havet, skälla ut chefen, ge miljoner i välgörenhet, resa jorden runt. Motiv och resurser: saknar vi motiv blir resurserna ointressanta. Saknar vi resurser, då somnar motivet. Har vi ingetdera då har vi heller ingen makt.

När det gäller ledarskap, resonerade MacGregor Burns, menar många att det handlar om hur ledare får ledda att göra saker som de inte vill eller annars skulle göra. MacGregor Burns fokuserade i stället på ändamålet eller intentionen, med ledning. Han definierar ledarskap som att ledare förmår dem som blir ledda att handla i enlighet med vissa mål. Målen representerar värden och motiv, önskningar, behov, förhoppningar och förväntningar, som både ledare och ledda vill uppnå. Riktigt väl fungerar ledarskapet när ledare förmår svara på både sina egna och de leddas behov, värderingar och motiv. Detta skiljer ledarskap från ren mak-

## A Room With a View

Begreppet *rum* är intressant att använda när det gäller ledarskap och ledning. Om ledarskap sker i mellanrummet mellan ledare och medarbetare, om ledarskap är samtal och konversation om ledningsfrågor, kan man säga att detta samtal pågår i ett rum. Ett rum är en konkret fysisk plats och samtidigt kan begreppet vidgas att innefatta flera andra betydelser, som till



Helena Bonham Carter fick sitt internationella genombrott i rollen som Lucy Honeychurch.

exempel samtalston, värderingar, attityder, referensram och meningssammanhang som ägs av aktörerna på en plats och från vilka man härmtar frågor och svar. Så kan man säga att gott ledarskap, såväl som en välfungerande ledningsgrupp, är ett *Rum med utsikt* (på engelska *a room with a view*), det vill säga en ledningsmiljö som har pratat sig fram till en ståndpunkt och en utblick.

I den spirituella komedin *A Room With A View* (James Ivory, 1985) får Miss Lucy Honeychurch en lektion för livet. När filmen startar vet Lucy inte vem hon är eller vad hon vill. När den slutar har hon skaffat sig en "view". Hon har bestämt sig, men inte bara det, hon ser äntligen från sitt hotellfönster floden Arno som rinner genom Florens. Filmen firar kärlekens och sanningens seger över den oreda som konventioner och intolerans från uppväxt och omgivning påtvingar den självständiga människan.

Första halvan av berättelsen utspelar sig i Italien. I flera viktiga scener framträder behovet av att ha en mening, att veta vad man vill i motsats till att låta sig styras av en slags

tutövning, som inte tar hänsyn till vad de ledda vill och behöver.

För att tydliggöra vad han menade med sitt begrepp transformativt ledarskap ställde Burns det mot en annan form:

**Transaktionellt ledarskap.** En *transaktion* är ett ömsesidigt utbyte av något slag. "Du får detta om jag får detta". Transaktionellt ledarskap uppstår när en person vänder sig till andra i syfte att utbyta sådant som båda parter värderar högt. Det kan röra sig om ekonomiska, politiska, psykologiska eller andra faktorer: "jag säljer denna snyggt designade telefon till dig om du är villig att betala så här mycket för den." Eller, "om du bjuder på lunch då ska jag lyssna på dina problem." Transaktionen är ett slags (handels)utbyte, en uppgörelse där

omgivningens tryck och konventioner, av vad andra tycker. Alla scenerna leder till osäkerhet, motstridiga känslor och förvirring hos huvudpersonen. När Lucy och hennes förkläde, miss Charlotte Bartlett, är missnöjda med att deras rum på pensionatet vetter åt gården till och de blir erbjudna av far och son Emerson att ta över deras rum som har utsikt, blir det bra men ändå fel. Eftersom Lucy och unge George Emerson kastar nyfikna blickar på varandra ser för säkerhets skull miss Bartlett till att hon inte får sova i det rum där George har sovit, så att inte ens några otillbörliga tankar och känslor ska uppstå.

Vistelsen i Florens kulminerar i utflykten till Fiesole, på kullarna utanför staden. De reser med en vagn in i en vacker, mytologisk medelhavs värld. Kusken kysser sin flickvän och det engelska sällskapet håller på att tappa kontrollen. Snart blir också Lucy kysst, av unge Mr Emerson. Spänningen stiger. Lucy slits mellan vad hon verkligen känner och vad hon tror att hon ska känna. Det är storm på vägen hem, en symbolisk spegling av hur hon har det inombords.

Den andra halvan av filmen utspelar sig i England och där ska Lucy försöka reda ut vad hon ställt med. Hon är nu förlovad med en mycket stel och kontrollerad man, raka motsatsen till den spontana och känslolösa Mr Emerson. Frågan är ifall hon förmår ta tillvara den syn på verkligheten och sig själv som hon för en stund upptäckte på kullarna i Fiesole innan hon åkte hem och på så vis vinna över den oreda och osäkerhet som hotar att dominera hennes liv.

Filmen öppnar för en diskussion om sanning, om att vara spontan och naturlig i relation till, eller i motsättning till, att följa konventionen, att leva ut sin personlighet eller att vilja så där lagom. Det var en fråga som var aktuell i den engelska borgerligheten i början av 1900-talet. Hur aktuell är denna skildring hos oss i dag? Finns samma spänning hos oss? Hur då? I livet, i arbetslivet?

båda parter är medvetna om vilken makt och vilka motiv de har. När utbytet är över skiljs man åt och träffas kanske aldrig mer. De båda parterna har inga djupare syften som håller dem samman. Ledaren erbjuder medarbetaren lön och andra eftertraktade värden, för att denne ska fullgöra sin uppgift.

**Transformativt ledarskap** däremot, uppstår när någon engagerar sig tillsammans med andra på ett sådant sätt att både ledaren och de ledda tillsammans lyfter sig till en högre nivå av motivation och moral. Det kanske startar som en transaktionell lednings situation men efter hand sammanförs deras syften. De skärper sig, omformar sig (transformeras), för att uppnå något som båda eftertraktar. MacGregor Burns favoritexempel är Gandhi, som väckte och lyfte förhopp-



ningar och förväntningar hos hela sitt folk och som själv förändrade sitt liv och sin personlighet på vägen.

Transformativt ledarskap, säger MacGregor Burns, engagerar. Ren maktutövning kan varken bli transaktionell eller transformativ. Bara ledarskap kan det.

MacGregor Burns anade nog inte vilka följder hans teori om det transformativa ledarskapet skulle få. Tanken på att en hel organisation med många medarbetare skulle kunna genomsyras av ledarens anda och värderingar var en stor tanke. Den fick enorm genomslagskraft och kom att utforma många ledarutbildningar på handelshögskolor framför allt i USA men också i andra delar av världen.

Teorin om transformativt ledarskap upphöjde på sätt och vis återigen ledaren som den stora och viktiga gestalten i organisationen. Att teorin kom vid denna tid är egentligen ganska underligt. 1960- och 70-talen var en antiauktoritär tid, då det flesta maktsystem ifrågasattes. Men tiden efter ungdomsrevolternas tidevarv förde med sig strukturella förändringar i form av avregleringar inom finanssektorn och på världens marknader som vi ofta förknippar med president Reagan i USA och premiärminister Thatcher i Storbritannien. Detta i kombination med det som kom att kallas för egoismens årtionde och "ME- generationen" där karriär i näringslivet kom att ses som en merit i kontrast till ungdomsupproret i generationen före.

Ett starkt fokus på ledarskapet var också paradoxalt med tanke på att mycket av det som tidigare varit chefers ansvarsområde nu delades upp på expertområden, som fick egna ansvariga chefer och organisatoriska enheter. Detta var ett nytt sätt att ordna ledningsarbetet i många organisationer. Personalfrågorna flyttades till personalavdelningen, informationsfrågorna fick en informationschef med en egen grupp, ekonomifunktionen fick sin chef, en "controller" som det hette ibland, och så vidare. I takt med att ledarskapet klädde av fler och fler funktioner och personlig styrning successivt ersattes av smarta IT-baserade styrsystem, kom chefen i fokus. När möjligheterna att agera blev färre och färre, höjdes ledarskap till skyarna. Varje nytt problem och alla nya misstag ledde till önskningar om ännu mer ledarskap.

Nu, i efterhand och i spåren av finanskriser i världen och skandaler inom olika stora koncerner, kan det synas som att denna godtrogna uppmärksamhet på ledarskap i praktiken har lett helt fel. Det börjar komma fram kritik mot att chefer och ledarskap har fått alldeles för mycket uppmärksamhet de senaste decennierna.

Fokus på ledarskap och på ledaren har enligt kritiker fostrat en känsla av rättigheter hos dem som leder, att de är förmer än andra, att organisationen är skyldig dem belöningar – oavsett vilka resultat som organisationen presterar. Människor som får makt i kraft av sin position i företag har i många fall tillskansat sig en attityd där de är mest intresserade av sina egna behov och önskningar och blir därmed mindre intresserade av andras.

Medan vissa tillskrivs mer och mer makt tillskrivs andra, medarbetarna, mindre och mindre. Det är allmänt känt att för att åstadkomma ett framgångsrikt projekt i ett företag eller en stor organisation är det de "små människorna" som jobbar och tar initiativ för att göra det möjligt. Ändå beskrivs ofta ett företags framgångar som huvudsakligen åstadkomna av en person, ledaren i toppen.

## Uppgifter

### Redogör och förklara

- 1 Vad är skillnaden mellan chefskap och ledarskap?
- 2 Vad innebär en socialkonstruktivistisk syn på ledarskap?
- 3 Varför behövs ledarskap?
- 4 I vilka situationer tycks ledarskap inte behövas?
- 5 Hur kan placeringen i syskonskaran påverka din vilja till ledarskap i framtiden?
- 6 Vad innebär situationsanpassat ledarskap?
- 7 Vad är kärnan i teorin om transformativt ledarskap?
- 8 Vilka frågor väcker detta kapitel hos dig personligen?  
Gör en lista över frågeställningar som kan diskuteras i grupp eller i helklass.

### Resonera och analysera

- 1 Identifiera och diskutera de vardagssituationer där du utövar respektive "utsätts" för ledarskap.
- 2 Vilken grundläggande uppfattning har du om ledarskap?  
Är det något som avgörs av personen, av relationerna eller av den totala omgivningens utseende och förutsättningar?
- 3 Lärobokstexten understryker att forskningen inte funnit tydliga personliga egenskaper som kan kopplas till framgångsrikt ledarskap. Vad är dina erfarenheter av detta?  
Vilka egenskaper – om några – är av avgörande betydelse för framgångsrikt ledarskap?
- 4 Hur skaffar man sig ett rum med utsikt?  
Utgå från faktarutan om filmen *A room with a view* och diskutera följande frågor:
  - Hur mycket av våra egna liv styrs av vad som förväntas av oss och vad vi verkligen vill?
  - Vilket utrymme får det senare? Är det OK, eller vad betalar vi för pris för att följa vad som förväntas av oss?
  - Vet vi vad vi vill? Hur många lyssnar på sitt inre? Hur många är ärliga mot sitt inre?
  - Är Morgan Forsters (författaren till boken som filmen bygger på) dröm om att det skulle vara möjligt att vara ärlig och sann och spontan hela tiden realistisk? Vad

är det för krafter som håller tillbaka och vad skulle det innebära om vi gick mer i den riktningen? På jobbet? I skolan?

- 5 Hur viktigt är det att vi tänker på makt och ledarskap? Vad betyder det att ha ett genomtänkt förhållande till detta? Vilka blir konsekvenserna av att inte ha tänkt igenom förhållandet mellan makt och ledarskap, i samhället, i skolan, i klassrummet?
- 6 Utgå från faktarutan *Manligt eller kvinnligt ledarskap*?  
Gör tillsammans i grupp en längre lista över inflytelserika kvinnliga ledare ur historien. Tänk om historien om ledarskap, teorier och utövande av ledarskap genom historiens epoker bara bestod av kvinnliga ledargestalter och forskare. Skulle världen och dess organisationer sett annorlunda ut? I så fall hur och varför?

### Övning

#### 1 Ledarskap i dagspressen

Gå igenom en vanlig dagstidning och undersök hur ofta och i vilka sammanhang det talas om ledarskap. Vilken teori om ledarskap kan vaskas fram ur de texter du stött på?

#### 2 Definitioner av ledarskap

- Skriv ner så många synonyma ord och associationer till ordet "ledarskap" som du kommer på under en minut. Gör en lång lista med så många ord som möjligt, utan att tänka efter.
- Efter en minut – stryk under det ord som du tycker är viktigast. Vilket ord på din lista framträder speciellt?
- Jobba tillsammans i grupp: Skriv en gemensam definition av gott ledarskap som innehåller alla ord som ni i gruppen har strukit under.
- Lyssna på varandras definitioner i klassen. Fundera tillsammans på vad som finns med i alla, vad som saknas och hur det skulle bli om ni kombinerade alla definitionerna. Fundera också på i vilka sammanhang som det slags ledarskap som ni definierat skulle fungera bra, dåligt?

#### 3 Testa hypoteser om ledarskap

Kontrollera kapitlets olika teorier om ledarskap genom att intervjua personer i ledande ställning. Bygg upp ert frågebatteri utifrån de olika perspektiv och synsätt som återges

Exempel på intervjufrågor:

- På vilket sätt tror du att du blivit påverkad i ditt ledarskap av din plats i syskonskaran?
- Var finner vi ledarskapet enligt dig: inom personer eller mellan människor?
- Vilken är din definition av ledarskap?
- Hur ser du på skillnaden mellan chefskap och ledarskap?

#### 4 Det goda och det onda ledarskapet i klassrummet

Utgå från faktarutan om Det goda och onda ledarskapet i Siena och diskutera följande:

- Vilka dygder respektive synder skulle kunna pryda klassrummets väggar?
- Skapa eller ta fram de bilder som skulle kunna representera dygdena och synderna och utsmycka klassrummet!

#### 5 Bilder av ledarskap på film

##### *Wannsee-konferensen*

I filmen "The Conspiracy" spelar Kenneth Branagh Gestapo-chefen Reinhard Heydrich, som kallar till ett möte i Wannsee mitt under andra världskriget för att bestämma och avgöra "Den slutgiltiga lösningen" av judefrågan. På mötet finns militärer, jurister, SS-män, politiker, nyckelpersoner ett par våningar ner från Hitler och hans närmaste män. Det är ett fruktansvärt effektivt möte, ett slags fängelse där män – veliga, halvtaskiga, någorlunda ok och rentav galna – blir onda. Det är en ond situation som skapar den största ondska.

Tänk på andemeningen i det här kapitlet, att goda ledare växer fram, de är inte födda ledare. Situationen på Wannseekonferensen skulle kunnat mynna ut i andra konsekvenser, men gjorde det inte. Det fanns ingen "ledare" i den situationen. Det fanns institutionell och personlig maktutövning och underkastelse och vi ser hur steg för steg dessa kommunikationsmönster når en slutgiltig lösning. Se filmen och arbeta med följande frågor:

- Fundera över om det hade gått att stoppa vad som blev det slutgiltiga beslutet.
- Var i processen skulle det ha kunnat ske? Hur? Vem kunde ha gjort annorlunda.
- Om du, om ni hade varit med, vad hade hänt då?

##### *Master and Commander – The Far Side of the World*

Peter Weir (som också gjort t ex "Döda poeters sällskap" och "Truman Show") har filmat ett stort äventyr till havs, baserat på en serie populära romaner av Patrick O'Brian. Historien utspelar sig 1805, under Napoleonkrigen. Det är Storbritanniens flotta och dess värld som vi får följa. Strider till havs i utsökt detalj och intensitet blir till scener där personligheter och karaktärer formas och utvecklas. Det här är en riktig klassiker och en lektion i hur en grupp sveptas samman under ett effektivt ledarskap.

I centrum av berättelsen finns vänskapen mellan två män, kaptenen Jack Aubrey och skeppsläkaren Stephen Maturin. Aubrey är handlingens man, realist och krigare. Maturin är intellektuell, en forskare som reflekterar. De båda representerar en urgammal bild, balansen mellan fursten och filosofen, mellan handling och reflektion, den balans som håller ett samhälle, en organisation, ett team samman. Båda sakerna behövs och när Aubrey och Maturin spelar klassisk musik och när de samtalar, då talar de till oss i publiken om människans behov av att ha makt och inflytande samtidigt som hon behöver en djupare förståelse. Framgång i arbete och liv beror på båda dessa kvaliteter.

Se filmen och arbeta med följande frågeställningar:

- På vilket sätt ser vi i filmen att spänningen och skillnaden mellan de två perspektiv som Aubrey och Maturin representerar driver gruppen och berättelsen framåt? Spelar dessa två dimensioner någon roll för hur vi arbetar i klassen, i våra grupparbeten?
- Vad är det som kapten Aubrey gör som utgör ledarskap i olika situationer och på vilka sätt svarar besättningen på dessa handlingar – och därmed bidrar till att ledningen fungerar?
- Ge exempel på dåligt ledarskap i filmen. Vilka konsekvenser får detta?