

## Jämbördigt samarbete som kontrast till ledarskap

*Jag kastar lite ljus på begreppet ledarskap utifrån mina erfarenheter som ledarskapslärare. Samt ett försök att illustrera en annan bild än ledarskap i sociala sammanhang – för att begreppet verkar ha så många historiska och opraktiska betydelser som idag är svåra att förena.*

### Ingång

Som ledarskapslärare i Försvarmakten (FM) har jag länge haft något på känn att det är något med ledarskap och utbildning som är knepigt. Det är som att man genom ledarskap och utbildning tänker sig kunna svara på nutidens svårigheter. Men att många samtidigt tycker antingen ledarskapet som utövas eller utbildningar som bedrivs i det mesta inte är tillräckligt eller ens leder rätt för de ändamål man tänker sig.

När jag i ett möte med en före detta lärare som nu etablerat sig med ett eget utvecklingsföretag tyckte jag mig kunna skönja några av de återkommande stenar jag irriterar mig på i skon. Nämligen att ledarskap och utbildning vilar på i grunden väldigt otidsenliga antaganden. Men samtidigt i takt med tiden har kommit att innebära väldigt mycket annat än det man kanske från början ämnade.

Nu avser jag inte fördjupa mig nämnvärt i utbildning utan koncentrerar mig mest på ledarskap. Emellertid har dessa två begrepp många likheter, läraren liksom ledaren har en lika svår som ofta given plats i den allmänna agendan. Dessa två urtyper verkar allt oftare klä skott för kritik, berättigad eller inte – så tror jag också detta är symptomatiskt för något som kommit att bli mycket förvirrande.

Jag vill belysa de i min mening diskutabla föreställningar som vanligen förknippas med ledarskap och visa på ett alternativt sätt att beskriva vad som sker i ett socialt samspel. Den ursprungliga avsikten med ledarskap, en ojämbördig<sup>1</sup> (asymmetrisk) relation mellan ledare och ledda verkar numer bättre beskrivas som jämbördig (symmetrisk). Frågan är om ledarskap som beskrivning kan inrymma denna förskjutning av relationer i människors mening?

---

<sup>1</sup> Jag har valt ordet jämbördig med dess motsats för att det bättre än exempelvis jämlik matchar det jag i sammanhanget avser. Jämlikhet är kopplat till människors lika värde och ett bättre ord skulle rimligtvis vara jämställdhet. Om det inte vore för att jämställd åsyftar lika värde ur ett genusperspektiv. Med jämbördig menar jag att man trots olika förutsättningar (kompetens, kunnskap, roll) har lika ansvar, rättighet och skyldighet gentemot ett givet mål.

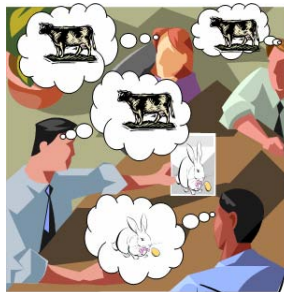
## Det hörbara och paradoxala

Jag vill att vi skall ha en öppen atmosfär där kreativiteten räknas och att alla aktivt förväntas ta ansvar för verksamheten. Samtidigt som vi också handskas varsamt och respekterar varandras kompetens och livsåskådning... *Skulle en chef, ansvarig, ledare kunna ha som inledning på ett kommande projekt/samarbete*

... Nu har vi jobbat ett tag ihop och jag upplever det som att vissa inte riktigt inordnar sig i planen. Samtidigt som jag upplever att det främst är jag som tar initiativ och för arbetet framåt. Alltså att övriga liksom avvaktar mina initiativ... *Skulle samme formellt ansvarige kunna säga efter en tids arbete i gruppen*

Det är ett vanligt exempel och om inte dagligen så i alla fall varje vecka stöter jag på liknande företeelser. Vid första anblicken kanske det inte reser några frågetecken. Man kan undra lite över å ena sidan *dem*, som chefen pekar ut att inte inordna sig, och deras lojalitet, förmåga till smidighet eller egensinnighet? Eller över chefens ärlighet att ta upp oklarheter eller inskränkthet att denne plötsligt fordrar inordning? Jag upplever att man vanligtvis angriper situationen på ett individuellt plan, vad ledaren gjort bra och dåligt eller vad de underställda gjort bra och dåligt.

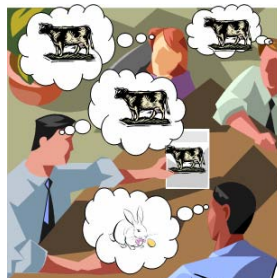
Men för mig visar det något utöver än vad de enskilda individerna gjort. Nämligen en motstridighet mellan vad som från början lanseras som vilja och vad man sedan fordrar av varandra. Att man i det inledande skedet ansluter sig till chefens (initiativtagarens) önskan är inte så konstigt egentligen, men att nästa fordran passerar som förenlig med den förra. Den första önskan antyder ett klimat och relationer som kännetecknas av jämbördighet och där allas kompetens och idéer är det centrala och inte någon specifika. Alltså förutsätts ett samarbete som främjar kreativitet och självständighet från alla i gruppen.



**Figur 1** Man hör ibland något annat än orden – det orden tidigare representerade

Medan i det senare är det plötsligt chefens eller någras upplevelse som förväntas reglera vissa. Följaktligen är det inte önskvärt med att någon

särskild i det här fallet just utövar sin kreativitet och självständighet. Men vad som verkligen förbryllar är att gruppen inte hör motsättningen. Kanske för att man egentligen inte hörde själva andemeningen utan tolkade det som något annat? När sedan det paradoxala visar sig är detta högst förenligt med vad man från början gemensamt tolkade?



**Figur 2** Många hör alltså inte paradoxerna

José Luis Ramírez<sup>2</sup> (2002, 1995) hjälper mig att begripa vad som språkligt händer. Nämligen att språket egentligen är ett abstraktionsmedel (de Saussure, 1970) för vad man avser. Orden är en avbildning av något – men gradvis varierar ofta meningen över tid när kultur och kunskap förändras. Därmed skiftar den underliggande betydelsen och orden får en allt mer diffus innebörd från en situation till en annan.

Från början är förmodligen nyansskillnaderna i orden så pass små att de inte har någon betydelse men till slut uppstår förvirring, som i mitt exempel. Nämligen att det numer är accepterat att ledningen (vem som helst) fordrar självständiga individer. Det är alltså den funktion vi numer bland annat ger ledarskap. Samtidigt finns det kvar en föreställning om att ledningen ytterst ansvarar, liksom utöver självständigheten hos varje individ. Ramírez skulle hävda att vi utifrån ett begrepp faktiskt hämtar argument från olika platser eller logiker (1995). D.v.s. att den plats varifrån man tidigare motiverade ledarskap har nu blivit två eller fler.

Men jag tror inte att det begränsar sig till att någon enskild upplever förvirring, utan att man gemensamt tyst inser att man inte kan opponera sig. Ingen tänker sig ett samarbete utan kreativitet och självständigt ansvarstagande, mot detta finns lite att invända – det skulle framstå passé. Märkligt nog finner sig de flesta i att det trots detta finns en ledningsfunktion som sanktionerar självständigheten. Mot detta är det få som också märkligt nog opponerar sig.

Många hävdar att detta med det tysta godkännandet av förvirrande argument kan leda till ohälsa. Bateson (1978) använder sig av begreppet ”double binding”, vilket antyder att två parter binds dubbelt till varandra

---

<sup>2</sup> Adjungerande professor i Humanvetenskaplig handlingsteori vid Sveriges lantbruksuniversitet (1999-2001), fil. Dr i samhällsplanering vid Nordiska institutet för samhällsplanering och docent i regionalplanering vid Institutionen för Infrastruktur och samhällsplanering

genom en asymmetrisk överenskommelse. I dysfunktionella familjer knyts man ofta till varandra genom orimliga överenskommelser, att som barn förväntas att inte opponera sig mot föräldrarna och samtidigt ta ett vuxenansvar för familjesituationen. Föräldrarna tvingas hålla barnen i tajta tyglar för att stoppa uppstudsighet, samtidigt som man fordrar ett ansvar för familjen.

Medan barnen eftersträvar lydnad och passivitet och samtidigt ta initiativ för familjens bästa. Barn och föräldrar kommer ofrånkomligen att bryta mot några av dessa krav – varvid man ständigt är tvungen att vara på sin vakt.

Inom arbetsmiljöforskningen talar om paradoxal kommunikation (Wennberg & Hane, 2006) som en av orsakerna till permanenta ohälsotillstånd. Ytringarna av vanmakt, irritation, att känna sig tillintetgjord och marginaliserad, handlar om frustration, ett nytt perspektiv inom arbetsmiljöforskningen (Arbetsmiljöinspektionen & Samarbetsdynamik AB, 2002). Frustration som frukten av att man engageras i arbetets problem snarare än att man utsätts för ett stressande arbete. Frustrationen grundar sig i att man slits mellan motstridiga krav och inte kan få rätsida på dem, trots sitt engagemang.

Tillbaka till exemplet, så är det för mig tydligt med en dubbelbindning, man kommer att genom sin självständighet komma att påverka andras grad av självständighet. Men dessa friktioner kan svårligen hanteras med någon ensam ansvarig, utöver övriga, eftersom man som självständig plötsligt inte kan förväntas – ge upp sin självständighet och sitt ansvar, även om det vore skönt att någon annan kunde ta hand om problemet.

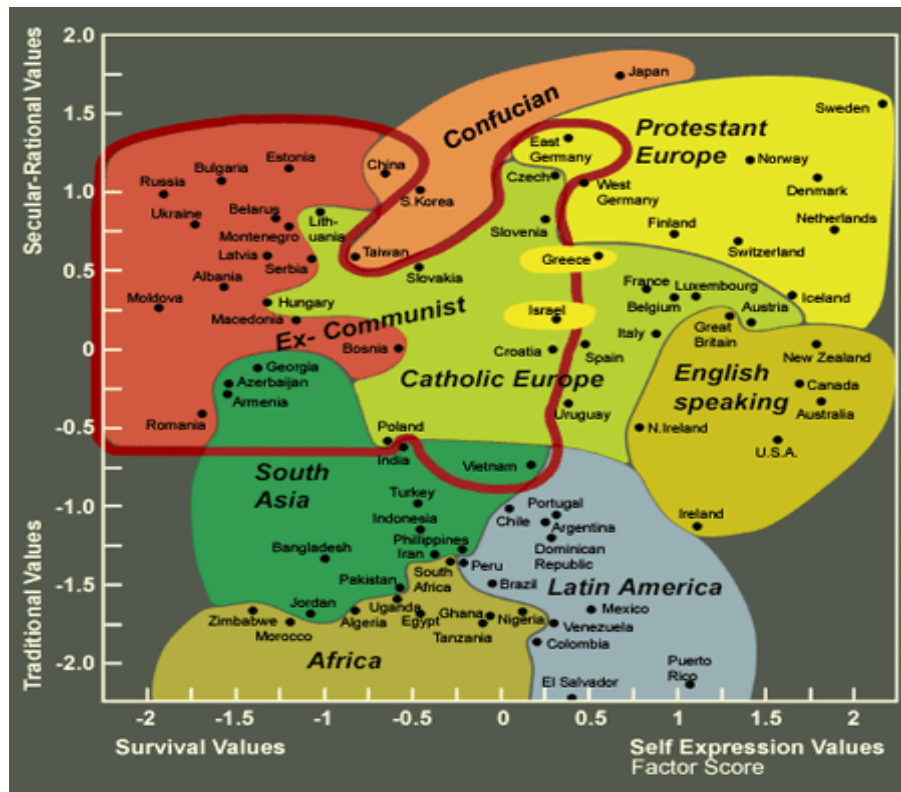
Ledningen kommer också svårligen agera utan att begränsa andras möjligheter att utöva sin självständighet. Lika lite som man kan fordra av ledningen att ha ett helhetsgrepp över en grupps välmående och produktivitet?

Med denna inledning vill jag belysa ett av de dilemman jag upplever med ledarskap. Som troligen härstammar från en betydande värdeförskjutning i samhället som jag i ganska korta drag återger nedan. Det är den historiska meningen och de förändrade betingelserna som jag ser som det svåra att hantera. Det motiverar mitt avslutande tecknande av alternativ eller kontrast till ledarskap.

## **Ledarskap som något naturbundet – överlevnads värden**

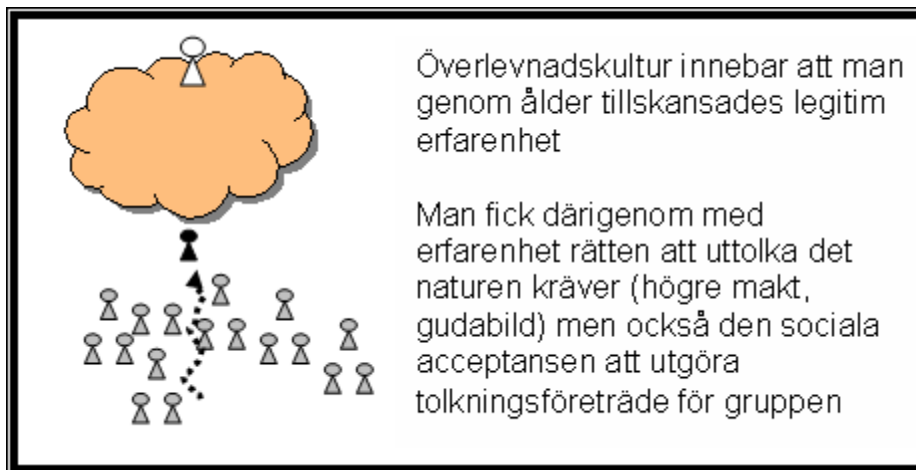
Inglehart och Welzel (2005) har i en världsomspännande undersökning om kultur och värderingar (World value survey) pekat på intressanta globala hemvister för värderingar. När resurser och tekniska möjligheter

är relativt knappa tenderar överlevnadsvärden av kollektiv normativ karaktär härska, d.v.s. kollektivets regler är viktigare än individens behov att formulera sig - och uttrycka sig självständigt. Främst p.g.a. att kollektivet är beroende av allas samordnade insatser för överlevnad. Samordning i bemärkelsen att göra som man genom erfarenhet vet bäst.



Figur 3 Inglehart & Welzel Cultural Map of the World (2005)  
([www.worldvaluessurvey.org](http://www.worldvaluessurvey.org))

Därmed grundläggs stabilitet genom att kollektivets betydelse överskuggar individens, men individen vinner trygghet genom kollektivets acceptans och skydd. Vanliga normer är typiskt patriarkaliska och vertikala sociala mönster, alltså att man naturligt underordnar sig andra av gemenskapen accepterade auktoriteter. Mannen förknippas med den starka för överlevnaden och erfarenheten svarar för kollektivets fortlevnad. Ur detta sammanhang växer bilden av ledarskap som något personbundet, egenskapsbaserat och framförallt naturbundet.



Figur 4 Ledning är naturlag

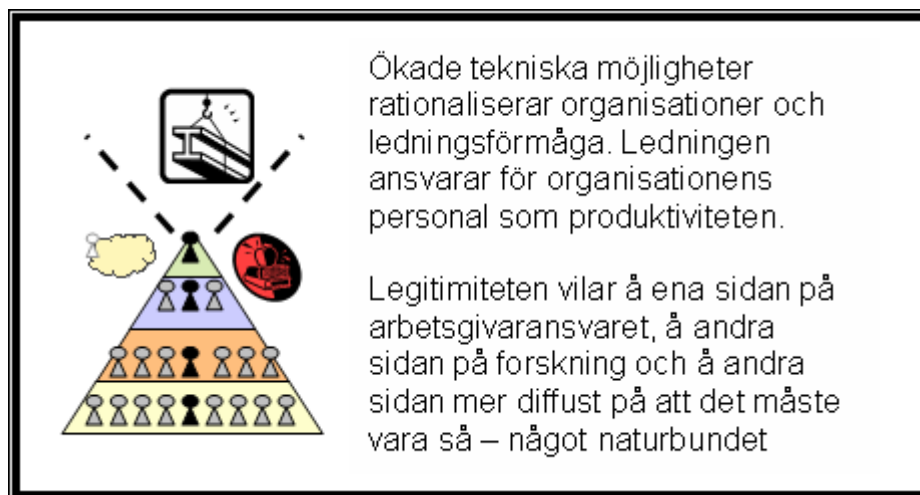
Ledarens legitimitet förknippas med något mytiskt eller religiöst. Som motiverar ledarens ansvar bortom argumentation d.v.s. rent deontologiskt<sup>3</sup>. Således betraktas allt för hög grad av självständighet som störande för kollektivet, kollektivet hålls ihop av att man inordnar sig under myten av något högre utanför människan självt - och de av kollektivet utsedda ledarna som förvaltar denna myt.

## Ledarskap och rationalitet – en vetenskap ämnat för ledare

Konceptet Scientific Management (Taylor, 1911) som senare mestadels förknippas med Taylorism. En ådra som klätt skott för det i ledarskapsforskningens ganska illa ansedda produktionsinriktade ledarskap som växte fram i de första rationaliserade industrierna med löpande band.

Men som när det begav sig (Abrahamsson & Andersen, 2000) egentligen syftade att skapa drägliga arbetsförhållanden och samtidigt produktivitet i de växande industrierna i det förra seklets början. Det är också först vid denna tid man egentligen talar om begreppet ledarskap och en forskningstradition tar form. Till en början fokuserar ledarskapet på det rent instruerande, där de växande industrierna behövde mycket arbetskraft – ofta utbildad sådan för enkla uppdrag längs ett band.

<sup>3</sup> eller **deontologisk etik** (från gr. de'on 'plikt' och logiko's, från lo'gos 'ord', 'förnuft', *pliktlära*), term för normativa teorier inom etik med innebörden att en handling eller regel ska bedömas utefter sitt intrinsikala värde (ett ting, en egenskap, ett förhållande etc. har ett värde i sig, som sådant eller för sig själv) (<http://sv.wikipedia.org/wik/Deontologi> & [http://sv.wikipedia.org/wik/Intrinsikalt\\_v%C3%A4rde](http://sv.wikipedia.org/wik/Intrinsikalt_v%C3%A4rde)).



Figur 5 Ett rationellt ledarskap

Ledningen anförtroddes att formulera uppdrag, utforma strukturen i fabriken samt instruktioner för varje moment. Dessa instruktioner skulle i minsta detalj utarbetas med vetenskaplig precision och beakta ergonomi och mesta möjliga effektivitet. Varje arbetare förväntades till punkt och pricka följa instruktionerna för att kunna rapportera fel och brister som ledningen sedan funderade ut nya lösningar på.

Även om motivet att ledningen ur ett rationellt perspektiv antogs ha kunskap om sådant som arbetarna inte hade, så härskar fortfarande föreställningen om att ledningen var någon man underordnade sig av rent naturliga skäl. Ledningen hade därmed en legitimitet kopplat till något högre, om än inte av uttalad religiös karaktär.

Man kan tala om en gemensam föreställning om sociala normer som grundar sig på att någon alltid måste ansvara för andra. En av världens kanske mest etablerade komplexitetsreduktioner (Luhmann, 2005) för sociala system (Luhmann, 1995).

## Ledarskap som en process – Ledaren som leder processer

Genom tekniska framsteg ökar individens möjligheter att definiera sig själv som individ och på så vis sitt oberoende från normer eller andra människor, av kollektivet utvalda auktoriteter (Sörbom, 2005 och Vestlund, 2002). Kravet på omgivningen att handla efter rimliga principer ökar vilket inkluderar att ledningen utövar ett ledarskap som inkluderar individen i högre utsträckning.

Genom 1900-talets snabba kunskapsrevolution aktualiserades ledarskapsforskningen på allt fler perspektiv. Synen på människan nyanserades från att tidigare ganska ensidigt fokusera på ledare och ledda

till att i allt högre grad se varje individ som viktig komponent för produktivitet. Verksamheterna kom också att utvecklas och ställde högre krav på individuella kompetenser vilket i sin tur påverkade verksamhetens komplexitet.

Individuell utveckling tvingade fram andra sorts relationer, kreativitet och självständighet blev mer en förutsättning än något åsidosatt eller kanske icke önskvärt. Vilket problematiserade frågan om inordning och lojalitet mot ledningen som person, snarare än att skapa en teamkänsla gentemot uppdragen.



Figur 6 Ledarskap för att bygga team

Forskningen på området ledarskap blev betydande och genererade en mängd modeller för att beskriva ledningsansvar och ledarskap. *Managerial grid* (Blake & Mouton, 1964) och *Situational leadership* (Hershey & Blanchard, 1969) är kanske de mest etablerade och fungerade länge och fortfarande som modeller för utbildning av chefer.

I fokus stod att bryta en tidigare etablerad uppfattning om ledarskap som en i det mesta vertikal transaktion, utbyte mellan ledare ledda genom belöning och bestraffning. Mot ett mer jämbördigt (horisontellt) förhållande där man tänkte sig att ledarskapet handlade mer om en process, alltså något som blev till i mötet mellan ledning och medarbetare. Och i och genom denna process skulle kreativiteten bidra till bättre lösningar i verksamheten men också bättre hälsa genom ökad känsla av mening och delaktighet.

Mer diffust hanteras fortfarande hur ledningen förväntas delta i grupprocesserna som jämbördig men samtidigt förstås ansvar för



processen. Alltså finns det fortfarande ett stråk av naturbundenhet förenat med ledarskap som företeelse. Underordnandet mellan ledare och ledda ter sig allt märkligare, samtidigt som det i stor utsträckning förutsätts – det som från början var en robust social överenskommelse (reduktion av komplexitet, Luhmann, 2005) börjar luckras upp och komma att innehålla allt mer inneboende paradoxer och motsägelser.

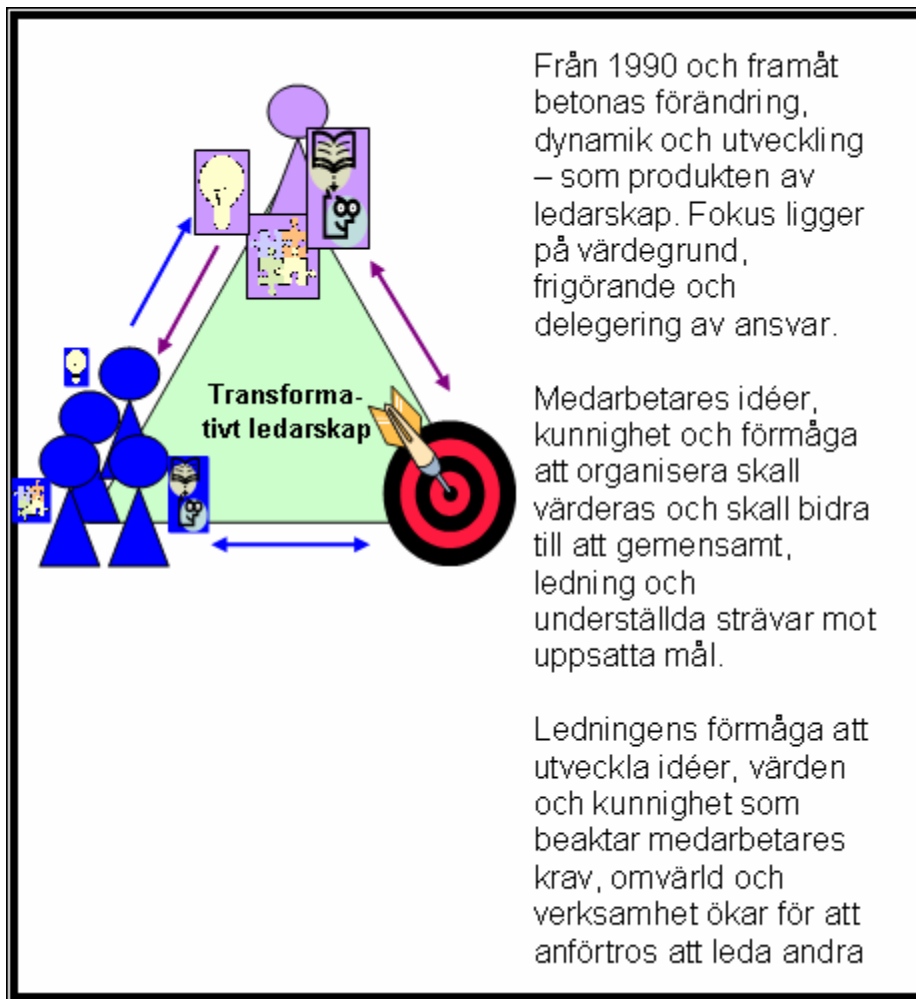
## **Ledarskap som transformering (utveckling) – ledaren som leder transformering (utveckling)**

Burns (1978) utvecklade de första modellerna för ett transformativt (utvecklande, Kallenberg & Larsson, 2006) och ett transaktionellt (utbytes/konventionellt, ibid.) ledarskap. Även om Downton (1973) först använde begreppet transformational leadership, så har Bass (1997) utvecklat teoribildningen såsom den idag tillämpas.

Andemeningarna i det transformativa ledarskapet baseras på förändring, moraliskt underbyggda handlingar och kreativitet hos alla inblandade. Alltså skall ledarskapet skapa förutsättningar för att frigöra, snarare än att begränsa, människors inre drivkraft och i mindre utsträckning handla om yttre motivation.

Ledningen förväntas i första hand vara en förändringsmotor och värdegrundsmarkör och i mindre utsträckning någon som styr, belönar och bestraffar. Därför att man tänker sig att ledarskap och kreativitet går hand i hand med allt mer dynamiska och komplexa sammanhang som inte ledningen ensamt kan förväntas ha färdiga idéer och metoder för. Utan man är tvungen att gemensamt utifrån var och ens kunnighet skapa ett samarbete kring.

Påverkan mellan ledning och medarbetare baseras utifrån gemensamt legitimerad information. Därmed undvika socialt normativ över- och underordning, såsom att ledningen skall kunna trumfa bättre vetande med sin position. Med andra ord måste ledningen uppfattas handla med genuint uppsåt och motsatt undvika att handla i etiskt tvivelaktiga eller egenmäktiga syften.



Figur 7 Transformativt ledarskap

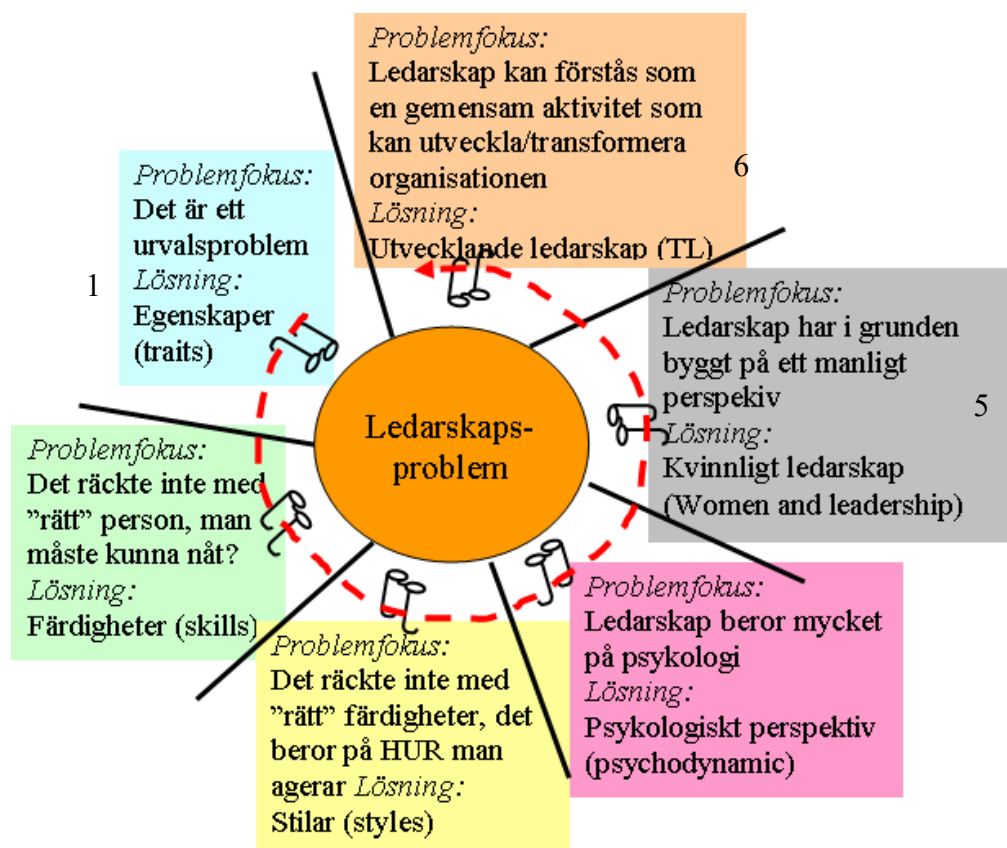
Ledningens krav på legitimitet, värden, att vara dynamisk och socialt skicklig ökar. Den transformativa ledningen förväntas vinna stöd från allt kompetentare underställda, leda verksamheten mot önskvärda och rimliga mål och samtidigt lyhört bevaka omvärldens förändringar och influera människor att utveckla den egna organisationen om verksamheten plötsligt leder mot stagnation eller tvivelaktiga mål.

Med andra ord skulle man kunna säga att världens komplexitet flyttar in i verksamheten och att organisationens samlade kunnighet att beakta och hantera denna komplexitet är det enda som kan möjliggöra eller hindra organisationens fortlevnad. Det är denna gemensamma kunnighet som ledningen ytterst måste avväga – men fortfarande med ett slags ovanifrån perspektiv.

I de bästa av världar skall ledningen möjliggöra så att alla bidrar med idéer, kunnande och designande – men på ett sätt så att ledningen ytterst kan sammanfatta, avgöra och influera till allas känsla av legitimitet och mening. Alltså inte olikt den paradoxala situation jag inledde med.

## Ledarskap tills nu

Bengt-Åke Wennberg och Monica Hane (Samarbetsdynamik AB) hjälpte mig att förstå hur man skulle kunna betrakta ledarskapsforskningen. Nämligen att de olika perspektiv och teoribildningarna som successivt vuxit fram och fått ge vika för nya har egentligen försökt lösa ett grundproblem. Så i korthet skulle man kunna sammanfatta utvecklingen av perspektiv på ledarskap så här:



Figur 8 Perspektiv på ledarskapsproblem

1. Ledare och ledda som något *naturbundet* (brukarsamhället)
2. Ledare och ledda i industrialismens linda, ledarskap som något *rationellt* för att maximera produktivitet och undvika skada för underställda
3. Skifte av fokus, från ledare till de sorts *motivation* och de? Hur kan ledningen tolka efter detta?
4. Ledarskap hämtar inspiration från *psykologin* och gör liknelser mellan ledare och ledda med roller i en familj

5. Framväxten av ett allt mer jämställt samhälle tvingar fram reflektion över om ledarskap egentligen har en manlig utgångspunkt och om det i så fall finns ett typiskt kvinnligt ledarskap
6. Genom ökande kunnskap hos organisationens alla aktörer, men också en allt mer utbredd medvetenhet om vad som gagnar och inte på lång sikt. Börjar ledarskapet handla om något man gemensamt engagerar sig i – man är tvungen att gemensamt kunna värdera utifrån vad som är rationellt men också gott att göra. Inte bara för organisationen utan också i ett större perspektiv.

## Den opraktiska utgångspunkten

Uppdelningen i ledare och ledda, lärare och elever, politiker och väljare har en, om inte uttalad så, outtalad föreställning om att det finns en naturlig över- och underordning. Alltså en slags erfarenhet, kunnskap och egenskap som företrädesvis rangordnar människor gentemot en given situation.

En fullständigt rimlig utgångspunkt om man tänker sig att allt som vi vet idag, förmodligen består morgondagen – och om alla förhålls sig så fortsätter det fortleva. I takt med att vetandet om världen, samhället, socialt och samspel ökar minskar möjligheterna till universella och enkla konceptuella lösningar. Alla kan i allt större utsträckning ha en alldeles unik uppfattning om vad som varje problem är den bästa lösningen.

Men det är utomordentligt svårt att föra samman dessa två utgångspunkter i en och samma, såsom jag tycker mig skönja i samtal kring ledning, lärande och politik. Även om förståelsen idag är etablerad om att människor behöver bejakas som självständiga och ansvariga rimmar detta illa med de hårt vedertagna referenserna för makt och legitimitet.

Att som chef egentligen fordra av sina underställda att göra verksamhetens mål, strävanden, vision till gemensamma är oförenligt med logiken mellan anställda och arbetsgivare, så som det egentligen från början var tänkt. Arbetsrätten grundar sig egentligen på en ojämberdig relation där arbetsgivaren ansvarar för den anställdes väl och ve. Medan den anställda fordras inordna sig arbetsgivaren. Alltså något ganska annorlunda än den ökade självständighetstanken.

Sociala kontrakt (Votinius, 2004) och social tillit (Rothstein, 2003) får traditionellt legitimitet genom att undvika att bli lurad genom undanhållande av väsentlig information. Därmed finns det en ofta subtil grundinställning till dem som man har att antingen under- eller överordna i dessa kontrakts- och tillitsrelationer.

Den nya tidens relationer verkar emellertid svårligen passa in på hur man inom organisationer emellan eller inom organisationen skapar kontrakt. Tillit och ömsesidighet verkar allt mer grunda sig på transparens, alltså att alla korten ligger på bordet snarare än att undanhålla information eller skapa en ojämbördig (asymmetrisk) relation.

Lärare emellan beskriver ibland elever som illojala, störande eller oengagerade. Elever å sin sida utmålar ibland lärare som auktoritära, inskränkta och föga inspirerande. Precis som man mellan ledare och ledare – och underställda och underställda emellan ibland använder liknande beskrivningar.

Det som från början ansågs som en praktisk utgångspunkt, att ordna socialt bestämda tillitsband. Så att kunskap och ansvar stadfästes genom förutbestämda roller för att det fanns en bristande tillit att människan otyglad skulle förstöra sin situation. Denna utgångspunkt och inställning har genom förändrade perspektiv och omständigheter kommit att bli allt mer opraktiskt.

## Att gemensamt kritiskt forma och pröva argument

Mats Alvesson, professor vid Företagsekonomiska institutionen Lunds universitet, menar att ledarskap bär en mytisk och framförallt trivialiserande prägel (Alvesson, 2006). Ledarskap belyser komplexa sociala sammanhang utifrån ledningens perspektiv och endast svepande beskriver underställdas betydelse.

Alvesson och Deetz ifrågasätter ledarskap som forskningsområde (2000) eftersom det är behäftat med så många förgivettaganden om mänskligt samspel. Att grunda forskning på enkätstyrda studier, som bl.a. Transformational leadership, utgår från att man kan formulera entydiga frågor om samspelet och ledningens betydelse (ibid). Tvärtom hävdar Alvesson och Deetz (ibid) att sådana frågor är impregnerade med antagandet om ledningens vikt. Att man som respondent på den här typen av enkäter redan bekräftar fenomenet utifrån redan givna teorier.

Alvesson leder också en utbildning vid Lunds universitet som syftar till att kritiskt granska den managementorienterade forskningen. Knowledge management<sup>4</sup> grundar sig på Critical Management Studies (Alvesson & Wilmott, 1992). Även om kursen inte demonterar ledningen som funktion möjliggör den en kritisk granskning av vad ledarskap och management har för betydelse i dagens organisationer.

---

<sup>4</sup> 15 poängskurs vid enheten "School of Economics and Management" Lunds universitet.

Det kritiska inslaget är inspirerat från Frankfurtskolan<sup>5</sup> och förknippas främst med Max Horkheimer, Theodor Adorno och Herbert Marcuse. Men också Psykologen Erich Fromm var under en period knuten till gruppen. Även Michel Foucault och Jürgen Habermas räknas till skolans andrageneration och den senare har i sin bok *Kommunikativt handlande* (1995) formulerat en teoribildning om det fria, rationella och kritiska samtalet (ideala samtalssituationen).

Habermas menar att människans livsvärld i det postmoderna samhället koloniserar av systemvärlden. Alltså att den del av samhället som växt fram som ett svar på välfärd, trygghet och stabilitet ersätter människans möjligheter att kreativt skapa sin mening. Habermas menar att krocken mellan systemvärlden och livsvärlden försvårar kreativa samtal, där man som deltagare kan formulera kreativt och trovärdigt underlag till båda världarna.

Rationalitet och struktur blir viktigare än mening och form, vilket Habermas menar endast är resultatet av människans egen kraft. Emellertid har också människan själv ansvaret och möjligheterna att skapa meningsfulla, trovärdiga och legitima argument som formar en annan värld. Men bara i det verkligt fria och sanna samtalet blir detta till.

Att ge ledarskap stor betydelse för socialt samspel, utan att fastna i olämpliga beroendeställningar förefaller ytterst svårt. Så fort man tänker sig att å ena sidan skall en så öppen och kreativ atmosfär eftersträvas men samtidigt att någon specifik ansvarar för tillblivelsen av detta ter sig motsägelserna allt klarare.

Habermas beskriver således ingen faktisk samtalssituation utan en uppnåelig. Och framförallt ett samtal som kräver den samlade förmågan oberoende en särskild ansvarig. Ungefär som Michel Foucault beskrev vad som kännetecknar en fri och orädd talare vid en seminarierie<sup>6</sup>:

More precisely, parrhesia is a verbal activity in which a speaker expresses his personal relationship to truth, and risk his life because he recognizes truth-telling as a duty to improve or help other people (as well as himself). In Parrhesia, the speaker uses his freedom and chooses frankness instead of persuasion, truth instead of falsehood or silence, the risk of death instead of life and security, criticism instead of flattery, and moral duty instead of self-interest and moral apathy (Foucault, 1983)

---

<sup>5</sup> Kan sägas ha grundats när Max Horkheimer 1930 blev rektor och växte fram vid Institut für Sozialforschung i Frankfurt. Den kritiska teorin tar sin utgångspunkt i den unge Marx' tänkande och dess hegelianska rötter. Men som knappast är att förknippa med den Lenin/marxism som låg till grund i Sovjet, utan mer av en uppgörelse mot det borgerliga förnuftet och dess anspråk på rationell statsbildning. Skolan strävade efter att förena marxistisk analys med Sigmund Freuds psykoanalytiska teori (<http://sv.wikipedia.org/wik/Frankfurtskolan>).

<sup>6</sup>"Discourse and Truth: the Problematization of Parrhesia" (University of California at Berkeley 1983) som sedermera blev en bok med titeln Fearless speech (Foucault, 2000)

Foucaults (1983) framställning är för flertalet dessvärre också väldigt passande för ledande personer. Men är i min mening särskilt tveksamt om man ensidigt överlåter det fria och orädda agerandet till vissa aktörer i ett socialt system. Frågan är om en person som tillskrivs formell parrhesia i reell mening riskerar kan sägas riskera sin position, sitt liv för att tala sanning? Jag tycker detta är tecken på en dubbelbindning av orealistiska krav.

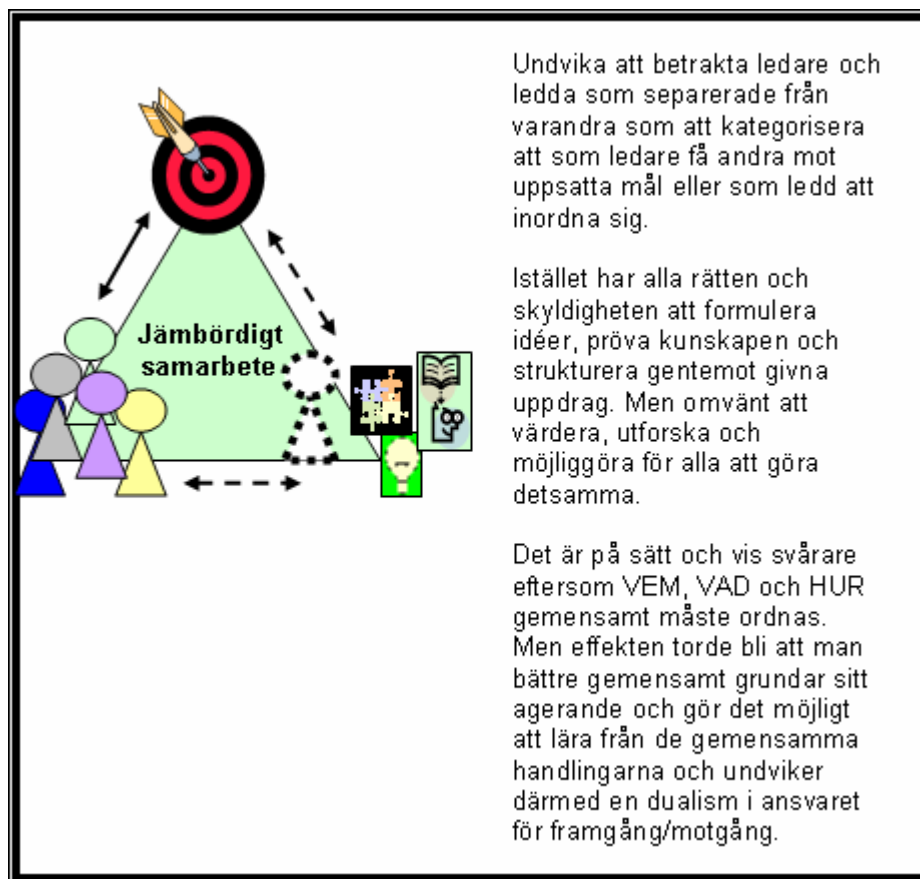
## Ett jämbördigt samarbete som kontrast till ledarskap

Om jag tar fasta på den ökade individualiseringen i samhället som en naturlig process för att människan när hon ökar sin medvetenhet om sig själv och omgivningen. Är det ett rimligt antagande att människan vill vara ansvarig, hon vill aktivt forma sin plats och framtid och bli erkänd främst som kunnig och professionell snarare än med yttre symboler.

Därmed upplevs alla former av reglering, begränsanden och styrningar som hinder för att aktivt bidra till något för varje person meningsfullt och trovärdigt. Det verkar inte som om denna olust avtar, tvärtom stöter jag på den överallt i min omgivning. Svaret är dessvärre inte mer och bättre ledarskap som jag försökt beskriva det – det verkar innehålla allt för många motsägelser.

Jag menar att man i kölvattnet av allt större fokus på diskrimineringsfrågor anar en rättighetsaspekt. Människan verkar i allt högre grad vilja hävda sin rätt som betydelsefull, kunnig och respekterad. Men att man avkräver sig rätten från andra, andra skall respektera dem, andra skall hedra dem som kunniga och betydelsefulla och gärna dem med legitimitet. Kränkningar härleds främst till jämlikhet, jämställdhet och integritet, vilka alla på något sätt härleder tanken till att någon överordnad ansvarar för detta.

Alltså ett återskapande av en ojämbördig relation till auktoriteter som förväntas ordna upp det hela men utan att åsidosätta någons kunnskap och i beaktandet av tillgänglig kunskap. I praktiken tycker jag mig allt oftare höra och se en helt annan process mellan människor (se Figur 9). Än den så uttjatade mellan ledning och medarbetare.



Figur 9 Jämbördigt samarbete

Man är en samling människor, tillfälligt eller långsiktigt sammansatt som ställs inför utifrån formulerade och/eller eget formulerade uppdrag. Någon må vara chef på pappret men i praktiken är man alla skyldiga att kliva fram (streckad figur) och relatera till sin förståelse, sin kunnighet och sin struktur gentemot det givna problemet. Men samtidigt i beaktandet av vad man tror skall förstås av övriga i gruppen.

Samtidigt som övriga erkänner att vem som helst bidrar, men utan att fastna i något plåstrande om individen. Det centrala är processen att gemensamt ta fram idéer, pröva argument och forma lösningar. Alltså något mer än att ensidigt godkänna eller underkänna någon enskilds bidrag.

Jämför jag med bilden för det transformerande ledarskapet (se Figur 7) refererar gruppen egentligen till en plattform av kunskap snarare än till någon person. Det denna kunskapsplattform som idag är allt mer bräcklig och som ofta sammanblandas med enskilda individers förmåga. Är dessutom plattformen fylld av motsägelsefulla argument tror jag det underlättar projiceringen i att personifiera problemen.



Detta är ju ingen modell eller beskrivning hur man skall göra, det är en design genom vilken man kan ta ställning hur man vill att det skall vara. Jag har egentligen ganska få erfarenheter att jag själv egentligen lyckats medskapa eller ens uppleva detta – men lika fullt har jag den som inre vägvisare.

Jag har många gånger ifrågasatt mig själv, min kunnighet, min motivation och varför jag allt oftare upplever det så invecklat. Förmodligen för att ett jämbördigt samarbete är så mycket mer krävande av alla inblandade. Det suddar ut tydligheten i ansvar, alla görs genom sitt engagemang, vilja att förstå och ambition att stå för lösningarna, till medansvariga. Därmed blir det ganska poänglöst att hävda sina rättigheter, gentemot vem i så fall – alla har ur detta perspektiv rätten eftersom ingen egentligen hindrar.

Kvar lämnas man skyldig att värdera sina och andras argument utan att för den skull handskas ovarsamt eller respektlöst. Skyldig till när det är frustrerande, när output inte motsvarar det man satsat i input.

### ... Men det är ju något annat

Märkligt nog tror jag inte det är möjligt att få fäste för detta alls i de rum jag vistas. Inte heller tror jag det är möjligt att börja dra upp detta i sammanhanget att man blivit anlitad av en ledningsgrupp. Jag har ganska lång erfarenhet av att naivt orsaka andras ilska och frustration och är numer ganska trött och känslig för att delta i den här typen av samtal. Jag tror för det mesta att jag antingen är galen eller att jag är med om en skiva som hakat upp sig.

Det är som att svära i kyrkan, rycka undan mattan eller hålla på med bedrägeri har jag förstått. Så frågan är *var* det åtminstone går att lägga ut texten och samtalet något lite grann utan att möta allt för stor ilska. Men också om det överhuvudtaget är fruktbart att anlägga detta perspektiv. Kanske är detta det som triggar människors upplevelse av sin egen vanmakt av systemvärlden? Att man öppnar på locket och själv tänker sig en fruktbar dialog men motparten endast vill ha debriefing och bekräftande?

För uppenbarligen är detta som jag avslutningsvis skisserat något annat än det som vanligen avses med ledarskap!

## Referenslitteratur

- Abrahamsson, B. & Andersen, J. A. (2000) *Organisation upplaga 3 – att beskriva och förstå organisationer*. Liber ekonomi.
- Alvesson, M. & Deetz, S. (2000) *Kritisk samhällsvetenskaplig metod*. Studentlitteratur, Lund
- Alvesson, M. (2006) *Tomhetens triumf – Om grandiositet, illusionsnummer & nollsummespel*. Bokförlaget Atlas KB
- Alvesson, M., & Wilmott, H. C. (1992) *Critical Management Studies*. London: Sage
- Arbetsmiljöinspektionen och Samarbetsdynamik AB (2002) *Från frustration till total utmattning – Om brister och krav i det moderna arbetslivet*. Rapporten utarbetat av en arbetsgrupp vid Arbetsmiljöinspektionen i Örebro och Monica Hane, Samarbetsdynamik AB. MediaGraphic AB, Göteborg.
- Bass, B. M. (1997) *Transformational leadership: Industry, military, and educational impact*. London: Lawrence Erlaum Associated, Publishers.
- Bateson, G. (1978) *Steps to Ecology of Mind*. New York: The Penguin Press.
- Bauman, Z. (2001) *Det individualiserade samhället*. Bokförlaget Daidalos
- Blake, R. R., & Mouton, J. S. (1964) *The Managegerial grid*. Houston, TX: Gulf Publishing Company
- Burns, J. M. (1978) *Leadership*. New York: Harper & Row
- de Saussure, F. (1970) *Kurs i allmän lingvistik*. A-Z förlag.
- Downton, J. V. (1973) *Rebel leadership: Commitment and charisma in a revolutinary process*. New York: Free press.
- Foucault, M. (2000) *Fearless speech*. Los Angeles: Semiotext (e).
- Habermas, J. (1995) *Kommunikativt handlande – texter om språk, rationalitet och samhälle*. Redigerade av Molander, A. Andra upplagan. Daidalos
- Hersey, P., & Blanchard, K. H. (1969) *Management of organizational behavior: Utilizing human resources*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall
- Inglehart, R. & Welzel, C. (2005) *Modernization, Cultural Change and Democracy*. Cambridge University Press, NY
- Kallenberg, K. & Larsson, G. (red) (2006) *Direkt ledarskap*. Försvarsmakten.
- Luhmann, N. (1995) *Social systems*. Översättning Bednarz Jr. J. & Baecker, D. Stanford CA: Stanford University Press.
- Luhmann, N. (2005) *Förtroende – en mekanism för reduktion av social komplexitet*. Översättning Backelin, E. Bokförlaget Daidalos

- Ramírez, J. L. (1995): *Skapande mening – En begreppsgenealogisk undersökning om rationalitet, vetenskap och planering*. Nordiska institutet för samhällsplanering. Avhandling 13:2.
- Ramírez, J. L. (2002) *Strukturer och Livsformer*. Forskarkooperativet dia –L-O-G-O-S→. 3: e upplagan. MediaGraphic AB, Göteborg.
- Rothstein, B. (2003) *Sociala fällor och tillitens problem*. Kristianstads Boktryckeri AB. SNS Förlag.
- Sörbom, A. (2005) *När vardagen blir politik*. Stockholm: Bokförlaget Atlas
- Taylor, F. W. (1911) *The Principles of Scientific Management*. W. W. Norton & Co. New York, 1967
- Wennberg, B-Å. (1982) *FRISTÄNDIGHET – Om Dina och andras rättigheter i jobbet*. Samarbetsdynamik AB. Kungsbacka Tryckeri AB
- Wennberg, B-Å., & Hane, M. (2006) ”Den nya tidens hälsorisker”. Underlag till Monica Hanes inlägg vid Metodiscums konferans den 4 maj 2006. Samarbetsdynamik AB
- Wennberg, B-Å., Hane, M. & Rydén, L. (2006) *Välgrundade samtal och väl underbyggda resonemang i en globaliserad värld*. Abonnemangsrapport 121. Samarbetsdynamik AB.
- Vestlund, G. (2002) *Global livssyn på väg? Om tro och värderingar i ett sextiotal länder*. Bilda Förlag.
- Votinius, S. (2004) *Varandra som vänner och fiender – en idékritisk undersökning om kontraktet*. Brutus Östlings bokförlag Symposion.