



LUNDS UNIVERSITET  
Ekonomihögskolan



# Reflexivt ledarskap

MATS ALVESSON



# Ledarskap – allt och inget eller något?

---

- Ledarskap löser alla problem...
  - Fler röster på ledarskap – chefer, politiker, präster, idrottsledare
  - Resultat, lönsamhet, genomströmning, skolresultat, kriminalitet, korruption, ohälsa, dålig arbetsmiljö...
  - Mer, bättre, annorlunda ledarskap fixar allt....
  - Ledarskap positivt och heroiskt – åstadkomma resultat
  - Ledarskap allt och inget.....



# Traditionella perspektiv

---

Litteraturen om ledarskap är som en labyrint: oändligt med definitioner, oräkneligt med artiklar och evig polemik. Mer och mer studerats om allt mindre och mindre, vilket ironiskt nog resulterar i folk som studerar allt om inget. (de Vries)



# Ledarskap - begränsningar

---

- Överdriven individualism
  - Ledaren är och handlar - ger automatiska effekter hos efterföljare
  - Efterföljare objekt för påverkan



# Ledarskap - begränsningar

---

- Försummande av kultur och sammanhang
  - Olika sammanhang ger olika ledarskap
    - » Narcissism och lättkränkthet - terapeutisk sensitivitet'



- Överdrivet fokus på innehåll
  - Frågan om vad är ledarskap är dess "holy grail"
    - » När, vem, hur & varför.....



# Ledarskap – hur kan man se på det?

---

- Ledarskap hyggligt distinkt – inte inkludera allt.
- Ledarskap ska helst stödja handling istället för bara låta gott och löftesrikt.
- Bejaka viss komplexitet – processer, relationer, mottagande etc.
- Ledarskap en bland andra – vardagsnära - former för samordning.



# ERL - Alternativa former för samordning

---



- Vertikala samordnings-former

  - Chefskap (management)

  - Maktutövning (instrumentellt, tvingande)

  - Ledarskap (frivillighet, ömsesidighet)

- Horisontella samordnings-former

  - Kollegiala inflytandeprocesser – nätverk

  - Team och grupparbete

  - Autonomi - självständighet



# Ledarskap - ingångsvärden

---

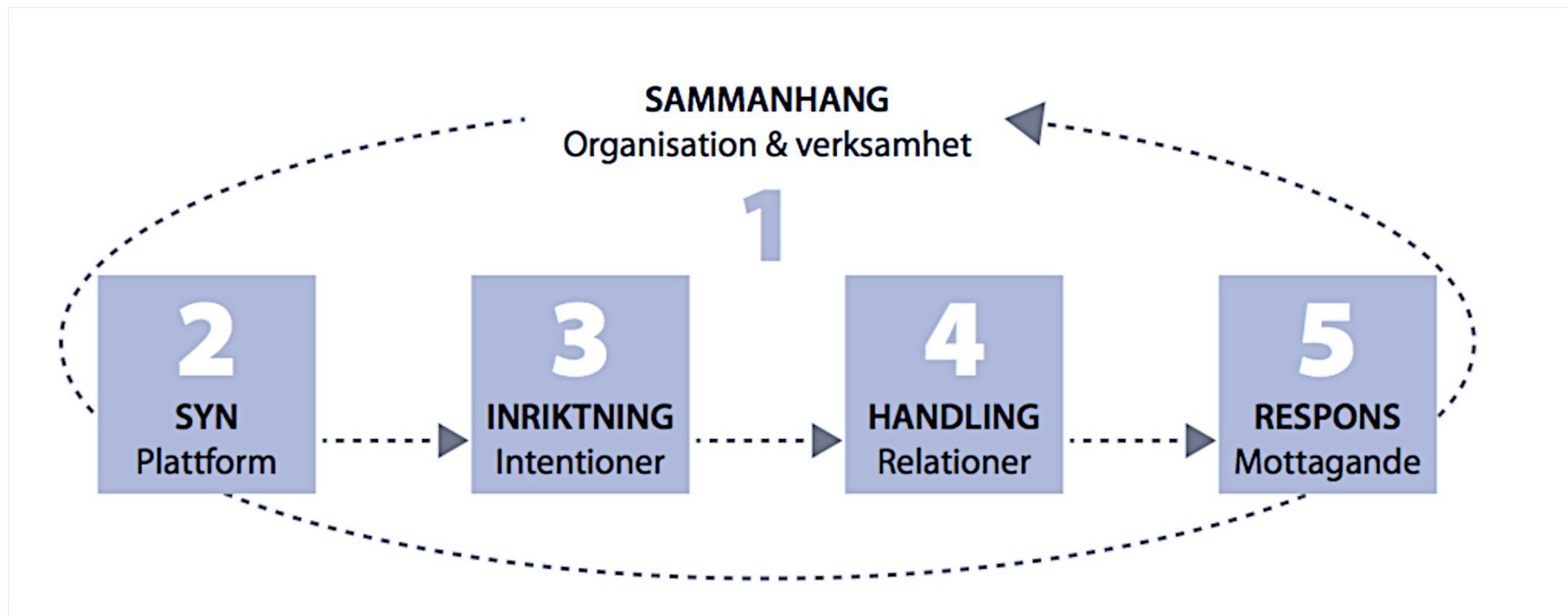
- *Ledarskap* är riktat på det inre, tänk, mening, emotioner, syften, identitet, spiritualitet, förståelse, tolkning.
  - Ledarskap knyter till kultur - hur människor förstår och förhåller sig till arbete, relationer, omvärld och sig själva. *Styrning av innebörd och formande av förståelse.*
  - En *kognitiv* och en *emotionell* dimension. Hur ska man förstå och tolka världen? Hur ska man förhålla sig till det i termer av vad som är viktigt och värdefullt?
- *Chefskap* fokuserar det yttre: beteende och resultat, planering, organisering, övervakning och kontroll.





# Ledarskap som process - modell

---



# Ledarskap - ingångsvärden

---

- Chefsbeteende följs inte mekaniskt av respons:
  - Mottagande centralt för förståelse av överensstämmelse eller samordning av mening och tolkning.
  - Det viktiga är inte bara vad chefen gör, utan hur medarbetarna förhåller sig. Medarbetare är medskapare av ledarskap. Medarbetarnas förväntningar, krav och motstånd formar ledarskap.



# Ledarskap– samordning och styrning

---

- Ledarskap (och chefskap) - att få saker saker och ting utförda, dvs samordning i den typiska arbetsgruppen.
- Hur åstadkommer jag samordning i arbetet?
  - Folk känner syftet med verksamheten.
  - Man gör rätt prioriteringar och följer uppgjorda planer och överenskommelser.
  - Folk känner till vad som förväntas i termer av prestation och resultat.
  - Man känner arbetsmoral och entusiasm för arbetet.
  - Goda grupprelationer och arbetsklimat - inte alltför mycket konflikter.
  - Folk känner i allmänhet motivation för jobbet.
  - Folk ges stöd i den mån som det efterfrågas etc.



# IRL - positioner/typer

---

---

Ledaren som profet

---

Ledaren som pastor

---

Ledaren som psykoterapeut

---

Ledaren som partyvärd

---

Ledaren som pedagog



# Ledaren som profet

---



# Ledaren som profet

---

- Övergripande idé och syfte med verksamheten
  - Retorik
  - Symboliska handlingar – okonventionella med stark dragningskraft.
  - Föredöme
  - Karisma, visioner, profetior.
  - Någon som kan måla upp bilder som inspirerar och motiverar – jämför med att skapa sammanhållning och ett bättre samhälle.



# Ledare som pastor

---



# Ledaren som pastor

---

- Moral och värden med verksamheten
  - Verksamhetens riktighet – vad som är moraliskt rätt
  - Ledaren som moralisk herde.
  - Principer och normer
  - Varianter är strävan efter autenticitet
  - Ledaren förkroppsliga värden och ideal – kan förstärka förtroende, lojalitet, motivation.





# Ledaren som psykoterapeut

---



# Ledaren som psykoterapeut

---

- Fokus på människors emotionella status
  - Prat och samtal och mera prat och samtal
  - Uppmuntra, engagera och få folk att känna drive.
  - Människor ska må bra – emotionell status
  - Självkänsla och självrespekt.
  - Närvarande och tillgänglig
  - 'What makes a leader – the emotionality....'



# Ledaren som partyvärd

---



# Ledaren som partyvärd

---

- Spiritualism
- Alla är med på båten – tillhörighet och i gänget
- Sociala aktiviteter – resor, jakt, golf, bastu, fester
- Uppmärksamhetsaktiviteter – bemärkelsedagar
- Synliggöra socialt - vänskap, ledaren som kompis.
- Social identitet



# Ledaren som pedagog

---



# Ledaren som pedagog

---

- Klargöra mening med arbetet och arbetsuppgifterna.
- Ibland kopplat till organisationen i bredare mening
- Sammanhanget
- Utbildningsaktiviteter
- Konferenser, coaching, gruppövningar, workshops
- Undervisning



# Således

---

- Ledarskap är (ibland) ganska viktigt
- Ofta överreklamerat
- Rätt sällsynt, faktiskt
- Viktigt med fokus på reception – medarbetare/följare/mottagare gör skillnaden
- Blanda ej ihop chefs- och ledarskap
- 5P: profet, pastor, pedagogik, psyko-stuk





**LUNDS**  
**UNIVERSITET**