

Södertörns högskola | Institutionen för lärarutbildning

Examensarbete 15 hp | Utbildningsvetenskap | Vårterminen 2012

Ledarskap och ideologi

– En textanalys av ledarskapslitteratur för
lärarstudenter

Av: Rickard Öhman

Handledare: Åsa Larsson

Abstract

This thesis is about how ideology affects the way leadership literature measures good and bad leadership qualities. The paper argues that ideological influences in leadership literature, from a teacher perspective, complicate the understanding of leadership in its practice and theory. The methodological tool used in this thesis is an idea- and ideology analysis approach applied on leadership literature that is used in teacher education. A theoretical discussion about the definition of leadership and its possible ideological connotations sets a frame for measuring ideological influences in the texts. The analysis from the textbooks showed clear signs of ideological influences when talking about leadership. The textbooks perspective of leadership was not described in terms of teacher-student or teacher-school class; instead an organizational perspective was used to describe leadership, most often from a business organization perspective but other perspectives included the principal perspective where the teacher's role is not that of a leader. The most common ideological ideas associated with good leadership were associated with democratic values while bad leadership was associated with autocratic ideas. Other ideological ideas expressed in the textbooks were concerning values associated with class, gender, ethnicity and ideas concerning human nature.

Keywords: Leadership, ideology, text-analysis, ideology-analysis, utbildningsvetenskap

Nyckelord: Ledarskap, ideologi, textanalys, ideologianalys, utbildningsvetenskap

Innehållsförteckning

1 Inledning	1
1.1 Disposition	2
1.2 Syfte och frågeställningar	2
1.3 Tes	3
1.4 Tidigare forskning	3
2 Metod	3
2.1 Idé- och ideologianalys	4
2.2 Ideologikritik	5
2.3 Definitioner som måttstock.....	6
2.4 Val av material	6
2.5 Avgränsningar	7
3 Definitioner på ledarskap	7
3.1 Ledarskapsdefinitionens fyra komponenter	8
3.1.1 Ledarskap är en process	8
3.1.2 Ledarskap handlar om inflytande.....	10
3.1.3 Ledarskap händer i grupper.....	12
3.1.4 Ledarskap handlar om gemensamma mål	13
3.2 Teoretisk sammanfattning	14
4 Resultat och analys	15
4.1 Det pedagogiska ledarskapet	15
4.1.1 Definition och begreppsanvändning	16
4.1.2 ”Chefskap kontra ledarskap”	17
4.1.3 Källor till makt	18
4.1.4 Influenser från andra teorier.....	19
4.1.5 Organisationsteori	21
4.1.6 Analys	22
4.2 Gruppsykologi – Om grupper, organisationer och ledarskap.....	23
4.2.1 Diskussioner om begreppet ledarskap	24
4.2.2 Ledarens egenskaper	25
4.2.3 Framtiden tillhör entreprenören	25
4.2.4 Analys	27
4.3 Interkulturellt ledarskap – förändring i mångfald	28
4.3.1 Synen på ledarskap	28
4.3.2 Teoretisk bakgrund och influenser	29
4.3.3 Tre typer av organisationskultur	30
4.3.4 Den interkulturella etiken.....	31
4.3.5 Två goda föredömen	32
4.3.6 ”Psykopaten” och ”fanatikern” – de dåliga exemplen.....	34
4.3.7 Analys	35
5. Slutsatser	37
5.2 Förslag på fortsatt forskning	38
5.3 Efterord.....	38
Käll- och litteraturförteckning	40

When the society spins for age after age in the mirey eddies of evil and vice, when individual and collective knavery masquerades as intelligence, when hypocrisy, bribery and fraud are the yardsticks of ability for leadership – it is then that the genuine followers of Bháratii (the goddess of learning) must struggle through constant humiliation. – P. R. Sarkar

1 Inledning

Denna text är ett examensarbete inom utbildningsvetenskap och handlar om ledarskap, ideologi och om lärarens förhållande till båda dessa begrepp. ”Ledarskap” är ett begrepp med stor relevans för läraren; det är ett begrepp som syns i lärares jobbsökningar och platsannonser, i fortbildningsprogram och i debattartiklar. Det stora intresse som blivande lärare har för lärares ledarskap syns bland annat i det stora antal examensarbeten som har sin utgångspunkt från ledarskapslitteraturens teorier. Många av de lärare som är verksamma idag har säkert tagit intryck från den litteratur de läst som studenter och anpassat sitt ledarskap efter det som litteraturen föreskriver. Under ledarskapsmomentet i min lärarutbildning blev jag misstänksam mot hur ledarskap presenteras i litteraturen – den innehöll ideologiskt laddade ord som störde min inläsning. Denna misstänksamhet ledde till en hypotes att ideologi – inte praktisk vetenskap – bestämmer hur ledarskapsbegreppet används i litteraturen.

Utan ett kritiskt förhållningssätt till hur ledarskapslitteraturen behandlar ledarskapsbegreppet och vilken ideologi som ligger bakom finns en risk att läraren begränsar sig själv i sitt yrkesutövande – lärarens ledarroll handlar då om ideologiska principer i stället för pragmatisk problemlösning. Samtidigt kan ideologiska principer begränsa vår teoretiska förståelse av ledarskap. Detta anser jag vara ett problem för dagens utbildningsvetenskap. Som Ulf Bjereld skriver i *Varför vetenskap*: ”Att ifrågasätta och problematisera utgör vetenskapens motor. Samtidigt strävar vetenskapligt arbete ytterst efter att förstå och klargöra” (Bjereld, 1999, s. 12). Jag vill ifrågasätta hur kurslitteratur som riktar sig till lärarstudenter använder begreppet ”ledarskap” för att nå en större förståelse och klargörelse om vad lärarens ledarskapsroll innebär.

1.1 Disposition

I kapitel 1 ges bakgrunden till det vetenskapliga problemet som är formulerat i ett syfte med frågeställningar samt en tes. I kapitel 2 förklaras metodologin, val av material samt avgränsningar. I kapitel 3 diskuteras ledarskapsdefinitionen i syfte att ge en referensram till undersökningen av litteraturen; ledarskapsbegreppet sätts i ett sammanhang för läraren och eventuella ideologiska antaganden i definitionen på ledarskap reds ut. I kapitel 4 redovisas resultatet från min undersökning; först genom exempel från mitt material sedan genom en sammanfattande analys. Uppsatsens slutsatser sammanfattas i kapitel 5 där jag återkopplar resultatet av min undersökning med mina frågeställningar och uppsatsens syfte. Förslag på fortsatt forskning ges och arbetet avslutas med en reflekterande diskussion.

1.2 Syfte och frågeställningar

Syftet med denna uppsats är att undersöka och avtäcka eventuella ideologiska influenser i ledarskapslitteratur som riktar sig till lärarstudenter. De frågor som jag ställt när jag har analyserat mitt material är följande:

- Vilken definition på ledarskap ger kurslitteraturen och om definition saknas, finns det då någon konsekvent användning av begreppet som skulle kunna räknas som definition?
- Till vilken målgrupp riktar sig kurslitteraturen till? Är det enbart till blivande lärare eller vänder man sig även till företagsvärlden, skolledning, etc? Och från vems perspektiv talar man om ledarskap? Vilken typ av verksamhet är det som beskrivs och vilka personer nämns som goda exempel?
- Vilka egenskaper (eller kunskaper/processer) beskrivs det goda respektive det dåliga ledarskapet med, och kan man se någon koppling mellan egenskaperna och definitionen på ledarskap? Hur har man kommit fram till vilka ledarskapsegenskaper som är bra?
- Vilka, om några, uttalade eller outtalade mål – som inte nödvändigtvis har något samband med lärarens verksamhet – har det ledarskap som boken förespråkar?

1.3 Tes

Min tes är att subjektiva ideologiska influenser är avgörande för framställningen av idéer om ledarskap i ledarskapslitteratur som riktar sig till lärarstudenter.

1.4 Tidigare forskning

Jag har utgått från två verk om ledarskap; *Leadership: Theory and practice* av Peter Northouse (Northouse 2010) och *Leadership: Enhancing the Lessons of Experience* (Hughes (red) 1999). Av de ledarskapsteorier som är aktuella i dag kan nämnas *egenskapsteorier* som fokuserar på ledarens personliga egenskaper; *färdighetsteorier* som fokuserar på ledarens färdigheter; *ledarstilsteorier* som menar att en god ledare kombinerar uppgiftsorienterat och relationsorienterat ledarskapsbeteende efter uppgiftens natur; teorier som menar att ledarskap är *situationsanpassat* i betydelsen att ledarstilen anpassas efter gruppens mognad, motivation, uppgift etc. På senare tid har ledarskapsteorier som föreskriver ett *transformativ/karismatiskt* eller *autentiskt* ledarskap fått mer uppmärksamhet (Northouse 2010, Hughes (red) 1999). För att sammanfatta forskningsläget så befinner sig ledarskapsteoretiker långt ifrån konsensus gällande vad ledarskap är och vad ledarskap bör vara.

Många av de teorier som nämndes ovan får ideologiska konnotationer genom att föreskriva ett visst sätt att använda makt, eller att framhäva vissa specifika egenskaper som kan associeras till klass, kön, etnicitet etc., eller genom att anta vissa metafysiska eller psykologiska teorier om verklighetens och människan natur. Eftersom denna uppsats granskar ledarskapslitteraturens ideologiska influenser, har jag valt att inte diskutera de olika teoriernas innehåll i detalj i denna del av uppsatsen. En utförligare diskussion om ledarskapsdefinitionen återfinns i avsnitt 3.

2 Metod

Som metod har jag valt att göra en textanalys av kurslitteratur som handlar om ledarskap och som riktar sig till lärarstudenter. Mitt studieobjekt är alltså studentlitteratur på den mer konkreta nivån, på en abstrakt nivå är mitt studieobjekt idén om ledarskap. Textanalys är en

metod som används både inom samhällsvetenskapen och inom humaniora och jag har utgått mycket ifrån Göran Bergströms och Kristina Boréus metodologi i *Textens mening och makt* (Bergström & Boréus, 2005). Jag ser detta arbete som huvudsakligen tillhörande humaniora men med samhällsvetenskaplig relevans. Studieobjekt som handlar om relationer mellan människor, där texter också inräknas, kan räknas som samhällsvetenskapliga studieobjekt. Det man ofta vill hitta i dessa texter är sådant som kan förklara samhällsrelaterade fenomen som till exempel *hur makt utövas*. Jag har inget sådant anspråk på min uppsats; visserligen finns det ett maktperspektiv som är intressant i detta sammanhang, särskilt när det gäller ideologianalysen av mitt material, men eftersom makt och andra relationella faktorer inte är nödvändiga för att förklara tillkomsten av dessa idéer, och eftersom maktspektens betydelse för en texts uppkomst kan vara svår att visa, så vill jag istället koncentrera mig på det ideologiska eller det konceptuella. Det finns två aspekter av texter som man kan välja att analysera: den första aspekten handlar om *textens innebörd*. När man analyserar innebördsaspekten av en text så försöker man förstå hur författaren av texten har resonerat och reflekterat över det som texten vill beskriva. En författare av en text vill ofta förmedla en idé med hjälp av texten. När jag till exempel skriver ordet 'ledarskap' i en text så har jag en idé om vad detta ord betyder. Det är denna idé, med hjälp av textens innehåll, som textanalysen vill försöka förstå. Den andra aspekten som en textanalys försöker förstå är *interpersonell*. En text har ofta en social funktion som innebär att författaren av en text vill förmedla någonting till en mottagare (personliga anteckningar i stil med till exempel Markus Aurelius *Självbeträktelser* kan nog ses som undantag men den som läser en sådan text hamnar i en interpersonell situation). Att analysera innebördsaspekten handlar om att försöka tolka om författaren har ändrat eller format textens innehåll för att till exempel göra texten mer lättillgänglig eller för att försöka manipulera läsaren. I mitt arbete har jag till exempel tagit hänsyn till att kurslitteratur riktar sig mot studenter och att man i vissa fall förenklar istället för att problematisera ett ämne i pedagogiskt syfte.

2.1 Idé- och ideologianalys

Det finns olika inriktningar inom textanalysen. Den inriktning som är aktuell för min analys kallas för idé- och ideologianalys. Skillnaden mellan en idé och en ideologi är, som Bergström och Boréus påpekar, att en idé är en sammanhängande tankekonstruktion medan ideologi kan ses som "en målinriktad och systematisk sammanställning av politiska

ståndpunkter” (Bergström och Boréus 2005, s. 150). Dessa politiska ståndpunkter är värderande tankar om hur samhället bör vara uppbyggt – men det finns också en ytterligare dimension i en ideologi som jag intresserar mig för; ens egen ideologi är idéer – och även icke-politiska idéer – som man ofta vill överföra till andra genom bland annat texter. Denna vilja att överföra sin egen ideologi till andra är ibland omedveten, något som jag tror ofta sker när man diskuterar vaga begrepp som till exempel ”ledarskap”. På detta sätt är min analys ideologikritisk i den mening att jag tror att det godtyckliga användandet av begreppet ledarskap i många fall beror på författarens ideologi. Jag tror inte på någon medveten konspiration från författarnas sida i avsikt att försöka prägla deras ideologi på studenterna. Däremot kan det finnas politiska makthavare som kanske skulle kunna tänkas använda vissa idéer för att ”legitimera vissa klassintressen” (Bergström och Boréus 2005, s. 151) och den frågan är väldigt intressant ur ett maktperspektiv men också väldigt svår att bevisa. Det jag istället vill försöka bevisa är brister eller förbiseenden i författarnas eller böckernas argumentation. När man analyserar en text kan man ofta hitta argumenterande satser som kan vara implicita eller explicita och som vilar på premisser som är mer eller mindre hållbara. Om en textförfattare visar sig motsäga sig själv eller kommer med grundlösa påståenden, så kan en värderande argumentationsanalys angripa detta som ett problem för trovärdigheten i textens innehåll. Något annat som är värt att analysera är om begreppen används på liknande sätt i olika delar av texterna eller om man har en inkonsekvent användning av begreppen.

2.2 Ideologikritik

Eftersom det ändå finns ett maktperspektiv i användningen av begreppet ledarskap så finns en annan inriktning av idé- och ideologianalys som jag kommer att använda mig av – den så kallade *kritiska ideologianalysen* – som går ut på att demaskera verkligheten i kontrast mot den dominerande ideologin. Ta demokratiskt ledarskap till exempel. I verkligheten har inte eleverna samma maktposition som läraren har men fortfarande kan man tala om läraren som en demokratisk ledare – hur går det ihop? Ett annat exempel, som Bergström och Boréus använder sig av, är den så kallade managerialismen, som är en strategi för att överdriva ledningens betydelse i ett företag samtidigt som man marginaliserar de andra medarbetarnas roll (Bergström och Boréus 2005, s. 158). Den ideologikritiska analysen kan vara ett viktigt redskap för att förstå hur ledarskapsbegreppet används. En ideologikritisk analys

problematiserar begreppets ideologiska anknytningar vilket är ett av mina syften med denna uppsats. Samtidigt är jag mycket väl medveten om att mina egna åsikter i frågan om ledarskap är ideologiskt präglade. Men det är just därför detta angreppssätt, att försöka hitta en icke-godtycklig definition på ledarskap, är så viktigt.

2.3 Definitioner som måttstock

Jag har valt att inte göra något fältarbete och anledningen är denna: innan man börjar undersöka ledarskap i dess användning så måste kriterierna för vad man letar efter vara fastställda. Om man till exempel vill ta reda på vad demokrati är så hjälper det inte att bara undersöka ett visst land för att få svar på den frågan. Vilket land skulle man välja att undersöka? Var hittar man svar på vad demokrati är, är det i Sverige, USA, eller Nordkorea? Oavsett vad man skulle undersöka så får man inte ett vetenskapligt svar på frågan om man inte har definierat vad demokrati är från början. På samma sätt är det med ledarskap – om man inte vet vad man ska leta efter hos en lärare när man undersöker dess ledarskapskvaliteter så är det fruktlöst att gå ut i skolorna på fältstudier. Detta för att undvika godtycke. Min poäng är att man måste ha en användbar måttstock innan man går ut och mäter. Därför är definitionen på ledarskap viktig eftersom den är en måttstock som mäter huruvida en viss typ av fenomen kan kallas för ledarskap eller om det bör kallas någonting annat.

2.4 Val av material

De böcker jag har valt att analysera är dessa:

Det pedagogiska ledarskapet av Arne Maltén som kom ut i en första utgåva år 2000. Denna bok kom jag först i kontakt med när jag gjorde en bakgrundsforskning om tidigare uppsatser inom ämnet ledarskap. Eftersom boken användes som referensram för flera examensarbeten och då man ofta refererade till Malténs definitioner på ledarskap i dessa texter blev detta verk intressant för min studie. Boken riktar sig också explicit till lärarstudenter och lärarutbildare (Maltén 2000).

Gruppsykologi. Om grupper, organisationer och ledarskap av Lars Svedberg, första utgåvan 1997, kom jag i kontakt med under ledarskapsmomentet under min utbildning. Den

psykologiska utgångspunkten och användandet av ordet ”entreprenör” i samband med ledarskap anser jag gör boken relevant för denna undersökning. Jag kommer fortsättningsvis inte att använda bokens hela titel när jag talar om den utan bara ”*Gruppsykologi*”. Den upplaga jag använder i min analys är den femte upplagan (Svedberg 2012).

Interkulturellt ledarskap – förändring i mångfald av Pirjo Lahdenperä, första utgåvan 2008, är intressant på grund av den interkulturella utgångspunkten och dess starka koppling av ledarskapsbegreppet till etiska värden. Denna bok användes också som kurslitteratur under min utbildning då Södertörns Högskola har en interkulturell inriktning på deras lärarutbildning. Boken kommer fortsättningsvis att bara kallas för *Interkulturellt ledarskap* (Lahdenperä 2008).

2.5 Avgränsningar

På grund av arbetets tids- och utrymmesram har jag valt att begränsa studien till ovan nämnda böcker. Kurslitteratur riktad till högskolestuderande innehåller mycket mer text än till exempel läroböcker för gymnasie- och grundskola och texten i studentlitteraturen befinner sig ibland på en ganska hög abstraktnivå. Jag har valt att fokusera på svenska böcker som fortfarande är aktuella i lärarutbildningar. Det finns flera intressanta titlar som skulle varit aktuella för denna studie om tidsramen hade varit generösare. Urvalet som jag har gjort känns ändå ganska representativt för ämnet och ur en politisk ideologisk synpunkt har böcker från en varierande politisk skala använts.

3 Definitioner på ledarskap

Begreppet ledarskap (på engelska *leadership*) kan användas i tre betydelser: 1) för att beskriva egenskaper 2) för att beskriva en process, och 3) för att beskriva en position (från <http://dictionary.reference.com>). Det finns bland många ledarskapsteoretiker ett motstånd mot att definiera ledarskap som någonting annat än en process vilket jag kommer att diskutera mer om nedan (Northouse 2010, Hughes (red) 1999). I denna uppsats kommer jag att godta att begreppet används i alla tre betydelser eftersom det är i alla tre betydelser man använder begreppet ledarskap i ledarskapslitteratur och i allmänt tal. Det finns däremot en poäng i att

inte använda begreppet på mer än ett sätt i samma sammanhang om man inte är tydlig med att man gör det.

3.1 Ledarskapsdefinitionens fyra komponenter

Definitionsfrågan är alltid aktuell inom ledarskapsteorin och det finns en stor variation av definitioner. Peter Northouse har identifierat fyra komponenter som han anser bör finnas i en ledarskapsdefinition: (1) Ledarskap är en process, (2) ledarskap handlar om inflytande, (3) ledarskap händer i grupper och (4), ledarskap handlar om gemensamma mål. Från dessa fyra komponenter definierar Northouse ledarskap så här: "Leadership is a process whereby an individual influences a group of individuals to achieve a common goal" (Northouse 2010, s 3). Denna definition är lämplig att utgå ifrån i denna studie eftersom definitionen i sig inte innehåller ideologiska tendenser. Det som denna definition kan säga om gott eller dåligt ledarskap lämnas öppet tills man har specificerat vilket mål ledarskapet har till skillnad från vissa andra definitioner som redan förutsätter att ett visst sätt att leda på är det bästa och därför blir för snäv för att inkludera ledarskap som inte faller inom definitionens ramar. Andra definitioner kan vara för vida vilket kan innebära att man inkluderar fenomen som inte passar in att beskrivas som ledarskap. Det finns även definitioner som kan anses vara både för snäva och för vida, till exempel ser jag definitioner i stil med "ledarskap handlar om kommunikation" som ett sådant exempel. Jag anser att Northouses definition är tillräckligt snäv för att exkludera fenomen som inte bör betraktas som ledarskap och tillräckligt vid för att tillåta olika typer av ledarskap oberoende av ideologi eller andra subjektiva faktorer. Eventuella ideologiska förutsättningar kommer jag att diskutera nedan samtidigt som jag ramar in ledarskapsbegreppet ytterligare genom att sätta Northouses definition i en lärarkontext. I följande diskussion går jag igenom alla fyra komponenter var för sig.

3.1.1 Ledarskap är en process

3.1.1.1 Process eller egenskap?

Det finns som sagt en debatt inom ledarskapsteorier huruvida ledarskap är en process eller om det är egenskaper (*traits*). I vissa fall förs också en debatt mot att se ledarskap som en position (Hughes 1999, s. 1). Motståndet mot att se ledarskap som en egenskap anser jag vara

en fråga som handlar om konstruktivism mot essentialism; alltså en fråga som är mindre viktig när det gäller att lösa ledarskapsproblem och som får ideologiska konsekvenser. Konstruktivism och essentialism kan associeras med olika ideologiska ställningstaganden bland annat i samband med diskussioner om feminism, klass och etnicitet (Mattlar 2008, s 55). För denna studies teoretiska referensram blir det därför viktigt att inte på förhand utesluta att ledarskap kan vara både en egenskap och en process. Även om den metafysiska och epistemologiska frågan om huruvida ledarskap kan vara egenskaper ofta diskuteras i ledarskapsteori, så använder de som förnekar att ledarskap är egenskaper ofta exempel på ledarskap med hjälp av egenskapsbeskrivningar. Till exempel skriver Northouse att en studie har visat att studenter som var mer *dominanta*, *intelligenta* och *självssäkra* var de som hamnade i ledarroller i deras studiegrupper. (Northouse 2010, s 8.) Samtidigt talar den ledarskapsskola som Northouse representerar, den autentiska, visserligen om ledarskap som processer men listar framförallt upp olika egenskaper som ideal för den ”*bona fide*” ledaren. Till exempel så är den autentiska ledaren passionerad, har gott uppförande, har *connectedness*, är konsekvent och medkännande och de som aspirerar att bli autentiska ledare behöver utveckla dessa egenskaper (Northouse 2010, s. 212). Detta visar att även om vi vill tala om ledarskap som en process så är det ibland praktiskt att tala om ledarskap som ideala egenskaper. Det är också genom att beskriva egenskaper som vi oftast använder begreppet ledarskap i dagligt tal. En arbetsgivare frågar troligtvis efter ledarskapsegenskaper under en jobbintervju och inte efter kunskaper om ledarskapsprocesser.

Det finns en praktisk fördel med att, ur ett teoretiskt perspektiv, se ledarskap som en process. Ledarskapsteorier har fått mycket kritik för att vara alltför subjektiva när man listar de egenskaper som bedöms som nödvändiga för ett visst ledarskap (Northouse 2010, s. 37). Genom att se ledarskap som en process försöker man mäta effekten av ledarens handlande i stället för att mäta effekten av en ledares egenskaper. Ideala teorier om ledarskap borde kunna förutsäga vilka effekter ett visst ledarbeteende har på en viss grupp i en viss situation, men eftersom ledarskap är ett väldigt komplext fenomen så är det inte enkelt att hitta en sådan teori. Att se ledarskap som en process innebär också att man lägger mer fokus på relationen mellan ledare – följare – och situation; det är inte bara följarna som blir påverkad av ledaren utan ledaren blir också påverkad av följarna och den situation ledarskapet utövas i. Genom detta sätt att se på ledarskap blir den ”tillgänglig för alla” och inte bara begränsad för ledaren. (Northouse 2010, s 3.)

Sammanfattningsvis kan man säga att det finns poänger med att tala om ledarskap både som en egenskap och som en process och att den filosofiska diskussion som handlar om att utesluta ett sätt att se på ledarskap får ideologiska konsekvenser. Vilka är de egenskaper eller processer som läraren behöver i sitt utövande av ledarskap? För att svara på denna fråga måste man först se närmare på de tre andra komponenterna.

3.1.2 Ledarskap handlar om inflytande

Inflytande är ett sorts maktutövande där ledaren använder sin relation till följarna för att påverka följarna mot en viss riktning. Man kan också se makt som inflytande i potentiell form (Northouse 2010, s 7.). Eftersom inflytande handlar om makt så är det förstås viktigt att ha i åtanke vilket ansvar en ledare har och vilka faror ledarens maktposition kan ge upphov till. Däremot finns det en poäng med att undvika begränsningar i ledarskapsdefinitionen om hur makt bör utövas. Begreppet makt och de olika sätt makt utövas på har ofta starka ideologiska konnotationer. Genom att utesluta ett visst sorts maktutövande från ledarskapsdefinitionen på grund av ideologiska skäl försvåras den teoretiska förståelsen av ledarskap.

3.1.2.1 Vad är inflytande?

Enligt French och Ravens maktteori kan makt och inflytande komma från 5 olika källor (Northouse 2010, s 7): (a) *referentiell makt*, även kallad *karismatisk makt*, är makt som kommer från att *A* har vissa egenskaper som *B* vill identifiera sig med, *A*:s person beundras av *B*; (b) *expertmakt* är makt som kommer från att *A*:s kunskaper inom ett visst ämne respekteras av *B* som tillskriver *A* auktoritet i rollen som expert; (c) *legitimitetsmakt*, även kallad *formell makt*, har den som är i besittning av en arbets- eller samhällsposition – *A*:s formella position medför auktoritet över *B*; (d) *belöningsmakt* kommer från den potentiella förmågan att belöna andra – *A* kan belöna *B*; (e) *betvingande makt* kommer från den potentiella förmågan att bestraffa andra – *A* kan bestraffa *B*.

Man kan dela in dessa källor av makt ytterligare i *positionell makt* och *personlig makt*; positionell makt kommer från källorna (c), (d), och (e); personlig makt kommer från källa (a) och (b). Positionell makt kallas även i vissa sammanhang för *formellt ledarskap* medan personlig makt kallas för *informellt ledarskap*. Det formella ledarskapet är i sin tur associerat

med ett *chefska*p och det informella ledarskapet med *ledarska*p. Vissa av dessa indelningar kan tolkas ideologiskt och jag kommer att använda mig av French och Ravens indelning som jag anser står för en tydlighet och inte nödvändigtvis har en ideologisk vinkling.

3.1.2.2 Elevers inflytande över lärandet

I *Leadership: Enhancing the Experience* står det att ”följare kan påverka ledarens beteende och attityder” och att ”följare kan minska en ledares potential att influera följarna” (Hughes 1999, s 139). Det finns också uttalade mål i läroplanen att elever ska ha inflytande över deras utbildning (LGR 11). Elevers inflytande över deras situation är inte nödvändigtvis samma sak som ett ledarskapsinflytande; det är inte fallet att elever ska ha inflytande över läraren som åsyftas i läroplanen. Elevers direkta inflytande över lärarens beteende och över klassens beteende kan vara båda bra och dåligt beroende på vad inflytandet leder till. Om eleverna använder sitt inflytande till att underminera lärarens position eller för att göra undervisning svårare att genomföra så är det ett dåligt inflytande. Det är i det sammanhanget jag tror att Hughes förklaring ska ses.

3.1.2.3 Lärarens inflytande över eleverna

Läraren har tillgång till alla 5 källor av makt eller inflytande. Dels i egenskap av den formella rollen med de befogenheter som tillhör, men också i rollen som expert inom det ämne man ska lära ut samt i det relationella förhållandet mellan lärare och elev. Ibland ställs en ledare inför en situation där inflytandet inte är tillräckligt för att påverka gruppen och dess individer. Detta är nog inte ovanligt i lärarsammanhang – eleverna gör inte det som läraren vill att de ska göra. Då kanske man måste fråga sig hur man kan öka sitt inflytande över eleverna, man måste alltså arbeta med sin förebildlighet, sitt ämneskunnande, motivation, eller disciplin. Förutom lärarens ledarskapsförmåga kan ramfaktorer som till exempel arbetsförhållanden, lärarens yrkesstatus, elevattityder, etc., spela en viktig roll. Att befästa ledarrollen blir då ett viktigt steg i utövandet av ens ledarskap.

3.1.2.4 Ledarskap och användandet av betvingande makt

I diskussionen om makt menar Northouse att det är en skillnad mellan tvång och ledarskap; ”Using coercion runs counter to working with followers to achieve a common goal” (Northouse 2010, s 9). Som exempel ger Northouse bland annat Adolf Hitler vars handlingar enligt Northouse inte bör räknas som ledarskap. Detta är en alltför snäv användning av begreppet ledarskap anser jag. Totalitärt ledarskap kan vara effektivt men på bekostnad av individernas frihet och andra värden. Om man inte anser att Hitler utövade ledarskap på sina följare så missar man en viktig förståelse för vad ledarskap kan innebära. Ledarskap kan vara omoraliskt och själviskt, samtidigt är det självklart att ett sådant ledarskap inte är idealiskt i ett större perspektiv. I *Leadership: Enhancing the Experience* finns en mer öppen inställning till betvingande maktutövning och författarna menar att denna källa av makt, liksom andra källor, kan användas på rätt sätt eller på fel sätt (Hughes (red) 1999, s. 151). Även lärare har betvingande inflytande över sina elever, åtminstone i Sverige. Disciplinering och betygssättning kan räknas som en del av lärarnas betvingande inflytande över eleverna. I de fall där eleverna har mer inre motivation är det kanske aldrig nödvändigt för en lärare att visa upp sin belönande eller betvingande makt.

3.1.3 Ledarskap händer i grupper

En ledare behöver utöva sitt ledarskap på en grupp individer för att kallas för ledare. Vanligtvis kallar man de individer som leds för följare. Även om begreppet följare kan ge oss den ibland felaktiga idén att det rör sig om viljelösa eller oförmögna personer, så beskriver begreppet relationen till ledaren. Ledarskapsteorier som menar att ledarskap är en process och inte egenskaper brukar vara de teorier som ger större vikt åt följarnas roll, men detta innebär inte att även egenskapsteorierna kan tillskriva vikt åt följarna. Till exempel kan den transformativa ledarskapsteorin ses som en egenskapsteori där följarna spelar en viktig roll (Northouse 2010, s 187). Vissa ledarskapsteoretiker menar att ledaren och följarna delar på makten i en ledare – följare relation (Northouse 2010, s 13). Detta synsätt kan dock komplicera ledarskapsbegreppets användbarhet då man oftast tänker sig att ledaren befinner sig i en dominerande maktposition gentemot följarna. Den relation som läraren har gentemot sina följare, dvs eleverna, har i alla fall en klar maktförskjutning mot läraren, dels genom det officiella uppdraget med den positionella makt det innebär; läraren kan sätta betyg på eleverna eller på andra sätt bestraffa och belöna deras arbete, läraren kan också använda disciplinära åtgärder i de fall som tillåter detta. I de flesta fall har läraren även en dominerande

maktposition på grund av det personliga inflytandet i kraft av sina ämneskunskaper men också i kraft av ålder- och mognadsskillnader. Ofta förklarar man grupperns sammansättning i samband med ledarskapsteorier i termer av organisationer. Tyvärr har jag inte stött på någon organisationsteori som ger en bra beskrivning på den grupp som skolklassen utgörs av och hur denna grupp ska struktureras på ett så effektivt sätt som möjligt. Kanske är det så att förhållandet mellan lärare – skolklass och lärare – elev inte bör beskrivas i termen av en organisation?

3.1.4 Ledarskap handlar om gemensamma mål

Ledarskap handlar som sagt om att leda andra. Om det inte finns något syfte med ledandet så kan man ifrågasätta om det verkligen handlar om ledarskap. Det finns de som är bra på att få andra att känna sig nöjda och vet hur man skapar god stämning i en grupp, men oftast är det inte den goda stämningen i sig som räknas som ett ordentligt mål, det är någonting annat man vill uppnå. Ibland skiljer man mellan *uppgiftsorienterat* och *relationsorienterat* ledarskapsbeteende men detta innebär inte att det finns ledarskap som helt och hållet är relationsorienterat och utan syfte, ibland kan det vara så att syftet med gruppen är underhållning och socialisering, i detta exempel är relationsskapande ett sätt att uppnå målet; alltså ett uppgiftsorienterat ledarskapsbeteende. Uppgiftsorienterat och relationsorienterat ledarskap förenas för att uppnå målet (Northouse 2010, s. 69).

3.1.4.1 Syfte istället för mål

Jag vill hellre tala om ledarskapets *syfte istället för dess mål*, detta på grund av två anledningar. För det första så låter ordet “syfte” mer vitt och dynamiskt än ordet “mål”. Ett mål beskrivs oftast som någonting statiskt: att uppnå budgetbalansen, att vinna en pokal, att ta en examen, etc., medan syfte kan användas även i sammanhang där målen är outtalade och ambivalenta. För det andra så kan begreppet syfte enklare passa in i sammanhang där det finns flera olika mål och där gruppens medlemmar kanske inte kommer överens om vilka mål som är viktigast. I Northouses definition syftar ledarskap till att uppnå gruppens gemensamma mål, men finns det alltid ett gemensamt mål med ledarskap eller kan det finnas mål som vissa i gruppen inte prioriterar? Skolelever kanske inte alltid delar lärarens uppfattning om varför de ska vara i skolan och medverka på lektionerna. Vissa elever kanske lägger mest vikt på det

sociala, andra vill uppfylla föräldrarnas förväntningar på dem när det gäller betyg, andra vill uppnå bra betyg för deras egen skull och andra vill inte vara i skolan alls! I ett sådant fall kanske man inte bör tala om ledarskap som uppfyllandet av gemensamma mål.

3.1.4.2 Lärarens syfte

När det gäller syftet med lärarens roll så är den tvåfaldig: 1) att ge eleverna ämneskunskaper och att utveckla deras egenskaper och färdigheter; 2) Att fostra eleverna moraliskt och socialt att bli goda samhällsmedborgare. Dessa syften finns även formulerade i läroplaner (LGR 11, s. 5). Historiskt sett har det andra syftet, att fostra eleverna, blivit en viktig del av lärarens uppdrag sedan industrialiseringen då en avsevärd del av fostransuppgiften övergick från föräldrar till lärare (Forsell (red) 2011, s. 14). Om dessa syften är lärarens uppgift blir bilden av vilka egenskaper en lärare behöver (eller vilka processer en lärare behöver genomföra) tydligare. Ämneskunskap i de ämnen man undervisar i blir en viktig faktor för resultatuppnåelsen för det första syftet. Moralisk föredömlighet kan vara avgörande för resultatuppnåelsen för det andra syftet. Nyare ledarskapsteorier har börjat lägga större vikt på den moraliska aspekten av ledarskap, dels ur ett praktiskt perspektiv – moralisk föredömlighet kan inspirera följarna – men också på grund av moraliska värden då man har sett exempel på ledare, särskilt från företagsvärlden och den politiska arenan, där ledare har betett sig på ett moraliskt klandervärd sätt (Northouse 2010, 377). Detta skifte mot mer moraliska ledarskapsideal är en utveckling som jag tror kan gynna ledarskapsämnet. Samtidigt tror jag att omoraliskt ledarskap fortfarande bör betraktas som ett slags ledarskap. Det finns en poäng med att hålla isär ledarskapsbegreppet från moralbegreppet.

3.2 Teoretisk sammanfattning

För att ge en tydligare referensram till de följande analyserna av ledarskapslitteraturen har jag diskuterat ledarskapsdefinitionen utifrån fyra komponenter: (1) Ledarskap är en process, (2) ledarskap handlar om inflytande, (3) ledarskap händer i grupper och (4), ledarskap handlar om gemensamma mål. Eventuella ideologiska förtecken har retts ut och ledarskapsbegreppet har satts i en kontext för läraren. Denna diskussion har också varit viktig för att få en tydlig distinktion mellan lärares ledarskap och andra verksamheters ledarskap. Slutligen skulle jag

vilja sammanfatta diskussionen genom ett antal *premiss* om ledarskap i allmänhet och om ledarskap för lärare i synnerhet, dessa premisser är;

- i. Lärarens ledarskap är processer, eller egenskaper, som används för att leda gruppen mot syftet att tillföra eleverna kunskaper och att utveckla deras egenskaper och färdigheter samt att fostra eleverna moraliskt och socialt till goda samhällsmedborgare.
- ii. Läraren behöver inflytande för att kunna leda eleverna i rätt riktning. Källorna till lärarens inflytande kan komma både från personlig makt och från positionell makt.
- iii. Relationen mellan lärare – elev och lärare - skolklass har helt andra förutsättningar än till exempel relationen mellan chef och anställd.
- iv. Gott eller dåligt ledarskap måste bedömas utifrån en definition på ledarskap som inte är godtycklig. Två ledare som båda har de nödvändiga egenskaperna (eller som utför de rätta processerna), som utövar ett starkt inflytande över gruppen, som leder samma typ av grupp, och som uppnår samma goda resultat, bör inte bedömas olika - *i avseende på deras ledarskap* - på grund av till exempel politisk åsikt.

De slutsatser som detta arbete kommer fram till vilar på en förståelse av ledarskap som sammanfattats ovan. Premisserna har gjorts explicita för att stödja tesens hållbarhet.

4 Resultat och analys

Nedan följer de resultat min studie av kurslitteraturen har kommit fram till. I texten kommer jag ganska ofta att citera från mitt material eftersom jag vill belysa författarnas ordval. Jag har försökt att redovisa det som jag anser vara intressant i böckerna utifrån mina frågeställningar. Efter redovisningen av varje bok kommer en sammanfattande analys som är min tolkning av vilka ideologiska influenser texten har.

4.1 Det pedagogiska ledarskapet

4.1.1 Definition och begreppsanvändning

Det finns flera möjliga definitioner av ledarskap i *Det pedagogiska ledarskapet*. I en formulering som liknar Northouses beskrivs ledarskap som ”en påverkansprocess i syfte att få andra människor, individer eller grupper att agera i riktning mot uppställda mål.” (Maltén 2000, s. 8) *Socialt samspel* och *måluppnåelse* är två nyckelord för bokens beskrivning av ledarskapsbegreppet, samtidigt menar boken, inledningsvis, att måluppnåelsen är överordnad och att det sociala samspelet är ett medel för att uppnå målet. Nyckelorden kopplas till både *organisation* och *pedagogisk förmåga*, två teman som boken återkommer ofta till. Fler innebörder i begreppet ledarskap kan utläsas bland annat i följande indelning:

En ledares insatser är beroende av vad ledaren *kan* (yrkes- och fackkunskap), *är* (personliga egenskaper) och *gör* (beteende, handlingar). Det specifika *ledarbeteendet består av tre sorters handlingar*, nämligen målsättande, problemanalyserande och språkskapande/kommunicerande handlande (Maltén 2000, s. 11).

Denna klassificering hänvisar boken till Erik Johnsens *Ledningsprocessen – i företag, förvaltningar och organisationer* (Johnsen 1985). En för denna studie intressant aspekt av Johnsens klassificering är förklaringen av vad målsättande handlingar går ut på...

Behöver man förbättra produktionen, bör nya *effektivitetsmål* ställas upp; är det aktuellt med en anpassning av produktionen till omvärldens krav, ny teknologi eller nya lagar, blir en diskussion kring nya *anpassningsmål* nödvändig; gäller det att öka den egna kompetensen, behöver förändrade *utvecklingsmål* tas fram (Maltén 2000, s. 11).

Även om dessa mål framförallt kan förknippas med mål som företag ställer upp, menar *Det pedagogiska ledarskapet* att det som framställs har pedagogisk relevans. Varje avsnitt i boken avslutas med en rubrik som kallas för *pedagogiska tillämpningar* där det som förklarats sätts i sammanhang med bokens idéer om pedagogiskt ledarskap. De pedagogiska tillämpningar som Johnsens indelning har beskrivs så här:

Det totala ledarbeteendet kännetecknas av *handlingsbenägenhet, samspel och produktivitet genom medarbetare*. Detta sker via en rad samarbetsformer som ledningsgrupper, planeringsgrupper, projektgrupper och samordningsgrupper. Ledarens pedagogiska förmåga spelar därvid stor roll (Maltén 2000, 12).

Redan i diskussionen om ledarskapsdefinitionen har boken tagit sin utgångspunkt från ett företagsperspektiv. I diskussionen om ledarens funktioner och maktbas fortsätter boken i samma stil.

4.1.2 "Chefskap kontra ledarskap"

Den ovanstående rubriken tar inledningsvis plats i en diskussion kring distinktionen av vad som förklaras som olika ledarfunktioner; nämligen *chefsskapet* och *ledarskapet*. Chefskapet beskrivs som en *formell position* och tilldelas uppifrån. De funktioner som boken tilldelas chefskapet är...

optimeringsansvar för verksamheten, resursfördelning, förhandling, medling samt representation utåt mot allmänhet, myndigheter och andra organisationer – med andra ord en *teknisk/administrativ funktion* (Maltén 2000, s. 13).

Vidare så menar boken att chefskapet...

framstår som autokratiskt och kännetecknas av en renodlad *uppgiftsorientering*. Det bygger på patriarkaliska principer, enligt vilka kunskande och befogenheter är störst på organisationens topp (Maltén 2000, s 14).

Chefskapets funktion förklaras också med att chefen tänker åt de underordnade som i "den gamla militärpedagogiken". Som ett gott exempel på chefskap nämns den gamla Volvochefen P. G. Gyllenhammar (Maltén 2000, s. 14).

Det informella ledarskapet kontrasteras starkt mot chefskapet och fördelarna med ett informellt ledarskap beskrivs bland annat genom att det tilldelas underifrån av *entusiastiska följare* och bygger på *en personlig auktoritet*. Det informella ledarskapet är *demokratiskt* och *personorienterat* och kräver att ledaren har goda sociala relationer med "medarbetarna". Som gott exempel på en ledare med informell ledarskapsfunktion ger boken den gamla VD:n för SAS, Jan Carlzon. Under rubriken *pedagogiska tillämpningar* framhävs det informella ledarskapet som associeras med ett *pedagogiskt ledarskap* (Maltén 2000, s. 14).

4.1.3 Källor till makt

Frågan om varifrån ledaren får sin makt tar ganska stort utrymme i boken och fortsätter med olika maktkategoriseringar, en sådan kategorisering är en tredelad indelning av (1) *tvingande makt* som är ett *auktoritärt ledarskap*, (2) *kompensatorisk makt* som är en *belönande makt* och ett *transaktivt ledarskap* samt (3) *betingad makt* som ger ett *transformerande ledarskap* och som verkar genom övertygelse och tilltro (Maltén 2000, s. 42 ff.). Boken menar att tvingande makt och kompensatorisk makt har spelat ut sin roll i dagens samhälle och att det pedagogiska ledarskapet använder betingad makt som utövas genom ett transformativt/karismatiskt ledarskap. Författaren skriver att ledaren som använder betingad makt, *i kombination med personlig makt och expertmakt*, påverkar hur följarna tänker och deras sätt att handla.

Maktdiskussionen förs också i en politisk kontext vilket följande exempel visar:

Makten bör emellertid utövas demokratiskt, möjligen med stöd av byråkratiska regler och system samt teknokratiskt expertkunnande (Maltén 2000, s. 43).

och när det gäller pedagogiska tillämpningar skriver författaren om tvångsmakt att...

Tvång i skolan leder aldrig till en framgångsrik elevutveckling, utan enbart till resignation eller ”krypande” beteende som syftar till att blidka läraren. Händelserna i Sovjet och Östeuropa under åren 1990-1991 visar tydligt, att tvångsmakt i det långa loppet inte håller. I Kina har folket ännu inte orkat bryta tvångsmakten, trots vällovliga försök under korta perioder (Maltén 2000, s. 45).

Dessa exempel visar tydligt vad boken anser om tvångsmaktens effekter. När det gäller orsaksförklaring till varför tvångsmakt utövas ges även en psykologisk förklaring; de ledare som använder tvång...

ser människan som ansvarslös och förtjänt av en hård, auktoritär styrning. Händelserna påminner om situationen under fackföreningsrörelsens första tid (Malten 2000, s. 46).

Maktutövning genom belöning och bestraffning beskrivs som *mindre skadlig än tvångsmakten* men fortfarande baserad på ”en benägenhet att *se människan som ett objekt*”. De bästa maktkällorna, menar författaren, är *legitim makt*, *expertmakt* och *personlig makt* som...

ligger helt i linje med dels det demokratiska/grupporienterade sättet att leda grupper, dels antagandena om den självförverkligande och komplicerade människan (Maltén 2000, s. 46).

Det är också dessa maktkällor som det informella, pedagogiska ledarskapet associeras med. Hur den legitima makten hör samman med bokens idéer om demokrati och informellt ledarskap framgår dock inte i texten. I en diskussion om situationsanpassat ledarskap kan man se ytterligare exempel på hur boken framställer effekterna av ett *auktoritärt* respektive *demokratiskt* ledarskap.

Auktoritärt styrda människor blir lätt beroende, uppknutna som de är till en dominerande ledare som tycks se dem som ansvarlösa. Människorna fungerar som *robotar* i enlighet med sin programmering. De präglas av en ”inlärld hjälplöshet”. Den hårt styrande ledaren/läraren/föräldern skapar ingenting annat än just robotar [...] Om det auktoritära mönstret skapar robotar, så kan medarbetarna/eleverna under ett demokratiskt ledarskap mer liknas vid *piloter* som stimuleras att agera med såväl sakkunskap som beredskap för egna, självständiga ställningstaganden. Antagandet om den *självförverkligande människan* firar här triumfer (Maltén, 2000, s. 65).

En sammanfattning av bokens syn på makt och ledarskap och hur ledarskapsbegreppet sätts i ett politiskt sammanhang kan ses i följande formulering:

Makt i varierande form ligger bakom maktyttringar/”kratier” av typ autokrati, byråkrati och teknokrati, men dessbättre även demokrati – det avgörande inslaget i ett modernt ledarskap (Maltén 2000, s. 48).

4.1.4 Influenser från andra teorier

Det finns inte någon klar och tydlig definition på vad boken menar med ”pedagogiskt ledarskap”. I stället får man utläsa vad som menas med begreppet i samband med diskussioner om generella ledarskaps-, makt- och organisationsteorier. Författaren innefattar i sin teori – de teorier – eller aspekter av en teori – som han anser hör samman med ett pedagogiskt ledarskap. Vad som skiljer det pedagogiska ledarskapet mot andra teorier som beskrivs i boken blir därför inte så tydligt. På sida 10 sammanfattas ledarens *pedagogiska funktioner* i en ”ledarskapsblomma” som innefattar *målinriktning, tydlighet, beslutsförmåga, initiativförmåga, lyhördhet, samarbetsförmåga, förmåga till konstruktiv kritik och konflikthantering* (Maltén 2000, s. 10). På sida 188 visualiseras det pedagogiska ledarskapet med en annan ”ledarskapsblomma” som innefattar *fem ledarskapsdimensioner*:

måldimensionen, relationsdimensionen, förnyelsedimensionen, situationsdimensionen och den *etikinriktade dimensionen* (Maltén 2000, s. 188). Dessa dimensioner jämförs senare med en modell av Kouzes och Posner som klassificeras som...

generella ledarbeteenden, oberoende av i vilken bransch, yrke, samhälle eller land de tillämpas. En ledare med optimal ledarförmåga tycks ha förmåga ”att ifrågasätta befintliga processer”, ”att skapa och förankra gemensamma visioner”, ”att delegera handlingskraft”, ”att vara en förebild” och ”att väcka entusiasm” (Maltén 2000, s. 188).

Det pedagogiska ledarskapet anser att alla dessa förmågor stämmer överens med vad det pedagogiska ledarskapet går ut på. Nästa modell som boken hämtar idéer från kommer från Marie-Louise Hanssons *Team-design. Att skapa framtidens ledningsteam* (Hansson 1988). Där presenteras fyra ledarbeteenden som handlar om:

- 1) att skapa en affärsidé, *vision*, och strategi som ger företaget/institutionen en genomtänkt tankestruktur och inriktning mot framtiden,
- 2) att utforma en *organisationsstruktur* som gynnar ett optimalt resursutnyttjande och som tillåter utveckling av individualister med alla deras personliga egenheter,
- 3) att utveckla en *organisationskultur* som innefattar bl.a. trossatser, värderingar och normer,
- 4) att handskas med *människan i organisationen*, dess viktigaste resurs, på ett motiverande, engagerande och utvecklande sätt och som ger optimal arbetstillfredsställelse. (Maltén 2000, s. 189)

Boken förklarar att om man tillämpar Hanssons fyra punkter så bör det ”ge optimala resultat vad gäller såväl ekonomiskt utfall som företags/institutionens/skolans image i samhället”. I kapitlet som ska förklara vad pedagogiskt ledarskap är sammanfattas slutligen teorin i *tio budord*;

- 1) Du skall låta visioner och kvalitativa mål styra.
- 2) Du skall utveckla unik kunskap i samverkan med universitet.
- 3) Du skall skapa ett klimat för radikala innovationer.
- 4) Du skall utöva ett kreativt ledarskap.
- 5) Du skall värdera flexibilitet mer än stora resurser.
- 6) Du skall hellre prioritera målen än skaffa dig mer resurser.
- 7) Du skall decentralisera och frigöra skapandekraft.
- 8) Du skall diversifiera inom din egen kompetens och ha uthållighet.
- 9) Du skall stötta nyhetsstatsande individer: innovatörer och entreprenörer.

- 10) Du skall belöna innovatörer och entreprenörer på det att det må gå dig väl och att du må länge leva i ditt företag (Maltén 2000, s.189).

4.1.5 Organisationsteori

En viktig del i bokens syn på ledarskap är att man bör skapa en struktur genom organisation;

organisationen erbjuder en *struktur för samarbete* mellan människor eller ett *regelverk* för hur produktion styrs, information hanteras, beslutsfattande sker samt hur arbetsledning, makt och inflytande fördelas (Maltén 2000, s. 90).

De organisationsteorier som boken beskriver har ett tydligt ursprung från företags- eller byråkrativärlden vilket syns i genomgången av de olika organisationsteoretiska skolorna: *scientific management-teorin, administrativa teorin, byråkratiska teorin, human relations-teorin* och de andra, ”moderna” teorierna som *systemteorin* etc.

Scientific management-teorin har sitt ursprung från verkstadsindustrin och det löpande bandet som författaren förknippar med en *rationaliseringsrörelse*:

Till rationaliseringsrörelsens fördelar räknas tids- och effektivitetsvinster, sänkta produktionskostnader, högre löner, och större kapitaltillväxt. Typiska inslag är mekanisering, standardisering och rationalisering (Malten 2000, s. 96).

Författaren avvisar *scientific management-teorin* som opedagogisk, inte för att den är inkompatibel med lärarens verksamhet, utan för att den är *auktoritär* och utgår från en *mekanistisk människosyn* och därför ingenting för det pedagogiska ledarskapet.

Den *administrativa organisationsteorin* har utvecklats från gruvindustrin. Denna teori beskrivs som inte heller aktuell för det pedagogiska ledarskapet eftersom den kännetecknas av en *ledarorienterad* och *auktoritär ledarstil* som kan leda till ett *vi-dom-tänkande, manipulationer, klickbildningar* och *maktspel*” (Maltén 2000, s. 100).

Den *byråkratiska organisationsteorin* är speciell eftersom den utgår mer ifrån ett verksamhetsfält som kanske mer hör till *officiell myndighetsutövning* än till företag. Det som boken vänder sig emot i denna teori är att den har en *maskinell människosyn*. De pedagogiska förtjänsterna anser författaren vara få i denna teori och konsekvenserna av att tillämpa denna

kan leda till ”*alienation*, håglöshet, trötthet, onormal sjukfrånvaro och kanske rent av slapphet, slöhet och maskning” Den administrativa teorins ledarfunktion ”begränsas till att styra, kontrollera och tillse att reglerna efterlevs – i högsta grad ett *uppgiftsorienterat ledarskap* och knappast något för det pedagogiska ledarskapet” (Maltén 2000, s. 104).

Human Relations-teorin har även den sitt ursprung i monteringsindustrin där man producerar efter löpande bandprincipen. Denna teori handlar mycket om hur ledningens intresse för medarbetarna påverkar deras effektivitet. Bokens kritik mot denna teori är att det rör sig om *skendemokratiska ledarinsatser*. Då man ””köper’ arbetarnas lojalitet med ökat samråd” . Men annars finns inga starka invändningar mot denna teori från *Det pedagogiska ledarskapets* utgångspunkt (Maltén 2000, s. 107).

Den organisationsteori som boken beskriver mest positivt är systemteorin som ”strävar efter en *interaktion* mellan företaget/myndigheten och dess anställda, en organisk *anpassning* mellan företaget och omgivningens intressenter.” (Maltén 118) De intressenter som författaren anser relevanta för skolan är: ”skolpolitiker, skolledning, lärare och elever, men också föräldrar, mottagande skolor, ideella föreningar och arbetslivet” (Maltén 2000, s. 117). Boken menar också att det är viktigt att ledningen lyssnar på intressenterna via ”kund/klient/elev-kontakter, marknadsundersökningar, frågeformulär och utvärderingar” (Maltén 2000, s. 119). Det pedagogiska ledarskapet bidrar med ...

en helhetssyn, en kombination av mekanisk och organisk organisationsstruktur, en samverkan mellan formell och informell organisation, ett såväl uppgifts- som personorienterat synsätt”, samt ”en kommunikativ förmåga tillika pedagogisk förmåga att lyssna, förstå och övertyga samt att ta och ge i samspelet med anställda, kunder, leverantörer, myndigheter etc. (Maltén 2000, s. 119).

4.1.6 Analys

Boken har tagit sina idéer om pedagogiskt ledarskap från olika teorier om ledarskap och organisationsteorier. De aspekter av ledarskapsteorier som är i linje med en viss människosyn och syn på demokratiskt maktutövande har inlemmats i författarens idéer om det pedagogiska ledarskapet. Det finns definitioner på ledarskap i början av boken som verkar vara fria från ideologiska grundantaganden. Däremot används ledarskapsbegreppet på ett sätt utan tydliga kopplingar till definitionen. Det som verkligen är anmärkningsvärt är det perspektiv boken

talar om ledarskap ifrån. Fokus ligger på företagsvärldens kontext och i vissa undantagsfall behandlas ämnet utifrån en politisk kontext eller skolledningskontext – lärarens perspektiv saknas nästan helt. Målet med ledarskapet nämns oftast i termer av produktionsmål, effektivitetsmål eller andra för företag vanliga målformuleringar. Många av de teorier som boken tar sina idéer ifrån handlar om ledarskap för företagsledare något som inte problematiseras. Även goda ledarexempel hämtas främst från näringslivet; Jan Carlzon, Ingvar Kamprad, P. G. Gyllenhammar, med flera, får stå modell för olika aspekter av det goda ledarskapet. Även förebilder och avskräckande exempel från den politiska världen förekommer i boken, som till exempel Martin Luther King, Mahatma Gandhi och Adolf Hitler. Synen på ledarskap har även andra kopplingar till företagsvärlden genom associeringen av gott ledarskap till ”produktion”, ”effektivitet”, ”resurser”, ”entreprenör”, ”innovationer”, ”kapitaltillväxt”, ”löner”, ”medarbetare” etc. I de fall boken nämner elever så är det också i samband med andra typer av följare som till exempel ”medarbetare”. I vissa fall nämns elever i samband med ”klienter” eller ”kunder” vilka i sig inte bör betraktas som följare. Genomgången av organisationsteorierna har även den tillhörighet i teorier anpassade för ett arbetsgivare- löntagareperspektiv där lärarens roll inte nödvändigtvis är som ledare. När det gäller uppgiftsorienterat eller relationsorienterat ledarskap så är det uppgiftsorienterade ledarskapet för auktoritärt för att passa in i idén om det pedagogiska ledarskapet, fastän definitionen i början av boken menar att måluppnåelse är överordnat socialt samspel.

Bokens syn på makt och maktutövande är att ett informellt ledarskap är bättre än ett ”chefskap”. Användandet av tvång associeras till totalitarism och en negativ människosyn. Att utöva makt genom belöning är också ”skadligt” om än i mindre grad än användandet av tvång. Det finns ett starkt motstånd till utövandet av ett auktoritärt ledarskap som ger effekten att följarna blir som robotar. Det demokratiska ledarskapet är det bästa enligt Maltén då följarna blir ansvarsfulla piloter. Auktoritärt ledarskap får undantagslöst negativa associationer i boken medan demokratiskt ledarskap får positiva associationer. Ur ett klassperspektiv är bokens företagsperspektiv samt den särskilda uppmärksamhet ledaren föreskrivs att behandla innovatörer och entreprenörer intressant.

4.2 Gruppsykologi – Om grupper, organisationer och ledarskap

4.2.1 Diskussioner om begreppet ledarskap

Den diskussion som förs om ledarskapsbegreppet i *Gruppsykologi* förhåller sig kritisk till hur ledarskap framställs i media och inom managementkulturen. Den beskriver hur begreppet ledarskap romantiseras genom hyllningar till företagsledare och idrottsledare, hur idrottsvärdens *coach-begrepp* har blivit gångbart inom den privata och offentliga sektorn, och hur managementgurus genom populärlitteratur producerar myter om ledarskap samtidigt som de ger banala råd utan substans och trivialiserar ledarskapsproblem. Ledarskapsromantiken beskrivs som en ”under ytan pyrande galenskap” som är ett tecken på samhällets *politiska vilsenhet* och *värdenihilism* (Svedberg 2012, s. 270 f). Boken gör en distinktion mellan ledarskap, ledning och management där *ledarskap* avser det som ledaren ”företar sig” eller ”representerar”, begreppet *ledning* avser ”de åtgärder som företas för att koordinera arbetet i en viss riktning eller ställning som ger möjlighet att besluta”, och begreppet *management* står för ”konsten att leda organisationer” (Svedberg 2012, s. 269).

Den vetenskapliga användningen av begreppet ledarskap beskrivs i *Gruppsykologi* genom olika kategoriseringar; en tredelad kategorisering delar upp ledarskapsteorier i olika trender över tid – (1) *den administrativa skolan* som beskrivs i termer av *vetenskap – hjärnans logik, rättsstat*, där ledaren är en position och följarnas roll handlar om plikt och disciplin; (2) *den psykologiska skolan* som grundar sig i psykologi och där ledarens roll handlar om ”relationer och relationskapital, normer och kultur”, följarna beskrivs som *medarbetare* med fokus på ”ansvarskultur - professionalitet och lojalitet”; den tredje kategorin är (3) *den strategiska skolan* som har sin legitimeringsgrund i *överlevnad – marknadens logik* där nyare ledarskapsteorier som det *pedagogiska, strategiska, transformativa, och autentiska* ledarskapet står som exempel, ledarens roll handlar om att *motivera, undervisa, förhandla om mening* och där följarnas roll beskrivs som ett *postmodernt medarbetarskap* (Svedberg 2012, s. 271).

Den historiska användningen av begreppet ledarskap diskuteras utifrån filosofiska antaganden om hur språket konstruerar vår verklighet:

Vi beskriver inte den värld vi ser, utan vi ser den värld vi beskriver! Kunskap om världen är konstruerad snarare än observerad (Svedberg 2012, s. 273).

Denna tanke har sin grund i den så kallade språkliga vändningen inom samhällsvetenskaperna och associeras till vetenskapliga uppfattningar som hör hemma inom

det som kan beskrivas som postmodernism och socialkonstruktivism. Även andra delar av boken förespråkar tankar som har samma idémässiga utgångspunkt (Svedberg 2012, s. 78, 253).

4.2.2 Ledarens egenskaper

I avsnittet om ”*Great man theories*” beskrivs de egenskaper som framgångsrika ledare har. Slutsatsen som boken gör är att *fackkunskap* inte är särskilt viktigt i stället är det *social kompetens* som är den gemensamma nämnaren för framgångsrika ledare. I en studie från 80-talet har man undersökt egenskaperna hos ”en förman, en facklig ledare, en vd (Pehr G. Gyllenhammar från Volvo), en mellancheff, en förvaltningschef samt en kongressledamot” (Svedberg 2012, s. 290). De avgörande egenskaperna för dessa ledare var *omtänksamhet, respekt, ansvarskänsla, förmåga att ta folk, positiv inställning till medinflytande, villighet att delegera makt, medvetenhet om sin egen persons svaga och starka sidor* samt *humor*. Boken hänvisar även till nyare undersökningar som sammanfattar de önskade egenskaperna för en ledare, dessa egenskaper är: *intelligens, självförtroende, beslutsamhet, integritet, och social kompetens – humor*. Det finns också en explicit beskrivning av vilka lärarens ledaregenskaper är:

Ytterligare ett exempel är hämtat från skolans värld och vad elever tycker om sina ’chefer’, d.v.s. lärarna. Frågan ’hur tycker du en bra lärare ska vara?’ ställdes till 6000 tonåringar. De egenskaper som tonåringarna främst värdesatte var att läraren ska vara human och förstående, vara rättvis, ha förmåga att undervisa, ha (rolig!) humor samt att kunna hålla ordning i klassen. [...] det är framför allt social kompetens som betonas, och i mindre utsträckning skolbokskunskaper. Våra barn i skolan verkar tveklöst vilja ha en människa som ledare, och inte ett levande uppslagsverk (Svedberg 2012, s. 290f).

Viktigt att uppmärksamma är att man inte ser till lärarens resultat när det gäller lärarens syfte i denna undersökning – det som har undersökts är elevernas åsikter om vilka lärare de vill ha.

4.2.3 Framtiden tillhör entreprenören

Det postmoderna förhållningssättet representeras också i *Gruppsykologi* av den vetenskapsteoretiska skolan som Tomas Kuhn står för. Under rubriken ”*Ledarskap i en*

ombyttlig värld” ges en förklaring av hur samhället har utvecklats genom olika paradigmskiften, skiften i människans sätt att tänka. Denna förklaring går ut på att vi har gått från ett jordbrukssamhälle till ett industrisamhälle och att vi nu lever på tröskeln till det postmoderna samhället. När det gäller beskrivningen av de olika samhällenas syn på resurser så lägger jordbrukssamhället mest vikt på *mark*, industrisamhället värderar *kapital* och det postmoderna värderar *kunskap*. Arbetsredskap för jordbrukssamhället var *plogen*, för industrisamhället var det *maskinen* och för det postmoderna är det *datorn*. Organisationsmässigt var jordbrukssamhället uppbyggt av *hushåll*, industrisamhället var uppbyggt av *fabriker* och det postmoderna samhället är uppbyggt av *nätverk*. Det finns också en association till ett yrke för varje tidsålder; jordbrukssamhället illustreras av *bonden*, industrisamhället illustreras av *arbetaren* och det postmoderna samhället illustreras av *entreprenören* (Svedberg 2012, s. 313).

Entreprenören får den mest framträdande rollen i detta paradigmskifte, tillsammans med de intellektuella. Arbetare och bönder tillhör historien tillsammans med byråkrater...

Begreppen kunskapssamhälle, kunskapsarbetare (hjärnans hantverkare), entreprenör och nätverk bygger på föreställningen att produktionen och samhällslivet kräver alltmer kunskap och att denna kunskap är en färskvara som behöver förnyas (Svedberg 2012, s. 316).

I förordet till boken kan man hitta följande formulering:

Den förvaltande myndighetskulturens chefer är i dag föga efterfrågade – i stället vill vi ha nytänkande entreprenörer med förmåga att föra sig socialt och globalt (Svedberg 2012, s. 9).

På samma sätt kan man i genomgången av olika organisationsteorier hitta avsnitt som framhäver entreprenörens roll i det postmoderna samhället. Även om boken menar att olika typer av organisationsstrukturer fyller olika roller så är organisationer *i vår postmoderna värld* strukturerade i nätverk. Alla andra organisationsstrukturer beskrivs som tillhörande en äldre tid med specifika nackdelar men i det postmoderna nätverket...

kan vi lära oss behovet av den enskilda människans viljestyrka, entreprenörskap och förmåga att ta och vara ansvarig i ett större sammanhang. Men... dessa resonemang bygger inte så sällan på oprövade och spekulativa antagande (Svedberg 2012, s. 255).

Så även om boken menar att det postmoderna nätverket med sitt framhävande av entreprenörskap och individuellt ansvarstagande stakar ut framtiden, så beskrivs teorin som ny och oprövad. Det som boken anser vara spekulativa antaganden är en kritik som går ut på att arbetskraften delas upp i *intellektuell global elit* som har alla möjligheter på arbetsmarknaden och oönskade *offer* som inte har några möjligheter att få jobb om organisationer struktureras som nätverk. Denna kritik, menar boken, ger en onyanserad bild av nätverksteorierna och att verkligheten snarare ser ut på följande sätt:

Majoriteten i väst lever nog någonstans mitt emellan extremerna. De har som regel fasta anställningar och är rätt så nöjda med sitt arbete (Svedberg 2012, s. 254).

Denna kritik mot nätverksteorierna visar sig egentligen vara ett kontraargument mot kritiken av teorierna. Att det postmoderna samhällets sätt att strukturera organisationer innebär konsekvenser för arbetarna tar boken inte på särskilt stort allvar. Marknadens ökade inflytande och globaliseringen ses som ett oundvikligt inslag i det postmoderna samhället, det gäller att anpassa sig och välkomna förändringarna snarare än att kämpa emot.

4.2.4 Analys

Gruppsykologi riktar sig till alla som arbetar eller kommer att arbeta i grupper eller projekt (Svedberg 2012, s. 10). Samtidigt finns det en huvudsaklig inriktning mot företags- och andra organisationsstrukturers beskrivningar av ledarskapsproblem och perspektiv. Ledarskapsbegreppet förstås i ett socialkonstruktivistiskt ramverk där betydelsen av begreppet är föränderligt och utsatt för olika trender. Det finns ett starkt motstånd mot ovetenskapliga användningar av ledarskapsbegreppet som man menar har inneburit en romantisering av ledaren. Presentationen av det vetenskapliga sättet att se på ledarskap framhäver social kompetens på bekostnad av fackkunskaper. Ur ett lärarperspektiv kan denna syn urholka lärarens auktoritetsstatus då till exempel *humor* skattas högre än *skolbokskunskap*. Detta kan också tolkas som en konsekvens av ett socialkonstruktivistiskt perspektiv på kunskap där kunskap är någonting som beror på

kultur och som ständigt konstrueras och förändras. Det socialkonstruktivistiska synsättet kan också associeras med ett anti-konservativt synsätt vilket kan ge en förklaring till bokens sätt att förklara synen på organisationsteorier och psykologiska teorier med en utvecklingstanke.

De tydligaste exemplen i boken på ideologiska tendenser kommer i beskrivningarna av entreprenören, arbetaren, bonden och byråkraten. Boken beskriver det postmoderna samhället, som boken menar att vi är på väg in i, som tillhörande entreprenören. Andra klassers arbete och sätt att leda på beskrivs som tillhörande det förflutna. En av bokens uttalade teser verkar vara att ledarskapet måste anpassa sig till marknadens behov och de som kommer att lyckas med denna anpassning är de som har ett entreprenöriskt sinnelag och social kompetens. Ordval som ges positiva konnotationer som till exempel marknadens logik – överlevnad, människan vilja och ansvarskänsla kan ses som liberala värderingar kopplade till en tilltro till kapitalismen. Till skillnad från *Det pedagogiska ledarskapet* och *Interkulturellt ledarskap* så är det ideologiska innehållet i boken inte lika explicit. Författaren framför sällan sina egna åsikter i texten utan redogör i stället ofta vad andra har skrivit.

4.3 Interkulturellt ledarskap – förändring i mångfald

4.3.1 Synen på ledarskap

Enligt *Interkulturellt ledarskap* så är ledarskap viktigt för förändring och utveckling. I det inledande kapitlet ger författaren sin syn på dagens situation; det goda ledarskapet är en sällsynthet och dåliga ledarna är lätta att hitta fastän intresset och forskningen inom ledarskap har ökat (Lahdenperä 2008, s. 8). Det skulle vara intressant att veta vad författaren anser detta beror på, är det att det teoretiska inte alltid kan förklara det praktiska (Lahdenperä 2008, s. 9), eller är det på grund av att det saknas interkulturella perspektiv i dessa böcker? Författarens egen forskning i *Interkulturellt ledarskap* är baserad på vad som beskrivs som ”praxisnära forskning” där ett 40-tal olika ledare d.v.s. rektorer inom skolan har intervjuats. Ett annat angreppssätt boken använder sig av är att studera två ledares beteenden och egenskaper. Dessa två ledare, författarens tidigare rektor Tage Nodemalm samt Nelson Mandela, en politisk ledare, anses stå som förebilder för det interkulturella ledarskapet. Författaren medger att dessa studier varken är ”uttömmande eller generaliserande, utan är ett

försiktigt närmande till ämnet” (Lahdenperä 2008, s. 10f). Ett av *Interkulturellt ledarskap* syften är att anlägga...

ett kulturkontrastivt perspektiv, det vill säga jag kontrasterar gängse teorier och perspektiv med flera olika sätt att tänka i syfte att vidga vår kulturella horisont gällande ledarskap och styrning. Det är också min ambition att problematisera de ideal och föregivettaganden som vi omger oss med när det gäller ledarskap, ledning och organisation (Lahdenperä 2008 s. 11).

När det gäller graden av självreflektion och subjektivitet i bokens studie står det att:

Boken är skriven med en personlig inlevelse där mina egna erfarenheter utgör en viktig referensram för skrivandet. Dessa erfarenheter utgör en rikedom och har hjälpt mig att kunna konkretisera de teoretiska antagandena om ledarskap (Lahdenperä 2008, s. 12).

4.3.2 Teoretisk bakgrund och influenser

Det närmaste *Interkulturellt ledarskap* kommer på en definition på ledarskap hittar man i följande formulering: ”ledarskapet i sig handlar om att leda i en viss riktning, att leda mot eller ledarskap för, där ledaren har ett stort personligt ansvar och självständig roll” (Lahdenperä 2008, s. 18). *Interkulturellt ledarskap* kategoriserar ledarskapsteorier enligt fyra typer av ledarperspektiv och utgångspunkter; (1) *den stora ledaren* som utgår från ledarens egenskaper, färdigheter, still m.m.; (2) *den framgångsrika ledaren* som fokuserar på organisation och organisering; (3) *den sociala och karismatiska ledaren* som utgår från relationen mellan ledare och följare; samt den viktigaste, (4) *det sammanhangsberoende ledarskapet* som är ett ”kulturellt eller symboliskt ledarskap med känslighet för verksamhetens kulturella aspekter”. Den sista kategorin av ledarskapsteorier ser ledarskap som en social konstruktion där man utgår från att ”kulturen skapar ledaren istället för att utgå från att ledaren skapar ledarskapet” (Lahdenperä 2008, s. 20ff). Även om boken säger sig använda alla fyra typer av perspektiv i den mån de kan hjälpa med förståelsen ”till den mångkulturella samhällsutvecklingen i allmänhet och skolan i synnerhet”, så är det framförallt det fjärde perspektivet som anses vara viktigt för förståelsen av det interkulturella ledarskapet (Lahdenperä 2008, s. 21). Socialkonstruktivism är alltså ett grundantagande som boken har.

4.3.3 Tre typer av organisationskultur

Boken kategoriserar organisationskulturer på tre olika sätt; det finns monokulturella, mångkulturella, och interkulturella organisationskulturer som får tydliga ideologiska konnotationer i deras beskrivningar. Det monokulturella ledarskapet...

kännetecknas mer av chefskap som fokuserar på kontroll, budgetarbete, planering och organisering, det vill säga byråkratisering, än av ett ledarskap för förändring (Lahdenperä 2008, s. 27).

I den monokulturella organisationskulturen blir man ”normaliserad till svenskhet. Invandrarbakgrunden utgör ett stigma – och absolut ingen resurs” (Lahdenperä 2008, s. 28). Andra kännetecken för den monokulturella organisationskulturen är enligt beskrivningen: *homogenitet som norm och ideal, mångfald som problem som ignoreras eller åtgärdas och hanteras, kulturell blindhet, yrkessegregering/etnisk segregering, etnocentrisk kommunikation, grupp tänkande, majoriteten har tolkningsföreträde, kulturpolis som värnar om den rådande organisationskulturen, byråkrati, anpassning och lydnad – chefskap – konformitet, konformatorisk hållning* (Lahdenperä 2008, s. 33).

Den mångkulturella organisationskulturen beskrivs i mer positiva ord;

Det som gäller alla är kärnvärdena, de centrala värden som finns i verksamhetens värdegrund, dvs. kvalitet, säkerhet, hederlighet, etik, jämställdhet etc. (Lahdenperä 2008, s. 28).

Det finns en tolerans mot *perifera normer* och man upplever att det är ”högt i tak”. Den mångkulturella organisationens effekter beskrivs på ett sätt som kan ses som tilltalande för företag och myndigheter, som att ”utveckla nya produkter, att skapa en bättre kommunikation, att kläcka nya idéer och perspektiv, samt att förbättra problemlösningsförmågan” (Lahdenperä 2008, s. 28). Distinktionen mellan en mångkulturell och interkulturell organisationskultur handlar framförallt om synen på vad kultur innebär; det mångkulturella ser kultur mer som ett *tillstånd*, en *situation* och en *position*. Till exempel kan ett område med många olika etniska kulturer där man inte kommunicerar eller möts mellan kulturgränserna beskrivas som en mångkulturell miljö. Interkulturalitet däremot, innebär att ”olika kulturer samverkar och berikar varandra” och man ser det kulturella som en *handling*, en *process*, ett *gränsöverskridande* och en *interaktion* (Lahdenperä 2008, s. 29). Den interkulturella organisationskulturen beskrivs ofta som en motsats mot den monokulturella

organisationskulturen, som i en bild på sida 33 där det monokulturella ställs mot det interkulturella. Kännetecknande för det interkulturella tänkandet är: *heterogenitet som utgångspunkt och resurs, planering och rekrytering utifrån mångfalden, inkludering av det annorlunda och nykomlingar, lärande organisation med utvecklad problemlösningsförmåga, nytänkande och innovationer premieras, kontinuerlig kompetensutveckling*, m.m. (Lahdenperä 2008, s. 33).

Den interkulturella organisationskulturen prioriterar, enligt *Interkulturellt ledarskap*, kompetens på ett helt annat sätt än vad den monokulturella organisationskulturen gör och man definierar kompetens på ett sätt som ”betyder både skicklighet i olika avseenden och förmåga att orientera sig i omvärlden” (Lahdenperä 2008, s. 32). Samtidigt menar författaren att...

kompetens och kunskap är således avgörande egenskaper till skillnad från en monokulturell organisation där lojalitet och lydnad mot ”rätta” åsikter, värderingar och relationer premieras (Lahdenperä 2008, s. 32).

4.3.4 Den interkulturella etiken

Termen ”interkulturalitet” har starka moraliska konnotationer i bokens användning av begreppet. Bland annat skriver man att:

ömsesidig respekt, tolerans, jämlikhet, demokrati och social rättvisa är bland de *etiska värden* som ofta förekommer som mål för interkulturalitet (Lahdenperä 2008, s. 30).

Till dessa värden lägger boken också till *inkludering*. Den *föreskrivande delen* av den interkulturella moralen handlar dels om *ett kritiskt förhållningssätt*...

till sin egen historia, kultur och kulturella värderingar [...] kulturbundna antaganden, perspektiv, referensramar, föreställningar, det vill säga gängse konstruktioner; samt att ”kontrastera”, ”problematisera”, ”ifrågasätta makten [...] och gängse konstruktioner” och att kontextualisera (Lahdenperä 2008, s. 30).

Det är särskilt ifrågasättande av makten som anses vara viktigt eftersom ledarna och de *privilegerade* i den monokulturella organisationen inte vill förändra kulturen och kan bestraffa de som ifrågasätter (Lahdenperä 2008, s. 31). Den goda samhällskonsekvensen av ifrågasättande leder dock, enligt boken, till ”ökad social rättvisa och en utmaning att skapa

något nytt” (Lahdenperä 2008, s. 31). Den andra föreskrivande delen av den interkulturella moralen beskrivs som den ”nydanande aspekten”. Denna aspekt föreskriver att ”via interkulturalitet skapa något nytt som är innovativt” (Lahdenperä 2008, s. 31). Att *överskrida gränser, rekonstruera* etnicitet och identitet samt att stå för en *kreativ oförutsägbarhet* är en del av denna aspekt. Boken ger också argument till varför företagen bör anamma denna moral; när det gäller...

ett företagsekonomiskt perspektiv handlar interkulturalitet om att utifrån effektivitets – och produktionsaspekter tillvarata medborgarnas kompetens optimalt (Lahdenperä 2008, s. 31).

4.3.5 Två goda föredömen

För att ge exempel på att interkulturellt ledarskap är möjlig har författaren utgått från två personer som hon anser står för ett interkulturellt ledarskap i praktiken. Den ena förebilden är Tage Nodemalm, författarens chef och rektor under hennes tid som skolpsykolog. Den andra förebilden är Nelson Mandela, den sydafrikanska politiska ledaren och kämpan mot apartheid. Författarens egen inställning till att använda dessa två som exempel formuleras på följande sätt: ”I sökandet efter svar på frågan vad *interkulturellt* ledarskap är, är det av värde att studera ledare som uppfattas som förebilder” (Lahdenperä 2008, s. 35). Ur dessa två förebilder abstraherar författaren de egenskaper som hon ser som goda exempel på interkulturellt ledarskap.

4.3.5.1 Tage Nodemalms interkulturella ledaregenskaper

Författaren har intervjuat 22 tidigare anställda under Tages ledarskap som rektor. De som blev intervjuade var lärare och ”flera av de intervjuade har själva blivit ledare antingen som rektorer eller som andra typer av ledare” (innebörden i detta citat, att lärare inte är ledare, ser jag som en olycklig formulering) (Lahdenperä 2008, s. 40). Att deltagarna och den som ledde undersökningen hade en stark personlig relation till Tage anser författaren var en förutsättning för att kunna se de positiva egenskaper en ledare har. Det som intervjuerna visade var att Tage hade följande ledaregenskaper, han var...

en naturlig auktoritet, karismatisk, personlig och kulturell med känsla för eleganta kläder och estetik, han hade en känsla för livet och människor, var glad och hövlig på ett hjärtligt sätt, han kunde läsa av personalen, var nyfiken och icke-dömande, han kunde lyssna och diametralt ändra sin åsikt och sina åtgärder samt införa förändringar från en dag till en annan (Lahdenperä 2008, s. 43f).

Tage var även *handlingskraftig* och *prestigelös* (Lahdenperä 2008, s. 44). De egenskaper som kan ses som negativa hos Tage var bland annat hans *rakhet* och *snabbhet*, samt att...

han kunde säga 'taskiga saker' och skälla ut folk offentligt, han beskrevs av några som "elitistisk", att han inte tyckte om medelmåttor. [...] Han hade inte plats för dem som han inte tyckte om (Lahdenperä 2008, s. 44).

En kanske motsägelsefull beskrivning när det gäller att vara en interkulturell förebild handlar om beskrivningen att Tage ville ha "allt ljus" på sig och hans ledarstil upplevdes inte "motsvara dagens bild av den demokratiska ledaren" (Lahdenperä 2008, s. 44). Förutom beskrivningar av Tages egenskaper så beskrivs också Tages ledarskap genom hans beteende som att han till exempel bjöd hem lärare på middag, turistade i länder där många av hans elever hade sin etniska bakgrund, satsade på kulturaktiviteter som opera och teater, mm. I rollen som rektor beskrivs Tage med något som kan tolkas som ideologiskt laddade ord då han...

vågade gå emot det som var politiskt trendigt och passande. Att han visade civilkurage och mod gentemot auktoriteter och byråkrati samt att han upplevdes mer eller mindre som anarkist, gav ett hjälteskimmer över hans ledarskap och person (Lahdenperä 2008, s. 42).

Om Tage beskrivs med ett hjälteskimmer med politiska förtecken så är nästa exempel ett av de vanligaste när det gäller förebilder för den goda ledaren, nämligen Nelson Mandela.

4.3.5.2 Nelson Mandelas interkulturella ledaregenskaper

Den andra ledaren som enligt boken står för ett interkulturellt ledarföredöme har författaren inte undersökt med hjälp av *personliga relationer och egna upplevelser av ledaren* som ansågs vara viktigt när det gällde undersökningen av Tage Nodemalms egenskaper. Istället har man utgått från den självbiografi som Mandela skrev under sin tid i fångenskap. Det som gör att Mandela fascinerar författaren är bland annat hans etiska värderingar som

man kan utröna från hans självbiografi – värderingar som till exempel *stolthet* över sin kulturella bakgrund; *en känsla för rättvisa*; ett utvecklat sinne för *värdigheten* som han inte kränkte hos andra även när han utkämpade sina politiska strider; samt genuina värden för det demokratiska förhållningssättet, där ledaren inte kör över eller ”utmanövrerar” någon i gruppen (Lahdenperä 2008, s. 49ff). Att vara *öppen* och *ödmjuk* är två kvalitéer som bokens författare uppskattar hos Mandela. Det handlar dels om att vara öppen för nya idéer och ståndpunkter och ödmjuk inför sin egen ledarroll och dels om en öppenhet mot andra människor vilket framförallt exemplifieras genom Mandelas syn på rasism som han är en stor motståndare till. Den stora trovärdighet som Mandela har som ledare tillskrivs hans konsekventa handlande, ”att han är beredd att dö för sitt folk, samt på hans medmänsklighet” (Lahdenperä 2008, s. 54). Den självuppoffrande delen av Mandelas personlighet distingeras mot en fanatisk självuppoffring...

men om inte hans kamp hade haft andra moraliska värden – rättskänsla, värdighet, öppenhet, medmänsklighet, demokratiskt sinnelag etc. – kunde beredskapen att dö för sin sak haft fanatiska drag (Lahdenperä 2008, s. 54).

4.3.6 ”Psykopaten” och ”fanatikern” – de dåliga exemplen

Som kontrast mot de goda exemplen ger boken också exempel på ledare som står för ett dåligt ledarskap. I en egenhändigt utförd ”mindre undersökning” listar bokens författare ett antal beteenden som deltagarna i undersökningen kännetecknade som dåligt ledarskap...

att utöva onödig kontroll, att söndra och härska, att fatta beslut som inte gynnar verksamheten till förmån för dem som har makt, att behandla folk utan respekt och som luft och att sänka medarbetaren inför gruppen. Att inte ta tillvara personalens kompetens, att inte lita på dem och att fatta odemokratiska beslut vittnar om en auktoritär ledarstil vilket upplevdes som ett förkastligt ledarbeteende (Lahdenperä 2008, s. 36).

Exempel på negativa ledaregenskaper är *storhetsvansinne*, *paragrafrytteri*, *osynlighet*, *rädsla för kontakt med personalen* och *oförmåga att se sig själv* och att *erkänna sina egna brister* (Lahdenperä 2008, s. 37). Som en av förklaringarna till dåligt ledarskap ger boken att ledaren kan ha en ”psykopatisk störning” och hänvisar till litteratur som menar att:

denna typ av störning är dubbelt så vanlig bland chefer jämfört med befolkningen i övrigt och att personer med psykopatisk störning söker sig till ledarpositioner för att i fred kunna odla sin störning (Lahdenperä 2008, s. 37).

Samtidigt menar författaren att det finns ett samband mellan psykopatiska ledare och fanatiker och att dessa ledare *baserar sin makt på legitim makt* och är måna om att skydda sin befattningsroll. Egenskaper som psykopaten beskrivs med är att de är...

verbala, duktiga på att manipulera, ljuga och spela ut människor mot varandra, samt att skaffa ett nätverk av nyttiga och mäktiga personer runt sig. Vidare så kännetecknas fanatikern av att vara "enögd", och en som "alltid vill ha hundra procent rätt. Ofta saknar dessa personer sinne för humor och självdistans (Lahdenperä 2008, s. 37).

Ett sådant ledarskap kan också enligt boken leda till konflikter mellan människor. Samma sorts breda generaliseringar som vi såg tidigare om de olika organisationskulturerna och deras syn på kompetens och effektivitet återfinns vi i beskrivningen av dåliga ledaregenskaper.

4.3.7 Analys

Interkulturellt ledarskap använder begreppet ledarskap från ett interkulturellt perspektiv där syftet med ledarskapet är att uppnå *interkulturella etiska värden genom ett kritiskt förhållningssätt* och genom att vara *nydanande*. Dessa etiska värden kan ses som ideologiska värden och orden som använts för att beskriva dessa värden har ideologisk laddning. Att boken se "social rättvisa" som ett mål med interkulturellt ledarskap sänder ut kritiska signaler mot hur dagens samhälle ser ut. På samma sätt är det dåliga ledarskapet laddat med ett ordval som mycket enkelt kan användas i en ideologisk debatt. I beskrivningen av "det demokratiska" och "det autokratiska" finns det en tydlig åsikt att demokratiskt ledarskap är det rätta. Autokratiskt ledarskap associeras med mentala störningar som psykopati och fanatism. Bokens socialkonstruktivistiska utgångspunkt kan sättas i ett politiskt sammanhang med relevans för uppfattningar om klass, genus och etnicitet.

Eftersom det inte finns någon uttalad målgrupp i *Interkulturellt ledarskap* så tolkar jag detta som att Lahdenperä ser ämnet ledarskap som någonting gemensamt för alla olika typer av ledare. Hon använder dessutom exempel från både företagsvärlden och den politiska världen, men framförallt använder sig boken av exempel och ett ordval som passar skollära ledarskap. Vissa avsnitt som handlar om till exempel produktion och

innovation känns omotiverade från bokens skolledningsperspektiv. Organisationsperspektivet och distinktionen mellan monokulturell, mångkulturell och interkulturell organisationskultur är också centralt för det sammanhang boken behandlar ämnet ledarskap. Distinktionerna mellan olika organisationskulturer kan även dessa ses som laddade med starka värderande och ideologiska ord.

Genom egenhändigt utförda studier där varken metodologi, utförande eller urval beskrivs i någon närmare detalj, kommer författaren fram till de egenskaper som framställs som gott och dåligt ledarskap. Att forskaren själv stod nära både studieobjektet och de intervjuade när det gäller undersökningen av Tage Nodemalms egenskaper problematiseras inte. När Tage uppfattades som odemokratisk utgör inte heller detta något problem som diskuteras i samband med till exempel den uppfattning som den mindre studien kom fram till – att den auktoritära ledarstilen är förkastlig. Det hade varit intressant att veta mer om de personer som ingick i den mindre studien om negativa ledarbeteenden; till exempel kan det vara relevant att veta vilken sorts verksamhet deltagarna arbetade i, vilken position de befann sig i, vilken organisationskultur de arbetade i, erfarenhet, utbildningsnivå, etc., En annan intressant parameter man skulle vilja veta är vilken kulturell bakgrund deltagarna tillhörde. Den största undersökningen om ledarskap och kultur, *Global Leadership and Organizational Behaviour Effectiveness programmet*, GLOBE, som har undersökt över 17000 ledare i över 950 organisationer visar att fyra av nio kulturella områden rankar *participatoriskt* ledarskapsbeteende som det minst eftertraktade ledarbeteendet av sex olika ledarbeteenden. Dessa kulturella områden är Östeuropa, Mellanöstern, Sydasien och konfucianska asien (Northouse 2010, s. 339 f).

Den egenhändigt utförda studien om goda respektive dåliga ledaregenskaper har kommit fram till att det är exakt de egenskaper som den interkulturella etiken står för som är de goda egenskaperna och de dåliga egenskaperna är de goda egenskapernas motsats. Slutsatsen om vilka ledaregenskaper som är goda och dåliga, är i *Interkulturellt ledarskap* grundade i egna undersökningar där subjektiviteten inte problematiserats. Att utgå från en självbiografi som man gör i fallet med Nelson Mandelas ledarskapsbeteende kan ur ett vetenskapligt perspektiv ses som otillräckligt eftersom materialet är anekdotiskt i den bemärkelsen att den reflekterar bara en enskild ledares åsikter (Hughes (red) 1999, s.127).

5. Slutsatser

Analysen av ledarskapslitteraturen har tydligt visat att ledarskapsbegreppet används på ett ideologiskt sätt. De två tydligaste exemplen på detta är *Det pedagogiska ledarskapet* och *Interkulturellt ledarskap* vars ideologiska stil överraskade mig fastän jag hade läst *Interkulturellt ledarskap* tidigare. I boken *Gruppsykologi* var det svårare att finna ideologiska tendenser på grund av författarens mer subtila sätt att skriva och framföra sina tankar på. Men fortfarande visade analysen att *Gruppsykologi* har ett tydligt ideologiskt innehåll. Alla böcker har utgått från ett eget perspektiv i användningen av ledarskapsbegreppet. Den bok som explicit riktade sig till lärare och lärarstudenter, *Det pedagogiska ledarskapet*, visade sig omfamna ett perspektiv som mer hör till företagets syn på ledarskap än till den syn på ledarskap man kan förvänta sig att lärare har nytta av. *Interkulturellt ledarskap* tar inte heller upp lärarens roll som ledare, i stället är det ett organisationsperspektiv man fokuserat på. Skolledarperspektivet är det mest framstående ledarskapsperspektivet i *Interkulturellt ledarskap*. *Gruppsykologi* utgår också från organisationen i dess perspektiv på ledarskap, särskild vikt lades på övergången från ett industriellt till ett postmodernt samhälle. Däremot finns det enstaka exempel på lärarperspektiv i *Gruppsykologi*.

Alla tre böcker kom fram till olika saker om vilka ledaregenskaper det goda ledarskapet står för. Gemensamt för de tre böckerna var den positiva inställningen till egenskaper som kan associeras till demokratiskt ledarskap och en negativ inställning till egenskaper som kan associeras till auktoritärt ledarskap. I övrigt var det egenskaper som var i linje med det egna ledarskapsperspektivet som framhävdes. I *Det pedagogiska ledarskapet* var det egenskaper som associeras till en viss människosyn och ett visst maktutövande som stod för de goda egenskaperna; *Gruppsykologi* betonar egenskaper som entreprenören står för samt social kompetens; i *Interkulturellt ledarskap* blir de egenskaper som hjälper en att ifrågasätta etnocentriska värderingar de viktigaste egenskaperna för en ledare. En annan gemensam nämnare för de tre böckerna var att alla gjorde generaliseringar om ledarskap utifrån deras egna ideologiska principer. Även *Det pedagogiska ledarskapet* som för en diskussion om situationsanpassat ledarskap, en teori som i sig föreskriver användandet av auktoritärt ledarskap i de fall följarna har låg mognadsnivå, har en i många fall kompromisslös inställning till autokratiskt ledarskap. *Gruppsykologi* har en pragmatisk inställning till organisationsstrukturer och ser fördelar med olika typer av strukturer beroende på dess syfte. Nätverksstrukturen framhävs dock som det framtida sättet att strukturera en organisation på. Det pragmatiska sättet att tala om organisationer finns däremot inte kvar när *Gruppsykologi*

beskriver positiva och negativa ledarskapsegenskaper. I stället beskrivs dessa egenskaper med generaliseringar.

Om man måste ordna in böckerna enligt en politisk skala så kan man säga att två av böckerna, *Det pedagogiska ledarskapet* och *Gruppsykologi* skulle kunna användas för högerpolitiska intressen medan *Interkulturellt ledarskap* skulle kunna passa en vänsterinriktad politik. En sådan klassificering är förstås tolkningsbar, det finns aspekter i alla böckerna där denna klassificering inte gäller. Men med betoning på ledarens egenskaper och hur ledarskapsbegreppet används så pekar böckerna ändå i en viss politisk riktning.

5.2 Förslag på fortsatt forskning

Resultatet från denna uppsats visar att det finns ett behov av att fortsätta med en ideologikritisk analys av lärarstudenternas litteratur. När det gäller ledarskapslitteratur så finns det flera andra böcker som används i lärarutbildningar och som skulle vara intressanta att analysera ideologikritiskt. Det är inte ovanligt att man skriver examensarbeten inom utbildningsvetenskap som analyserar den litteratur som den blivande läraren själv kommer att stöta på i sin yrkesutövning. Däremot är det ovanligare med examensarbeten som har en kritisk/ifrågasättande inställning till den litteratur man själv studerar. Eftersom lärarutbildningen kontrolleras från ett politiskt håll så är ideologikritiska granskningar av lärarstudenternas litteratur nödvändig.

5.3 Efterord

Arbetet med denna uppsats har varit väldigt utvecklande för mig. Jag tror att de flesta lärare skulle stärkas av att förutsättningslöst reflektera mer över deras ledarroll som lärare. Min egen förståelse för ledarskapets innebörd, dess funktion och det ansvar det innebär att vara ledare har förändrats åtskilliga gånger under arbetets gång.

Resultatet från denna uppsats visar att det finns ett ansvar hos lärarutbildarna att uppmärksamma den ideologiska laddning som begreppet ledarskap ges i litteraturen. Som tur är vet jag av egen erfarenhet att det finns lärarutbildare som tar detta ansvar på allvar och som hjälper de blivande lärarna att förstå deras framtida yrkesroll. I vissa fall kan

ideologiproduktion ses som någonting oförargligt, särskilt när det gäller fostrande av genuina moraliska principer. I detta fall kan ideologiska uppfattningar försvåra en yrkesgrupps yrkesutövning – lärarnas! De svårigheter läraren möter i deras arbete med elever behöver inte kompliceras ytterligare genom ideologiska principer som är tagna utanför deras kontext. Ledarskap bör därför behandlas som ett pragmatiskt ämne först och främst.

Käll- och litteraturförteckning

Digitala referenser

<http://dictionary.reference.com/browse/leadership?s=t> hämtat 2012-05-28

Kurslitteratur

Lahdenperä, Pirjo, *Interkulturellt ledarskap – förändring i mångfald*, Studentlitteratur, Lund, 2008

Maltén, Arne, *Det pedagogiska ledarskapet*, Studentlitteratur, Lund, 2000

Svedberg, Lars, *Gruppsykologi: Om grupper, organisationer och ledarskap*, Studentlitteratur, Lund, 2012

Övrigt tryckt material

Bergström, Göran & Boréus, Kristina, (red), *Textens mening och makt: metodbok i samhällsvetenskaplig text- och diskursanalys*, Studentlitteratur Lund, 2005

Bjereld, Ulf (red), *Varför vetenskap? Om vikten av problem och teori i forskningsprocessen*, Studentlitteratur, Lund, 1999

Johnsen, Erik, *Ledningsprocessen – i företag, förvaltningar och organisationer*, Studentlitteratur, Lund, 1985

Forsell, Anna (red), *Boken om pedagogerna*, Liber, Stockholm, 2011

Hansson, Marie-Louise, *Team-design: Att skapa framtidens ledningsteam*, Studentlitteratur, Lund, 1988

Hughes, Richard L. (red), *Leadership: Enhancing the Lessons of Experience*, Irwin/McGraw-Hill, Boston, 1999

Läroplan, examensmål och gymnasiegemensamma ämnen för gymnasieskola 2011, Skolverket, Stockholm, 2011

Mattlar, Jörgen, *Skolbokspropaganda: En ideologianalys av läroböcker i svenska som andraspråk 1995-2005*, Uppsala, 2008

Northouse, P. G., *Leadership: theory and practice*, Sage Publications, Thousand Oaks, 2010