

Leadership as an interactive process – Abstract

Grint calls leadership “an essentially contested concept”. In this term paper leadership is defined as an interactive process in which leaders and followers exchange leader and follower acts. The lack of research and practice oriented towards understanding the role of followership is discussed. Most prevailing leadership theories have been directed towards understanding what leaders do to subordinates, making followers an underexplored source of variance in understanding leadership processes. Referring to the philosophy of Popper, leadership should instead of being oriented towards identifying and developing the “perfect” leader, recognize the inherent weakness of leaders and work to inhibit and restrain them. The main responsibility of this balance lies with the followers acting the paradox of “constructive dissent”, meaning followers having the commitment to the collective effort but the integrity of thinking and acting independently.

After describing a spectrum of different perspectives on the balance of leader- vs. follower-centered models of leadership the ambition of a balanced model is introduced. Types of follower influence in the process of leadership are described in terms of social relations, commitment, behavior as well as actions. The leadership model is then brought down to the analysis level of actions, defining leader actions as intentional actions to influence others and follower actions as intentional actions as how to be influenced. A conceptual model of alternative follower stances in response to efforts of influence is presented.

Having sketched out the arena of follower influence in the leadership process the perspective is developed by introducing the different levels of social vs. individual leader and follower actions. Based on group dynamic theory, the idea of the group norm system acting as the regulator of the social level of leadership is introduced. In front of each other, leaders and followers use the group norm system as reference when judging, acting and reacting to leader and follower acts. This is however not the same as the individual norm system, which means that leadership is enacted on social level as well as individual level and that it is the individual level of the leadership process that will influence the development of the social level.

The concept of self-leadership is introduced as the process through which people influence themselves to achieve the self-direction and self-motivation needed to perform. Self-leadership is therefore a critical component of the leadership process since the imbalance of group and individual norm systems can be expected to be substantial in groups that have not had the opportunity to work and interact together for a long time. The consequence of the imbalance is that leader and follower actions will be judged and understood differently within the group causing inefficiencies in the communication and interaction between leaders and followers. Self-leadership is then seen as the process of controlling individual influence on others and how the individual allows herself to be influenced by others when group norms are lacking.

Finally the concept of awareness is introduced from a psychodynamic perspective as a matter of real awareness, and from a social psychology perspective as expected awareness. This is used as a way of explaining how leaders and followers individual judgment (self-leadership) can and must compensate for the lack of group norms as expectations on what is seen as leader and follower acts otherwise risk being based on inadequate group norms.

The term paper is ended in a discussion of the need to redefine our perspective on leadership to a matter of balance between leader and follower responsibilities. A number of ideas on why this is not necessarily the preferred state by neither leaders or followers conclude the paper.

Bakgrund och sammanhang

Denna uppsats som är skriven inom ramen för kursen Frontiers in leadership research kommer att utgöra en del i en avhandling med den preliminära titeln Kunskapsintegration i kunskapsintensiva arbetsgrupper. Avhandlingen undersöker fenomenet kunskapsintegration på mikronivå, d.v.s. i det här fallet i kunskapsintensiva arbetsgrupper.

Baserat på teori har en modell för kunskapsintegration utvecklats vilken belyser två olika perspektiv på kunskapsintegration: som en lärandeprocess där deltagarnas kunskap möts och ny kunskap utvecklas respektive som ett kollektivt system där deltagarna använder varandra som förlängning av sin egen kunskapsbas. Utifrån dessa två perspektiv kan också härledas två perspektiv på kunskapsintegrationens förutsättningar. Lärandeperspektivet lyfter fram gruppens stöd till individen som förklaring till variationer i lärandets effektivitet. I teorier om kollektiva system är nyckelfaktorn istället individens stöd till gruppen.

Kvantitativ analys av empiri från 60 grupper bekräftar båda dessa processers betydelse för gruppers effektivitet i kunskapsintensiva miljöer. Nästa steg är att fördjupa analysen genom att kvalitativt undersöka variationer mellan grupper och mellan organisationer. Min idé är att detta kan göras utifrån ett ledarskapsperspektiv där ledarskap definieras som en interaktiv process mellan ledare och deltagare i grupperna. Det finns flera skäl att välja denna utgångspunkt. Dels ger ett ledarskapsperspektiv möjlighet att röra sig mellan både organisations-, grupp- och individnivå. Dels ger ledarskap som en interaktiv process möjlighet att lyfta fram de kunskapsintensiva miljöernas särskilda prägel av autonomi och nedtoning av den organisatoriska hierarkin (Alvesson, 2004:27). Ett tredje skälet är att modellen för kollektiva system sätter fokus på deltagarnas roll i att stödja och statuera det kollektiva systemet. På motsvarande sätt har inom ledarskapsteorin relationen mellan ledare och deltagare i ledarskapsprocessen på senare år ifrågasatts. Ny ledarskapsteori ger därför möjlighet att belysa deltagarnas roll i processer för kunskapsintegration.

Uppsatsen är avsedd att utgöra den teoretiska plattformen för en kvalitativ analys av sju grupper från tre olika organisationer ur ett ledarskapsperspektiv.

Ledarskap som en interaktiv process

Ledarskap – ett omtvistat begrepp

Trots att forskning om ledarskap tycks växa exponentiellt (Grint, 2005) återstår fortfarande att fastställa vad det egentligen är. Det saknas än idag en enhetlig definition av fenomenet, vilket dock inte hindrar att begreppet används flitigt inom såväl forskning som praktik. Snart sagt allt i vår omgivning relateras till en fråga om ledarskap, eller brist på sådan. "Global warming", välfärdssystem, krig, arbetslöshet är ledarskapsfrågor om vi talar om offentliga utmaningar. I företag och näringsliv uttrycks gärna företagets framgångar och motgångar i recensioner av aktuell ledning. Inom idrottsvärlden är vanligtvis ledaren den första som tillsätts eller byts ut beroende på lagets prestationer. Gör vi en Google-sökning idag (april 19, 2010) på ordet "ledarskap" ger det ungefär 1 330 000 träffar. (En motsvarande sökning på t ex "deltagarskap" ger knappt 100 träffar.) Ändå är ledarskap vad Grint kallar "an essentially contested concept" (2005:17), med vilket han menar att det har ett antal rivaliserande definitioner. Han identifierar fyra grundläggande alternativa utgångspunkter när vi talar om ledarskap:

- Ledarskap som Person: är det VEM någon är som avgör om det är en ledare?
- Ledarskap som Resultat: är det VAD ledare uppnår som gör dem till ledare?
- Ledarskap som Position: är det VAR ledare är placerade som gör dem till ledare?
- Ledarskap som Process: är det HUR ledare gör som gör dem till ledare?

Alla dessa positioner används och kan användas för att diskutera ledarskap, men följderna blir att vi riskerar att diskutera olika fenomen med mindre än att våra utgångspunkter klargörs. Grints naturliga slutsats blir därför att inlägg, diskussioner, forskning, utbildning mm på ämnet ledarskap är i behov av klargörande av vilket perspektiv som används. I enlighet med det klargör jag därför min egen grundläggande utgångspunkt. I detta sammanhang avses med ledarskap en *process av skiftande inflytande mellan individer som har en gemensam uppgift*. Valet av detta perspektiv fördjupas i de följande avsnitten.

En majoritet av ledarskapsteorier och studier har fokuserat på aspekter, upplevelser och handlingar hos ledare (Shamir et al, 2007). Ur detta perspektiv har deltagare setts primärt som mottagare av ledarens inflytande, som beroende variabler, där sökandet istället har varit fokuserat på de oberoende variablerna i ledande personers uppträdande eller ledningsstrukturernas utformning. Implicit antyder detta ett antagande att samma tillämpning av ledarskap skulle ge samma effekter, oberoende av var och på vilka de tillämpas. I denna förenkling kan skönjas problematiken i synsättet. Risken är att om vi inte problematiserar deltagarskapet ser vi bara ena halvan av fenomenet ledarskap. Yukl och Van Fleet sammanfattade efter en litteraturgenomgång:

Most of the prevailing leadership theories have been simple, unidirectional models of what a leader does to subordinates (1992: 186, cf Shamir, 2007:x).

Deltagarnas roll i processen förblir därmed oklar, varvid Lord, Brown & Freiberg sammanfattar (1999:167, cf Shamir, 2007:x)

"The follower remains an underexplored source of variance in understanding leadership processes"

Motsvarande perspektiv dominerar även i praktiken. Organisationer fokuserar i första hand på att välja ledare med lämplig karaktär, och att utveckla ledares ledarskapsförmåga. Ofta betraktas ledarskapsutveckling som synonymt med ledarutveckling. Därmed tenderar också listan på den gode ledarens karaktärsdrag att bli närmast att betrakta som "gudomlig". Den gode ledaren är trygg, visionär, strategisk, energiskapande, karismatisk, tolerant, självsäker, har goda kommunikativa egenskaper, är närvarande, lyssnande, musikalisk, multikapabel, beslutsam o.s.v. Vi står därför inför en paradox. Det finns få om några personer som besitter alla dessa kvaliteter. Ändå tycks vi vara övertygade om att våra organisationer behöver dem (Grint, 2005). Trots att historien visar att vi sällan eller aldrig får dessa övermänskliga personer till ledare, envisas vi med att söka efter dem som lösningen på organisatorisk förmåga och utveckling.

Ett alternativt synsätt skulle vara att i likhet med Popper utgå från den förväntade svagheten hos ledare. Liksom hans utgångspunkt att vetenskap bara kan bygga på en strävan att vederlägga teori snarare än bevisa den, så bör vår fokus vara inriktat på hur vi begränsar och avsätter ledare, snarare än på hur vi tillsätter dem. För Popper var demokrati en institutionell modell för att välja bort ledare (Grint, 2007). Hans syn var därför att ledarskap ska konstrueras för att begränsa ledarnas brister och att det är deltagarnas roll att agera som konstruktiva motsägare (*constructive dissenters*). Det gör deltagare genom att vara engagerade i organisationernas strävan att nå sina mål, men inte tillåta att ledare underminerar dessa. För det krävs deltagare som är förbundna med organisationens mål samtidigt som de behåller sin integritet och sitt oberoende. Det är den paradoxala kombination av anslutning (*commitment*) och oberoende som ger grunden för ansvarstagande deltagare och som skapar balansen i ett ledarskap inriktat på det allmännas bästa. Grint illustrerar hur olika kombinationer av ledar- och deltagarbete skapar olika ledarskap och därmed olika förmåga till uthållig funktion:

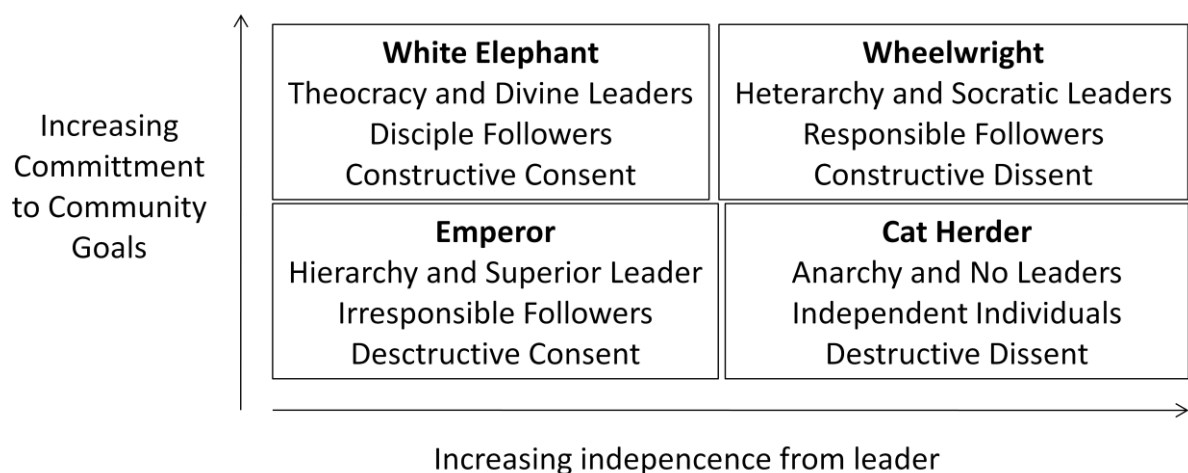


Bild 1.1 Kombinationer av ledarskap och deltagarskap (ur Grint 2005:36)

Kombinationen "Wheelwright" kan sägas bygga på att vi låter parterna i sammanhanget, ledare och deltagare, balansera varandra. Vi måste utgå från att ledare förr eller senare misslyckas. I annat fall förlitar vi oss på "gudomliga" ofelbara ledare. Deltagarna har ansvaret att agera när ledningen brister. Därav kombinationen av *commitment* med integritet och oberoende. Det är förmågan att hantera vår okunnighet i Sokratis andå som är utmaningen, inte att hitta ideala ledare. Till skillnad mot "White Elephant" idealet, som bygger på att vi tillförs en korrekt agerande ledare, så är också "Wheelwright" ett skapat system. Det är något vi själva kan göra, i motsats till något vi får. Det är

också ett system som bygger på lärande där, "trial and error" utvecklar systemet och spelar en avgörande roll för dess funktion. Det är därför konstruerat för att klara fel, i motsats till "White Elephant" som aldrig får fela.

Ledarskap kan alltså ses som en interaktiv process mellan ledare och deltagare. Vi får ett ledarskap som utvecklas olika beroende på vilka antaganden som görs om parternas roller och vilka handlingar och förhållningssätt som det resulterar i. Intressant är då att ledarskap betraktat som ett gruppfenomen antyder att det borde finnas starka teoretiska och praktiska samband med gruppdynamisk teori och praktik. En koppling som dock sällan görs (Pearce & Conger, 2003:22). Här är dock gruppen utgångspunkten, varför jag i fortsättningen kommer att utgå från relationer på mikroprocessnivå för att belysa ledarskap och deltagarskap.

Ledar- vs. Deltagarcentrerat perspektiv

Vill vi studera de kunskapsintensiva arbetsgruppernas variationer och förutsättningar att utveckla kunskapsintegrerande faktorer behöver vi närma oss dem med hänsyn till den särskilda karaktären i kunskapsarbete, vilken av Alvesson har beskrivits som:

De överordnade kan ha större allmänna erfarenheter och mer överblick, men har mindre insikt om vad som kan och bör göras i specifika situationer. Beroende på arbetets ovissa och komplexa natur är olika medel för "kontroll på avstånd", till exempel regler eller outputmått, sällan särskilt relevanta. Det betyder att kunskapsarbetaren (eller teamet) måste ha stor egen bestämmande rätt. Den situationellt relevanta expertisen kan ofta ha större auktoritet än vad den formella positionen berättigar till, vilket innebär att kunskapsarbetet löser upp en hierarkisk organisationsstruktur. (2004:28)

Jag har valt ett ledarskapsperspektiv som kan omfatta både ledare och deltagares inflytande över arbetets förutsättningar och inriktning; ett interaktivt processperspektiv. De mer traditionella ledarcentrerade perspektiven belyser ledarens och den formella organisationens som styrande för utvecklingen av faktorerna i det kollektiva kunskapsarbetet. Utan tvekan finns det ett inflytande över processen som ledare respektive organisation utövar. Samtidigt har, som ovan beskrivits, kunskapsarbetets särskilda prägel av beroende till den enskilde kunskapsarbetaren och dess kommunikativa process lyfts fram, vilket gör att en analys som även betraktar medarbetarnas roll torde kunna ge oss fler förklaringar av den kunskapsintegrerande processen.

Inte bara inom kunskapsarbete, utan i alla former, har ledarskap som ett ledar-, person eller positionsfenomen ifrågasatts (Grint, 2005; Shamir et al, 2007). Ledarskapsteori kan därför idag ses utifrån olika utgångspunkter vad gäller inflytandet mellan ledare respektive deltagare (Shamir, 2007:xii):

1. Traditionellt: Deltagare som mottagare av ledarens inflytande
Ledarens karaktär, förmåga och beteende är styrande för deltagarnas attityd, beteende och prestation.
2. Deltagare som medlare av ledarens effekt
I detta perspektiv är ledaren fortfarande styrande, men deltagarnas egen förmåga, motivation och attityd påverkar vilken inflytande ledaren får över beteende och prestation.
3. Deltagare som substitut för ledarskap

Detta perspektiv, som fortfarande kan sägas vara ledarcentrerat, låter deltagarna spela en större roll. Enligt dessa teorier finns det omständigheter som kan neutralisera eller motverka behovet av ledarskap. Deltagarnas utbildning, erfarenhet i kombination med internaliserade normsystem som stöder uppgiftens utförande kan till exempel minska eller helt onödiggöra ett ledarskap. Även om detta perspektiv förminsakar ledarens betydelse ger det inte aktivt förklaringar till deltagarnas roll i att ersätta ledaren, utan fokuserar snarare på hur detta påverkar behovet av ledare och ledarskap.

4. Ledarskap som ett deltagardrivet fenomen: deltagare som konstruktörer av ledarskap

I detta perspektiv är deltagarna konstruerande i ledarskapsprocessen och därmed även för ledarens roll och betydelse. Flera varianter av detta perspektiv förekommer. Utifrån *psykoanalytiska teorier* är det en fråga om projektion och transferering, d.v.s. projektion genom att den enskilda deltagaren projicerar på andra (ledaren) sina ideal, önskemål, begär och fantasier. Transferering är reaktionen att den andra personen motsvarar den egna fadern eller modern, vilket särskilt vid kriser, hot, osäkerhet och hjälplöshet utlöses. Andra teorier om hur deltagarna konstruerar ledarskapet och ledaren baseras på *kognitiva kategoriseringsprinciper (leadership categorization theory)*. Här är istället utgångspunkten att vi kulturellt utvecklar en bild av ledarskap i form av prototyper. Dessa kan innehålla ett antal karaktärsdrag, men även om alla dessa inte uppfylls så tenderar deltagare att efter igenkänning fylla ut med resterande attribut, vilket gör att bilden av ledaren och ledarskapet åtminstone delvis är en ren konstruktion. Ett tredje perspektiv utgår ifrån tesen om *"the romance of leadership"* (Meindl et al., 1985). Enligt denna tes är det istället vårt behov av att förstå viktiga men motsägelsefulla och kausalt svårbestämda händelser i termer av framträdande individer. Det är vårt eget behov av att förenkla tillvaron som gör att vi därmed kopplar händelser i vår omgivning till särskilda ledare eller ledarskap. Detta förstärks under stress då det utvecklas en hög grad av upphetsning och upplevelser i behov av uttryck (*expression channels*). Dessa fritt flytande upplevelser i behov av uttryck kopplas då lätt till framträdande personer och definieras i termer av ledarskap och karisma (*social contagion*). På senare tid har även utvecklats *sociala identitetsteorier* om ledarskap, vilka menar att ledarens framväxt och acceptans är relaterad till i vilken mån ledaren är prototypisk för gruppen, d.v.s. förkroppsligar de centrala karaktärsdrag, längtan, värderingar och normer som råder inom gruppen. Social attraktivitet ger personer en position i gruppen och därmed uppmärksamhet alternativt ger det prototypiska beteendet upplevelsen av inflytande.

5. Deltagare som ledare: delat ledarskap

Det mest radikala perspektivet tar hela steget och betraktar även deltagare som ledare. Här ifrågasätts uppdelningen av ledare och deltagare i grunden. I detta mer normativa perspektiv är ledare en funktion eller aktivitet snarare än en roll. Den kan därför utövas av olika personer vid olika tillfällen. Alla bör därför betraktas som både ledare och deltagare.

Som framgår ovan finns det diametralt olika synsätt inom detta spektrum, från det traditionellt ledarcentrerade till ett förnekande av relevansen i indelningen ledare vs. deltagare. Vi kan även återfinna en hel del normativa idéerna om delat ledarskap. Min avsikt är att använda ett balanserat perspektiv på ledarskap. Den filosofiska utgångspunkten är Grints modell; "wheelwright". Ledarskap är en balans mellan ledare och deltagare, där verklighetens brister såväl i ledare som personer som i vår kunskap om tingen och situationer måste vara vår utgångspunkt. Ledarskapet måste kunna

hantera osäkerhet, okunskap, tvetydigheter liksom mänskliga svagheter, alla fenomen som kan återfinnas i beskrivningar av kunskapsintensiva miljöer.

En balanserad modell över ledarskapsprocessen

Min modell över ledarskap kommer att bygga på tre grunder:

- *Både ledare och deltagare har inflytande över ledarskapsprocessen*
- *Ledar- och deltagarskap kan uttryckas i enskilda handlingar*
- *Vem som leder varierar därför i mikroprocessen*

Min definition är ledarskap som en process i vilken utförs ledar- och deltagarhandlingar, och vilken sker inom ramen för sociala relationer. Ledarhandlingar är när en individ (ibland par eller små grupper) utövar oproportionerligt icke-tvingande socialt inflytande över andra. Dennes eller deras inflytande och påverkan över gruppen är större än andra deltagares i det givna ögonblicket (baserat på Shamir, 2007:xviii).

Om ledarhandlingar är handlingar som påverkar andra blir då min definition av deltagarhandlingar hur deltagare låter sig påverkas.

Followership is the art or condition of following a leader. To be a follower is to subordinate one's self to another (Frisina, 2005, cf Uhl-Bien & Pillai, 2007:195).

Det kan förefalla märkligt att individer skulle vilja underkasta (*subordinate*) sig själva, men i själva verket kan det antas vara ett fundamentalt behov hos människan. Vi behöver ledare som vi upplever har det övergripande ansvaret för vår trygghet och ordning i en osäker värld. Dessa psykologiska behov gör oss benägna att söka efter auktoritära figurer, som inte bara kan leda oss, utan som vi även kan förklara världens skeenden igenom. Ledarnas handlingar tenderar därför att upplevas mer kausala än de är, för därigenom kan vi förstå varför saker sker. Ledarskap kan därmed förklaras som en social konstruktion (Uhl-Bien & Pillai, 2007:195) och genom hur deltagare låter sig påverkas är de med andra ord delaktiga i hur ledarskapet konstrueras och hur ledarskapsprocessen utvecklas.

Det innebär att jag arbetar med tre olika distinktioner. Ledarskap är processen. Inom ramen för den sker ledar- och deltagarhandlingar som tillsammans ger karaktär åt processen. Dessa utförs av individer vilka vi kan skilja åt i formella och informella termer. Formellt kan finnas utpekade ledare och deltagare. Deltagare som utövar en hög grad av ledarhandlingar där ledare och deltagare påverkas kan kallas informella ledare. Ledarhandlingar kan dock utföras utan att andra deltagare låter sig påverkas. Ledarinflytandet växlar och det råder en ständig asymmetri i graden av inflytande mellan individerna. Det innebär dock inte att deltagarna saknar inflytande. Det innebär heller inte att de saknar kontroll över hur de påverkas.

Både ledare och deltagare har inflytande över processen

Om vi betraktar ledarskap som en process i en social relation följer att båda parter bidrar till dess utformning, natur och konsekvenser. Ledarskap uppstår i interaktionen mellan ledare och deltagare. För att illustrera perspektivet använder jag bild 4:1.

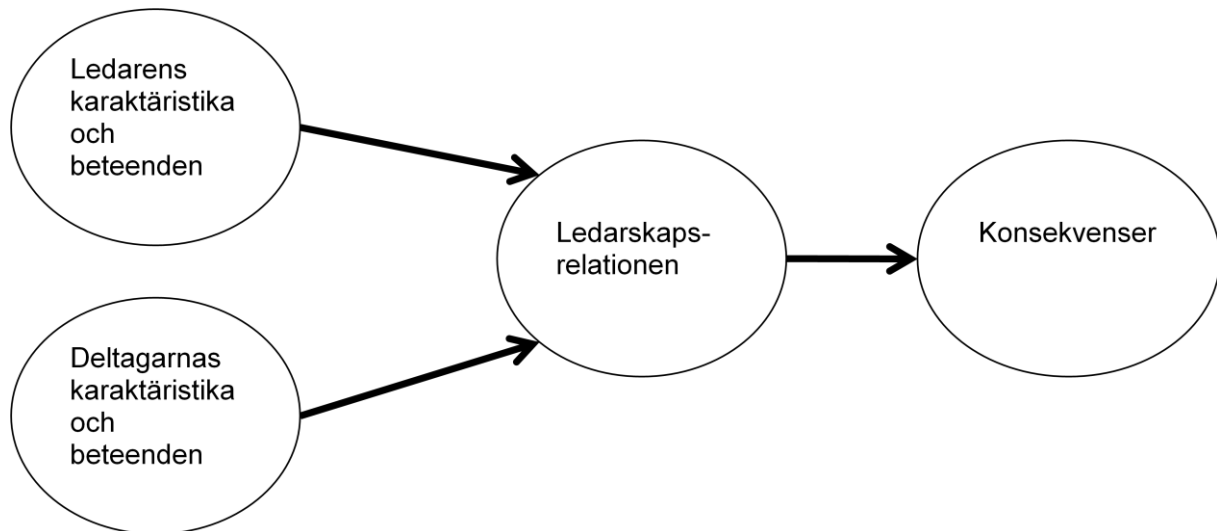


Bild 4:1 Ett balanserat perspektiv på ledarskap (ur Shamir, 2007)

Många teorier om ledarskap som en process underlåter dock att ge deltagarna en aktiv roll (Shamir, 2007). Vill vi ge deltagare en aktiv roll måste vi också utveckla begreppen *deltagarskap* och *deltagarhandlingar* och förstå hur de relaterar till ledarskapsprocessen. Shamir (2007) tar upp ett antal exempel på deltagarnas sociala inflytande över ledarskapsprocessen:

- *Deltagares behov, identitet och kognitiva schema påverkar ledarens val och utveckling liksom acceptansen för ledaren.* Dvir och Shamir (2003, cf Shamir, 2007) visade att deltagarnas utvecklingsnivå i termer av (1) motivation, (2) självständig förmåga och (3) moral påverkar ledaren och dennes val av ledarstil, liksom deltagarnas acceptans av ledaren.
- *Strukturer och processer mellan deltagare som t ex sociala nätverk och social smitta (social contagion) påverkar framväxten av ledarskap och dess konsekvenser.*
- *Deltagares förväntningar, värderingar och attityder påverkar graden av handlingsfrihet i valet av ledarbeteenden hos ledaren.*
- *Deltagares acceptans av ledaren och deras stöd till ledaren påverkar dennes självförtroende, självsäkerhet (self-efficacy) och beteende.*
- *Deltagares förväntningar på ledare kan fungera som självuppfyllande profetior och påverkar ledarens motivation och prestation.* Shamir (2007) för fram en omvänd "pygmalion-effekt" där deltagarnas positiva förväntningar stärker ledarens självförtroende och därmed dennes möjlighet att agera inför gruppen. På samma sätt får negativa förväntningar hämmande effekter på ledaren.
- *Deltagarnas karaktäristik (m.a.p. self-concept clarity) bestämmer utvecklingen av ledarskapsrelationen med ledaren.* Howell & Shamir (2005) menar att personer med lågt *self-concept* är mer benägna att utveckla en personbaserad relation med ledare som enligt Howell (1988) tenderar att leda till ledarskapsrelationer baserade på "blind lydnad", stark ledarcentrering och stort beroende till ledaren. Personer med högt *self-concept* har istället en tendens att utveckla en social identifiering med ledaren vilket bygger på i vilken grad de upplever att ledaren står för och representerar det kollektiva systemet och dess värderingar, vilket leder till en ledarskapsrelation baserad på en högre grad av integritet och oberoende.

- *Deltagares attityd och karaktäristik (m.a.p. level of development) påverkar ledarbeteendet.* Deltagare med utvecklat beteende i relation till ledaren tenderar att ge en annan ledarstil hos formella ledare.

Ett annat sätt att åskådliggöra deltagarskapets roll i ledarskapsprocessen är att använda teorin om deltagares engagemang (*commitment*) och till det kopplade beteenden och handlingsmönster. Redan Taylor talade i sina teorier om begreppet *soldiering* som ett uttryck för deltagare som gör absolut minsta insats, utan att formellt göra något fel. Idéerna om deltagares förhållningssätt och hur det påverkar deras val av beteende har bland annat utvecklats av Herscovitch & Meyer (2002) som talar om tre nivåer av deltagarengagemang: *Affective*, *Continuance* och *Normative*. *Affective* innebär att deltagaren engagemang bygger på en egen önskan (*desire*) i relation till uppgiften eller organisationen. *Normative* innebär att deltagaren uppfattar det som sin skyldighet eller plikt att utföra uppgiften eller följa organisationen. Den lägsta graden av engagemang är *continuance* vilket innebär att deltagaren uppfattar att kostnaden för att lämna uppgiften eller organisationen uppfattas som för hög. Det intressanta är att dessa nivåer av engagemang kan kopplas till olika deltagarbeteenden. För att kunna beskriva denna koppling görs en åtskillnad mellan fokalt (*focal*) och diskretionärt (*discretionary*) beteende. Det fokala beteendet är det som individen upplever sig bunden till av sitt engagemang. Diskretionärt beteende är alla handlingar som inte är bindande p.g.a. engagemanget, men som kan omfattas och utföras för att stödja föremålet för engagemanget t ex uppgiften eller organisationen. Samtliga nivåer av engagemang ovan anses motivera det fokala beteendet. I vilken grad deltagare ägnar sig åt diskretionära handlingar beror däremot på nivån i engagemanget; i.e. *desire*, *cost*, *obligation* (Herscovitch & Meyer, 2002:475).

Ett tredje sätt att beskriva deltagarskap är att helt enkelt ignorera olika motivations- och situationsfaktorer och bara konstatera att det också finns ett antal val som varje deltagare kan göra aktivt i förhållande till en uppgift. En deltagare kan välja att vara för, emot eller neutral till en uppgift. Deltagaren kan välja mellan att vara passiv eller aktiv i sitt val. Vidare kan deltagaren välja att vara öppen eller dold med sitt valda förhållningssätt d.v.s. välja att öppet visa ställningstagande för eller emot, aktivitet eller passivitet, eller dölja sitt ställningstagande så att det personliga förhållningssättet inte framgår. En individ kan också välja mellan att vara sann eller falsk, d.v.s. låtsas vara för, men i själva verket agera emot o.s.v. Som framgår uppstår en mängd olika kombinationer av aktivt valt deltagarskap. Vi kan tänka oss fortsätta listan med exempel som: tydlig vs. otydlig, tveksam vs. säker, fokuserad vs. ofokuserad. Listan över valda förhållningssätt kan göras oändlig.

Därmed uppstår en oändlig mängd med valda deltagarpositioner i förhållande uppgiften, organisationen och/eller ledaren. Det innebär att en ledarhandling i sig inte nödvändigtvis leder till inflytande eller påverkan. Det finns alltför många möjliga förhållningssätt hos deltagaren för att veta vilken påverkan som uppnås. Ledarskap uppstår i så fall i processen mellan den som avser att påverka respektive den som är avsedd att påverkas.

Vi kan alltså summera en balanserad modell av ledar- och deltagarskap på det här stadiet till att både ledare och deltagare har inflytande över den sociala processen ledarskap genom attityder, beteenden och valda handlingar. Utöver det sociala inflytandet kan deltagarskap uttryckas i termer av handlingar i förhållande till uppgiften eller organisationen, vilket i sin tur kan hänföras till deltagarnas engagemang och motivation eller helt enkelt till valda handlingar.

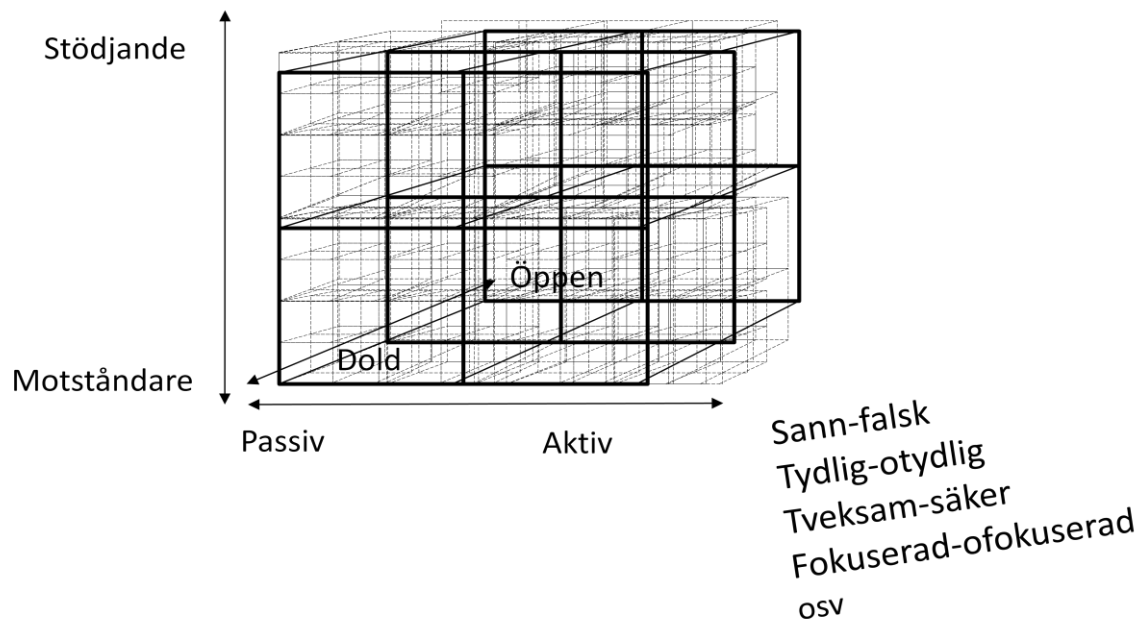


Bild 1.2 Deltagarskap som val av förhållningssätt

Ledar- och deltagarhandlingar

Genom att gå ned på nivån handlingar och där skapa en distinktion mellan ledar- och deltagarhandlingar så kan vi ytterligare belysa element i ledarskapsprocessen. Att använda analysnivån möjliggör också att vi kan se hur ledar- och deltagarhandlingar kan växla mellan de inblandade. Det framgår att på mikronivå är effekten av ledarhandlingar en interaktiv process mellan ledare och deltagare där utkomsten bestäms av båda parter. En ledare kan utföra ledarhandlingar men som inte får effekt därför att deltagarna inte låter sig påverkas. En deltagare kan också utföra ledarhandlingar som får eller inte får effekt. En ledare slutligen utföra deltagarhandlingar och låta sig påverkas eller inte av andras ledarhandlingar. Vi har alltså brutit ned ledarskapsprocessen i dess mikrobeständsdelar, där ledarskap kan ses i termer av interaktion mellan enskilda individer.

För att illustrera kan vi t ex tänka oss en person som uppmanar en samtalande grupp att vara tysta och lyssna. Det är en ledarhandling i termer av att det är en avsikt att påverka andra och styra deras beteende. Gruppen kan som helhet följa uppmaningen eller ignorera den. Enskilda individer kan följa handlingen eller ignorera den. Vi kan tänkas oss att delar av gruppen alltså tystnar, medan andra fortsätter prata. Vi kan också tänka oss att den som uppmanar de övriga är ledaren, en deltagare som agerar åt ledaren eller en deltagare som tar ett helt eget initiativ.

Socialt vs. individuellt ledar- och deltagarskap

Som tidigare har nämnts kan ett deltagarinkluderande ledarskapsperspektiv på många sätt omfatta fenomen som kartlagts inom gruppdynamisk teori. Vi har redan definierat ledarskapsprocessen som baserad på sociala relationer. Det innebär att modellen ytterligare kan utvecklas om vi reflekterar över vad som utvecklar grupper. Ett centralt begrepp inom gruppdynamisk teori är gruppens normer och utvecklingen av normer inom gruppen. Det finns omfattande forskning (Tuckman, 2001; Schutz, 1994; Wheelan, 2005) som visar att grupper utvecklar sin förmåga att samarbeta i takt med att gruppen utvecklar och klargör ett normsystem. Dessa teorier följer i grunden samma utvecklingssteg med avseende på normer. I ett tidigt stadium är gruppens deltagare osäkra på varandra, uppgiften och sin relation till uppgiften. Detta stadium kännetecknas av en stor förlitan på ledaren och yttre

strukturer när uppgiften ska utföras. Graden av diskretionära handlingar är förhållandevis låg, eftersom deltagarna är osäkra på sitt engagemang och obenägna att visa det och därmed binda sig till tydliga ställningstaganden i andra deltagares ögon. Normsystemet kan sägas vara lågt i termer av att det inte har utvecklats i gruppens egen process och det huvudsakligen är strukturer och ledare som får stå för eventuella normkorrigeringar. Efterhand som fler deltagare i gruppen väljer att engagera sig i uppgiften ökar deras önskan till klargöranden, både vad gäller uppgiften, men framförallt vad gäller relationen till övriga deltagare. Det innebär att gruppens normsystem får allt större betydelse för deltagarna själva. I takt med att deras *normative* och/eller *affective* engagemang i gruppens uppgift ökar så ökar också normsystemets betydelse, eftersom det bland annat reglerar de praktiska möjligheterna att genomföra uppgiften. Ett högt utveckla normsystem underlättar deltagarnas implicita koordinering med varandra, bl.a. för att det klargör förväntningar och sociala spelregler. Graden av korrigeringar mellan deltagare ökar också när normsystemet klargörs liksom graden av engagemang i gruppen ökar. Belastningen på strukturer och ledare för att agera normövervakare minskar därmed. Utvecklingen av normsystem är dock inte en kontrollerad process utan en del i den sociala konstruktionen av ledar- och deltagarskap i en grupp.

This shared system is a result of lateral social influence processes, or "social contagion" among followers. Social contagion occurs when people change their behavior as a result of interaction with others. The social comparisons that occur in this process contribute not just to the transmission of norms, but also to their escalation. (Uhl-Bien & Pillai, 2007:199)

Exempel på fenomen som visar hur processen normutveckling fungerar är *milling*. *Milling* är ett sökande efter en socialt sanktionerad mening i en relativt ostrukturerad situation. I situationer av osäkerhet söker individer nycklar till mening i andras reaktioner, för att därigenom definiera situationen. Det innebär att i en hög grad av osäkerhet har de sociala reaktionerna hos deltagarna stor betydelse för situationens tolkning och därmed för hur normsystemet utvecklas (Levy & Nail, 1993, cf Uhl-Bien & Pillai, 2007:199). Ett annat fenomen i denna process är *social identity theory* som förutsäger att den sociala konstruktionsprocessen kommer till stor del att baseras på idéer om prototyper och kategoriseringar som individer bär på. Brister i vår information om ledare, andra deltagare liksom om gruppen fylls ut baserat på kategoriseringar och prototyper av individer, grupper och beteenden. Denna process är starkare när osäkerheten är stor. Framträdande beteenden och statusidéer får då större betydelse.

Sammanfattar vi dessa processer kan vi säga att de individuella processerna som t ex *milling* och *social identity prototyping* spelar stor roll för hur gruppens sociala arena och normsystem utvecklas. Beteenden och tolkningar som sedan kommer att "smitta" (*social contagion*) i gruppen. Om vi saknar kunskap om andra deltagare och uppgiften kommer en stor del av dessa processer att styras av våra egna idéer om prototyper och kategorier av individer. Framträdande personligheter och personer med status kommer att ha större inflytande. Successivt kommer gruppens normsystem att baseras på denna utveckling. Senare beteenden kommer sedan i allt högre grad att regleras av det upplevda normsystemet. Deltagare kan alltså väntas bidra till normutvecklingen både aktivt och passivt, i ledar- respektive deltagarhandlingar, genom att påverka och låta sig påverkas.

Normsystemet som den sociala nivå av ledarskapsprocessen

Flera teoretiska perspektiv antyder nu samma sak, nämligen att vi gör skillnad på hur vi uppträder i den interaktiva ledarskapsprocessen ur ett socialt respektive individuellt perspektiv. De

gruppdynamiska teorierna liksom det sociala konstruktionsperspektivet ovan visar hur normsystem utvecklas och reglerar individers beteende i grupp, och hur individer har ett lågt engagemang i normsystemen inledningsvis, men att det ökar om gruppens utveckling får fortgå. Teorierna om engagemang (*commitment*) visar att det finns olika nivåer av beteenden beroende på individens engagemang, fokalt respektive diskretionärt. Fokalt är den lägsta nivån av förväntade beteenden. Diskretionärt är det jag kan engagera mig i om jag är motiverad att göra det. Sammantaget visar detta att vi har en social skala över hur vi förväntas uppträda och en annan, individuell skala, vilken vi kan reglera i förhållande till den sociala. Det intressanta är att vi då också får två skalor för ledar- respektive deltagarhandlingar. Den sociala nivån (normsystemet och *milling* av andras tolkningar) reglerar vad jag förväntas uppfatta som ledarhandlingar riktade mot mig respektive hur jag ska låta mig påverkas; deltagarhandla. De sociala förväntningar är dock inte nödvändigtvis samma sak som vad jag själv uppfattar som ledar- och deltagarhandlingar. I så fall skulle det vara ett likhetstecken mellan individers och grupper normsystem. Istället kan vi anta att det sociala normsystem i nybildade grupper är relativt lågt ställt, och att den gruppdynamiska processen till stora delar handlar om att individernas normsystem möts och ensas, vilket sker i sociala processer som *social contagion*, *prototyping*, *milling* mm. Genom att hålla isär dessa nivåer blir det också klart att individens egna normer, reflektioner, medvetenhet, integritet utgör en egen arena. Ledarskap och deltagarskap kan då ses i både termer av en social och individuell process, som pågår samtidigt. Individerna i gruppen har inte bara sitt eget förhållande till den pågående ledarskapsprocessen, de kan dessutom "spela" med graden av medvetande i relation till övriga i gruppen. Deltagaren uppträder efter sociala regelsystem på den sociala arenan och individuellt efter egna regler, uppfattningar, värderingar etc. Vi kan då föra in ytterligare en aspekt av den interaktiva ledarskapsprocessen; *self-leadership*.

Self-leadership

Self-leadership (självledarskap) har definierats som:

The process through which people influence themselves to achieve the self-direction and self-motivation needed to perform (Houghton et al, 2003; cf Offerman & Scuderi, 2007:84)

Självledarskap omfattar självreglering, självstyrning, förmåga att observera sig själv, analysera sig själv, att sätta egna mål, att belöna sig själv liksom att korrigera sig själv och det implementeras genom att påverka sitt eget beteende, belöningar och kognition (Manz & Sims, 2001; cf Offerman & Scuderi, 2007:84). Självledarskapet kan därför ses som en grundläggande faktor i en interaktiv ledarskapsprocess. En hög grad av självledarskap i gruppen innebär att deltagarna även blir aktiva och strävar efter att kontrollera sin del i etablerandet av gruppens sociala nivå av ledarskap. De är aktiva i sin egen relation till den sociala nivån och de är aktiva i sina växlingar mellan ledar och deltagarhandlingar. En låg grad av självledarskap innebär att deltagarna har låg kontroll över dessa processer och blir i högre utsträckning styrda av hur de sociala faktorer för gruppens och ledarskapets reglering utvecklas, men de blir också i högre utsträckning styrda av varandras okontrollerade beteenden. För att förstå självledarskapets betydelse behöver vi fördjupa oss i en tidigare slutsats, nämligen deltagarnas medvetenhet.

Medvetenhet och omedvetenhet på individuella och social nivå

Social medvetenhet är ett centralt begrepp för att förstå den interaktiva ledarskapsprocessen. För att förstå hur medvetenhet fungerar i sociala sammanhang kan vi använda två olika perspektiv på medvetenhet. Ur ett psykodynamiskt perspektiv försöker vi identifiera vilka av våra handlingar som

styr av omedvetna processer och hur dessa fungerar. Vi kan här tala om en reell skillnad mellan medvetenhet och omedvetenhet, och denna nivå kan vi därför kalla den *individuella medvetenheten*. Det finns också ett socialpsykologiskt perspektiv på medvetenhet, d.v.s. vad vi uppfattar eller upplever om andras medvetenhet. Eftersom vi vet att individer kan "spela" med medvetenhet och omedvetenhet så bedömer vi varandras medvetenhet. Likaså kan vi uppfatta att en annan person kanske var medveten eller omedveten, men *borde* ha varit medveten. Här återfinner vi inom juridiken det s.k. *culpa*-begreppet (*culpa*: (latin), oaktsamhet, vårdslöshet, oförsiktighet och vållande. Culpa har betydelse vid bedömningar inom bl.a. straff- och skadeståndsrätt. www.ne.se/culpa 100425). För att förstå culpa-begreppet kan vi använda ett exempel. En person olovandes tar ett föremål anser vi normalt vara skyldig till stöld, men det gäller bara om vi samtidigt utgår från att personen var medveten om det olovliga. Om det är ett litet barn, en förståndshandikappad person, eller det finns anledning att tro att det rör sig om en förväxling så är personen inte skyldig. P.g.a. att det finns en möjlighet att spela omedveten finns alltså en *social* medvetenhetsnivå som är öppen för tolkning. En person som tar något av misstag, men borde ha förstått att det ses som stöld, är skyldig oavsett missförståndet. Ett barn som tar något med avsikt, men inte förstår innebörden i handlingen är oskyldig. På samma sätt tolkar vi handlingar och beteenden i relation till normer, både sociala normer och individuella normer. Det orsakar dock problem när de sociala och individuella normerna inte överensstämmer. En persons handlingar kan "frias eller fällas" på en social nivå, men få ett annat resultat på individuell nivå. En handling bedöms som en ledarhandling för att vi tycker individen borde varit medveten om att det påverkar oss andra, t ex kan vi recensera ledaren som "inte gett oss tillräckligt med information" utan att vi för den sakens skull känner oss skyldiga att definiera vad som är tillräckligt med information. Ledaren "fälls" utan att vi behövt klargöra vad som är "tillräckligt" med information. Ett annat exempel är en deltagare som inte utför en handling som vi egentligen tycker borde vara självklar, t ex själv tar reda på viktig information som denne inte upplever sig ha fått, men upplever som viktig. Deltagaren "frias" för att den sociala normen inte kräver medvetenhet om alternativet att själv ta reda på informationen.

Med hjälp av spelteori har bland annat visats att denna typ av skillnader mellan grupper normsystem och individers egna normer kan få samarbeten att bryta samman. Individer som upplever att andra inte samarbetar, men bedömer deras handlingar enligt egna individuella normer för samarbete, slutar själva att samarbeta. Denna typ av beteende kallas för villkorande samarbete (*conditional cooperation*). Problemet är att i grupper med otydlig normetablering använder individerna sina egna normsystem i bedömningar, och där kan variationen i bedömning av vad som är "samarbete" vara stor. Grunden för missförstånd vad som ska betraktas som ledar och deltagarhandlingar blir stor. Vi *påverkar* och låter oss *påverkas* enligt olika bedömningssystem. Enligt de gruppdynamiska teorierna är vanligtvis omfattningen av de sociala normerna på en låg nivå i grupper som inte har haft möjlighet att utvecklas tillsammans under en längre period. Det innebär att den sociala toleransen för beteenden är förhållandevis hög. Det utesluter dock inte att det pågår en kontinuerlig process av bedömningar av egna och andras handlingar utifrån individernas egna normsystem, som sedan ligger till grund för valet av egna handlingar. Med låga gruppnormer blir många typer av beteenden och handlingar "tillåtna" samtidigt som de individuella "domstolarna" har fullt upp med sina egna bedömningar.

Innebörden i det blir att i realiteten ligger en stor del av gruppens tolkningar, bedömningar och handlingar, som får konsekvenser för hur samarbete, ledarskap och deltagarskap utvecklas, i händerna på deltagarna och deras individuella processer; självledarskapet. Självledarskap kan ses

som ett uttryck för i vilken omfattning individen är aktiv i denna dimension. En hög grad av självledarskap innebär att jag medvetet reflekterar över och analyserar hur jag bedömer andras beteenden, liksom mina egna, och fattar beslut om agerande som får konsekvenser för hur den sociala dynamiken utvecklas. Självledarskapet har alltså betydelse för vilken ledarskapsprocess vi får till dess att gruppens normsystem tar över rollen. Självledarskapet har också på längre sikt betydelse för individernas förmåga att bibehålla integritet och oberoende i förhållande till gruppen och ledaren. Självledarskapet är därför en grundläggande faktor i den interaktiva ledarskapsprocessen.

En aspekt av gruppdynamisk teori är här viktig att framhålla. Sedan länge är det känt att grupper kan utvecklas till olika nivåer av relationer och därmed förmåga att samarbeta, och att normsystemet spelar en nyckelroll i denna process. Men det är inte säkert att grupper utvecklas. Grupper kan bli kvar på en viss utvecklingsnivå eller i vissa fall även gå bakåt. T.ex. innebär nya medlemmar eller väsentliga förändringar i gruppens uppgift att gruppen tenderar att gå bakåt i utvecklingsnivå. Ur ett ledarskapsperspektiv skulle innebörden av det vara att grupper blir kvar på eller återgår till en stor diskrepans mellan gruppens och individernas normsystem. Vad som är socialnivå av ledar- och deltagarhandlingar och hur individerna gör motsvarande bedömningar kvarstår då som separerat. Effekter av ledar- och deltagarhandlingar förblir oförutsägbara och godtyckliga.

Avslutningsvis kan medvetande ur ett självledarskapsperspektiv också kommenteras. Självledarskap kan ses i andra termer än beteende i det specifika ledarskapstillfället. Det kan ses som en aktiv process hos såväl ledare som deltagare att utveckla sitt medvetande över tiden. Självledarskap kan därför ses som individens långsiktiga process att öka förståelsen för hur hon själv påverkar andra och låter sig påverkas, och hur hon vill att det ska vara, vilket kan ses som deltagarens ansvar att agera *constructive dissenter*, med Grints terminologi.

Diskussion

Med denna uppsats har jag velat tillföra två saker. Dels en diskussion om deltagarskapets betydelse för ledarskapsprocessen. Ett område som får anses klart underutvecklat i relation till det dominerande perspektivet på ledarskap som ett ledarfenomen (Grint, 2005, Shamir et al, 2007, Pearce & Conger, 2003). Därmed har jag velat sammanställa ett antal betraktande av både vad deltagarskap kan anses vara, liksom vilken betydelse det har i ledarskapsprocessen. En stor del av mitt resonemang bygger på sammanställningar av andras teorier på området, men jag har också velat sammanföra detta till en bild som pekar på självledarskapets betydelse för vilken ledarskapsprocess som utvecklas. Min filosofiska utgångspunkt följer här Grints resonemang om ett uthålligt ledarskap där vi utgår från risken för ledarens och organiserandets misslyckande, men för den sakens skull inte gör oss själva hjälplösa eller förringar ledarens betydelse. Istället kan vi betona deltagarnas roll i processen och vilken funktion vi som deltagare fyller i ett uthålligt ledarskap för det allmännas mål (*increasing commitment to community goals*). Som framgått kan deltagarnas roll i ledarskapsprocessen spåras ned till mikronivå. Det begränsar dock inte iakttagelsen till att bara göra skillnad på mikronivå. I själva verket kan vi se hur samma förhållningssätt har betydelse för individens roll i såväl organisationen som samhället. Överallt pågår ledarskapsprocesser och i dem är vi alla deltagare med möjligheten att bevara vår integritet och oberoende, eller inte.

Den andra idén med denna uppsats följer på den första, och hör hemma i detta diskussionsavsnitt. Hur kan det komma sig att ledarskap har fått en sådan slagsida åt det ledarcentrerade perspektivet? Kan det vara så att vi både som ledare och deltagare föredrar ett ledarcentrerat perspektiv. Många

av teorierna som refereras här anspelar på människans vilja och behov av att se och förstå världen genom tydliga ledare. Det är en relation som alltså inte bara skulle gynna ledare, i form av ett tillåtande av ledarcentrerade sociala konstruktioner, utan också deltagare, genom en enkelhet i vår förståelse av världen och en avlastning i vårt ansvar för skeenden. Ett aktivt självledarskap kan antas vara betydligt mer ansträngande än att se sig själv som offer för omständigheterna.

En annan förklaring är att det helt enkelt är ett uttryck för individens strävan att stå fri i förhållande till omvärlden. Genom att ha låga sociala normativa krav på medvetenhet skapas ju paradoxalt nog frihet för individen att välja. Vi får ett större utrymme att välja grad av engagemang i uppgifter och organisationer. Vi får ett större spektrum av handlingsalternativ som kan ses som socialt acceptabla. Det är först när vi själva vill engagera oss (*affective commitment*) som det blir ett problem med för låga sociala normer och därmed förknippad otydlighet i ledar och deltagarhandlingar. Weick (2007) talar om en funktionalitet i otydligt ledarskap genom att det också gör deltagarskap otydligt, och därför gör både vår kategorisering av ledare såväl som deltagare diffus.

"... it is assumed that people prefer clarity about leaders and leadership. Maybe not. It's possible that ambiguity concerning leadership can be functional and people strive to maintain ambiguity. Blurred leadership may forestall identities such as that of follower, which status-conscious people may resist." (Weick, 2007:284)

Oavsett orsak är det svårt att se att vi kan utveckla ledarskap, på alla nivåer i samhället, med mindre än att vi bättre förstår deltagarskapet och vår egen roll som deltagare.

Referenser

- Grint, K. (2005). *Leadership: Limits and possibilities*. N.Y.: Palgrave.
- Herscovitch, L. & Meyer, J.P. (2002). Commitment to organizational change: Extension of a three-component model. *Journal of Applied Psychology*, 87, 474–487.
- Northouse, P. G. (2007). *Leadership. Theory and Practice*. N.Y.: Sage.
- Offermann, L.R. & Scuderi, N.F. (2007) Sharing Leadership: Who, What, When and Why. In Shamir et al (Ed.), *Follower-centered Perspectives of Leadership*. Greenwich Connecticut: Information Age Publishing.
- Pearce, C. L., & Conger, J. A. (Eds.). (2003). *Shared leadership. Reframing the hows and whys of leadership*. Thousand Oaks: SAGE Publications.
- Schutz, W. (1994). *The Human Element*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
- Shamir, B. (2007) From Passive Recipients to Active Co-producers: Followers' Roles in the Leadership Process. In Shamir et al (Ed.), *Follower-centered Perspectives of Leadership*. Greenwich Connecticut: Information Age Publishing.
- Tuckman, B.W. (2001) Developmental Sequence in Small Groups. *Group facilitation: A Research and Application Journal*. Number 3, Spring 2001.
- Uhl-Bien, M. & Bligh, M.C. (2007) The Romance of Leadership and the Social Construction of Followership. In Shamir et al (Ed.), *Follower-centered Perspectives of Leadership*. Greenwich Connecticut: Information Age Publishing.
- Wheelan, S. (2005). *Creating effective teams: a guide for members and leaders*. N.Y.: Sage.
- Weick, K.E. (2007) Romancing, Following, and Sensemaking: James Meindl's Legacy. In Shamir et al (Ed.), *Follower-centered Perspectives of Leadership*. Greenwich Connecticut: Information Age Publishing.