

## Ledarskap – vad är det som skall utvecklas?

*Jörgen Hansson*

Ledarskapsteorier är barn av den tid då de utvecklas men också av mer allmängiltiga idéer om människans natur, människosynen. Dessa underliggande uppfattningar är dock sällan speciellt tydligt uttryckta. Trots detta har de ett avgörande inflytande på hur vi ser på ledarutveckling.

I detta kapitel är det min avsikt att granska och dra några slutsatser om ledarutveckling grundad på olika föreställningar om innebörden i ledarskap. Diskussionen kommer att handla om vad det är som skall utvecklas och hur det påverkar val av insatser för ledarutveckling.

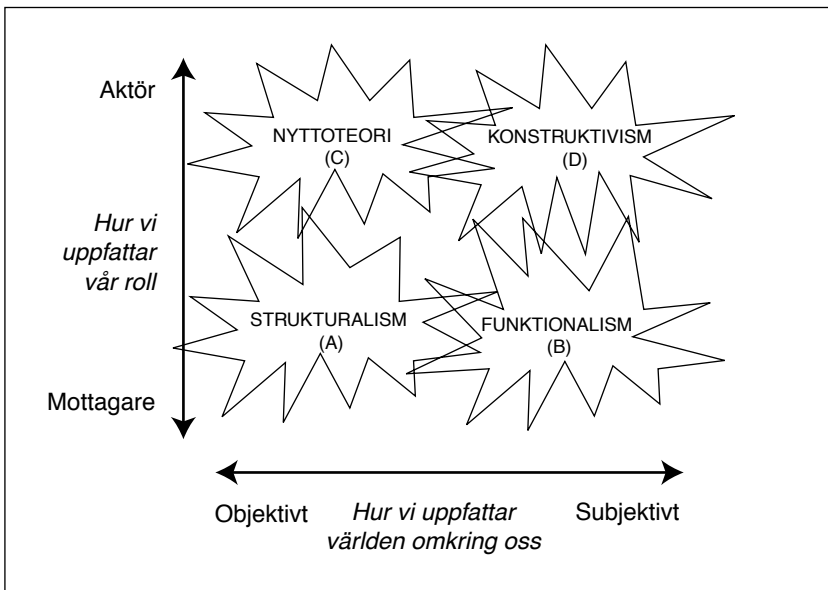
Analysen bygger på olika föreställningar om människans natur. Sådana teorier är motsägelsefulla. Den särskiljande frågan är om människan är herre i sin egen värld eller om hon är mer eller mindre fångad i ett förutbestämt mönster. Svaret påverkar hur vi ser på hur förändring åstadkoms. Den första uppfattningen ser människan som aktör medan den andra tilldelar människan en mer passiv roll som mottagare.

Den grundläggande idén bakom aktörskap är att människor sätter mål för sig själva och agerar utifrån dessa mål. Vi är som människor fria att tolka, agera i och skapa vår verklighet. Det andra synsättet innebär att människor är delar i ett större system som de inte kan påverka och som formar dem. Vi föds in i ett förutbestämt mönster av beteenden, institutioner och kulturer.

Dessa två motsatta synsätt får dessutom olika innebörder beroende på hur vi föreställer oss att människor agerar. En skola utgår från att vi agerar objektivt. Det finns en sann kunskap och vi försöker hela tiden agera rationellt. Motsatsen är ett subjektivt synsätt där våra känslor spelar en avgörande roll för vårt agerande.

#### FYRA HUVUDFÅROR AV TEORIER

Kombinationen av dessa olika antaganden kan schablonmässigt beskrivas i fyra huvudfåror av teorier om människors roll och beteenden i sin värld, figur 1. De brukar etiketteras som strukturalism, funktionalism (systemtänkande), nyttoteori och social konstruktion (Waters, 1994).



Figur 1: Fyra sociala grundteorier (Waters, 1994)

De oregelbundna figurerna avser att visa att teorierna går i varandra och inte är helt dinstinkta.

### *Ledarskap är en funktion*

De två grundteorierna i nedre delen av figur 1 startar från en uppfattning om att människor är kuggar i ett system eller en produkt av sin historia. De är mottagare av omständigheter. Människans värld är mer eller mindre given av yttre omständigheter, som hon inte rör över. Ett *strukturalistiskt* synsätt innebär att ledarskap är grundat i kulturella mönster som vi följer eller i människor som är speciellt skickade att utföra ett ledarskap. Med ett *funktionalistiskt* perspektiv blir ledarskap en uppgift som går ut på att skapa harmoni mellan ett systems olika delar.

### *Ledarskap är en relation*

De två översta grundteorierna i figuren bygger på aktörskap vilket innebär att ledarskap är något som utspelas mellan två människor som båda vill något. Ledarskap är en relation. De skiljer sig dock i synen på innebörden i relationen.

*Nyttoteorier* utgår från att samspelet alltid har ett specifikt syfte. Ledarskapet har som mål att påverka andra i den riktning som jag som ledare vill. Jag försöker medvetet skapa fördelar för mig själv, ibland på bekostnad av andra. Det innebär att skapa en relation men relationen är inte förutsättningslös. Chefen förväntas leda och medarbetare förväntar sig att bli ledda. Det kan uttryckas som att:

Ledarskap är en relation mellan ledare och ledd i vilken ledaren påverkar mer än han/hon blir påverkad.

(Gerth & Mills, 1952)

*Social konstruktion* utgår från att människors föreställningar och kunskap formas i samspel utan att samspelet alla gånger har ett medvetet syfte. Jag blir någon i relation till andra. Innebörden av ledarskapet formas av chef och medarbetare vilket innebär att kvaliteten i ledarskapet är en produkt av båda parter föreställningar och agerande. Båda parter leder. Det kan uttryckas som att:

Ledarskap är social påverkansprocess som guidar en grupp mot gemensamma mål.

(Bryman, 1996)

eller

Ledarskap är ömsesidiga relationer, utövade i en situation och vägledt genom en kommunikationsprocess mot att uppnå specifika mål.  
(Tannebaum m.fl. 1961)

### *Ledarskap i verkligheten*

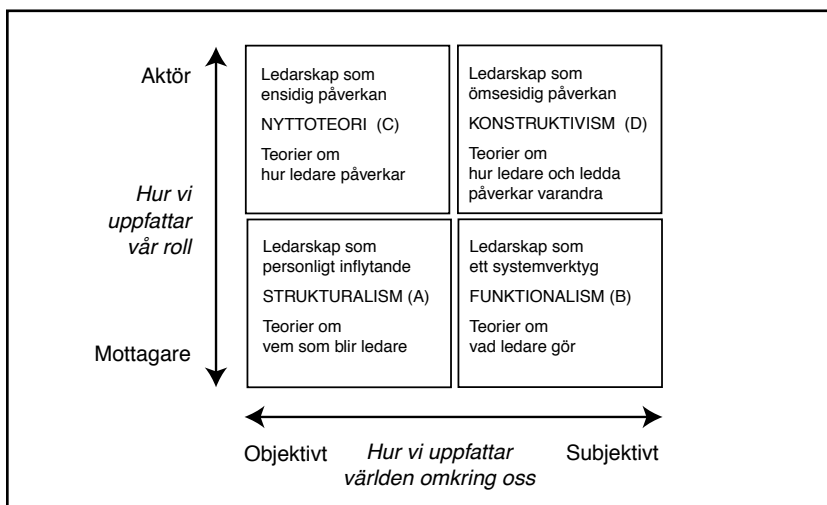
Det är viktigt att komma ihåg att beskrivningarna ovan är just modeller som i verkligheten blandas. De är också utsatta för hård kritik. Funktionalister anklagas för att överbetona harmoni och de som tar sin utgångspunkt i social konstruktion för motsatsen. Det finns aktörsteoretiker som inte har förståelse för att människor skulle vara styrda av sådant som arv och givna miljöer. De utgår från att vi skapar vår egen miljö. Strukturalister och funktionalister har naturligtvis en motsatt uppfattning och menar att miljön i form av kultur och institutioner binder vårt agerande.

Våra vanligaste ledarteorier startar i någon av dessa grundantaganden, men har naturligtvis inte en så entydig hemvist som det kan verka i den följande texten. Jag kommer trots detta att placera olika ledarteorier i en av de fyra huvudteorierna i figur 1 och diskutera vilka konsekvenser olika utgångspunkter får för val av ledarutvecklingsåtgärder. En sådan renodling kan hjälpa till att skärpa blicken för vart våra föreställningar för oss i våra val av åtgärder.

## FÖRESTÄLLNINGAR OM LEDARSKAP

Föreställningar om ledarskap tycks i huvudsak vara formade utifrån strukturalism (A), funktionalism (B), och nyttoteori (C). Det finns också en liten fåra av teorier som handlar om ledarskap som social konstruktion där ledarskap kan beskrivas som ömsesidig påverkan (D).

Figur 2 ger en översikt. Egenskaps- och personlighetsteorier dominerar bland de teorier som har ett *strukturellistiskt* ursprung. Ledarskap som personligt inflytande bygger på att en person dominerar över en annan grundat på en chefsposition, tillhörighet till en viss klass och/eller genom att ha vissa överlägsna ledaregenskaper.



Figur 2: Fyra grupper av ledarskapsteorier

Ett *funktionellt* eller systeminspirerat synsätt på ledarskap fokuserar på chefens roll eller funktion i ett ledningssystem. Ledarteorier som beskriver vad och hur chefer bör jobba hör hemma här. En del av detta ledarskap övergår också till att bli en del av systemet i form av fruset ledarskap som utövas indirekt genom organisationsformer, regler, befattningsbeskrivningar och belöningsystem.

Ledarskap utifrån en *nyttoteori* bygger på ett aktörskap, men den som leder antas vilja påverka och påverkar mer än den som blir ledd. Chefen antas dominera relationen, men eftersom båda parter förväntas vara aktörer kan relationen beskrivas som förhandling. Detta synsätt präglar de flesta ledarteorier. En kritisk granskning av dessa teorier visar att de också kan verka i motsatt riktning, dvs. att det är de ledda som påverkar den som leder. Det förstärker ytterligare intrycket av förhandling. Många av de s.k. ledarstilsteorierna med eller utan situationsanpassning hör hemma i denna kategori.

Ledarskap som *social konstruktion* kan beskrivas som ett aktivt ömsesidigt ledarskap. Det konstrueras av de inblandade i en dialog, där båda parter uppfattningar och agerande har ett lika värde för ledarskapets kvalitet. Det finns få ledarteorier som startar från detta synsätt.

### LEDARSKAP SOM PERSONLIGT INFLYTANDE (A)

Med ett strukturalistiskt synsätt blir ledarskap något som är givet eller påverkas av förändringar i strukturer. Ledarskap utövas av hävd av en viss grupp av människor eller av människor med en viss typ av egenskaper. Parsons (1951) skiljer mellan interna och externa strukturer som har ett avgörande inflytande på hur vi agerar:

#### Interna strukturer:

Vår fysiologiska struktur

- kroppen och det biologiska systemet

Vår personlighet

- behov, känslor och idéer

#### Externa strukturer:

Vår sociala tillhörighet

- roller och rollförväntningar som sätts av delade normer och grundläggande värden

Vår kulturella tillhörighet

- delade värderingar, trossatser och symboler

Dessa strukturer både överlappar och påverkar varandra. De interna strukturerna är grunden för vår personlighet och de externa strukturerna formar de institutioner som vi blir en del av och vice versa.

Med dessa utgångspunkter ses chefer som antingen en speciell grupp/klass av människor eller personer med en viss speciell uppsättning av egenskaper och motiv. Det kan beskrivas som att:

Ledarskap är personlig social kontroll. (Allport, 1924)

Denna kontroll kan utövas av en klass och/eller av en person.

### *Chefer som en klass i samhället*

Chefer kan med ett strukturalistiskt synsätt ses som den styrande klassen i ett samhälle eller företag. Ett sådant perspektiv används av forskare som anser att företagsledare får alldeles för stort inflytande på samhällets eller företagets utveckling utan demokratisk kontroll. Företagsledare själva, massmedia och medarbetare hjälps åt att ge företagsledare ett utrymme att påverka som går långt utöver deras kompetens (Chen & Meinde, 1991). Vi vänder oss till dem för synpunkter om allt från ekonomins utveckling till var det är lämpligt att semestra (Maccoby, 2000). Samtidigt kan massmedia precis som medarbetarna lika snabbt föra bort dem från denna roll.

Det verkar som om vi har ett behov av hjältar, gärna skapar dem men också gör oss av med dem när de inte längre är till nytta för oss. Mönstret är inte nytt. Precis som i hjältesagorna vältrar vi över ansvaret för våra handlingar på någon annan. Vi blir mottagare av ledarskap istället för aktörer i ledarskap. Samtidigt konsumerar vi ledarskap, vilket förstärks av att många chefer gör sig själva till ett starkt varumärke för sin verksamhet.

Det genomgående mönstret i hjältesagor genom tiderna är att hjälten är gudarnas ställföreträdare på jorden. Vi hyllar hjälten och därmed gudarna så länge hjälten gör oss tjänster. Om hjälten uppvisar svaghet, kan det var tecken på att gudarna förlorat förtroende för sin ställföreträdare. Att då fortsätta att hylla hjälten kan äventyra gudarnas tålmod. Den enda rimliga handlingen för de som är beroende av hjälten kraft, är att döda hjälten så att gudarna kan utse en ny, stark hjälte (Segal, 1990).

### *Egenskapsteorier*

Personlighet är en klassisk förklaring av framgångsrikt ledarskap. Det bakomliggande antagandet är att man föds till ledare. Egenskapsteorier har försökt och försöker finna samband mellan olika individuella fysiska och psykiska faktorer (och kombinationer) som kan förutsäga framgång. Fysiska attribut som har tilldelats prognosvärde har varit kroppsform, längd och utstrålning. Psykiska faktorer har kretsat kring begåvning, på senare tid emotionell intelligens, och olika personlighetsdrag såsom introvert, extrovert och självförtroende.

Vi tycks omhulda egenskapsteorier i vår dagliga bedömning av chefer och deras ledarskap. De utgör en betydande del av våra dagliga diskussioner om våra chefers positiva och negativa drag och åtgärder som förklaring till deras insatser.

Personlighetsteorier ligger också bakom utformningen av många platsannonser och företags kriterier på vad de menar med ledarskap och numera också medarbetarskap. Listan i tabell 1 är resultat av en analys av vanligt förekommande egenskaper i platsannonser. Chefslistan är tagen från Tollegerd-Anderssons (1989) forskning och medarbetarlistan bygger på en analys som jag gjort av platsannonser (Hansson, 2000).

CHEFER	MEDARBETARE
• Samarbetsförmåga	• Mål- och resultatorienterad
• Självständig	• Samarbetsförmåga
• Ledarförmåga	• Utåtriktad personlighet
• Initiativförmåga	• Självständig
• Mål- och resultatorienterad	• <i>Entusiasm och engagemang i jobbet</i>
• Förmåga att motivera och entusiasmera	• <i>Noggrannhet</i>
• Affärsinriktad	• Kundorienterad
• Ålder	• Kreativitet
• Utåtriktad personlighet	• <i>Kommunikativ</i>
• Kreativitet	• Initiativförmåga
• Kundorienterad	• Kundorienterad

Tabell 1: De mest nämnda egenskaperna i platsannonser – fallande ordning

Flera av de nämnda egenskaperna i tabellen är desamma för chefer och medarbetare. Medarbetarlistan avviker dock i rangordning och i tre egenskaper (kursiv stil). Den avslöjar en skillnad i synen på chefs roll och på medarbetarens roll i utvecklingen av verksamheten.

Ledarskapsforskningen har mer eller mindre avfärdat egenskapsteorier (Andersen, 1994), vilket leder till många dispyter. Det visades tydligt i en debatt i *Personal & Ledarskap* (Nr 4 och 5/1999) mellan forskare och praktiker. Andersen, ledarskapsforskare, sammanfattade sina synpunkter med att *termen ledarskapsegenskaper tillhör inte den profes-*



*sionella terminologin*. Hans opponenter, ledarutvecklingskonsulterna Boethius, Ehdin och Prien, framförde en helt motsatt bild och menade att personlighet har ett stort värde vid urval och träning av ledare. Det stora intresset för personlighetstest talar samma språk, liksom det stora intresset för chefers bakgrund och utveckling.

Det är möjligt att den här debatten är en storm i ett vattenglas. Personlighet spelar naturligtvis en roll i umgänget med andra och i hur vi uppfattas av andra. Personlighet är ett signalsystem, som vi lärt oss använda för att snabbt avgöra hur vi skall närma oss andra och bedöma andras avsikter. Jag tror inte att det finns någon entydig personlighetsmall som avgör framgång i ledarskap. Däremot är en god kännedom om den egna personligheten och dess effekter på andra betydelsefull i alla sammanhang där påverkan är viktig.

### *Karismatiskt ledarskap*

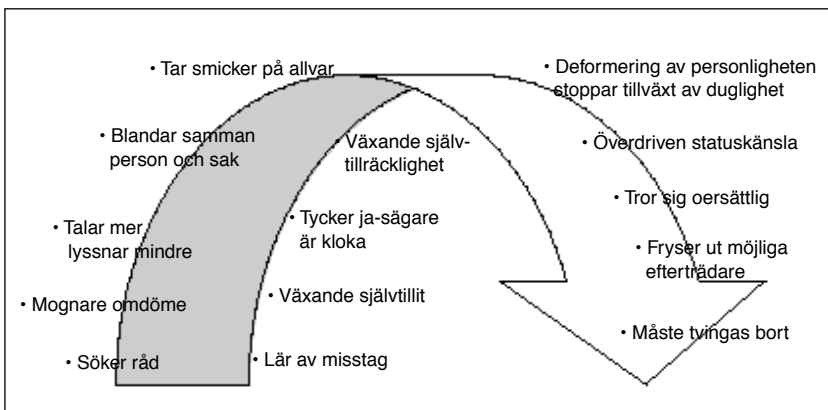
En speciell inriktning av personlighetsforskningen har fått förnyat intresse i begreppet karismatiskt ledarskap. Karismatiskt ledarskap har stått högt i kurs i affärspressens artiklar om ledarskap under de senaste åren. Det tycks som om att ett karismatiskt ledarskap frodas under osäkra förhållanden (Maccoby, 2000). Karismatiska chefers styrka är att de kan skapa en trygghet i kaoset med sina visioner och sin utstrålning.

Ordet karisma härstammar från det grekiska ordet nådegåva. Paulus använde ordet karisma för att beskriva en person som nåtts av den Helige ande. Det visade sig i gåvor som att kunna sia och undervisa, ha visdom och göra goda gärningar. I modern tid har Weber (1922/1947) lanserat karisma som en av tre sätt för att skapa legitimitet för påverkan. Det första är tradition som i relationen föräldrar-barn. Det andra är en rationell och juridisk påverkan, som t.ex. i en chefs legitimitet att leda sina medarbetare. Slutligen kan den vara karismatisk genom att den utgår från en persons utstrålning. En sådan utstrålning tycks vara förknippad med en förmåga att inspirera, ha självförtroende, vilja dominera samt prestera, och ha kommunikativa färdigheter (Conger & Kanungo, 1987). Det tycks också som om de som är mottagliga för ett karismatiskt ledarskap tycks ha en läggning som innebär ett okritiskt accepterande av and-ras åsikter, förlitan på andras omdöme, underkastelse samt värderingar som speglar ledarens.

Karismatiskt ledarskap skulle kunna ses som ett exempel på ömsesidigt ledarskap. Medarbetare tilldelar chefen ett antal förmågor som i sin tur påverkar chefens beteende, osv. Det skall dock snarare ses som ett ledarskap där medarbetare avsäger sig sitt eget ledarskap.

I de ledarteorier som bygger på karisma beskrivs ledarskapet som personlig påverkan. Det startar i en persons utstrålning och vilja att påverka. Den personliga utstrålningen kan hjälpas på traven med en analys av medarbetarnas förväntningar och situation. Denna förståelse är viktig att öva upp och beakta. Det kan annars leda till att chefens självfokusering (narcissim) leder till chefens fall.

Narcissistiska chefer är i händerna på sina medarbetare. De behöver deras bekräftelse, vilket i sin tur leder till att de älskar sig själva ännu mer. Resultatet blir att de slutar med att bry sig om sina medarbetares synpunkter. De vet ju trots allt bättre än de. Det har medarbetarnas förtroende och acceptans visat. De blir allt sämre på att lyssna, de blir känsliga för kritik, de skyller på andra och förmågan till empati minskar. I detta läge förlorar ledaren förmågan att ge sina supportrar vad de vill ha, som därför drar bort sitt förtroende (Maccoby, 2000). Ledarskapet blir varken ömsesidigt eller styrt av chefen. Det blir styrt av medarbetarna. Figur 3 visar vad som kan hända.



Figur 3: Maktens klättermöss  
(Göran Albinsson Bruhner, SvD. 26.2.00, sid. 2)

### *Några konsekvenser för utveckling av ledarskap*

Ett strukturalistiskt synsätt innebär att vägen till ledarskap är mer eller mindre given. Ledarskap är medfött eller grundat i att tillhöra en viss klass eller en viss krets av personer med en önskad profil. I princip innebär det att ledarutveckling handlar om urval och inte om utveckling. Test, bedömningar, resultatmätningar är verktygsväskan för att skilja agnarna från vetet.

Klasstillhörighet i form av nätverk ingår också i verktygsväskan för ett ledarskap som utgår från personen. Det är inte så länge sedan som arbetare som blev utsedda till arbetsledare tvingades flytta till de bostadskvarter där tjänstemännen bodde (Uggelberg, 2000). Samma syfte tycks en del högprofilerade interna och externa ledarutvecklingsprogram ha. De skapar legitimitet för rollen (Björkegren, 1986), vilket är viktigt för självförtroendet men också för att underlätta utöandet av ledarskap genom att markera skillnaden mellan chefer och medarbetare.

Med ett strukturalistiskt synsätt blir också andra organisatoriska insatser ett hjälpmedel i ledarutvecklingen. Organisationsformer, belöningsformer, administrativa system och liknande dikterar i viss mån synen på ledarskap och ledarskapets maktbas. Strukturer ersätter ledarskap. Skraddarsydd flöden med detaljerade arbetsuppgifter utövar ett starkt ledarskap i sig, liksom en detaljerad målstyrning (Kerr & Jermier, 1978). Detta skulle kunna kallas ett ”fruset” ledarskap. Olika åtgärder för att skapa en familjeliknande kultur bidrar till att skapa klara förutsättningar för ett ledarskap som utgår från person och bäddar för utveckling av ett karismatiskt ledarskap.

Det finns personinriktade åtgärder som kan vidtas utifrån ett strukturalistiskt perspektiv. Ökad självkänedom kan underlätta relationsbyggande. Personlighetsanalyser blir i detta sammanhang ett hjälpmedel till ökad förståelse. Självkänedom kan också tränas i olika typer av insatser för grupputveckling i den egna ledningsgruppen, arbetsgruppen eller tillsammans med andra i aktiviteter speciellt utformade för att utveckla sådan insikt.

### LEDARSKAP SOM ETT SYSTEMVERKTYG (B)

Funktionalism innebär att allt inom ett system har en funktion som är nödvändig för helhetens resultat. Relationer mellan de olika delarna i systemet förväntas vara givna. Var och en i systemet förutsätts utföra sin tilldelade uppgift vilket leder till att det gemensamma målet nås. Målstyrning bygger på ett sådant synsätt. Systemet strävar efter harmoni. Störningar blir hot och inte möjligheter för utveckling.

Ledarskapsteorier med ett systemperspektiv menar att chefen har till uppgift att hålla ihop systemet, och se till att det hålls i balans till dess att det är dags att förnya eller förändra. När analogier mellan företag och biologiska system görs blir chefs roll att se till att systemet kommer i kontakt med rätt omgivning som kan underlätta mutationer och skapa det regelsystem och de strukturer (den DNA) som behövs för att skapa ordning och balans (Clippinger III, 1999; Pascale m.fl., 2000). Chefers uppgift blir att avgöra om och när omgivningen förändrats så mycket att harmonin äventyras och måste återställas.

#### *Vad chefer bör göra*

Systeminspirerade ledarteorier beskriver vad chefer bör göra för att bli framgångsrika i detta arbete. I en genomgång av existerande teorier med denna inriktning fann Hales (1986) att följande uppgifter omhulldades i de flesta:

- Agera som galjonsfigur och ledare av en enhet
- Skapa och underhålla kontakter, vara förbindelselänk
- Lyssna av, filtrera och tolka information
- Allokerar resurser
- Hantera störningar och underhålla arbetsflöden
- Förhandla
- Förändra

Det som är utmärkande är att innehållet inte avviker speciellt markant från betydligt tidigare studier. Gulicks (1937) traditionella och seglivade lista innehöll planera, organisera, styra, koordinera, rapportera och budgetera. Det enda nya i Hales lista tycks vara ”förändra”, en uppgift som har accentuerats under de senaste åren. Uppgiften att initiera och leda

förändring dominerar många kravlistor på vad chefer skall göra både i företags ledarpolicy och i affärsmedia.

### *Chefskap vs ledarskap*

Chefskap ställs mot ledarskap. Hårda uppgifter mot mjuka (se nästa kapitel 3 av Lars Marmgren). Kotter (1990) säger att chefskap är lika med att planera, budgetera, organisera, bemanna, följa upp och lösa problem. Det förväntade resultatet av dessa aktiviteter i systemet är att leverans sker i tid och på budget. Ledarskap betyder i Kotters tappning att etab-lera en färdriktning, få medarbetare att dela visionen, motivera och skapa engagemang. Ledarskap är enligt Kotter (1990:3) aktiviteter som styr och mobiliserar medarbetarnas engagemang och idéer för helhetens bästa. Ledarskap skall skapa rörelse i systemet. Det åstadkoms inte av sig själv utan det måste fixas av chefen.

Det finns en uppfattning om att det finns för mycket ledarskap. Det kan skönjas i kunskapsintensiva verksamheter som i viss mån har anammat principer om självorganisering. I några studier (Hansson, 1999; Södergren, 1997) av s.k. kunskapsarbetares förväntningar på sina chefer finns en uppfattning om att chefer borde vara bättre på chefskap och tona ner sitt ledarskap. Ledarskapet klarar medarbetarna själva.

Systemteorier som vuxit fram ur kaosforskningen visar att system är självorganiserande och att de vidtar åtgärder utan ”ledarskap”. Dessa system klarar sig med ett fåtal enkla regler (Anderson, 1999). En populär analogi är att jämföra en självorganiserande organisation med ter-mitstackar eller bisamhällen. I dessa är det mer av ”fruset” chefskap i form av enkla strukturer och regler än av ledarskap.

### *Några konsekvenser för ledarutveckling*

Med systemtänkande som grund är det väsentligt att försöka beskriva vilka ledaruppgifter och beteenden som blir viktiga framöver och fastställa gapet. Utvecklingsinsatser kan sedan fylla gap och skapa harmoni i systemet. ”Rätt kompetenser i rätt tid” är mantrat.

Sådana analyser har åtminstone två viktiga begränsningar. Den ena är de

uppenbara svårigheterna att beskriva och mäta kompetenskrav. Den andra handlar om möjligheterna att beskriva kommande krav. Gapanalyser kan vara ett bra verktyg i stabila situationer men knappast när framtiden är svårbedömbär. Då kanske det är bättre att bygga insatser för kompetensutveckling utifrån medarbetares intressen och nyfikenhet. Det kan skapa öppningar för helt nya affärer.

Systemtänkandets klara fokus på vad chefer skall göra riktas in ledarutveckling mot kunskaper och färdigheter i ledarskap och i chefskap. Insatser för ledarutveckling omfattar allt från grundläggande teorier om ledarskap till praktisk träning. Utveckling av olika hjälpmedel som underlättar chefers arbete blir också betydelsefullt för att förbättra ledarkvalitén. Det handlar om sådant som bästa verktyg för budgetarbete, bästa sätt att organisera, bästa sätt att skapa affärsstrategi och affärsplaner men också utformning av detaljerade riktlinjer för utvecklingssamtal, det svåra samtalet, etc. Det skapar en ständig jakt på den senaste modellen (bench-marking), speciellt om den visat sig ge fördelar hos någon konkurrent.

### LEDARSKAP SOM ENSIDIG PÅVERKAN (C)

Nyttoläran startar utifrån antagandet att människor är beräknande och vinstmaximerande. De försöker i alla sammanhang att skapa fördelar på bekostnad av andra och att undvika att bli lurade. Mottot är att maximera fördelar och minimera förluster. I detta perspektiv blir ledarskap en rationell handling som bygger på övertag i att påverka och förhandla. Denna typ av antaganden tycks vara grunden i många ledarskapsteorier. Ett vanlig definition i detta sammanhang är att:

Ledarskap är en relation mellan ledare och ledda i vilken ledaren påverkar mer än han/hon blir påverkad.

(Gerth & Mills, 1952)

Merparten av alla ledarteorier har sin värderingsmässiga hemvist i nyttolära och bygger på att ledarskapet är en form av transaktion byggd på förhandling. Nyttoläran präglar framförallt den stora grupp av ledarskapsteorier som ger anvisningar om hur chefer kan förbättra sitt sätt

att påverka. De mest dominerande teorierna i detta fack är de s.k. stilteorierna. De ger det teoretiska underlaget för effektiva sätt att påverka. Utfallet påverkas av chefens val av stil och av chefens bedömning av situationen. Medarbetarna antas enbart ha ett indirekt inflytande på hur ledarskapet utformas.

### *Transaktionellt och transformellt ledarskap*

Burns (1978) skiljer mellan vad han kallar transaktionellt ledarskap och transformellt ledarskap.

Det transaktionella ledarskapet hör hemma bland ledarteorier inspirerade av ett nyttosynsätt. Det innebär att chefen ser relationen till sina medarbetare som en rad rationella transaktioner som måste ge båda parter ett tillräckligt utbyte (Graen & Uhl-Bien, 1995). Utbytet kan vara olika och det kan vara av olika värde. Kärnan är att respektive part kalkylerar med att få något i utbyte såsom ersättning, förmåner, rättigheter eller känslomässiga band. Det blir en förhandling och matchning av intressen och behov. Slutresultatet måste upplevas vara i balans för att leda till ledarkvalitet, dvs. att chefens ledarskap utifrån nyttolärans perspektiv ger avsett resultat.

I ett transformellt ledarskap tonas inslaget av förhandling ner och chefen ses mer som en styrande konsult. Transformellt ledarskap innebär ett ledarskap som kan förvandla medarbetare till ledare och chefer till att skapa ett gemensamt synsätt på ledarskapets mål. Det är således bara en gradskillnad till transaktionellt ledarskap, vilket placerar även det transformella ledarskapet bland nyttolärogrundade modeller. Fokus är på chefens ledarskap och dennes förmåga att förändra medarbetares mål och trossatser i harmoni med chefens.

### *Stilteorier*

Den första stilteorin är utvecklad vid Ohio State University under 40-talet. Den har lärt oss att chefens val av metod för att påverka beror på huruvida han/hon tror mer på människor eller mer på teknik för att skapa produktivitet. I det första fallet arbetar chefen medvetet med att involvera sina medarbetare i beslutsfattande och utvecklingsfrågor. I det senare fallet ser

chefen som sin uppgift att styra sina medarbetare genom att introducera ny teknik, effektiva arbetsformer och regler. I den ledarstilsteori som har utarbetats ungefär samtidigt vid Michigan University benämnes dessa två motsatta stilar för personinriktade och upp-giftsinriktade.

Över tiden har dessa stilteorier utvecklats och förfinats i bl.a. Likerts system 1-4 (Likert, 1979) och Blake & Moutons (1964) fem olika kombinationer av olika grader av personinriktning och uppgiftsinriktning. En hög grad av både person- och uppgiftsinriktning utmålas som den ideala stilen. De övriga kombinationerna har också sin plats beroende på hur arbetsuppgifter och kultur ser ut. I Sverige har Arvonen & Ekvall (1989) byggt vidare på denna tradition och introducerat en tredje dimension som de kallar för förändringsinriktning. De tre dimensionerna kan kombineras på nio olika sätt och vara mer eller mindre lämpade i olika situationer (Arvonen, 2002).

Stilteorierna är populära då de är lätta att förstå och använda. De tycks också ha viss relevans för ledarskapskvalitet även om forskarna är oense om på vilket sätt det åstadkommes (Andersen, 1994). Kritiska studier visar att det lika väl kan vara medarbetarnas stil som styr kvaliteten i ledarskapet. Medarbetarnas stil styr chefens i stället för tvärtom (Crowe m.fl., 1972; Lowin & Craig, 1968).

Stilteorierna tar inte heller hänsyn till den situation som chefen befinner sig i. Fiedler (1967) tillförde därför affärsmässiga och arbetsmässiga situationsfaktorer till ledarstilsteorierna. Hans utgångspunkt var att en specifik situation kräver en specifik påverkansstil. Chefen måste lära sig att tolka situationen och välja en lämplig stil.

Det innebär att chefer inte bara måste lära sig förstå sin situation/situationer utan de måste också kunna påverka på flera olika sätt, dvs. genomföra flera olika stilar. Chefer måste lära sig att analysera situationen för att göra rätt val. I en populär modell för situationsanpassat ledarskap utgår Hersey & Blanchard (1988) från att chefen måste göra en bedömning av inte bara affärs- och arbetssituationen utan också av sina medarbetares kompetens, motivation och självförtroende. Situationer och medarbetare kategoriseras i ett antal fack och varje fack har sin bästa påverkansstil. Det blir ett pragmatiskt sätt att se på ledarskap och Hersey & Blanchards



teorier om situationsanpassat ledarskap har bildat skola för många ledarutvecklingsprogram.

### *Värdestyrt ledarskap*

Situationsanpassat ledarskap grundat på fyra till sex typsituationer kan hanteras. Det är dock rimligt att anta att antalet kombinationer är oändliga och behöver mötas på lika många sätt. Det är åtminstone utgångspunkten i vad som inom marknadsföringen kallas för ”one-to-one marketing”. På samma sätt skulle man kunna tala om ”one-to-one leadership”. Det raderar ut enkelheten i situationsanpassat ledarskap.

One-to-one leadership kräver ett annat angreppssätt och det går under etiketter som idéstyrt eller värdestyrt ledarskap. Chefer behöver lära sig att skapa mening, leda genom visioner eller genom gemensamma värderingar och uppfattningar (Beckéreus & Edström, 1988; Sandberg & Targama; 1998, Smircich & Morgan, 1982). Idéer, värderingar och visioner bildar ett paraply som enar allas uppfattning om situationen och som på så sätt underlättar chefens insatser för individuell anpassning. Påverkan har blivit mer av marknadsföring än av situationsanpassning.

### *Några konsekvenser för utveckling av ledarskap*

Stilteorier i olika former utgår från att det är chefen som påverkar ledarskapets innehåll och kvalitet mer än medarbetarna. Det sker från en position som ger chefer tolkningsföreträde. Hierarkisk position blir en viktig grund för förhandling och val av påverkansmetod.

Nyttainspirerade ledarteorier bygger på att ledarskap kan tränas. Det är inte medfött. Ledarutveckling startar därför ofta med att först reda ut vilka som har förutsättningar att bli tränade eller behöver bli tränade. Medarbetarenkäter och 360 graders bedömningar blir viktiga hjälpmedel. Med detta i bagaget kommer ledarutveckling att handla om att träna chefer i att förstå och hantera olika typer av påverkanssituationer och hjälpmedel. De tränas i att förstå olika stilar och deras konsekvenser. Olika påverkanssituationer övas såsom genomförande av förändring, utvecklingssamtal, konflikthantering och svåra samtal. Träning i kommunikation och retorik står också högt i kurs.

Eftersom situationen är en viktig del av dessa teorier, handlar ledarutveckling inte bara om att träna chefen. Ett viktigt inslag i ledarutvecklingen blir också att aktivt påverka den plattform utifrån vilken chefen kan agera. Utveckling och förändring av organisationsformer i takt med att affärsituationen förändras kan användas för att förstärka chefs legitimitet och förhandlingsposition. Förändring i sammansättningen av kompetenser bland chefens medarbetare (t.ex. ledningsgruppens sammansättning) är ett annat verktyg som kan användas i samma syfte. Denna typ av åtgärder innebär en omvänd situationsanpassning och har sin grund i ett strukturalistiskt hållningssätt, se tidigare avsnitt om ledarskap som personligt inflytande.

### LEDARSKAP SOM ÖMSESIDIG PÅVERKAN (D)

Ett socialt konstruerat ledarskap innebär att relationen mellan chef och medarbetare skapas tillsammans. Chef och medarbetare har samma roll och ansvar i ledarskapets kvalitet. Relationen mellan chef och medarbetare blir inte en relation som bygger på att skapa egna fördelar utan en relation som skapar ett ömsesidigt beroende och präglas av ett engagemang i varandras behov (Clark & Mills, 1993). Relationen präglas av ett ansvarstagande för varandra utan sidoblickar mot egna fördelar. Båda parter är subjekt i ledarskapet. Ingen av parterna äger ledarskapet. Det ägs och skapas tillsammans (Drath, 2001; Hjalmarson, 1999). Det skulle kunna beskrivas som:

En social process präglad av dynamiskt samverkan där individer och organisationsmedlemmar ger sig själva och andra rätt att interagera på sätt som underlättar experiment med nya former av intellektuell och emotionell förståelse.

(Gemmill & Oakley, 1992)

Chefen måste tänka på konsekvenserna av sina handlingar gentemot sina medarbetare och medarbetarna måste göra detsamma mot sin chef.

Det finns få ledarteorier som bygger på social konstruktion och ömsesidig påverkan. Det kan bero på att industrisamhället och det moderna samhällets grundsyn på ledarskap har utgått från en arbetsfördelning som ger

chefen det fulla ansvaret för ledarskapets innehåll och som medarbetare har en både juridisk och moralisk skyldighet att följa. Dessa hierarkiska ledningsformer kompletteras emellertid i ökande grad med en mångfald av horisontella relationer i projekt, platta strukturer, nätverk och i samproduktion med kunder (Hedberg m.fl., 1994; Normann, 2001). I sådana relationer blir ledarskap en ömsesidig angelägenhet.

Hirschhorn (1990) menar att det postindustriella samhället är på väg att bädda för utveckling av ledarteorier som bygger på social konstruktion, dvs. ett ledarskap som är präglad av en påverkan mellan jämställda parter. En sådan trend visas i tabell 2.

	Traditionell	Modern	Post-industriell
Plattform	Positionen	Rollen	Personen
Organisationens påverkan	Tvång	Skyldighet	Samverkan
Individens svar	Lydnad	Självdisciplin	Förhandling
Sanktioner och förmåner	Bestraffning och belöning	Skuld och lättnad	Alienation och engagemang

Tabell 2: Olika plattformar för ledarskap (Hirschhorn, 1990)

Den postindustriella kolumnen i tabellen har tydliga drag av ett socialt konstruktionistiskt synsätt. Förmodligen befinner vi oss mellan en modern syn och en postmodern syn på ledarskap. Det kan förklara varför det finns få ledarskapsteorier med postmodernistiska förtecken. Jag tror dock att de redan vuxit fram i företag med komplexa arbetsformer som matrisorganisation, projekt, nätverk och virtuella strukturer. I dessa arbetsformer blir ledarskap en angelägenhet för alla inblandade. Inflytande utifrån en hierarkisk position ersätts i hög grad i dessa arbetsformer med ett inflytande som grundas på kompetens. Det har dock inte ännu avsatt några märkbara spår i nya ledarteorier.

Det kan emellertid också vara så att det inte går att beskriva ömsesidigt ledarskap som ledarskap. Ordet ledarskap är så intimt förknippat med nyttolärans syn på ledarskap att ordet därigenom är förbrukat i ett nytt sammanhang och synsätt. Modeller för ömsesidigt ledarskap skall kanske i stället sökas i teorier för interaktivt lärande och i empowermentrörelsen.

### *Interaktivt lärande*

Teorier om interaktivt lärande bygger på att individer inte verkar i ett tomrum utan formas av och formar sin omgivning (Elkjaer,1999). Lärande sker tillsammans med andra. Den individuella kompetensen betyder inget om den inte ställs i relation till en uppgift. Kompetens får sin mening i ett samspel med andra och den utvecklas i samspel med andra. Det innebär att dessa teorier ger en grund för en syn på utveckling av ledarskap som ett gemensamt lärande mellan chef och medarbetare, mellan medarbetare och mellan medarbetare och kunder (Normann, 2001). Det ställer invanda, rationella synsätt på ledande och organiserande på ända. Ledarskap får en ny innebörd som kan beskrivas som ömsesidigt lärande.

### *Empowerment och medarbetarskap*

Ett synsätt som skulle kunna ligga till grund för utveckling av ett ömsesidigt ledarskap är de s.k. empowermentmodellerna. De bygger på att medarbetare ges stora frihetsgrader och makt att ta kommando över sitt jobb och därigenom sina chefer och sina kolleger. Empowerment förväntas ge utrymme för alla att utnyttja sina talanger och att påverka andra. Resultatet förväntas bli frigörelse av engagemang och ansvarstagande. I slutändan skall det leda till bättre resultat. Det åstadkoms bl.a. genom att nyttolärans misstänksamhet om att bli utnyttjad eller lurad sätts ur spel och onödigt kontroll tas bort. Empowerment kan på så sätt snabba på beslutsprocesser, utlösa kreativitet och skapa stolthet.

Empowerment kräver medarbetarskap. Medarbetarskap har kommit att stå som synonym för medarbetarnas ledarskap. Det har dock precis som ledarskap fått olika innebörder beroende på bakomliggande föreställningar. Jag kan se åtminstone tre olika varianter.

De medarbetarskapskrav som jag tagit del av säger bl.a. att ett gott medarbetarskap kännetecknas av att medarbetare kan leda sig själva, att de delar företagets värderingar och strategier, att de tar ansvar för egen effektivitet och kompetensutveckling, och att de är mottagliga för förändringar. De skall också vara ärliga, lojala och öppna. I samma företags beskrivning av kraven på chefernas ledarskap finns förutom kraven på rollen som chef också krav på att utveckla företagets affär. I korthet, chefer förväntas bidra till förnyelse och medarbetare förväntas se till att förnyelsen förverkligas. Chefer har ett ansvar för affären. Medarbetare har ett ansvar för sin egen kompetens. Det är ett medarbetarskap som präglas av nyttolärans föreställningar. Medarbetarskap tycks betyda att man är en god kollega och god köpare av företagsledningens intentioner. Empowerment blir chefers redskap för att åstadkomma mer fokus på moral och engagemang (Argyris, 1998). Möjligheterna att påverka får allvarliga begränsningar och blir bara ett utanverk. I mitt tycke måste medarbetarskap i handling visa att medarbetarna förväntas och har ett ansvar för utveckling av sin och sitt företags verksamhet och inte bara vara till lags.

Ett medarbetarskap som präglas av en föreställning grundad på ett ömsesidigt ledarskap bygger på en insikt om det nyttiga i motstridiga intressen och idéer. De behöver tillåtas och lyftas fram, inte döljas. I detta spänningsfält mellan chefers och medarbetares kompetenser, önskningar, och meningsskiljaktigheter skapas innebörden och kvaliteten i ledarskapet. Chefers och medarbetares olika kompetenser bäddar för utveckling av kvalitet i ledarskapet. Det är med en sådan innebörd som medarbetarskap blir trovärdigt och en konstruktiv kraft i ett företags utveckling.

Det finns en tredje tolkning av innebörden av medarbetarskap som har sina rötter i de sociala teorier som ser oss människor som mottagare. Företaget beskrivs som en familjestruktur där rollerna mellan de olika medlemmarna är givna. Chefen är fadern och medarbetarna är barnen. Relationerna behålls och förstärks med hjälp av kultliknande företagskulturer där medarbetaren kallas partner eller familjemedlem. En sådan företagskultur präglas inte av ömsesidigt ledarskap utan av ett personligt ledarskap. Sådana kulturer kan utarma personlig integritet, skapa likformighet och leda till stagnation (Arnott, 2000).

### *Några konsekvenser för utveckling av ledarskap*

Nya organisationsformer, som ofta också involverar kunder, partners och nätverkskontakter, bygger på en påverkan som har sin grund i att alla är på samma nivå och samproducerar önskade värden (Hedberg m.fl. 1994; Normann, 2001). De tycks ställa krav på ett ömsesidigt ledarskap.

En ledarutveckling som bygger på en föreställning om ömsesidigt ledarskap måste börja med att parterna i relationen blir varse sina inlärdade uppfattningar om varandras roller. De är ofta präglade av nyttolärens syn på ledarskap. Ledaren har haft tolkningsföreträde i relationen. Medarbetarna har förväntats och lärt sig att agera mer eller mindre som i relationen förälder – barn. Det innebär att chefer måste lära av ett ledarskap som bygger på hierarkisk auktoritet och medarbetare behöver lära av sitt avståndstagande från ansvar för ledarskap. Det går inte längre att säga att kvaliteten i ledarskapet enbart beror på chefen. Frågan ”Vad har chefen och mina kolleger gjort för mig?” borde istället vara ”Vad har jag gjort för chefen och mina kolleger?” Chefer behöver lära sig medarbetarskap och medarbetare behöver lära sig ledarskap. Ledarskapets resultat är i fokus, inte dess parter. Det bygger också på att parterna kan acceptera och hantera motsättningar. Motsättningar är nödvändiga för att skapa ett fruktbart ledarskap som ger förnyelse.

Ömsesidigt ledarskap får konsekvenser för val av former, innehåll och målgrupper för ledarutveckling. Ledarskapet utvecklas i ett dynamiskt samspel mellan chef och medarbetare. Det måste tränas tillsammans. Det gäller i situationer som att utveckla, stödja och ta emot nya idéer, inriktning av verksamheten i form av visioner och mål men också i sammanhang där chefer och medarbetare agerar ihop som i utvecklings-samtal, konflikthantering och svåra samtal eller där de måste ta ansvar för varandra genom att stötta, få andra att växa och att agera som mentor. Ett sådant gemensamt lärande har i viss mån präglat utveckling av ledningsgrupper, projektgrupper och arbetsgrupper.

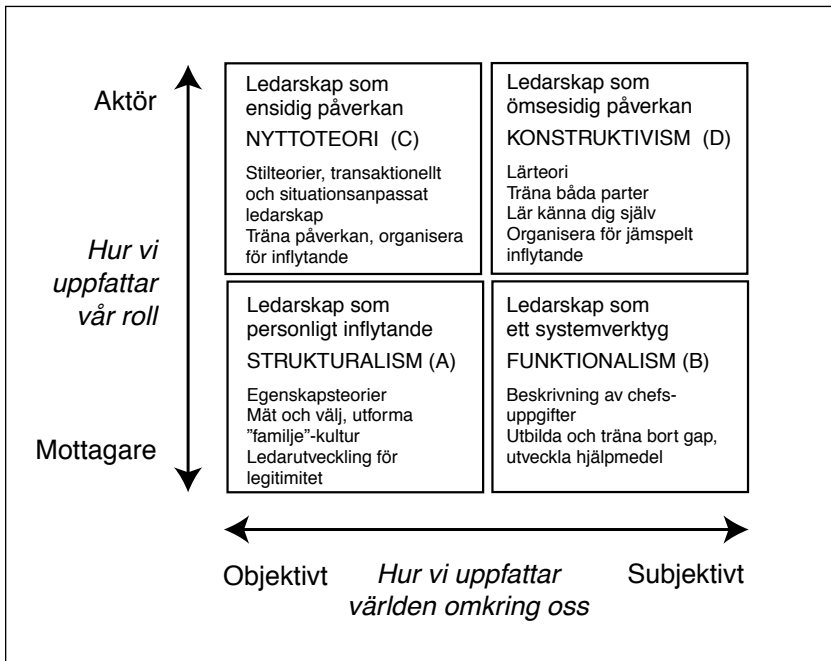
Ett viktigt inslag blir också att vidga förmågan hos båda parter att se sina roller i ett större sammanhang och att kunna delta i affärsutvecklingen. Kompetensutveckling och affärsutveckling går hand i hand.

NÅGRA REFLEKTIONER

De fyra huvudföreställningar som jag har följt i min diskussion om ledarskap existerar inte i den renodlade form som jag använt mig av. Renodlingen kan rättfärdigas med att den kan bidra till förståelsen av komplexiteten i utveckling av ledarskap och i hur egna och andras föreställningar påverkar val av åtgärder. Figur 4 sammanfattar diskussionens huvuddrag och tankar. Föreställningar om ledarskap är en mix av dessa fyra perspektiv, men utgår oftast från ett av dessa synsätt.

*Chefen i fokus*

Mitt huvudintryck är att lejonparten av all ledarutveckling har sin hamn i ett nyttotänkande, dvs. att ledarskap tolkas som ensidig påverkan; och i ett funktionellt synsätt – ledarskap är systemets motor. Det är inte så konstigt eftersom merparten av teorier och modeller för företagsledning och företagsekonomi har samma utgångspunkter.



Figur 4: Översikt

Dessa rationella teorier är ofta förknippade med ett systemtänkande, vilket är lätt att spåra i många ledarutvecklingsprogram. Dessa program utgår från att omvärlden är någorlunda väl förutsägbar och handlar rationellt. Ytterligare utgångspunkter är att arbetsfördelningen i företaget bygger på specialisering och att ett visst mått av hierarkisk ledning med hjälp av chefer är nödvändig. Därigenom har chefer vissa bestämda arbetsuppgifter som de måste kunna hantera. De har stöd utifrån sin position men måste också kunna påverka sina medarbetare utan denna formella auktoritet för att lyckas i sina uppgifter. Lejonparten av innehållet i dessa program för ledarutveckling blir då lätt att dels träna olika sätt för påverkan, dels att lära sig ”chefens verktygsväska”. Pedagogiken i programmen tar sin utgångspunkt i en syn på lärande som handlar om att överföra vetande och färdigheter. Lärande ses som en individuell aktivitet.

### *Relationen i fokus*

Det som förvånar mig är att det finns så få ansatser till att se ledarskap som en ömsesidig process. Ett sådant ledarskap och medarbetarskap (medarbetares ledarskap) lyfts fram i diskussioner om ledarskap i matrisorganisation, projektorganisation, i nätverk och i virtuella arbetsformer. Dessa arbetsformer sägs också vara arbetsformer i affärssituationer som präglas av överraskningar och krav på snabba förändringar. Trots detta har de hittills satt få spår i teorier om chefers och medarbetares gemensamma ledarskap och hur det kan utvecklas. Förmodligen finns detta i praktiken men det har ännu inte omsatts i distinkta ledarteorier. Det kan också vara så att det inte längre handlar om ledarskap i gängse mening i dessa sammanhang utan om interaktivt lärande. Det är min gissning att de nya organisationsformerna kommer att driva på en utveckling mot ömsesidigt ledarskap.

Ett ord som alltid finns med i diskussionen kring ledning i dessa nya organisationsformer är ordet förtroende och då ett förtroende som bygger på dygdeetik snarare än nyttoetik. Dygdeetik utgår från en persons inre kvaliteter medan nyttoetik bygger på en persons handlingar. I en starkt föränderlig värld finns det inte tid att avläsa resultatet av handlingar som grund för förtroende. Förtroendet måste i stället bygga på personliga kvaliteter (Paine Sharp, 1996).



Ett sådant resonemang kopplar ihop ledarskap som ömsesidig påverkan och ledarskap som personligt inflytande. Det innebär att utveckling av ett ömsesidigt ledarskap till stora delar måste ske i ett gemensamt lärande mellan chef och medarbetare. Båda parter måste ha förmåga att förstå varandras roller. Former för interaktivt lärande blir viktigare än en pedagogik som bygger på individuellt lärande.

### *Ledarskapssyn i MiL*

Utifrån min bild av MiLs tillblivelse fanns två dominerande föreställningar som präglade MiLs syn på ledarskap. De hänger ihop.

Den ena var att chefers jobb inte bara var att chefa, dvs. utöva chefskap i form av att veta och kunna planera, administrera, etc. Jobbet var också att leda, både på en strategisk nivå och på en mer vardagsnära operativ nivå. Strategiskt ledarskap beskrivs i ”MiLs Managementmodell” (se Rohlin m.fl. 1994) som att skapa balans mellan företagets produkter och tjänster, omvärldsutvecklingen, företagets resurser och dess ideologi. Det vardagsnära ledarskapet handlar bl.a. om att mobilisera medarbetares engagemang och stödja utvecklingen av deras kompetens. Bedömningen var att ledarskapet – på båda nivåerna – var eftersatt, vilket kom att prägla MiL.

Vid MiLs tillblivelse hade också tron på långtidsplanering fallit och ersatts med begrepp som att parera och att vara proaktiv. Företag var inte slutna system. Det bäddade för den andra viktiga föreställningen – aktörskapet. Vi är alla aktiva i att skapa det som sker, inte minst har chefer en aktiv roll.

Kombinerat med en humanistisk människosyn kom aktörssynen att prägla också synen på ledarskap – fast på två olika och lite motsägelsefulla sätt. Den pedagogiska formen kom att präglas av ett aktörssynsätt i vilket affärsutveckling och kompetensutveckling går hand i hand. Ett uttryck för detta blev ”earning while learning”. Det är i grunden ett synsätt som social konstruktion, dvs. att det är människor i handling och samspel som skapar den värld som vi upplever.

Synen på ledarskap präglades också av en aktörssyn, men med en annan utgångspunkt än ömsesidighet. Chefen sågs som huvudaktör och han/hon måste förstå och utveckla en egen syn på ledarskap för att bättre kunna leda sina medarbetare. Till skillnad från den pedagogiska grunden med ömsesidig påverkan byggde synen på ledarskap mera på ensidig påverkan, om än kraftigt beskuren genom en syn på ledarskap grundad i humanism och situationsanpassning.

MiL har uppmärksammat den tudelade tolkningen av aktörskapet i den pedagogiska formen och i synen på ledarskap. Det framgår bl.a. av efterordet till *Strategiskt Ledarskap i Lärsamhället*. Där sägs det att:

... "aktören" i vårt aktörsperspektiv kunde uppfattas som väl egen-sinnig, som väl mycket av den starkes rätt. För aktörer gäller det att "ta för sig" och skaffa sig eget utrymme. Det i denna bok nya begreppet "lärande aktör" visar bättre på den ödmjukhet och den respekt för andra människor som är avgörande för ett framgångsrikt strategiskt ledarskap.

(Rohlin, L. m.fl. 1994, sid. 216)

MiL tycks dock fortfarande (utifrån urvalet av skrifter i den här boken) ha en syn på ledarskap som har sina rötter i att ledaren är huvudaktör men med en stor medvetenhet om att ledarskap är en relation. Det senare blir särskilt tydligt i de kapitel som diskuterar hur ledarskapet förändras i nya mer gränslösa och horisontella organisationsformer. I Thomas Sewerins kapitel 8 om handledarrollen markeras tydligt synen på ledarskap som ömsesidig påverkan. Hans bok *Hållplatser* (Sewerin, 2002) skulle kunna ligga till grund för en mer markerad syn på ledarskap som ömsesidig påverkan.

### REFERENSER

Andersen, J.A. (1994): *Ledelse og effektivitet. Teori og prøving*. Lund: University Press.

Anderson, P. (1999): Complexity theory and organization science. *Organization Science*, Vol. 10, No. 3, May-June.

- Argyris, C. (1998); Empowerment: The emperor's new cloth. *Harvard Business Review*, May-June.
- Arnott, D. (2000): *Corporate cults*. New York: Amacom.
- Arvonen, J. (2002): *Change, production and employees*. Stockholm: Department of Psychology, Stockholm University.
- Arvonen, J. & Ekvall, G. (1989): *Change centred leadership: An addition to the two dimensional model*. Stockholm: FA-Rådet.
- Beckéreus, Å. & Edström, A. (red.) (1988): *Doktrinskiftet. Nya ideal i svenskt ledarskap*. Stockholm: FA-Rådet och Svenska Dagbladet.
- Björkegren, D. (1986): *Företagsledarutbildning – en fallstudie*. Stockholm: EFI.
- Blake, R.R. & Mouton, J.S. (1964): *The managerial grid*. Houston: Gulf Publishing House.
- Bryman, A. (1996): Leadership in organizations, sid. 276 i Clegg, S.R. & Hardy, C. & Nord, R.W. (Eds.): *Handbook of organizational studies*. London: Sage.
- Burns, J. M. (1978): *Leadership*. Harper & Row.
- Chen, C.C. & Meindl, J.R. (1991): The construction of leadership images in the popular press: The case of Donald Burr and People Express. *Administrative Science Quarterly*, 36, pp. 521-551.
- Clark, M.S. & Mills (1993): The difference between communal and exchange relationships: What it is and is not. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 15, pp. 533-542.
- Clippinger III, J.H. (red.) (1999): *The biology of business*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Conger, J.A. & Kanungo, R.N. (1987): Toward a behavioral theory of charismatic leadership in organizational settings. *Academy of Management Review*, Vol. 12, No. 4, pp. 637-647.
- Crowe, B.J. & Bochner, S. & Clark, A. W. (1972): The effects of subordinates' behaviour on managerial style. *Human Relations*, Vol. 25, No. 3, pp. 215-237.
- Drath, W. (2001): *The deep blue sea. Rethinking the source of leadership*. San Francisco: Jossey-Bass.

Elkjaer, B. (1999): In search of a social learning theory. I Easterby-Smith, M. et al. (red.): *Organizational learning and the learning organization*. London: Sage.

Fiedler, F. (1967): *A theory of leadership effectiveness*. New York: McGraw-Hill.

Gemmill, G. & Oakley, J. (1992): Leadership: An alienating social myth? *Human Relations*, Vol. 45, No. 2, pp. 113-129.

Gerth & Mills (1952) i Bass, R.M. (1990): *Bass & Stogdill's handbook of leadership*. New York: The Free Press. P. 13.

Graen, G.B. & Uhl-Bien, M. (1995): Relationship-based approach to leadership. Development of leader-member exchange (LMX) theory over 25 years: Applying a multilevel multidomain perspective. *Leadership Quarterly*, 6 (2), pp. 219-247.

Gulick, L.H. (1937): Notes on the theory of organization. In Gulick, L H & Urwick, L F (eds.): *Papers on the science of administration*. New York: Columbia University Press.

Hales, C.P. (1986): What do managers do? A critical review of the evidence. *Journal of Management Studies*, 23:1, pp. 88-115.

Hansson, J. (1999): *Strategy formation in two knowledge intensive organisations*. Lancaster: Mphil-thesis, Lancaster University, The Management School.

Hansson, J. (2000): Dolda budskap i platsannonser. *Headhunter*, aug.

Hedberg, B. & Dahlgren, G. & Hansson, J. & Olve, N-G (1994): *Imaginära organisationer*. Lund: Liber.

Hersey, P. & Blanchard, K.H. (1988): *Management of organizational behavior*. New York: Prentice-Hall.

Hirschhorn, L. (1990): Leaders and followers in a postindustrial age: A psychodynamic view. *The Journal of Applied Behavioral Science*, Vol. 26, No. 4, pp. 529-542.

Hjalmarson, B. (1999): *Med förenade krafter*. Jönköping: Brain Books.

Kerr, S. & Jermier, J.M. (1978): Substitutes for leadership: Their meaning and measurement. *Organizational Behavior an Human Performance*, 22, pp. 375- 403.

- Kotter, J.P. (1990): *A force for change. How leadership differs from management.* New York: The Free Press.
- Likert, R. (1979): From production- and employee-centeredness to system 1 – 4. *Journal of Management*, Vol. 5, No. 2, pp. 147-156.
- Lowin, A. & Craig, J.R. (1968): The influence of level of performance on managerial style: an experimental object-lesson in the ambiguity of correlation data. *Organizational behavior and human performance*, 3, pp. 440-458.
- Maccoby, M. (2000): Narcissistic leaders. *Harvard Business Review*, Jan-Feb, pp. 69 –77.
- Normann, R. (2001): *Reframing business.* Chichester: John Wiley & Sons, Ltd.
- Paine Sharp, L. (1996): *Cases in leadership, ethics, and organizational integrity.* Chicago: Irwin.
- Parsons, T. (1951): *The social systems.* New York: The Free Press.
- Pascale, R.T. et al. (2000): *Surfing the edge of chaos.* New York: Crown business.
- Rohlin, L. & Skärvad, P-H & Nilsson, S.Å. (1994): *Strategiskt ledarskap i lärsamhället.* Lund: MiL Publishers.
- Sandberg, J. & Targama, A. (1998): *Ledning och förståelse. Ett kompetensperspektiv på organisationer.* Lund: Studentlitteratur.
- Segal, R.A. (red.) (1990): *In quest of the hero.* Princeton University Press.
- Sewerin, T. (2002): *Hållplatser - sex berättelser om handledning.* Lund: MiL Publishers.
- Smircich, L. & Morgan, G. (1982): Leadership: The management of meaning. *Journal of Applied Behavioral Science*, 18 (3), pp. 257-273.
- Södergren, B. (1997): *Kunskapsarbetare – en studie om villkoren för kunskapsintensivt arbete.* Stockholm: Stockholm School of Economics. Forthcoming research report.
- Tannebaum, R. m.fl. (1961): *Leadership and organization.* New York: McGraw-Hill. P. 24.

Tollegardt-Andersson, I. (1989): *Ledarskapsteorier, företagsklimat och bedömningsmetoder*. Stockholm: EFI.

Uggelberg, G. (2000): Skarp penna upptakten till gruvstrejken i Malmfälten. *Personal & Ledarskap*, november.

Waters, M. (1994): *Modern sociological theory*. London: Sage.

Weber, M. (1922/1947): *Theory of social and economic organization*. New York: Oxford University Press.