

Ledarskap bortom idén om den ensamme hjälten

Lucia Crevani^{1,2}, Monica Lindgren¹ och Johann Packendorff¹

1 Kungl Tekniska Högskolan, Skolan för Industriell teknik och management

2 Mälardalens högskola, Akademi för ekonomi, samhälle och teknik

Crevani, L., Lindgren, M. & Packendorff, J. (2013) "Ledarskap bortom idén om den ensamme hjälten". I M. Kreuger, L. Crevani & K. Larsen (eds.) *Leda mot det nya: En forskningsantologi om chefskap och innovation*, pp. 43-60. Stockholm: Vinnova.

Otaliga teorier har försökt beskriva det optimala ledarskapet. Men i regel lämnar de ändå en utgångspunkt orörd, nämligen föreställningen om att den goda ledaren är en enskild person med särskilda utförsåvor. Denna heroiska grundsyn på chefskapet stämmer illa med verkligheten och leder tanken fel. Det är därför hög tid att överge hjältemyten och i stället betrakta ledarskapet som en gemensam process där alla aktörer bidrar med olika grad av medledarskap, skriver **Lucia Crevani, Monica Lindgren** och **Johann Packendorff** vid KTH.

Inledning

Frågan om hur ledarskap kan bidra till utveckling och innovation är lika gammal som ledarskapsforskningen i sig. Däremot har den alltid ställts utifrån det synsätt på ledarskap som varit förhärskande vid varje enskilt tillfälle. Under tidigt 1900-tal frågade man sig vilka psykologiska och kognitiva egenskaper hos ledaren som var önskvärda, och på 1960-talet kom man istället att fokusera på ledarens sätt att leda i relation till den situation man befann sig. Sedan början av 1980-talet har frågan istället ofta rört hur ledare kan skapa mening och framtidstro och på den vägen bygga upp innovativa företagskulturer. I detta kapitel gör vi ett nytt omtag, baserat på aktuell forskning om relationella och processuella perspektiv på ledarskap.

Vi hävdar att frågan om utveckling och innovation handlar om det ledarskapsarbete som många i organisationen utför när de tillsammans skapar riktning och handlingsutrymme, inte om en enskild individs prestation. Vi skulle kunna kalla detta för 'medledarskap' för att tydliggöra att det handlar om något både chefer och medarbetare är involverade i. Men, som vi kommer att hävda i detta kapitel, det vi behöver är snarare en förändring i sättet att tänka kring 'ledarskap' överhuvudtaget och det är därför vi väljer att behålla etiketten 'ledarskap'. Risken är annars att man försöker införa 'medledarskap' men att de traditionella idealen som framhåller att ledarskap utövas av individuella hjältar är så starkt att den smyger

sig tillbaka in i våra föreställningsvärldar och organisationer ändå. Låt oss därför diskutera på vilket sätt man kan säga att ledarskap är något som chefer gör (när de utövar sitt chefskap) och något som medarbetare också gör (när de utövar sitt medarbetarskap). Olika aktörer kommer självfallet att bidra på olika sätt och i olika arenor, men chefens möjlighet och skyldighet att påverka riktningen är mer begränsade än vad man ofta antar.

I och med att ledarskap utifrån denna syn inte handlar om enstaka individers handlingar, så handlar inte heller innovation om något som enstaka personer åstadkommer. Utvecklings- och innovationsprocesser är intimt sammanlänkade med hur ledarskapsarbete sker i vardagen, de är aspekter av ledarskap snarare än dess konsekvens. Ledarskapsarbetet utgör förutsättningen för dessa processer av skapandet och förverkligandet, samtidigt som dessa processer bidrar till själva ledarskapsarbetet genom omformandet av handlingsutrymme och justering (eller radikal förändring) av riktning. Och i själva verket är det i samma möten och interaktioner som dessa processer äger rum, inte vid enstaka tillfällen som i en viss följd avlöser varandra. Vi hävdar också att föreställningar om ledarskap i samhället – dvs vad det är och hur det skall bedrivas – inverkar på detta ledarskapsarbete på ett ofta problematiskt sätt. Idén om ledarskap som inkarnerat i starka, ensamma, maskulina individer samspelar inte alltid väl med de processer där innovationer blir till.

Varför behövs det då ett nytt perspektiv på ledarskap? Ser vi till den befintliga forskningen och praktikutvecklingen inom ledarskapsområdet så är den på ytan relativt splittrad, med flera olika skolbildningar och begrepp som inte alltid samsas särskilt väl. Medan den tidiga ledarskapsforskningen menade att framgångsfaktorerna stod att finna i ledarnas personliga egenskaper har fältet successivt utvecklats mot att istället fokusera interaktionen mellan ledare och följare – vad som blir framgångsrikt ledarskap beror på hur interaktionerna sker och hur situationerna ser ut. Dagens ledarskapsforskning utvecklas i många olika riktningar, t ex genom analysen av ledarskap som 'management of meaning', där ledaren skapar mening och riktning genom att beskriva organisationens utveckling och omvärld på ett visst sätt. Under senare år har det skett en mycket omfattande forskning kring transformativt ledarskap – ett ideal där ledarens sociala relationer till följarna står i fokus, där ledarskap handlar om att entusiasmera och utveckla medarbetare till att själva ta ansvar och engagera sig i organisationens utveckling. Ett flertal liknande begreppsvärldar som t ex autentiskt ledarskap och karismatiskt ledarskap har också lanserats.

I detta kapitel skall vi inledningsvis göra en kort återblick mot den befintliga ledarskapsforskningen och den kritik som riktats mot dess grundläggande antaganden. Därefter presenterar vi vårt alternativa perspektiv som bygger på en syn på ledarskapsarbete som social interaktion och process, en syn som går bortom hjältar och som bidrar till vidareutveckling av 'post-heroiska' förståelser av ledarskap. I kapitel XX riktar vi sedan vår uppmärksamhet mot hur ett sådant perspektiv synliggör alternativa sätt att betrakta hur ledarskap kan stödja innovationsarbete samt på hur man kan utveckla innovationsfrämjande ledarskap med utgångspunkt i fyra djupgående fallstudier.

Ledarskapsforskningens grundantaganden – en kritik

Även om forskare har lyckats utveckla modeller och tankar kring ledarskap som har bidragit till att utveckla verksamheter, så är ledarskapsforskningen sedan ett antal år föremål för en omfattande kritik som pekar på behovet av flera perspektiv på fenomenet. En första kritik rör grundföreställningen om ledarskapet som baserat i kontextoberoende individuella chefer – där man istället hävdar att ledarskap bör studeras som relationer mellan aktörer och som sociala interaktionsprocesser. Relaterat till detta finns en andra kritik som går ut på att man inte i tillräckligt omfattning har uppmärksammat att ledarskap är ett distribuerat fenomen som i vardaglig praktik ofta eller alltid involverar flera människor som leder tillsammans. En tredje kritik riktar in sig på den metodologiska konsekvensen av detta, att man studerar vad individuella chefer gör snarare än hur ledarskapet praktiseras i dagligt arbete och vilka återkommande ledarskapspraktiker man på detta sätt konstruerar i social interaktion. En fjärde kritik menar dessutom att ledarskap har kommit att bli en central samhällsdiskurs (ett antal föreställningar och argument som tillsammans begränsar sättet att tänka kring fenomenet), och att chefer därmed tenderar att identifiera sig (eller känna att de förväntas identifiera sig) med bilderna av framgångsrika ledare och därmed kommer att ägna sig åt att leva upp till förväntningarna på hur sådana skall se ut och agera. För en chef innebär detta att man i värsta fall saknar verktyg för att förstå de processer i vilken riktning för organisationen skapas, och som man bara delvis kan medvetet styra, samtidigt som strävan att leva upp till idealen kan leda till att man omedvetet handlar på ett sätt som faktiskt hindrar kreativt skapande av riktning. Det är därför alternativa perspektiv, 'post-heroiska' sådana, behövs snarare än de som dominerar idag.

Trots ett första intryck av teoretisk och metodologisk pluralism i ledarskapsforskningen kan man nämligen ändå konstatera att mycket är gemensamt och därtill betingat av kultur och traditioner. Den i sig högst abstrakta idén om ledarskap tenderar att konkretiseras på ett homogent och konserverande sätt, vilket gör att någon radikal förnyelse av ledarskapsforskningen är mer eller mindre ogörlig. I vår genomläsning av ledarskapslitteraturen har vi funnit ett flertal gemensamma nämnare som tillsammans konstituerar dagens dominerande syn på ledarskap:

- Individualism – ledaren är en enstaka person, och det är denna person varifrån ledarskap kan emanera.
- Hierarkisering och segregering – ledaren är både strukturellt och egenskapsmässigt åtskild från sina "följare" och är dessutom överlägsen dem
- Enhetsbefäl – organisationer fungerar bäst när ansvar och befogenheter koncentreras till en enstaka person, annars blir det upplösning och kaos
- Heroism – ledarskap handlar om att gå före, att vara tuff och rationell, att offra sig för högre värden – framgång beror på den enstaka hjältens handlingar
- Maskulinitet – det välfungerande ledarskapet bygger på klassiska kulturellt (inte biologiskt) definierade maskulina attribut som individualism, autonomi, kontroll, dominans, självsäkerhet, aggressivitet och styrka
- Moralism – ledaren har ett moraliskt högtstående uppdrag att förvalta och utveckla något, vi har alla en skyldighet att inte bara låta oss ledas utan också att tillse och acceptera att vi blir ledda
- Framgångsfokus – ledarskap är en normativ lära om hur verksamheter skall ledas på bästa möjliga sätt, och den fokuserar på goda, effektiva och nyttiga aktiviteter och konsekvenser därav. Ineffektivt och dysfunktionellt ledarskap är inte intressant.

Vad är då problemet med dessa underliggande föreställningar om ledarskap? Ja, grundproblemet är förstås att de för med sig en viss syn på ledarskapets relation till utveckling och innovation. De signalerar att innovativt arbete måste ledas av högstående individer med extraordinära utförsåvör och att de måste ges möjlighet att styra och ställa på egen hand för att de önskade resultaten skall infinna sig. De som sedan lyckas lyfts fram som goda och bekräftande exempel på att utgångspunkterna var riktiga. Det är en föreställningsvärld som återfinns även inom entreprenörskapsfältet, byggd på samma cirkelresonemang och ständiga behov av karismatiska hjältar som kan förkroppsliga idealen. Det som tenderar att osynliggöras eller rentav omöjliggöras som alternativa vägar till ökad utveckling och innovation kan vara styrning genom professionella normer, former för delat eller kollektivt ledarskap, medarbetardriven innovation etc. Dessutom motsvarar inte sådana föreställningar det som händer i praktiken, där man i regel arbetar med andra människor för att åstadkomma något tillsammans.

En tydlig alternativ rörelseriktning inom ledarskapsfältet utgörs av synen på ledarskap som en samverkan mellan två eller flera personer – dvs att ledningsaktiviteter är något som utövas av fler än enbart den formellt utsedde chefen. I flera olika studier inom ledarskapsområdet finns dessutom uttryck för ledarskap som interaktion och för ledarskapets syfte att stimulera och entusiasmera individer i organisationen. Däremot utmanas sällan föreställningen om ledaren som en (1) person eller föreställningen om ledarskap som något som utövas av en (1) person. Snarare har man mer eller mindre automatiskt antagit enhetsbefälet som det givna perspektivet på ledarskapsfenomenet, på samma sätt som man antagit föreställningen om den ensamme entreprenören som det givna perspektivet på fenomenet entreprenörskap. Mot detta blir det allt vanligare att man ställer relationella perspektiv på ledarskap och utifrån kritik av de förhärskande ledningsidealens maskulinitetsideal eftersträvar nya, post-heroiska ledningsideal som kan bidra till omkonstruktion av traditionella maskuliniteter och femininiteter inom ledarskapsfältet.

I litteraturen om det faktiskt och formellt delade ledarskapet finns det ett flertal argument för varför och hur ledarskap kan delas på flera personer. Man pekar med hjälp av begrepp som det post-heroiska ledarskapet på den arbetsbörda den moderne ledaren har och behovet av att ge hen möjlighet att leva ett balanserat liv med fritid och familj. Det moderna decentraliserade sättet att arbeta genom högpresterande team snarare än byråkratisk ordergivning brukar också framhållas, liksom att en alltmer komplex värld ställer krav på att det i organisationsledningarna finns en kompetens som är så bred att den omöjlig kan finnas i en enstaka person. Med hänvisning till etablerade teorier om gruppsammansättning och rollkomplementaritet är det också vanligt att man ser ett behov av ledningsuppgiften som krävandes flera olika individuella roller. Ibland möter man också argument kopplade till symbolik och representativitet, som att osäkerhetshantering och organisatoriska förändringsprocesser underlättas av att flera olika "falanger" samtidigt är representerade i ledningsfunktionen. I den empiriska forskning som presenteras brukar man framhålla lyckade fall av delat ledarskap (oftast på företagsledningsnivå) och en del praktiska råd för hur de samarbetande ledarna skall dela uppgifter, roller och information sinsemellan för att utåt framstå som enade och komplementära. Och det upplevs också finnas ett fortsatt behov av ett traditionellt vertikalt enhetsbefäl i en hel del situationer. Det delade

ledarskapet passar enligt en del forskare bäst för uppgifter som karaktäriseras av ömsesidigt beroende, kreativitet, komplexitet, dvs teamarbete.

Ett problem med litteraturen om delat ledarskap är att man dels ser det delade ledarskapet som ett slags särfall av "vanligt" ledarskap, ett särfall som man praktiserar i särskilda situationer. Man definierar också det delade ledarskapet utifrån antalet personer och inte utifrån personernas upplevelse om ledarskapet de facto delas eller ej. Det blir gärna också ett fokus på formella arrangemang snarare än på vad som sker i vardagen.

Alternativet, som vi ser det, är att anlägga ett perspektiv där vi betraktar ledarskap som något människor konstruerar tillsammans och därmed ledningskompetens som en *relationell* snarare än *individuell* kompetens. Vissa forskare talar om detta i termer av analysnivå, dvs att analysnivån bör vara det utövade *ledarskapet* snarare än den ensamme ledaren, och pekar på traditionella ledarskapsmodeller befäster en identitetsmässig dualism mellan ledare/subjekt och efterföljare/objekt i samhället som mycket väl annars skulle kunna utvecklas mot att ledarskap skulle bli något man kollektivt skapar, och att ledarskap därmed bör studeras som processer där identiteter konstrueras. Detta kan dock möta en hel del svårigheter som måste förstås ur ett genusperspektiv, svårigheter som har att göra med att den traditionella bilden av ledarskap är starkt maskuliniserad och att den femininisering det post-heroiska perspektivet innebär (genom att andra färdigheter lyfts fram) utmanar flera djupt rotade föreställningar kring ledarskap, kring att vara i kontroll och kring ens egen könad identitet. En socialkonstruktionistisk forskningsagenda där man ser ledarskap, ledaridentiteter och maskulinisering/feminisering som ständigt skapat och återskapat i social interaktion är således centralt för att utveckla såväl ledarskapsteorin som förståelsen för ledarskapets praktik.

Mot ett alternativt perspektiv

För att undersöka vilka alternativa vägar som öppnar sig vid ett ifrågasättande av etablerade föreställningar anlade vi ett socialkonstruktionistiskt perspektiv på ledarskap som interaktionsprocesser. Perspektivet utgick ifrån följande grundantaganden:

- ledarskap skall studeras som aktiviteter mellan människor, dvs. som interaktioner mellan formella chefer och andra involverade aktörer
- människor ses som aktörer som konstruerar dessa aktiviteter med bakgrund av föreställningar av olika slag,
- det finns föreställningar om vad ledarskap är och skall vara, föreställningar som bärs med i alla interaktioner i form av ledarskapsideal och även könsrelaterade föreställningar (och som är kopplade till föreställningar om vad ansvar innebär)
- vi förflyttar fokus från ledare som personer till ledarskap som aktivitet i organisationer.

Teoretiskt kan perspektivet sammanfattas som följer:

- Ledarskap betraktas *processuellt*, som ett flöde av sociala aktiviteter där aktörer praktiserar ledarskap. Ledarskap kan därmed betraktas som den pågående *organiseringen* (och i synnerhet skapandet av *riktning* i sådan organisering) i organisationer.
- Ledarskap är *relationellt* och kan potentiellt förekomma i alla sociala interaktioner i och kring en organisation. Formella ledare behöver inte vara närvarande för att ledarskapsinteraktioner skall förekomma.
- Alla aktörer i och kring organisationer bär på föreställningar om vad ledarskap är, vad dåligt ledarskap är, och hur ledarskap kan och bör praktiseras. Ledarskap är därmed en *performativ diskurs* i samhället, en uppsättning djupt rotade föreställningar som aktörer – såväl formella ledare som andra – bär med sig in i interaktionerna.
- Ledarskapsinteraktioner innebär att människor i interaktion *samorienterar* sig kring centrala aspekter av organisationens verksamhet. Det innebär konstruktion av ökad gemensam förståelse för, eller i alla fall artikulering av, argument, tolkningar och beslut i och kring organisationen, även i de fall olika aktörer för fram skilda argument, tolkningar och beslut. Både förståelse och artikulering har betydelse i följande handlingar och prat.
- I interaktionerna skapas och omskapas också subjektivt och inter-subjektivt föreställningar om *handlingsutrymme*, dvs konstruktion av möjligheter, potentialer och begränsningar för individuell och kollektiv handling i den lokala/kulturella kontexten.

Ledarskapsarbete innebär mot bakgrund av detta att aktörer genom ständigt pågående samorientering och skapande/omskapande av handlingsutrymme skapar organisatorisk *riktning*. Med detta menar vi konstruktion av dagliga beslut, överenskommelser och diskussioner som steg för steg för arbetsgruppen eller organisationen vidare. Denna riktning behöver inte vara gemensam eller "harmonisk", den kan också yttra sig i oenighet och konflikter mellan olika riktningalternativ. Med andra ord, svaret till frågan "vart är vi på väg?" är aldrig entydigt och ligger inte i någon specifik individs händer, utan svaret är snarare ett pågående gemensamt byggande i vilken vissa klossar läggs ihop medvetet, vissa hamnar där i förbifarten, vissa läggs på ett sätt som möjliggör byggandet utanför den ursprungliga ritningen, vissa läggs så att det inte går att bygga vidare på dem, osv. Det vi ser är en organisk process i vilken spänningar av olika slag uppstår och upplöses med tiden. Man kan inte helt kontrollera den, men man kan få igång en gemensam reflektion kring det som pågår i syfte av att medvetet påverka processen.

Några konkreta exempel

Med det föreslagna perspektivet är organisationer inget som existerar i sig. En organisation består av handlingar och prat, i vilka olika individer åstadkommer ett antal tillfälliga resultat genom att interagera med varandra. Organisationer är därför inte enbart ett antal människor (de som är formellt anställda), eller ett antal processer (de som är formellt fastlagda), utan först och främst kedjor av handlingar och relationer. Så länge en idé, t ex, sitter i någons huvud eller så länge en process finns bara på kartan, så har organisationen inte påverkats. Det är först när handlingar äger rum som organisationen tar form. Handlingar som kan vara både i form av prat som i form av fysisk handling. Med en sådan

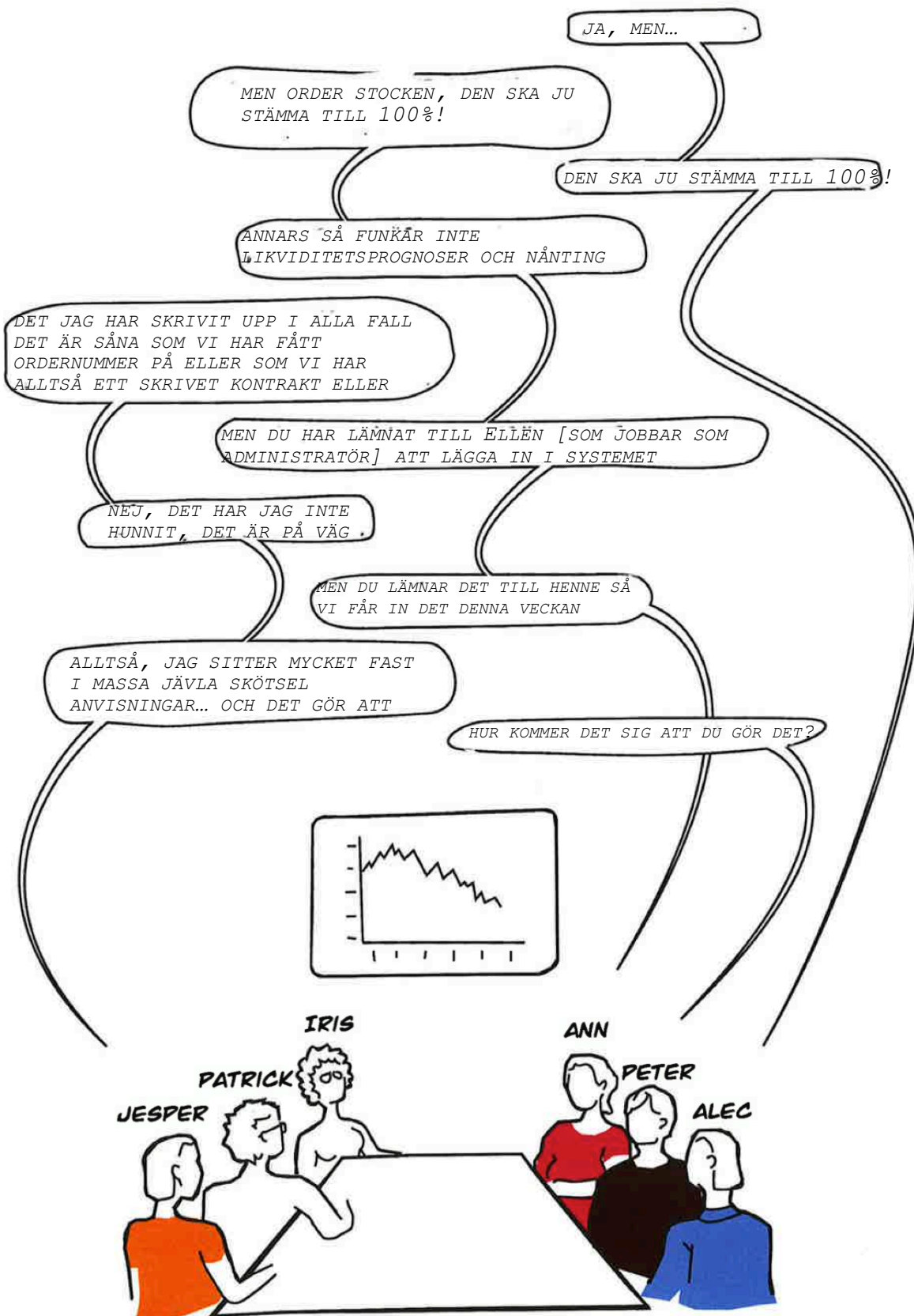
synsätt så kan man förstå att en organisation inte är stabil, utan en organisation är alltid "blivande", den formas och omformas i de interaktioner och möte som ständigt pågår. Det som vi brukar betrakta som stabilt, t ex vissa rutiner, kan istället ses som ett åstadkommande, något som inte kan tas för givet utan som upprätthålls genom handling och prat.

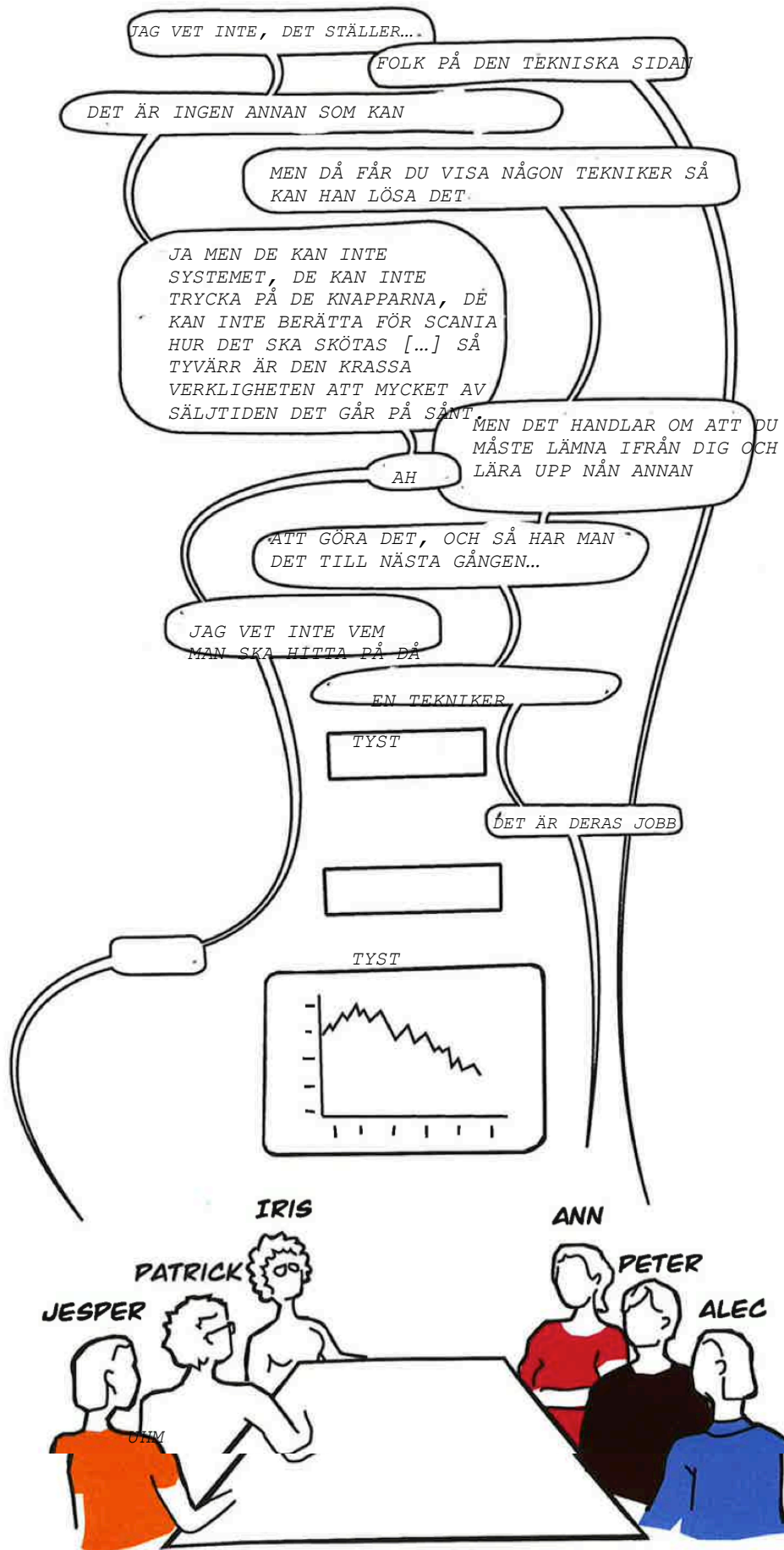
Det är därför som man genom att studera handling och prat kan skapa förståelse för hur "det nya" kan skapas, dvs. hur man kan skapa handlingsutrymme för att utveckla ny riktning. Det är genom att förstå handling och prat som man kan förstå var begränsningar för det som görs, och är möjligt att göra, skapas samt hur möjligheterna till att göra något nytt och annorlunda kan formas.

Genom att introducera två begrepp som synliggör vad som pågår i vardagen, och genom att applicera dessa begrepp på två episoder av möte tagna från våra studier, vill vi visa i vilken typ av dynamik som handlingsutrymme tar form. Detta hjälper att förstå att ledarskapsarbete, och ansvaret för det, ligger utanför en individs räckhåll, även när man inte är medveten om det.

Det första begreppet är "position". Position betyder dels vad man förväntar sig jobba med, dels hur man förväntar sig vara som person – med andra ord, handlar det om både uppgifter och identitet kopplade till en viss position. Dessa två aspekter behandlas sällan som integrerade, men i praktiken så formas de båda samtidigt. Dessutom i teorin betraktar man ofta uppgifter som något som bestäms vid enstaka tillfälle, medan man kan se hur uppgifter och identiteter omformas hela tiden i dialog, även när man inte når konsensus eller när man pratar, vid första anblick, om något annat.

Låt oss titta på ett exempel av typiska förlopp av diskussioner i en verksamhet. Vi är på en säljavdelning hos företaget Quattro och det som diskuteras är varför det finns beställningar som inte är registrerade i IT-systemet.





Som vi ser i vinjetterna ovan börjar man med att diskutera ett praktiskt problem: alla ordrar är av någon anledning inte inlagda i systemet. Det visar sig att det är Jesper som inte har gett sina ordrar till Ellen så att hon kunde lägga in dem i systemet. Man fortsätter med att prata om varför det har blivit så. Han har inte tid för att han har mycket att göra med att skriva instruktioner till en maskin för en kund. Och gradvis flyttas diskussionen till att handla om två olika positioner: säljare och tekniker. Teknikerns position blir formad i termer av inte tillräckligt kompetent och inte tillräckligt drivande. Teknikerns position skapas också i opposition till säljarens position (detta händer i flera dialoger i just denna organisation). Det intressanta är att det inte finns någon tekniker närvarande. Men de närvarande kommer ändå att handla och prata baserat på hur positionen "tekniker" har skapats, åtminstone i vissa sammanhang. T.ex. så kommer de att förutsätta att teknikerna inte är tillräckligt kompetenta. Detta oavsett vad teknikerna själva anser om saken. Detta innebär att hur positionen formas är viktigt i sig.

Säljarens position formas i dialogen, då man diskuterar vad en säljare ska göra och hur en säljare är (i det avsnitt som presenteras och i resten av samtalet). Men det finns ingen konsensus. Snarare framträder det två versioner. En mer heroisk, där säljaren är till kundens tjänst helt och hållet och där man tar på sig arbetsuppgifter som andra borde göra för att erbjuda kunden bästa resultatet. I fortsättningen av dialogen ser man också hur denna position även är kopplad till starka personliga relationer med kunden och till lång erfarenhet i branschen. Men vi har även en mer formalistisk version, där man professionellt sköter sina uppgifter, litar på att andra gör sitt jobb, litar på tekniken - i synnerhet IT - och har ett allmänt mer distanserat förhållande till sitt jobb. Båda versionerna är viktiga och de innebär olika handlingsutrymmen för de enskilda personerna. För gruppen innebär de ett handlingsutrymme där man måste ta hänsyn till båda versionerna och till att det finns olika sätt att tänka kring vad man borde göra och hur man borde vara, vilket kan göra det enklare eller svårare att utveckla verksamheten.

Det som är viktigt med detta exempel är därför att det visar hur positioner skapas och återskapas även i vardagen, när man behandlar konkreta ärenden, och inte bara vid explicita diskussioner om en ny position. Det visar också att skapandet av positioner inte handlar endast om konsensus, utan att det också är viktigt att vara medveten när det finns olika "versioner" samt i vilken relation de versionerna står mot varandra. Så klart är positionerna resultat av många interaktioner under tiden som upprepat har skapat dem. Det handlar inte om något man gör vid ett enskilt tillfälle, men i den aktuella interaktionen kan man se resultat av tidigare interaktioner, samtidigt som man även har möjlighet till att förändra hur en position är formad. Desto mer en position återskapas på samma sätt, desto svårare att ändra på det, dock. Den konfiguration av positioner som tar form utgör en viktig dimension av det utrymme som finns för att driva verksamheten framåt. Som vi ser, positioner och deras konfigurationer påverkas av formella chefer, men skapas och återskapas även i vardagliga samtal, när man pratar om något annat. Även om sådana dynamiker är svåra för en enda person att styra, finns det möjlighet att utveckla kompetensen att få syn på dem och mer aktivt jobba med dem inom gruppen. Varken kontroll eller ansvar ligger endast i chefens händer, med andra ord.

Det andra begreppet som vi introducerar är "frågor". Frågor är den svenska översättningen av "issue", dvs. något som får uppmärksamhet och kräver engagemang, något som blir "en fråga" inom organisationen. I en organisation pågår nämligen alltid många olika aktiviteter

samtidigt, för att inte prata om de många aktiviteter som pågår utanför organisationen och över gränserna för organisationen. Man kan helt enkelt inte fokusera på allt. Genom olika diskussioner och interaktioner kanaliseras gradvis uppmärksamheten och engagemanget till vissa saker och man formar dem på så sätt till "frågor". Detta är ett annat sätt att se på hur ens arbete skapas än det traditionella. Traditionellt säger man att chefer designar arbetsuppgifter och arbetsområden för sina underställda. Men detta är bara en del av det som händer. "Frågorna" skapas även på andra sätt, när man jobbar praktiskt, går på möte, träffar folk i korridoren, ser en möjlighet, känner en öppning, möter ett hinder, osv. De formas i interaktion med andra människor och i relation till andra frågor. Därför, genom att forma "frågor" och positioner så formar man även varandras arbete. Man skapar ett gemensamt handlingsutrymme och driver verksamheten framåt.

Vi ska visa ett exempel av hur en fråga formas. Det kommer från företaget Dieci och handlar om ett möte med personer från olika avdelningar som träffas för att diskutera lager- och distributionsfrågor. Efter ett tag börjar de prata om lagerinventeringen, något som behöver göras men som man inte riktigt har resurser till att utföra just nu. Och apropå lager så nämner Jacob att företagsledningen har bestämt sig för att formellt flytta ägarskapet av två lager, vilket innebär att man måste göra ett antal saker, bland annat registrera om ett stort antal ordrar i IT-systemet. Och, som det ofta kan vara, så är det bråttom; allt ska klaras av innan jul. Som du ser i ett kort avsnitt från detta möte, så väcker nyheten starka reaktioner och känslor.

Saken diskuteras vidare under mötet och i ett antal möten därefter. Det som är intressant är att alla börjar prata om vad detta har för konsekvenser för dem och börjar organisera sig för att kunna hantera detta. Men ingen formell order har kommit till dem, utan det är en person från en annan avdelning som har fått uppdraget och som ska göra jobbet. Och han har inte kontaktat de närvarande på mötet än. Trots detta så har flytten av lager blivit en fråga för de här personerna. De skapar mening tillsammans kring det som kommer att hända och kommer att behövas. De är inte eniga om allt men de har format detta till att vara något som behöver uppmärksamhet och ansträngning. Även i detta fall så är behovet vi inte bara tänka om ledarskapet utan också kring frågan om ansvar. Den formella chefen som har fått instruktionen att flytta de två lagren kan inte hållas ansvarig för vad de andra har bestämt sig för att göra utan att han ens vet om det. Så ser det ut i verkligheten. Man behöver därför diskutera inom organisationen hur man kan hantera ansvar i sådana distribuerade ledarskapsprocesser.

Det som är intressant är också att detta möte tillhör en viss typ av möte som man skulle kunna se som gjorda för att skapa frågor. Dvs, alla inblandade kommer med information om läget, problem, möjligheter, vad som händer i andra delar av organisationen, osv. Och resultat blir att man tillsammans har format några frågor, några områden eller händelser som behöver uppmärksamhet, som man sedan kan gå tillbaka till och jobba vidare med. Det handlar om att forma handlingsutrymmet och att göra det på kontinuerlig basis, medan saker händer runt omkring och olika processer pågår. Det är inga statiska beslut och riktlinjer som leder verksamheten. Och även om företagets strategi, ledningens vision och chefernas ansträngningar till att inspirera och motivera kan spela roll, så är det också viktigt hur frågorna skapas mer operativt. Cheferna kan försöka beskriva verkligheten på vissa sätt för att påverka sina medarbetare (t.ex. genom att etikettera något som en möjlighet istället för ett hot), men sedan är alla som jobbar ändå involverade i att skapa verklighetsbeskrivningar när de formar och omformar olika frågor.

Vad dessa två exempel visar är vilka dynamiker som bidrar till att handlingsutrymme formar på vissa sätt och leder till vissa vägar framåt, och inte andra. Det som pågår styrs inte enbart av chefer, utan mycket händer i vardagen, med eller utan chefer närvarande eller ens medvetna om vad som försiggår. Sådana dynamiker kommer att se sig olika på olika nivåer i organisationen, men det är viktigt att inse att chefsens del av ledarskapsarbete är mindre än vad man brukar anta, och att därför dennes ansvar också behöver tänkas om. Chefen, tillsammans med medarbetarna, kan jobba för att få syn på vilka begränsningar och vilka möjligheter som man ständigt konstruerar i interaktion, och därmed kan man sträva till att skapa förutsättningar för att göra och tänka nytt.

Ledarskapsarbete i centrum, inte ledare

Ett relationellt perspektiv på ledarskap lyfter fram aspekter av fenomenet som är annars rätt så osynliga på grund av den överdrivna uppmärksamhet som vanligtvis läggs på vissa individer, som ofta beskrivs i termer av hjältar. Att byta perspektiv innebär inte att chefsens

roll förminskas. Det handlar snarare om att få syn på vilka processer som pågår som är viktiga för hur organisationen drivs framåt och att anpassa förväntningar om chefens arbete så att de blir mer realistiska och har större effekt i termer av skapandet av kreativt handlingsutrymme. Starka, heroiska individer är varken avgörande eller önskvärda. Riktning och handlingsutrymme är resultat av pågående komplexa processer som påverkas av många personer i en organisation, som ofta pågår i vardagliga konversationer, ibland på ett riktat och medvetet sätt, ibland inte. Ledarskapsarbete kan ses som en relationell kompetens som behöver utvecklas och stärkas. De begrepp vi introducerar i detta kapitel kan hjälpa på väg genom att erbjuda verktyg för att synliggöra viktiga dynamiker. Dessutom ska man inte glömma att när man ändrar sin syn på ledarskap så ska man även reflektera och omformulerar andra aspekter av organisering också, t.ex. ansvar kan också tänkas om i termer av 'med-ansvar'. I kapitel XX vi fortsätter utveckla vårt resonemang och presentera flera begrepp och exempel mer direkt kopplade till konsekvenserna av detta perspektiv för arbetet med utvecklings- och innovationsprocesser.

Bibliografi

- Alvesson, M. & Spicer, A. (2012) Critical leadership studies: The case for critical performativity. *Human Relations*, 65(3), 367-390.
- Carroll, B., L. Levy, & D. Richmond (2008). Leadership as practice: Challenging the competency paradigm. *Leadership*, 4(4), 363-379.
- Crevani, L. (2011) *Clearing for action: Leadership as a relational phenomenon*. Stockholm: KTH.
- Crevani, L., Lindgren, M. & Packendorff, J. (2007) Shared leadership: A post-heroic perspective on leadership as a collective construction. *International Journal of Leadership Studies*, 3(1), 40-67.
- Crevani, L., Lindgren, M. & Packendorff, J. (2010) Leadership, not leaders: On the study of leadership as practices and interactions. *Scandinavian Journal of Management*, 26(1), 77-86.
- Denis, J-L, Langlely, A & Sergi, V (2012) Leadership in the plural. *Academy of Management Annals*, 6(1), 211-283.
- Drath, W. H., McCauley, C. D., Palus, C.J., Van Velsor, E., O'Connor, P. M. G. and McGuire, J. B. (2008) Direction, Alignment, Commitment: Towards a More Integrative Ontology of Leadership. *The Leadership Quarterly*, 19, 635-653.
- Fletcher, J. K. (2004) The paradox of postheroic leadership: An essay on gender, power, and transformational change. *The Leadership Quarterly*, 15, 647-661.
- Gronn, P. (2002) Distributed leadership as a unit of analysis." *The Leadership Quarterly*, 13, 423-451.

- Larsson, Magnus, och Susanne E. Lundholm. 2010. "Leadership as Work-Embedded Influence: A Micro-Discursive Analysis of An Everyday Interaction in a Bank". *Leadership*, 6:159-184.
- Lindgren, M. & Packendorff, J. (2009) Project leadership revisited: Towards distributed leadership perspectives in project research. *International Journal of Project Organisation and Management*, 1(3), 285-308.
- Lindgren, M. & Packendorff, J. (2011) Issues, responsibilities and identities: A distributed leadership perspective on biotechnology R&D management. *Creativity and Innovation Management*, 20(3), 157-170.
- Lindgren, M., Packendorff, J. and Tham, H. (2011) Relational Dysfunctionality: Leadership Interactions in a Sarbanes-Oxley Act Implementation Project. *European Journal of International Management*, 5, 13-29.
- Spillane, James P, and John B Diamond, Red., 2007. *Distributed Leadership in Practice*. New York: Teachers College Press.
- Uhl-Bien, M. (2006) Relational leadership theory: Exploring the social processes of leadership and organizing. *The Leadership Quarterly*, 17, 654-676.