

# Ledarskapet och följarna

AV LENNART LUNDQUIST

## 1. Problemet

Denna uppsats fokuserar på offentligt ledarskap – politiskt och administrativt – i västdemokratien. Såväl individer som kollektiv utövar offentligt ledarskap och det är individer som diskuteras här. Generalisationsnivån är så hög att modellerna bör vara giltiga även för privat ledarskap.

Syftet är att precisera centrala begrepp och konstruera en modell för analys av ledarskap. För att ge en uppfattning om egenskapsrymden ska vi presentera två infallsvinklar för ledarskapsanalysen som båda är lika nödvändiga: den *instrumentella* och den *symboliska*.

Den instrumentella synen utgår från att det finns en värld av fakta, som har en bestämbar mening, och en värld av människor, som reagerar rationellt på dessa fakta. I politiken ger inget av dessa båda antaganden en uttömmande beskrivning av möjligheterna. Ett alternativt synsätt erbjuder Edelmanns beskrivning av "politiken som ett skådespel" som kan betecknas som en symbolisk infallsvinkel. Han tar sin utgångspunkt i att sociala problem, kriser, fiender, ledare osv konstrueras och rekonstrueras kontinuerligt genom nyhetsflödet. Aktörerna själva både skapar den politiska utvecklingen och ger den mening. Verkligheten står inte stilla ens medan den analyseras. Subjekt och objekt utvecklar ständigt konstruktioner av varandra, och man uppnår aldrig full enighet (Edelman 1988:1 ff). Fenomen som mytbildning är ett viktigt tema i forskningen (Paige 1977:2).

Den positivistiska forskningen skyggar naturligtvis inför denna symboliska värld. Konsekvensen av den vore ju att det inte är möjligt att fastställa några sanningar. Edelman menar att det kan man ändå inte. Man kan inte förvänta sig att nå längre än till skäl för eller mot en ståndpunkt.

Arbetet ingår i projektet *Demokratiskt ledarskap* (Civildepartementet).

Slutgiltiga lösningar på problemen har bara dogmatiker (Edelman 1988:4 ff). Eftersom den konstruerade verkligheten är verklig i sina konsekvenser – människor handlar nämligen efter den – är den viktig för utvecklingen.

För att illustrera ledarskapets variationsrikedom ska vi utgå från två aktörsnivåer – *individen* (ledaren eller följaren) och *kollektivet* (gruppen, flocken, organisationen, nätverket, staten osv) – som ställs samman med två funktionsnivåer – *internt* och *externt*, dvs funktionen gäller individen som person eller hans relationer till omgivningen och kollektivet internt eller dess relationer till omgivningen.

Av de båda aktörsnivåerna är individnivån mest svåråtkomlig vid analys. Såväl ledare som följare kan ha olika motiv för att välja sin roll i det instrumentella perspektivet och nästan vilka motiv som helst är möjliga i det symboliska. På nivån intern – kollektiv är det enklast att finna en samlande faktor för ledarskap. Det fyller här en funktion i ett styrsystem som vi kallar för det politiska (se Lundquist 1987: kap 6), nämligen som en form av *koordineringsmekanism* (jfr Smircich-Morgan 1982:258). Nästan oavsett vilket perspektiv på ledarskapet statsvetaren väljer återfinns han ständigt ett av sina centrala analysobjekt, nämligen *makt* eller *inflytande*, som karakteriserar politiska styrsystem (Blondel 1987: 2f, jfr Bennis-Nanus 1985:25).

Flertalet modellresonemang i denna uppsats bygger på synsätt hämtade från beslutsteorin. Vi kan tala om två nivåer, nämligen medveten nivå, med delnivåerna *rationalistisk* och *rutinmässig*, och omedveten nivå, som vi kallar *anarkisk* (jfr Lundquist 1987:123 ff, 1988:132 ff).

Med rationalistisk avses då främst inte modeller av typen "economic man" med fullständig information, utan modeller som förutsätter aktörer vilka verkar genom medvetna kalkyler i mål – medeltermen men under informationsbrist och med hänsyn tagen till endast ett begränsat antal

variabler. Det är synsätt som vi finner i modeller såsom "administrative man" (substantiell rationalitet) och, i viss mån, inkrementalism (processrationalitet). Begränsningarna i det rationalistiska betraktelsesättet vid ledarskapsanalys har framhållits i litteraturen:

Such a heavy emphasis on conscious rationality strikes one as a highly idealistic approach to a phenomenon that is notorious for its tendency to let passions and personalities dominate events. The motives that underlie followership, like those promoting leadership, are complex and diverse, particularly in their emotional and psychological dimension; a truly "scientific" approach must try to take these motives into account or risk adopting an exceedingly narrow view of the concept – one that excludes a number of phenomena generally associated with leadership. We may consider the passions that prevail at a given moment over a given issue to be arational or even irrational, but they are therefore no less potent . . . (Hah-Bartol 1983:115)

Rutinmässigheten karakteriseras av en något lägre grad av medvetenhet än rationalismen. Aktörerna förklarar sin verksamhet med hänvisning till stereotyper och tumregler istället för till mål och medel.

Det anarkiska synsättet representeras av modeller med beslutsfattare som har oklara målsättningar, begränsad medvetenhet och osäker teknologi. Processerna är slumpmässiga och utan kontinuitet. Aktörerna fattar sina beslut på grundval av bristfällig information. Deltagandet är inte konstant utan aktörer kommer och går. Mest känd av de anarkiska modellerna är "garbage can", avsedd för analys av beslutsfattande i kollektiv. Man har något paradoxalt karakteriserat kollektiv av den typ som här avses som "organiserade anarkier" (jfr Cohen-March 1974:3).

Det föreligger ett brett spektrum av alternativ vid konstruktionen av en analysmodell. Aktörernas beslut eller val i en *realistisk* modell måste inkorporera element av det medvetna och omedvetna, rationella och irrationella och individuella och kollektiva (jfr Smith-Peterson 1988:46). De olika sätten att uppfatta beslutsfattandet har olika funktioner i denna framställning. Rationalitetsmodellerna förklarar vissa situationer och används i övrigt som ett slags Webersk idealtyp, mot vilken övriga modeller kan ställas. De rutinmässiga och anarkiska modellerna fångar andra situationer. Modellerna kan inte ersätta varandra. Tillsammans utgör de en realistisk ansats på den instrumentella analysnivån.

För användande av rationalistiska modeller talar ännu ett förhållande: även om det i praktiken aldrig skulle fattas ett enda rationellt beslut behövs det rationalitetsmodeller i analysen, eftersom *normativ* ledarskapsteori oftast ser världen ur ett rationalistiskt perspektiv.

Konstruktionsarbetet omfattar fyra steg. I det första utformas ett ledarbegrepp utifrån relationen mellan ledare och följare. I det andra preciseras skillnaden mellan ledarskap och övriga funktioner som ingår i ledarroller. I det tredje sammanställs själva ledarskapsmodellen och ledarskapsvariablerna preciseras. I det fjärde utvecklas problemen kring följarnas val att följa eller icke följa.

## 2. Ledarskapsbegreppet

Vår utgångspunkt är distinktionen mellan *ledarskap* och *ledarroll*. Den utvecklas närmare genom att ledarskapet konfronteras med chefsrollen. Sambanden illustreras med hjälp av en rationalistiskt inriktad diskussion av ledarskapsstrategier.

### 2.1 Ledarskap och ledarroll

Det synsätt som ligger till grund för hela denna framställning kan uttryckas enligt följande. Chefen för Marinen, lagledaren för Tre Kronor, generaldirektören för SJ, sprängarbaset vid Skanska, statsministern, VD för Studentlitteratur AB, innehavaren av Perssons bilverkstad, rektor för Lunds Universitet, gängledaren på Sergels Torg, individen som fördelar uppgifter till åskådarna vid en olycka och chefen för sektion 3 innehar vitt skilda roller, men i dessa ingår något gemensamt – nämligen *ledarskap*.

Ledarskapet gäller relationen mellan ledare och följare. Roller som innefattar funktionen ledarskap kallas *ledarroller*. Vårt syfte är att nå fram till kunskap om själva ledarskapet. Även om vi fokuserar på detta är dock mångfalden betydande. Det har to m ifrågasatts att det är möjligt att finna *något* gemensamt hos alla ledarroller (jfr Pondy 1978:87 f).

Vad uppnår vi med att precisera ledarskapet? Ibland har man uppfattat en analys av ledandet i sig som problematisk. Ledarskap blir enligt dessa kritiker intressant först när man ställer frågan "ledarskap för vad?" (McCall-Lombardo 1978 a: 153 f, jfr Tucker 1981:13). Tucker föreslår att man ser på ledarskap "as a kind of activity that leaders seek to perform in their capacities as leaders". Det enda argument han anför för sitt aspektval är att individer tar hänsyn till hur ledaren löser sina

uppgifter när de väljer mellan att följa och icke-följa (Tucker 1981:24 f).

Argumentationen för att utgå från andra funktioner för ledare än den som gäller relationen till följaren är inte stark. Ståndpunkten implicerar rentav ett erkännande av att det inte existerar någon särskild ledarfunktion i mångfalden av konkreta ledarroller. Om så verkligen skulle vara fallet kan man naturligtvis med full rätt hävda att det inte finns någon anledning att studera ledarroller som en speciell kategori – ledarforskning skulle alltså vara överflödig.

Andra forskare ser istället ett värde i att fokusera just på ledarskapet (se tex Paige 1972:73 f). Mycket talar nämligen för att det finns invariabler i ledning, som är knutna till ledarskapet vilket ju gäller relationen mellan ledare och följare (jfr Sanford 1950). Först sedan ledarskapet har klargjorts är det meningsfullt att fortsätta till ledarrollernas övriga funktioner. En konsekvens av synsättet är bl a att ledare och följare måste studeras tillsammans (jfr tex Burns 1978:3,30).

Främsta orsaken till ledarforskningens dilemma är sannolikt att den söker jämföra alltför olikartade fenomen. Vi kommer aldrig att få någon kumulativ ledarforskning så länge man söker bygga upp en teori på grundval av undersökningar av *hela* ledarroller. Hypotesen i denna undersökning är att ledarroller, trots alla olikheter, har gemensamma drag, och *dess drag kan tillskrivas en specifik ledarfunktion – ledarskapet*. Först sedan detta har klargjorts kan vi på ett meningsfullt sätt studera hela det funktionsknippe som en ledarroll är sammansatt av.

## 2.2 Att särskilja ledarskapet

Ledarskap ingår i roller med flera funktioner. Vi är intuitivt medvetna om ledarrollens komplexitet. I en handledning för ledarskap avsedd för svenska försvaret markerar författarna speciellt distinktionen mellan chef och ledare: "[C]hefen blir ledare först sedan han 'i sina underställdas ögon visar sig värd förtroende'" (Chefen och ledarskapet 1986:2, 9 f). Fallet med "ledarskap för dess egen skull" uppfattas som patologiskt och ska lämnas därhän (jfr fallet "makt för maktens skull").

Hur definieras ledarskapet? En god utgångspunkt erbjuder Blondels definition av ledare: "[a] leader is someone who influences a group whether or not he or she happens to be formally at the head of that group" (Blondel 1987:13). Definitionen ansluter till den kategori av ledar-

grepp som ser ledarskap som en form för social påverkan – vad man har kallat ett interaktionistiskt perspektiv (Paige 1977:79 f). Interaktionen kan ses i termer av stratifiering av makt eller inflytande (jfr Janda 1972:62 ff).

Vi renodlar nu ledarskapet i följande ledarbegrepp: *ledare är den som har följare, dvs utövar ledarskap*. Vad är då en följare? Med *följare* avses en individ som *vill* följa ledaren, *vill* implementera ledarens styrning. En ledare utövar *funktionen* ledarskap. Det är *följarskapet* och ingenting annat som konstituerar ledaren: utan följare ingen ledare (jfr Hermann 1986:18, Hah-Bartol 1983:101).

Vår definition ställer oss inför ett besvärligt problem. Hur ska vi beskriva relationen mellan artilleristen, som genom sin eldgivning tvingar fienden att flytta sina positioner, och fienden? Är artilleristen fiendens ledare eftersom den följer hans styrning – artillerielden? Uppfattar vi rövaren framför diligensen såsom ledare för passagerarna, som han ger alternativet "Pengarna eller livet!", om de ger honom pengarna? (jfr Gouldner 1950:19).

Frågan om våld, tvång och hot är problematisk. Kan definitionen av följare som någon som *vill* följa ledaren lösa problemet? Knappast. Fienden *vill* ju undvika elden och passagerarna *vill* behålla livet. Problemet är att de saknar autonomi. Detsamma gäller å andra sidan i många situationer där våld och hot kommer från andra än ledaren. Ett autonomikrav i definitionen är därför inte någon lösning.

Några framstående ledarforskare menar att våld, tvång och hot inte kan vara instrument för ledare (Gerth-Mills 1954:406). Burns skiljer på ledare och despoter och uppfattar exempelvis inte Hitler som en ledare utan som en tyrann. Ledare arbetar för värden och behov som ledare och följare har gemensamma (Burns 1978:2 f, 19). Begreppet avviker från den allmänna meningen om vad ledning är. Vad man än kan tycka om Hitler och Stalin är det föga meningsfullt att exkludera dem från kategorin ledare. Många ser dem som ytterst framstående ledare – åtminstone i relation till deras egna anhängare (jfr tex Hummel 1975:767 ff).

All maktutövning innebär något mått av tvång. Den offentliga makten karakteriseras av monopol på legitim våldsutövning i samhället. Våld accepteras därför i vissa fall även i västdemokratien. Omvänt kan vi finna exempel på att även utpräglade våldsroller kan ha inslag av andra

ledarskapsformer. Inte ens tyranner kan handla hur de vill utan måste inrätta sig efter föreställningar som har stöd hos viktiga grupper i samhället.

En lösning på vårt definitionsproblem kunde vara att se huruvida våld, tvång och hot är ledarens *enda* sätt att påverka andra aktörer. Om så är fallet är det mindre välbetänkt att tala om ledarskap. Av en ledare fordras att han också får följare på annat sätt än genom tvång, t ex genom rollauktorit, karisma eller övertalning (jfr Gouldner 1950:19 f). Tvång kan ingå i en ledares styrningsarsenal, men det får inte utgöra det enda medlet. Resultatet blir definitionen:

*Ledare är den som har följare, dvs utövar ledarskap. Följarskapet motiveras inte uteslutande av våld, tvång eller hot från ledaren.*

### 2.3 Ledare och följare

Ledaren tar intryck av följarna (jfr Gerth-Mills 1954:405, Bass 1981:11, Smith-Peterson 1988:40). Varken Hitler eller Stalin kunde ägera oberoende av sina följares inställning. Följarnas påverkan av ledaren kan gå långt utan att ledarskapet ifrågasätts:

Both Goebbels and Hitler understood how to unleash mass instincts at their meetings, how to play on the passions that underlay the veneer of ordinary respectable life. Practised demagogues, they succeeded in fusing the assembled workers, petits bourgeois, and students into a homogeneous mob whose opinions they could mould as they pleased . . . But as I see it today, these politicians in particular were *in fact moulded by the mob itself*, guided by its yearnings and its daydreams. Of course Goebbels and Hitler knew how to penetrate through the instincts of their audience; but in the deeper sense they derived their whole existence from this audience. Certainly the masses roared to the beat set by Hitler's and Goebbels' baton; yet they were not the true conductors. *The mob determined the theme.* (Speer efter Hodgkinson 1983:163)

Hodgkinson återger också ett drastiskt uttalande från greve de Mirabeau som avspeglar samma situation: "There go the mob . . . and I must follow them for I am their leader" (Hodgkinson 1983:163). "History and theory suggests that followers create leaders rather than the converse" (Edelman 1988:37 f). En viktig effekt av detta är att ledarskapets utformning påverkas av typen av följare (Paige 1977:114).

Resonemanget bygger fortsättningsvis på en enkel modell med fem variabler: ledaren, följaren, relationen mellan dem (tillsammans kallas dessa tre variabler *ledarrelationen*), omgivningen och situationen. Vi antyder några implikationer:

- *Ledaren* har kontakter med andra än följarna. De flesta ledare är t ex i sin tur föremål för ledarskap, som de har att balansera mot det som de själva utövar. De har också relationer till sidordnade. Alla relationer kan spela en roll för utövandet och effekterna av ledarskapet.
- *Följarna* är inte isolerade utan interagerar med andra aktörer som kan vara följare eller icke följare. Det sätt på vilket interaktionen sker, t ex i dimensionerna fasta roller - tillfällig verksamhet, primära - sekundära relationer, konflikt - konsensus, är väsentligt för att förstå ledarrelationen (jfr Katz 1973:218 ff).
- Karaktären hos *kommunikationen* mellan ledare och följare är väsentlig för förståelse av ledarskap. Kommunikation från ledare till följare kallas *styrning* och från följare till ledare *påverkan* (jfr Katz 1973:218 ff).
- *Omgivningen* är allt som påverkar och påverkas av ledarrelationen.
- *Situationen* är värdena på samtliga variabler i ett visst ögonblick.

Härmed har några viktiga utgångspunkter för analysen skisserats. De preciseras i den fortsatta framställningen.

### 2.4 Ledare och chef

Ledarskap är en nödvändig funktion i en ledarroll. Övriga funktioner i rollen kan vara av mycket olika slag. Som illustration till konstruktionen ska vi se på en ledarroll som utöver ledarskap innefattar funktionen "att ha ansvar för en viss verksamhet".

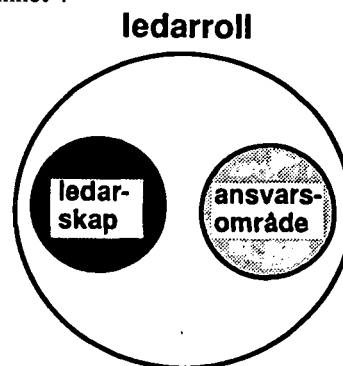


Fig 1 Exempel på ledarroll (chefsroll) med två funktioner

Funktionerna ledarskap och ansvar förekommer tillsammans i chefsroller. Chefen ska se till att verksamheten fungerar och han ansvarar för detta inför överordnade, väljare osv. Han har underordnade till sitt förfogande och det förutsätts att han är deras ledare. Faktiska ledarroller kan omfatta ett mycket stort antal funktioner. Utöver de nämnda kan vi tänka oss "skaffa resurser till organisationen", "ingå koalitioner med andra aktörer", "representera organisationen gentemot omgivningen" osv. Funktionsuppsättningar av liknande slag presenteras ofta i litteraturen. Hodgkinson räknar upp inte mindre än fjorton olika funktioner (Hodgkinson 1983: 191 ff, jfr Smith-Peterson 1988:63 ff, Chefen och ledarskapet 1966:16 ff, Chohen-March 1974:1).

Det finns också försök att differentiera själva ledarskapet på delfunktioner. Hermann nämner sju olika funktioner som den politiske ledaren har i relation till sina följare, nämligen att vara "a concensus builder, a policy advocate, a motivator, an advertiser, a recruiter, a listener, and a manager" (Hermann 1986:181 f). Dessa ledarskapets delfunktioner medverkar till att ge ledaren entusiastiska följare. Också övriga funktioner i ledarrollen kan ha effekter på följaren. Ledning blir därmed oerhört komplex, och dess innehåll kan skifta från situation till situation. Konstant är bara "att ha följare utan att använda uteslutande tvång, våld och hot".

Relationen mellan funktionerna i en ledarroll är av speciellt intresse: är de stödande, motverkande eller neutrala? Kunskap om relationerna måste vara fundamental vid konstruktion av ledarroller. Det finns måhända funktioner som inte bör förekomma tillsammans med ledarskap därför att de motverkar detta. Ledarroller byggs kanske upp av funktioner som verkar stärkande på ledarskapet. Vi ska se hur distinktionen mellan ledarrollens olika funktioner kan användas genom att jämföra chef och ledare.

En organisation kan ha en chef som inte är ledare och en eller flera ledare som inte är chefer utan underordnade. Dessa ledare identifieras genom sina följare (jfr Blondel 1987:13). Underordnade kan vara följare eller icke-följare. Aktörer som normalt inte har någon ledarroll kan alltså i någon situation utöva ledarskap. Kritiker har hävdad att detta ledarbegrepp blir så diffust att det blir meningslöst. Det går inte ens att särskilja rollerna ledare och medlemskap i gruppen. Frågan om ledarskap blir kvantitativ och gäller hur mycket olika aktörer leder (se Janda 1972:53 f).

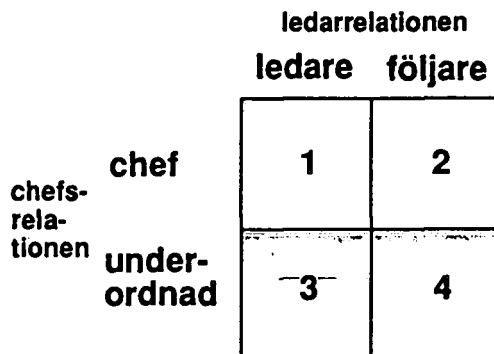


Fig 2 Chefs- och ledarrelationen

Kritiken kan ifrågasättas. Skillnaden mellan ledar- och medlemskap bygger ju på verkliga och inte på formella förhållanden. Även om identifieringen av ledaren är kvantitativ, finns det kvalitativa orsaker till hans förmåga att få följare. Frågan om ledarskapets placering i dimensionen tillfälligt – permanent är rimligen empirisk. Med nya situationer kan nya ledare framträda oavsett de formella lydnessförhållandena.

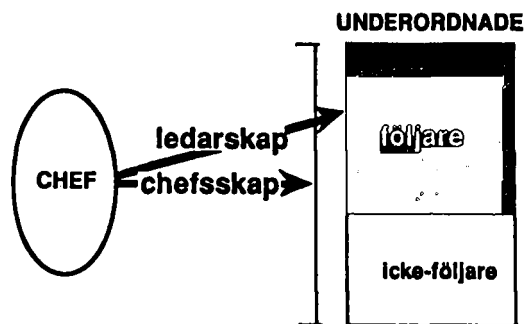


Fig 3 Chefsskap och ledarskap

Några skillnader mellan chef och ledare ska särskilt markeras:

- *Chef* är den som formellt har tillagts eller åtagit sig *ansvaret* för en uppgift. En chef har *underordnade*. Bland dessa kan finnas både följare och icke-följare.
- En *framgångsrik* eller *effektiv* chef uppnår goda resultat inom sitt ansvarsområde. Detta behöver inte bero på att han är en framgångsrik ledare. Han kan ha nått resultatet utan något väsentligt bidrag från sina underordnade.

- *Ledare* är den som har *följare*, dvs individer som vill följa honom.
- En *framgångsrik* ledare har många, entusiastiska följare.

Ibland möter man ledarbegrepp som går ut på att ledaren försöker uppnå *mål* genom en grupp av personer (jfr Janda 1972:50, Burns 1978:19). Definitioner av detta slag är mindre lämpliga. Målresonemang är allmänt problematiska, och det är symptomatiskt att organisationsteorin i ökande utsträckning undviker att ta förekomsten av mål för given. Bl a finns det så många typer av mål (t ex substantiella – processuella, kollektiva – individuella, egoistiska – altruistiska) att begreppet mål inte ger någon ledning vid analysen (Burns 1978:106).

Avgörande för valet att inte binda ledarskap till några målsättningar är att ledare inte alltid har några mål. Det är en empirisk fråga om det i en viss situation förekommer något mål. Ofta grundas beslut på standards fastlagda i rutinprocesser. Ibland kan rena tillfälligheter avgöra vad som kommer ut ur beslutsprocesserna (jfr Lundquist 1987:183f). Därmed inte sagt att det inte kan förekomma att ledare har mål, bara att så inte alltid är fallet.

När man i vardagspråket talar om chefsens mål är dessa sannolikt oftast relaterade till *ledarrollen* och inte till *ledarfunktionen*. Ledarrollen har eventuellt mål, men vilka dessa är beror på vilka funktioner som rollen omfattar. Det kan vara vilka mål som helst och sambandet med ledarskapet är inte alltid självklart. Ledarskapet går definitivt ut på att skapa entusiastiska följare, varför det inte bör bindas till något substantiellt mål. En utredningsordförande kan åstadkomma ett lysande betänkande (vara en effektiv chef) trots att han överhuvudtaget inte kan få sin stab att fungera. Det goda resultatet beror på att han har stora sakkunskaper och förmåga att presentera dem, inte på att han utövar framgångsrikt ledarskap.

Är ledarskap överförbart från ett verksamhetsområde till ett annat och från en nivå till en annan? Höga chefer i privata företag har som viktiga uppgifter att se till att kostnaderna minskar och inkomsterna ökar. Båda uppgifterna kan ju lösas utan att ledarskapet överhuvudtaget berörs. Även i ett företag som går dåligt kan chefen ha många, entusiastiska följare, och framgångsrika företag kan ha chefer som inte fungerar som ledare. Vad cheferna för med sig från företag till företag är en chefseffektivitet som inte är specificerad

för något innehåll. Om en chef som befordrats till en högre tjänst misslyckas med sina nya uppgifter, behöver det inte bero på att han är mindre framgångsrik som ledare, utan på att han är oskicklig beträffande någon annan chefsfunktion.

## 2.5 Underordnade och ledarskapsstrategier

Följande resonemang bygger på beslutsmodeller enligt vilka aktören arbetar medvetet och med relativt klara mål och teknologier men med ofullständig information och med ett begränsat antal variabler i sin kalkyl. Människor reagerar olika inför styrningsförsök, varför det inte är fruktbart att arbeta med en enhetstyp för följare. För att få följare måste en ledare dels veta något om de individer han söker styra, dels ha en differentierad uppsättning styrningsformer för att kunna påverka olika individtyper.

För att få perspektiv på ledarskapet ska vi knyta problemet med många typer av underordnade till chefsrollen. Chefen står inför ett antal frågor, som måste besvaras, såsom: "Hur ska en presumtiv följare identifieras?" och "Vilken typ av ledarstrategi ska utövas i relation till vilken typ av underordnade?" (Paige 1977:100).

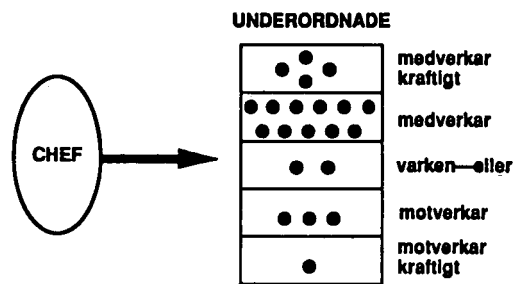


Fig 4 Chef och olika kategorier av underordnade

Vi ser först på de underordnades *reaktioner* på ledarens styrning – det gäller alltså *beteendet*. Det föreligger ett kontinuum från underordnade som kraftigt medverkar till styrningens verkställande till sådana som kraftigt motverkar detta. Mellan dessa båda kategorier finns underordnade som i övrigt medverkar eller motverkar och sådana som varken gör det ena eller det andra. Vi erhåller fem typer av reaktioner på chefsens styrning. (I figur 4 symboliserar en fylld cirkel en underordnad.)

Är kännedom om de underordnades reaktioner på styrningen tillräckligt för att chefen ska

kunna utforma en ledarskapsstrategi? Det beror på. Det finns individer som *vill* verkställa styrningen men som misslyckas därför att de inte *förstår* eller inte *kan* följa den. De kan då hamna i någon av kategorierna som motverkar. De räknas dock som följare, eftersom de *vill* verkställa styrningen. Omvänt kan individer som är icke-följare medverka till att styrningen verkställs på grund av att de inte *förstår* den eller inte *kan* motverka den. Enbart utifrån kännedom om beteendet kan vi inte säga något om följarskapet. För att chefen ska kunna utforma en framgångsrik ledarstrategi måste han veta orsaken till de underordnades reaktion. De fem kategorierna kräver nämligen olika ledarstrategier. Matrisen i figur 5 återger underlaget för chefens (A) kalkyl då han ska förmå den underordnade (B) att följa:

B:	vill		vill inte	
	kan	kan inte	kan	kan inte
förstår	1	2	3	4
förstår inte	5	6	7	8

Fig 5 Den underordnades (B) reaktioner på chefens (A) styrning

Följarna är fallen 1, 2, 5 och 6. Övriga är icke-följare. Fall 1 är helt oproblematiskt eftersom följaren *kan* och *förstår*. I fall 2, 5 och 6 måste ledaren se till att följaren respektive *kan*, *förstår* samt *kan* och *förstår*. I fall 3, 4, 7 och 8 måste A påverka B:s *vill*, dvs utöva inflytande över B, för att få honom till följare. Därutöver måste A påverka *kan* (fall 4 och 8) och *förstår* (fall 7 och 8). Mest problematiskt är fall 8 där A måste påverka samtliga tre egenskaper hos B.

Det kan finnas samband mellan egenskaperna hos B. Det är möjligt att B inte *vill* därför att han missförstått A. Om B väl *förstår* vad A önskar, kanske han *vill*. Motsvarande gäller för *kan*, dvs B kanske inte *förstår* vad som väntas av honom

utan över- eller underskattar sin förmåga. Om A ska kunna styra B framgångsrikt, måste han först klargöra *varför* B *förstår*, *kan* och *vill* eller motsatsen. Vad motiverar B att följa A, dvs vad är det som gör att B vill? Också här finns åtskilliga alternativ:

Some people become constituents simply because they live in the leader's political jurisdiction. Others may have an issue that they want to receive attention, a cause they wish to see pursued. Some may idealize the leader; some may regard him as a mentor or patron. Others may be following their friends' or associates' lead or acting out of a sense of civic duty. (Hermann 1986:180)

I ett rationalistiskt perspektiv är det självklart att chefen vill ha underordnade som är följare, nämligen för att kunna uppnå sina mål. Chefen har också intresse av att underordnade medverkar permanent så att han inte ska behöva använda resurser för att få dem att följa vid varje enskilt tillfälle. Dessutom underlättas hans planering om han vet att de underordnade följer.

Modellen ska nu differentieras ytterligare. Underordnade kan ha olika grader av *förstå*, *vill* och *kan*. Eftersom *vill* konstituerar följaren ska vi utveckla några värden (jfr Barber 1966:349 f).

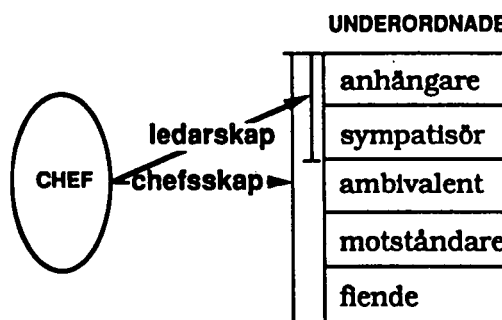


Fig 6 Differentiering av vill hos underordnade

A har följare i anhängare och sympatisörer, icke-följare i motståndare och fiender samt en varken- eller-kategori i ambivalenta. Om A handlar rationellt kommer hans val av ledarstrategi självfallet att påverkas av hans bedömning av B:s status. Rimligen måste det vara svårare för A att få en fiende att *vilja* följa än att entusiasmera en person som redan är sympatisör. Ändring av le-

darstrategi kan ge problem: en ny strategi kan åstadkomma nya följare, men den kan också resultera i att tidigare följare överger ledaren (jfr resonemangen hos Lundquist 1987:148 ff).

Man kan på liknande sätt konstruera kontinua av *kan* och *förstår* med tillämpliga strategier. Att B inte *kan* beror på bristande kunskap, inflytande eller handlingsförmåga (jfr Lundquist 1987:Ch 4). Att B inte *förstår* kan bero på oerhört många faktorer. Några förståelseproblem kan åtgärdas förhållandevis lätt, tex genom att A formulerar sina styrningsmeddelanden klarare. Andra som har sin grund i djupliggande kulturella klyftor låter sig inte överbryggas så enkelt.

A:s information om B:s egenskaper är mer eller mindre fullständig och korrekt. Svårigheter uppstår i synnerhet när A söker leda mycket stora grupper av människor, eftersom någon individualiserad bedömning då inte är möjlig. För A återstår det i den situationen att använda något slags "people-processing". Det innebär att presumtiva följare bearbetas i enlighet med något standardiserat förfarande.

Man finner ibland följartyper beskrivna i litteraturen. Paige (1977:165) framhåller exempelvis såsom intressanta följarroller rådgivare, assistent, allmän anhängare, kritiker, allmän opponent, förhandlare, kommunikator, apatisk, spion och mördare. Pigors följartypologi har fyra huvudtyper, som var och en i sin tur omfattar ett antal undertyper, nämligen konstruktivt följarskap, rutinföljarskap, impulsivt följarskap och subversivt följarskap (Pigors 1934:379 ff, jfr Gouldner 1950:42 ff).

## 2.6 Följarna i nätverket

Mestadels är ledarskapsforskningen, speciellt inom psykologin och socialpsykologin, inriktad på analys av social påverkan i "face-to-face"-relationer. För statsvetaren synnerligen väsentliga problem kring värden och moral har beaktats endast i ringa utsträckning och framför allt: den fundamentala organiseringsaspekten har blivit otillräckligt uppmärksammas (jfr Hodgkinson 1983:197 ff).

Organiseringsproblemet har sin grund i att ledare vanligtvis har mer än en följare och eventuellt också över- och sidoordnade som kan kategoriseras i termer av ledare och följare. Relationerna mellan följarna inbördes (och mellan följarna och övriga aktörer och mellan ledaren och övriga aktörer) kan förväntas spela en viktig roll för ledarrelationen (jfr Smith-Peterson 1988:68 ff).

För att kunna studera ledarskap på ett mera adekvat sätt måste vi därför beakta den bredare kontext i vilken ledarrelationen ingår. Utan en sådan kartläggning riskerar vi att få en starkt reduktionistisk bild av hur ledarskap fungerar (jfr Salancik et al 1975:82 f, Lombardo-McCall 1978:7). Vi återkommer till kontextproblemet i samband med konstruktionen av analysmodellen. Redan nu skisseras innebörden i att ledarrelationen befinner sig i en större kontext.

Såväl ledare som följare kan vara involverade i flera olika nätverk. Det är inte möjligt att apriori avgöra vilket nätverk som i det enskilda fallet mest påverkar ledarrelationen. Det kan mycket väl vara något annat nätverk än det med ledare och samtliga följare. För en ledare kan exempelvis kontakter med andra ledare, tex bland hans över- och sidoordnade, eller med någon elitgrupp vara den primära påverkanskällan.

En ledare kan ha följare som inte är hans underordnade och en följare kan ha en ledare som inte är hans chef. Organiseringen är central. För individen kan sådant som kamratkretsens meningar spela den avgörande rollen vid valet mellan att följa eller icke följa. Följarna bildar nätverk tillsammans med icke-följare och deras påverkan kan avgöra följarvalet. Det har hävdats att ledarskapets kärna ligger i hur ledaren hantarer icke-följarna (McCall-Lombardo 1978:154).

En aktör upprättar efterhand ett relativt stabilt nätverk av "interdependent positions and interlocking behaviors" tillsammans med ett antal andra rollinnehavare inom och utom den egna organisationen. Mönstret i nätverket bestäms bl a av aktörernas förväntningar på övriga roller och när dessa blir kända minskar osäkerheten i relationerna. Det kan finnas generella drag i denna påverkan (jfr Pfeffer-Salancik 1975:141 ff).

Distinktionen mellan *när-* och *fjärrledare* kan vara betydelsefull för bedömningen av kommunikationen i nätverken och bör uppfattas som ytterligare en precisering av nätverksrelationerna. Närledare har face-to-face-kontakt med sina följare, medan fjärrledare är relaterade till sina på annat sätt (jfr Hermann 1986:180).

En effekt av fjärrledarskap, möjligen också ibland av närledarskap, är nödvändigheten av *ledarhjälp*, dvs aktörer som går in mellan ledare och följare som stöd för ledaren (jfr Hermann 1986:172, Brinning 1988:16). Aktörer som svarar för ledarhjälp kan ha olika roller i nätverket, tex som mellanchefer och stabspersoner (jfr Ramström 1988:31). Det förekommer att förvaltnings-



chefer i modern offentlig förvaltning medvetet förbereder ledarhjälp, exempelvis genom att inrätta en ledningsgrupp (Scherman 1988:96).

Förekomsten av ledarhjälp (i form av en ledningsgrupp eller på annat sätt) komplicerar ledningen. Ledaren kan få huvuddelen av sin information om följare och andra genom sin ledarhjälp. Han tvingas därigenom kalkylera på grundval av andrahandsinformation med ökad risk för missförstånd och felslut. Följaren har på motsvarande sätt ibland att skapa sin bild av ledaren och dennes verksamhet utifrån bedömningar av hur ledarhjälpen fungerar.

### 3 Ledarskapsvariablerna

En modell för analys av ledarskap konstrueras nu med vår ledardefinition och våra distinktioner som grundval. Utgångspunkt är en fråga på generell nivå, nämligen: "Vad är det som gör att en aktör får följare och därigenom konstituerar sig som ledare?" Frågan riktar uppmärksamheten mot följarna. Vad finns det för argument för att låta modellkonstruktionen utgå från dessa? Det avgörande är uppfattningen att det är följaren som väljer att följa eller icke följa ledaren och som uppfattar situationen utifrån sina referensramar (Sanford 1950:4). Vad ledaren i realiteten är spelar underordnad roll – det är följarens uppfattning av honom som räknas (Nafe 1930:252).

Det ska fastslås att följarperspektivet utgör en analytisk aspekt. I praktiken föreligger självfallet en ömsesidighet mellan ledare och följare. För det första är följarnas bild av ledaren delvis en effekt av ledarens försök att påverka dem. För det andra kan följarnas uppfattning av ledaren ha en positiv eller negativ effekt på ledarskapet både genom att ledaren faktiskt blir bättre eller sämre och genom att andra följare får en positiv eller negativ bild av ledaren (jfr Lundberg 1978:66 ff).

#### 3.1 Modellöversikt

Vi ser hela processen *ur den presumtiva följarens synvinkel* och ställer därför frågan: "Vad är det hos A som gör att B vill eller inte vill följa?" Frågan måste sedan kompletteras med: "Vad är det hos B som gör att han uppfattar och uppskattar just den egenskapen hos A och därför väljer att följa eller inte följa?" Vi ska precisera de variabler som måste vara centrala för ledarskapet *ur B:s synvinkel*. Ledarskapslitteraturen förser oss med många förslag till sådana variabler. Tre av dessa väljs ut och diskuteras närmare:

(1) *Personlighet*. Tanken är att A:s personliga drag (sociala, fysiska och psykiska egenskaper) måste uppfattas positivt av följarna. De som menar att de stora männen avgör historiens förlopp betonar personlighet.

(2) *Roll*. B:s värdering av ledarrollen – med ledarskapet och övriga funktioner – avgör hans ställningstagande. Om ledarskapet baseras uteslutande på innehav av en viss roll, kan vilken individ som helst räkna med följare om han innehåller rollen. B identifierar rollen och följer sedan rollinnehavaren.

(3) *Verksamhet*. Med verksamhet betecknar vi sammanfattande A:s värderingar, verklighetsuppfattningar, avsikter, handlingar och resultaten av handlingarna. B gör sin kalkyl efter en bedömning av vad han tror A står för, gör eller söker göra.

(jfr Katz 1973, Bass 1981:8 ff, Blondel 1987:2, 5)

Dessa tre variabler, *ledarskapsvariablerna*, bildar kärnan i vår ledarskapsmodell. Det ska betonas att rationalistiska synsätt är otillräckliga för konstruktionsarbetet. Ledarskapets oerhörda komplexitet måste redan från början beaktas, vilket förutsätter att modellen också innefattar element av rutin och anarki. Det instrumentella planet måste sedan kompletteras med det symboliska.

B:s ställningstagande är självfallet beroende av *situationen*. I denna ingår hans perception av sig själv, ledarskapsvariablerna och omgivningen. Variationsmöjligheterna är näst intill oändliga. I ett försök att utveckla en modell för analys av ledareffektivitet identifierades ett stort antal "ledarvariabler": 247 personlighetsdrag, 246 beteendetyper och 204 omgivningsegenskaper (Barrow 1977:238 ff). Denna oerhörda mångfald och komplexitet gör det förståeligt att man kan hävda att det är mindre sannolikt att det finns ens två identiska fall av ledarskap (Blondel 1987:17 ff). Påståendet gäller dock snarare chefsroller än ledarskap (jfr Mazlish 1981:276).

För att vi ska förstå ledarskapet under skiftande förhållanden är det nödvändigt att gå utöver själva ledarrelationen. En djupare förståelse (eller mera grundläggande förklaringar) kräver att relationen knyts till dess kontext (jfr Paige 1972:72 ff, Gibb efter Paige 1977:81, Salancik et al 1975:81 ff). För att fånga totaliteten ska vi inkorporera ännu ett plan i analysen, nämligen *strukturplanet*. Med strukturer avses mönster i samhället (idéer, beteenden) och naturen och mellan samhället och naturen. Till mönstren är resurser (materiella, legitimerande, personella och informatoriska) knutna. Vissa delar av

mönstren, t ex institutioner, har en högre grad av beständighet än andra. De samhälleliga (politiska, ekonomiska och sociala) strukturerna skapas av människor som också kan påverka naturen. Strukturerna binder aktörernas handlande, men de kan själva förändra dem. För att de ska kunna göra detta fordras att de har någon grad av autonomi (Lundquist 1987:39 ff).

Tillsammans med aktörsplanet ingår strukturplanet i en aktör-struktur-modell. Tanken är att ledaren och följaren påverkar och påverkas av strukturerna. Aktörer formar strukturer genom sin verksamhet, och strukturer påverkar aktörer genom tre strömmar, nämligen *socialisering, information* och *befordrande/restriktion* (Lundquist 1987:46 ff).

Flera nivåer av mer eller mindre stabilt hierarkiskt relaterade aktörer och strukturer påverkar följaren och ledaren i deras respektive kalkyler och åtgärder (jfr Lundquist 1987:Ch 2 and 3). Utformningen av en sådan hierarki för analysbruk är ytterst en empirisk fråga. För att åskådliggöra synsättet skisseras ett exempel på aktör-strukturhierarki för ledarskap.

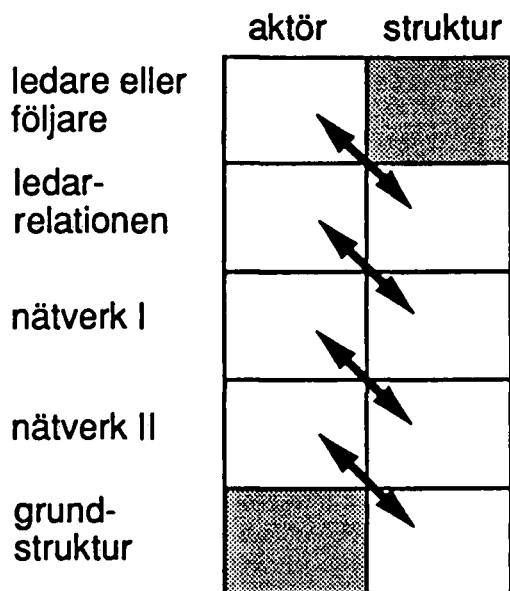


Fig 7 Några viktiga aktör-struktur-nivåer vid ledarskapsanalys

I figur 7 återges en hierarki med fem nivåer: den översta saknar definitoriskt strukturplan och den understa aktörsplan. På några punkter är hierarkin given. Individerna (ledaren eller följaren) kommer överst och därefter följer ledarrelationen som hänför hierarkin till ledarskapsanalys. Underst kommer grundstrukturen som omfattar allt i samhället. Mellan ledarrelation och grundstruktur finns det nätverk. Dessa kan vara hur många som helst.

Strukturerna på var och en av dessa nivåer innehåller beteende- och idéstrukturer med till dessa knutna resurser. Vi kan differentiera varje strukturnivå på de fyra organiseringsvariablerna: *roller, procedurer, strukturering* (mönstret av roller) och *kulturer*. Till kulturen hänför vi idéerna. På grundläggande nivå finns en mer eller mindre heterogen samhällskultur, som bl a innehåller lagarna till vilka ett officiellt sanktionssystem är knutet. På övriga strukturnivåer kan finnas subkulturer, som i varierande grad står i motsättning till samhällskulturen. Allt detta ger ledaren restriktioner och möjligheter i hans relationer till presumtiva följare. Strukturerna förmedlar också genom socialisation och information beslutsunderlag till såväl ledare som följare (jfr Lundquist 1987: Chap 2, 4). Nätverken kan vara förskjutna i förhållande till varandra, t ex så att ledare och följare samtidigt ingår i samma, helt olika eller delvis överlappande nätverk.

Ledarskap i formaliserade roller finns inom institutioner eller formella organisationer. Det är möjligt att man därför bör ta upp dessa på någon av nätverksnivåerna. I synnerhet gäller detta offentligt ledarskap, som ofta utövas inom institutioner. Ledarrollernas anknytning till institutioner har betydelse för följarnas val såtillvida som att institutionens status avspeglas i rollen. Vi är emellertid intresserade av hur det faktiskt fungerar, och verkligheten följer inte alltid formella organisationsgränser.

Nästa steg i analysen är att precisera de två översta aktörsnivåerna, dvs *ledare/följare* och *ledarrelationen*. För att förenkla framställningen bygger vi samman dessa båda nivåer till ett aktörsplan genom att samtidigt i en figur presentera såväl de båda rollerna med egenskaper som relationen dem emellan, så som allt detta framstår då ledarskapet ses som en effekt av följarens val.

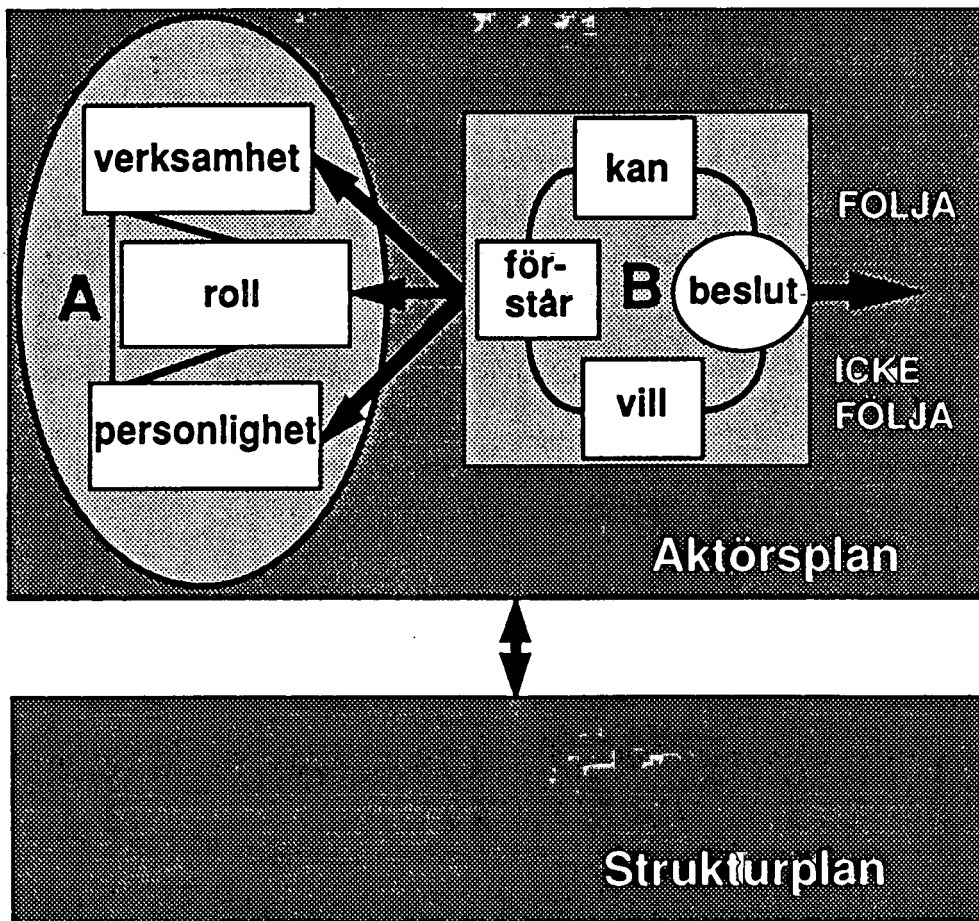


Fig 8 B:s kalkyl och egenskaper hos A

Vilka *verksamheter*, *roller* och *personlighetsdrag* hos A påverkar B:s beslut att följa eller icke följa A? Det finns samband mellan ledarskapsvariablerna och omgivningen. Detta framträder omedelbart beträffande *rollen* som ju definitivt är en del av en mera omfattande helhet utan vilken den inte kan förstås. Detsamma gäller *verksamheten* som kan vara knuten till vilken som helst av ledarrollens funktioner. Olika *personlighetsfaktorer* har sannolikt olika betydelse i skilda situationer.

Det finns en tidsmässig aspekt på ledarskapsvariablerna. Då ett mera kontinuerligt ledarskap förutsätts kan rollen vara särskilt betydelsefull. Rollen möjliggör utbyte av rollinnehavare (jfr Bass 1981:16) med bibehållen kontinuitet i organisationens utveckling. Nu finns det i och för sig

inte något som säger att ledarskap nödvändigtvis är kontinuerligt (jfr dock Katz 1973:204f och Blondel 1987:15).

### 3.2 Verksamhet

Verksamhet kan specificeras på en mängd olika sätt. Generellt räknas dit handlingar, effekter och information. Till informationen hör meddelanden om ledarens värderingar, ambitioner och planer. Av intresse är såväl åtgärdernas substans (*vad* ledaren företar sig) som den process enligt vilken verksamheten sker (*hur* ledaren verkar). Allmänt kan vi tänka oss att B värdesätter sådant som att ledarens verksamhet är trovärdig, framgångsrik eller stämmer överens med B:s egna preferenser. Också kulturella stereotyper av önskad ledarverksamhet kan bestämma B:s val.

Vi ska se på några förslag till klassifikation av A:s verksamhet. Ett är att relatera denna till de centrala kapabiliteterna i en organisation. Tre typer av kapabiliteter brukar diskuteras:

- *inputkapabiliteter*: förmåga att skaffa organisationen resurser (pengar, personal, information och legitimitet)
- *konversionskapabiliteter*: förmågan att omforma resurser till kapabiliteter och preferenser till prioriteter (organiseringen) och att omsätta kapabiliteter och prioriteter till organisationens beslut. Här inkluderas alla de åtgärder som A vidtar för att B ska följa.
- *outputkapabiliteter*: förmågan att omsätta organisationens beslut i verksamhet och att åstadkomma resultat i organisationens omgivning. (Lundquist 1987:106, jfr Bass 1981:24 f)

Relateringen av ledarskap och verksamhet kan utformas på olika sätt. Det förekommer både generella åtgärdsuppsättningar (Janda 1972:51) och uppsättningar för speciella roller eller kategorier av roller. Följande uppräknings, som innefattar både chefs- och ledarskap, är specificerad för politiskt ledarskap:

- (1) bygga upp nätverk och koalitioner
  - (2) formulera dagordningen och utforma politiken
  - (3) skapa entusiasm
  - (4) skapa och bibehålla en image
  - (5) välja och utveckla en effektiv stab
  - (6) samla information
  - (7) fullgöra uppgifter
- (Hermann 1986:182)

Två huvudformer av A:s verksamhet kan klart särskiljas. A kan (1) direkt syfta till att påverka B genom handling och information och (2) indirekt påverka B genom att denne beaktar A:s övriga verksamhet. Om A exempelvis är framgångsrik i tillvaratagandet av sin organisations intressen kommer detta sannolikt att ha effekter på de underordnades val. Distinktionen mellan *uppgiftsorientering* och *social-emotionell orientering* är fundamental i litteraturen (Katz 1973:210 f, jfr Rubenowitz 1984:110 ff). Uppgiftsorienteringen är knuten till chefskapet, medan den socialemotionella orienteringen gäller ledarskapet.

Ledarens allmänna relationer till omgivningen kan vara ett viktigt moment i följarens kalkyl. Följarna tar intryck av hur deras ledare fungerar tillsammans med andra ledare. "Followers want their leader to appear to be in charge and to be having some influence in such relationships"

(Hermann 1986:181). Ledarens rykte utanför gruppen stärker hans position inom gruppen. En ledares position inom den egna gruppen har betydelse för hur omgivningen värderar honom (jfr Whyte 1950:109).

Ett betydelsefullt fenomen är *ledarstil*, dvs ledarens vanemässiga sätt att vidta åtgärder. Ledarstil kan analyseras i åtskilliga dimensioner. Mycket ofta tar man upp aktivt – passivt beteende och positiv – negativ inställning. Vi finner oss här i ett gränsområde mellan verksamhet och personlighet. Möjligen kan man säga att dessa dimensioner länkar personligheten till verksamheten (Barber 1972:86 ff). Variationerna i ledarstil är näst intill oändliga. Hur samverkar ledaren och de han leder? Lyssnar han på råd eller avgör han enrådigt? Kommunikerar han med de underordnade face-to-face eller arbetar han genom ledarhjälp? Visar han de underordnade personligt intresse eller är relationen rent formell? Är han vänlig eller ovänlig? Betonar han politisk retorik och propaganda? Går han i detalj in på problemen eller söker han mera allmänna lösningar? (Hermann 1986:176 f). Förmågan att förmedla sitt budskap är ett väsentligt moment i ledarens relation till sina följare:

The real power of Martin Luther King was not only that he had a dream, but that he could describe it, that it became public and therefore accessible to millions of people. This dual capacity . . . to make sense of things and to put them into language meaningful to large numbers of people gives the person who has it enormous leverage. (Pondy 1978:95)

Vilka styrningsinstrument står till A:s förfogande när han söker få följare och vill ha dem att bete sig på önskat sätt? En möjlighet är att särskilja styrningsåtgärder (handlingar och information) på grundval av de egenskaper hos B som styrningen riktas mot. Styrningen kan avse B:s *kan*, *vill* eller *förstår* att följa A (Lundquist 1987:43, 151 f):

- (1) Då A vill påverka B:s *kan* överför han resurser: personal, pengar och utrustning, information och kunskaper samt legitimerande åtgärder.
- (2) Vid påverkan av B:s *förstår* finns åtgärder såsom kompletterande och klargörande information i det konkreta fallet och mera långsiktig påverkan i form av utbildning, socialisering och indoktrinering.
- (3) Vid påverkan av B:s *vill* utövar A *inflytande*, dvs A försöker förmå B att göra något som denne inte *vill* gö-

ra. För denna uppgift finns instrument (som A använder eller hotar/lovar att använda):

- *våld, tvång* eller *hot*.
  - *sanktioner* som kan vara negativa eller positiva. Ofta behöver dessa inte uttalas utan anteciperas av följarna (jfr Barber 1966:352 ff).
  - *utbyte* som betyder att B överger sin preferens mot att han får något i utbyte.
  - *auktoritetskapande* verksamhet eller *användning av auktoritet*. B följer styrningen utan att överväga det riktiga i A:s verksamhet.
  - *övertalning* varvid A påverkar B:s verklighetsuppfattning eller värdering av verkligheten. I övertalning ingår också sådant som manipulering.
  - *verklighetsförändring* som leder till att B eventuellt får en ny verklighetsuppfattning och därmed nytt underlag för sin kalkyl.
- (Lundquist 1987:Ch 4, jfr Paige 1977:139 ff, beträffande *vill* jfr Rubenowitz 1984:113 ff)

### 3.3 Roll

Med roll menar vi de förväntningar på verksamhet som omgivningen har på en person i en viss position. Roller kan vara mer eller mindre formaliserade, officiella eller institutionaliserade. De kan omfatta en betydande kompetens eller obetydliga detaljer. Till rollen kan vara knutna maktmedel av olika slag som tar sig uttryck i ledarens verksamhet.

På rollinnehavaren ställs olika förväntningar. Följarna kan uppfatta rollen som en garant för sina intressen, medan ledarens överordnade ser den som ett medel att tillgodose sina intressen. Vi kan bara se på förvaltningschefen som har lojaliteter gentemot politiker, underordnade och samhällsmedlemmar. Även om många offentliga roller är institutionaliserade och fastställda i auktoritativa regler, finns det så gott som alltid någon autonomi för rollinnehavaren, och därmed kan han komma att uppleva konflikter mellan olika lojaliteter (jfr Lundquist 1988:kap 7, 8 och 9).

I modern statsvetenskaplig ledarforskning behandlas rollen ofta inte som en variabel utan som en konstant. Forskaren väljer ut en viss roll (statsministern, generaldirektören osv) och undersöker hur innehavaren verkar i den (Paige 1977:163 ff). Med vår distinktion mellan chef och ledare medför tillvägagångssättet inga praktiska svårigheter.

Vi ska anknyta till Webers auktoritetstyper. Det är inte sannolikt att A enbart genom sin verksamhet och sin personlighet uppnår en stabil situation. För detta krävs att A har *legitimitet*, dvs

att B tror att A har rätt att fatta vissa beslut som B är skyldig att lyda. Har A legitimitet lyder B utan att ta ställning till innehållet i A:s styrning (Weber 1921:144 ff). Vi har tidigare kallat denna företeelse för auktoritet. Ett sätt att få legitimitet är att inneha en viss roll till vilken viss kompetens är knuten. B kan också ta ställning till A:s verksamhet på grundval av något värde, tex att A handlar efter lagen eller att han fattar kloka beslut.

Det skulle alltså finnas tre skäl till att B följer. Det första är att han uppfattar A som legitim och accepterar hans styrning utan prövning av dess innehåll (rollens auktoritet). Det andra är att han värderar A:s verksamhet efter något kriterium (handlingens, resultatens eller utsagornas kvalitet). Ytterligare finns det fall där B följer därför att han uppskattar A:s personlighet.

Webers tre rena typer av legitim auktoritet är tillämpbara. Den *legala* auktoriteten bygger på föreställningen om den föreskrivna ordningens legalitet och rätten för rollinnehavarna att utöva auktoritet inom rollens område. B lyder rollen, inte den person som innehar rollen. Den *traditionella* auktoriteten ger legitimitet åt den som av tradition kallats att utöva auktoritet, tex medlemmar av kejsarfamiljen eller finansdynastin. *Karismatisk* auktoritet bygger på vördnaden för en persons helighet, heroism eller föredömliga egenskaper (Weber 1921:144 ff). I vårt schema räknas karismatisk auktoritet till personlighetsvariabeln, medan den legala och den traditionella typen hör till rollvariabeln.

I realiteten förekommer de Weberska auktoritetstyperna alltid i blandformer. En ledare som har legal auktoritet kan alltså utöva karismatisk auktoritet vilken ger följaren anledning att lyda ledaren även utanför det område som omfattas av den legala auktoriteten (Weber 1921:182).

För ledarskap i den offentliga förvaltningen är chefsrollen av stor vikt. Med en lätt karikatyr kan vi säga att den som är ledare i en institutionaliserad roll får åstadkomma något negativt för att *mista* ledarskapet. Den som vill bli ledare utanför rollerna får åstadkomma något positivt för att *uppnå* ledarskapet.

Den som är chef i en väl strukturerad, institutionell omgivning har ett stort försteg framför ledare i mera formlösa sociala rörelser (Katz 1973:220, Bass 1981:15). Chefens fördelaktiga position beror på många faktorer. Han kan ha bättre tillgång till massmedia, större resurser och många beroende subgrupper. Underordnade har

”investerat” i sin chef. En ledare som inte har någon roll i en etablerad struktur måste från grunden bygga upp ett följarskap, skapa enighet inom det, bibehålla det över tid och ge det en inriktning. Icke-institutionella ledare har vissa fördelar genom sin större rörelsefrihet utan så många institutionella bindningar (Katz 1973:220 ff).

Ledarskap kan utövas inom eller utom rollen. Även i det första fallet gäller att samma roll kan spelas på olika sätt av olika innehavare. Det utrymme inom vilket en aktörs personlighet och verksamhet kan präglade en roll kan likaså variera (jfr Paige 1977:111).

### 3.4 Personlighet

Personlighet betecknar här summan av de drag som karakteriserar en individ (Blondel 1987:25, jfr Paige 1977:106 ff). Begreppet gäller både sociala, fysiska och psykiska egenskaper hos ledaren (Blondel 1987:25). Det kan vara sådant som att ledaren är fattig eller rik, ful eller vacker, lång eller kort, tjock eller mager, eller att han är vänlig eller arg, noggrann eller slarvig, sympatisk eller osympatisk, intelligent eller dum och entusiasmerande eller dämpande (jfr Gouldner 1950:22). Vid val eller utnämning av offentliga ledare i vissa samhällen är några drag oerhört viktiga, t.ex. etniskt ursprung, kön och religion.

Den centrala frågan är vilken personlighet som skapar ledaren. Forskningen har försökt ange vilka personlighetsdrag som är positiva respektive negativa för framgångsrikt ledarskap:

First, a leader may possess *favorable personality characteristics* associated with a strong leader who works with subordinates and others in a collegial and facilitative manner – such traits as openness, firmness, flexibility, tolerance, supportiveness, and friendliness. The second factor identifies certain *unfavorable personality characteristics*, such as poor overall temperament, being hard to get along with, and exhibiting a state of mental health which is of questionable strength and stability. Neurosis, paranoia, disorganization, hostility, suspecting, unpredictability, procrastination, and sustained periods of depression are qualities which may be more overtly manifest in some leaders than in others. (Barrow 1977:243)

Personlighet har av tradition uppfattats som en viktig källa för ett framgångsrikt ledarskap. En äldre forskningstradition sökte ledarskapets kärna i personliga egenskaper hos ledaren. Individer med vissa egenskaper betecknades helt enkelt

som ledare. Analysens kärna var uppräknningar av drag som karakteriserade ledare – i ett fall identifierades 79 stycken drag. Denna forskning var emellertid föga kumulativ. Jämförelser mellan olika förteckningar av personlighetsdrag visar att endast ett fåtal drag återkommer i flera undersökningar (Gouldner 1950:22 ff).

Slutsatserna i personlighetsforskningen ifrågasattes snart. Undersökningarna hade inriktats på barn och studenter i icke strukturerade situationer, medan vuxna i formella positioner förbisets. Resultaten var inte heller entydiga. Speciellt besvärande var det faktum, att det förekom personer som hade ledaregenskaper, men som ändå inte var ledare. Det var också svårt att skilja mellan egenskaper som krävdes för att en person skulle bli ledare och sådana som gjorde att han bibehöll sitt ledarskap. Att rangordna personlighetsdragen efter betydelse var en annan svårighet. Slutligen tog analyserna inte hänsyn till att olika drag förenas i en personlighet och inte uppträder isolerade (jfr Gouldner 1950:21 ff, Janda 1972:48, Smith-Peterson 1988:4 ff).

Nu mera menar man att om personliga egenskaper spelar en roll för ledarskapet utgör de bara en av flera faktorer. Dessutom är det föga sannolikt att samma personlighetsdrag karakteriserar alla ledare i alla situationer. Med vårt perspektiv är inte frågan vilka egenskaper som skiljer ledare från följare, utan vilka effekter ledarens egenskaper har på den som väljer mellan att följa och icke följa.

## 4 Följarens ställningstagande

Avsikten är att mera i detalj diskutera den kärnfråga som ledarskapsmodellen aktualiserar, dvs ”På vilken grundval tar följaren ställning till frågan om att följa eller icke följa?”. För att tydliggöra några svårigheter som möter analysen ska vi också diskutera frågan: ”Vilka problem möter följaren vid försök till rationella ställningstaganden?”.

### 4.1 Sambanden mellan ledaregenskaperna

Finns det något samband mellan ledarskapsvariablerna som kan spela en roll för följarens ståndpunktstagande? Oberoende av instrumentalism och symbolik, medvetenhet och omedvetenhet har vi intresse av att känna till de faktiska förhållandena (om det nu finns några sådana) för att kunna åstadkomma en fullständig teori.

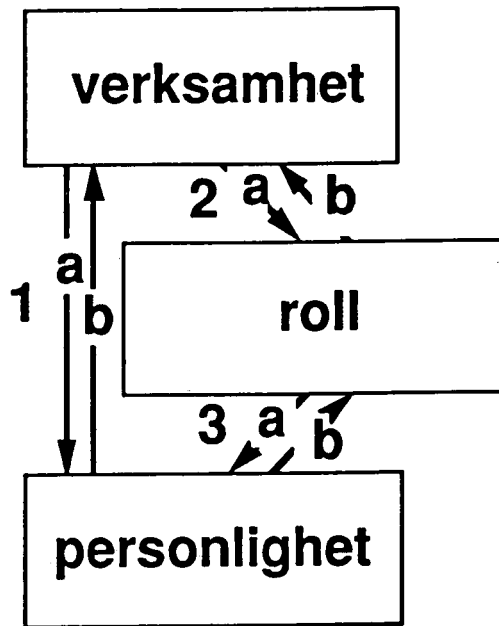


Fig 9 Relationerna mellan ledarskapsvariablerna

Sex relationer mellan ledarskapsvariablerna är logiskt möjliga. Sambanden kan översiktligt beskrivas på följande sätt:

1a *Verksamheten påverkar personligheten.* En verksamhet påverkar olika personligheter på olika sätt. Hur påverkas personligheten hos en ledare som ständigt handlar mot andra personer på ett sätt som även han själv uppfattar som orättvist och kränkande?

1b *Personligheten påverkar verksamheten.* Aktörer med viss personlighet är benägna att vidta vissa åtgärder och undvika andra. Den försiktige ledaren handlar sålunda på ett annat sätt än den dristige, den dumme på ett annat sätt än den kloke.

2a *Verksamheten påverkar rollen.* En ledare som verkar på ett för rollen främmande sätt kommer eventuellt att ge rollen nytt innehåll.

2b *Rollen påverkar verksamheten.* Roller ger utrymme för eller favoriserar vidtagandet av vissa åtgärder och motverkar andra. I äldre ledarlitteratur fanns föreställningen att ledaren relativt fritt kunde välja en stil som gav framgång. Ledarens autonomi är dock begränsad, eftersom överordnades, sidoordnades och följarnas förväntningar på vad ledaren bör göra medför kraftiga restriktioner (jfr Pfeffer 1978:19 f).

3a *Rollen påverkar personligheten.* Olika ledarroller attraherar eller kräver eventuellt olika personligheter och en viss ledarroll påverkar olika personligheter på olika

sätt. Speciellt har roller i byråkratier varit föremål för forskningens intresse. Merton beskriver effekter som "trained incapacities", "occupational psychosis" och "professional deformation" som resultat av rollinnehav i byråkratin (Merton 1940). I förlängningen av Mertons resonemang har man bl a sökt finna ett mönster i att roller i olika kontexter ställer olika krav på sina innehavare. I hierarkiskt uppbyggda, formella organisationer, har det hävdats, krävs auktoritära personligheter (Josephson 1972:136 f).

3b *Personligheten påverkar rollen.* Personligheten inverkar på rollen genom att den slår igenom i aktörens verksamhet. Normalfallet är nog att personligheten knappast kommer att påverka rollen, eftersom aktörer söker sig till roller som passar dem och undviker andra. Det är inte säkert att det är de mest "mänskliga" personligheterna som söker sig till offentliga uppdrag. Vissa önskvärda personlighetstyper kan därmed bli underrepresenterade.

Vi återgår nu till att söka förstå följarens valsituation. Följaren har en bild av sambandet mellan de tre typerna av ledarskapsvariabler. Han uppfattar dem som mer eller mindre i överensstämmelse med varandra. Avvikelser mellan roll och verksamhet kan av några följare värderas positivt. Ledaren ses som okonventionell: en person som söker nya lösningar och är beredd att improvisera. Andra följare uppfattar avvikelser som negativa och sätter istället värde på en ledare som håller sig till rollen, bl a för att det ger möjligheter att förutse hans verksamhet. På motsvarande sätt kan följare ha problem med avvikelser mellan övriga ledarskapsvariabler. En ledare med viss personlighet "passar" inte i en viss roll och diskrepansen kan uppfattas positivt av några och negativt av andra följare, osv.

Huruvida de samband vi eventuellt finner faktiskt är kända av följaren är osäkert. Han kan mycket väl välja på grundval av någon stereotyp av ledaren. Följare förväntar sig viss verksamhet från en viss roll eller personlighetstyp eller att en viss roll har innehavare med en viss personlighetstyp. Kännedom om någon av ledaregenskaperna ger följaren en idé om hur ledarens övriga egenskaper bör vara. Han skapar m a o en ledarstereotyp. Denna kan sedan styra hans uppfattning om ledaren till den grad att han inte är i stånd att se de faktiska ledaregenskaperna.

#### 4.2 Följarens värdering av ledarskapsvariablerna

Vilka värden på vilka ledarskapsvariabler verkar speciellt tilldragande på följarna? Det är omöjligt

att ge något generellt svar på frågan, eftersom B:s ställningstagande inte bara beror på A:s egenskaper utan också på B själv och på omgivningen. Ett visst mönster i ledarrelationen har noterats. Åtminstone har man sökt konstruera typologier som relaterar olika ledartyper till olika följartyper i olika situationer (jfr t ex Hodgkinsons 1983:138 ff).

Alla B är naturligtvis inte likadana utan uppfattar A på olika sätt och kan komma fram till olika slutsatser i valet mellan att följa och icke följa. Huruvida detta beror på att de enbart *förstår* A olika eller om de har olika preferenser (*vill*) beträffande ledaregenskaper är en empirisk fråga.

B:s uppskattning av A:s			
personlighet	roll	verksamhet	
		hög	låg
hög	hög	1	2
	låg	3	4
låg	hög	5	6
	låg	7	8

Fig 10 A:s egenskaper i B:s kalkyl

Svårigheterna att genomföra de rationalistiska resonemangen är uppenbara. I figur 10 återges åtta fall byggda på dikotymier av B:s värdering av ledarskapsvariablerna hos A (jfr Gerth-Mills 1954:420). Av de åtta fallen är endast fall 1 och 8 oproblematiska: B blir här, under förutsättning av att han företar en någorlunda rationell kalkyl, följare respektive icke-följare. Vad gäller för övriga fall? Något entydigt svar kan inte ges. Avvägningen görs nämligen inte mekaniskt efter något slags majoritetslogik. B kan värdera någon variabel högre än andra, dvs han låter antingen personlighet, roll eller verksamhet väga tyngst vid sitt val. Den karismatiska ledaren kan möjligen få följare även om dessas uppskattning av hans roll och verksamhet är låg (fall 4). Motsvarande gäller för innehavare av högt uppskattade roller men med personlighet och verksamhet

som är lågt värderad (fall 6). Den som ombesörjer en uppskattad verksamhet kan få följare även om hans roll och personlighet värderas lågt (fall 7) osv. Olika ledare kan ha sin styrka i olika variabler (jfr t ex Bennis-Nanus 1985:34).

Om vi utgår från att alla B *förstår* en ledare på samma sätt, skulle alla normala personer i en viss situation föredra vissa värden på ledarskapsvariablerna framför andra. Uppskattningen av ledaregenskaper borde vara normalfördelad bland alla B. Med vår ledardefinition är det naturligt att förekomsten av olika ledartyper förklaras av följarnas preferenser. Prioriteringar kan bilda mönster efter följarnas personlighetstyper (jfr Hah-Bartol 1983:109).

Som exempel på vilka egenskaper som kan vara aktuella ska vi referera en undersökning från 1940-talet som har som frågeställning hur följare med en auktoritär grundinställning uppfattar ledarskap.

Med hjälp av tidigare forskning togs typiska attityder hos auktoritära människor fram. Det gäller sådant som att de är konventionella, okritiskt underkastar sig auktoriteter, kritiserar dem som bryter mot konventionella värden, är negativa mot det fantasifulla och känslomässiga, är vidskepliga och tänker i stereotyper, är maktinriktade och hårda, tenderar mot destruktivitet och cynism samt är konspiratoriska och sexfixerade. Forskaren gjorde så ett antal antaganden om hur attityderna påverkar aktörernas ledaruppfattning och deras val mellan att följa och icke följa (Sanford 1950:7 f):

1. A readiness to submit to strong leaders combined with a scorn for leaders who show signs of weakness.
2. An emphasis on the leader's possession of conventional, conformist attributes of morality and character.
3. An emphasis on the leader's prestige and status.
4. A tendency to perceive established and accepted leaders as possessing strength and power.
5. A tendency to perceive leaders in terms of personal support and material gain to be derived from the leader.
6. A lack of emphasis on the leader's social function and on the leader's competence for fulfilling that function.
7. A stereotyped or dichotomous rather than a qualified, function-flavored way of thinking about leaders. (Sanford 1950:8)

Ett urval på nästan 1000 personer fick ta ställning till ett antal påståenden, och deras svar gavs poäng efter styrkan i deras accepterande eller förkastande. På grundval av svaren konstruerades en skala efter vilken



intervjupersonerna fördelade sig, och man kunde där klart särskilja en egalitär och en auktoritär grupp. Individerna i de båda grupperna konfronterades med påståenden om ledare och ledarskap som de fick kvalificera. Resultatet blev att de auktoritärt inriktade hade en distinkt annan uppfattning om hur ledare borde vara än de egalitärt inriktade. Den auktoritära uppfattningen överensstämmer ganska väl med de sju punkterna i uppräknningen ovan (jfr Sanford 1950:170 ff).

Undersökningen har viktiga implikationer för analysen av ledarskap. Den auktoritära personen har ett alldeles särskilt sätt att förhålla sig till en ledare. På en mera generell nivå finns det allmänna predispositioner hos följarna som kan förväntas fungera i alla ledarskapssituationer. Kunskap om detta bidrar till förståelsen av ledarskapets mekanismer.

Den inte särskilt omfattande följaranalysen förefaller särskilt ha engagerat psykologer och socialpsykologer. Däremot har valundersökningar, opinionsundersökningar osv inom statsvetenskapen normalt inte något ledarperspektiv. Det är inte bara auktoritära följare som har blivit föremål för vetenskaplig analys. Sålunda har Hummel (1975) undersökt följare till karismatiska ledare med en teori som han beskriver som en syntes av Freud och Weber.

B har inte nödvändigtvis fått sin information om ledarskapsvariablerna genom personlig kontakt med A. För att klarlägga informationsströmmen måste vi undersöka det aktuella nätverket. B kan få sin information om ledaren på åtminstone två sätt. Det ena är genom beskrivningar av ledaren som gjorts av massmedia eller B närstående personer, ledarens vänner eller fiender, och hans följare eller icke-följare. Det andra sättet är att B direkt observerar A närstående personer, tex ledarhjälpen, och genom dem gör en bedömning av A. Ledaren bedöms således efter dem som representerar honom. Att B endast har indirekt information om ledarskapet ger naturligtvis upphov till särskilda problem för ledaren vid strategiutformningen.

Det är inte ens säkert att B själv vet vad som bestämmer hans ställningstagande i följarfrågan. Bilden av ledarens egenskaper kan vara strukturellt given till B genom socialisering. I samhällskulturen finns bilder av olika ledarroller och konventioner om hur ledaren bör vara. Självfallet är det meningslöst att applicera rationalistiska beslutsmodeller på sådana fall.

Även i de fall där B baserar sin uppfattning på sin egen observation av A kan komplikationer uppstå. Följande exempel illustrerar hur B låter

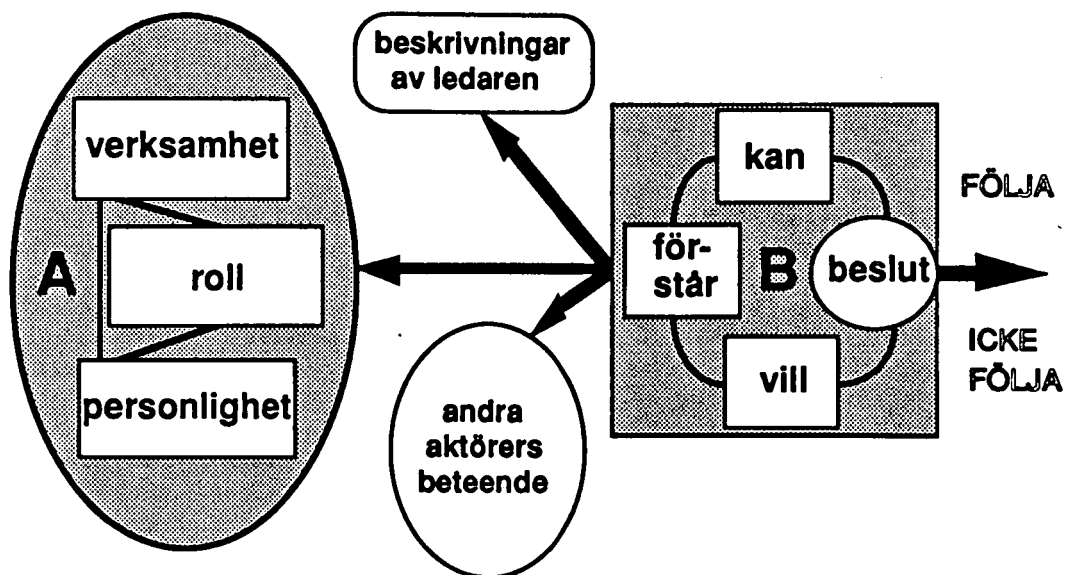


Fig 11 B:s totala information om ledarskapsvariablerna

andra faktorer än sina ögons vittnesbörd, nämligen ledarstereotyper, bestämma hans slutsatser:

En grupp på 20 studenter fick i en förteckning över egenskaper ange vilka de ansåg typiska för en effektiv ledare. En annan lika stor grupp fick från samma förteckning ta ut egenskaper som de ansåg vara typiska för en ineffektiv ledare. Resultatet blev två listor: den ena tog upp "effektiva" och den andra "ineffektiva" ledaregenskaper. En grupp på 60 studenter fick sedan se en ledare i verksamhet på en videofilm. Tjugo av dem fick på förhand veta att ledaren var effektiv, och tjugo meddelades att han var ineffektiv. De resterande tjugo delgavs ingen förhandsbedömning.

De tre grupperna fick så använda förteckningen över egenskaper för att karakterisera den ledare som de sett på video. Det visade sig att studenternas förhandskunskap spelade in vid bedömningen. De som fått veta att ledaren var effektiv betonade hans "effektiva" egenskaper, medan de som fått motsatt information karakteriserade honom med "ineffektiva" egenskaper. För att få beteende att passa samman med bedömningsgrund angav studenterna ibland beteenden som ledaren inte uppvisade. Förväntningarna hos iakttagarna spelade således större roll än vad de såg på filmen. (Experiment återgivet av Smith-Peterson 1988:41)

Flera olika bilder av ledaren föreligger parallellt. Den första återger ledarens roll, verksamhet och personlighet sådana som de faktiskt är. Den andra skapas av ledaren, hans anhängare eller fiender eller av någon annan och förmedlas till B. Den tredje är den som B själv har och som han lägger till grund för sitt beslut. Bilderna överensstämmer i varierande grad. Hur A faktiskt är spelar mindre roll, för ledarskapet, om det inte kan förklara varför B uppfattar A som han gör. Genom att i efterhand klarlägga sanningen om ledaren får vi knappast något bidrag till förståelsen av ledarskap (Mazlish 1981:281 f).

Ett alternativ är att B – mer eller mindre medvetet – företar en sammanvägning av ledarskapsvariablerna vid sitt val mellan att följa eller icke följa. Det är inte säkert att en sådan sammanvägning baseras på en komplicerad, explicit kalkyl. Det är lika troligt att B aldrig gör någon medveten kalkyl utan utgår från enkla tumregler, t ex i form av stereotyper för den önskade ledaren:

Basically, this line of research suggests that people do not think about their leaders in terms of a large number of very specific actions in which a leader may or may

not engage. Instead, people simplify; they form consistent mental images of a few types of categories of leaders and rapidly place any particular leader into one of these categories. Furthermore, the category they place a leader into is determined by their belief about how effective the leader is as well as by what they actually see the leader do. (Smith-Peterson 1988:42)

Rationaliteten i följarnas kalkyl kan alltså ifrågasättas. Det är inte ens säkert att presumtiva följare verkligen tar ställning till ledarens egenskaper. Istället kan de t ex bygga på offentligt tillgänglig information om att organisationen har varit framgångsrik på något sätt och tillskriva ledaren detta. Det kan också finnas behov av att framställa ledarna som mera framstående och heroiska än de faktiskt är. Följarna använder därvid en bild av ledaren som de hämtar från sin implicita föreställning om vad ett effektivt ledarskap innebär (Smith-Peterson 1988:42 f).

Vi får inte bortse från att A kan spela en aktiv roll vid B:s ställningstagande genom att påverka B så att han väljer att följa honom. Ledarstrategin fokuserar på att skapa entusiastiska följare. Chefsstrategin går ut på att så väl som möjligt lösa de uppgifter som chefen har ansvaret för. Där kan en ledarstrategi ingå.

En ledare är inte nödvändigtvis alltid likadan. Sålunda är det inte sannolikt att ledaren fullt utvecklat sin ledarstil innan han möter gruppen med följare. Han finner sig själv och utformar en viss identitet som ledare medan han samverkar med gruppen. I detta kreativa möte kan han också utveckla en ledarstil. Samtidigt som ledaren i mötet med följarna skapar sin egen politiska identitet, utformar han en politisk identitet för följarna genom att göra dem till en grupp (Mazlish 1981:276 f).

#### 4.3 Ledarskapets legitimering

För att ledaren ska få ett följarskap som är någorlunda permanent måste han ha legitimitet. Webers auktoritetstyper erbjuder utgångspunkter för att bestämma en ledares legitimitetsgrund. Finns det något annat sätt att relatera de tre ledarskapsvariablerna till politikens fundamentala förhållanden?

En intressant möjlighet erbjuder David Eastons nivåer för samhällsmedlemmarnas stöd för det politiska systemet. Han föreställer sig tre nivåer av diffust stöd. Den första är *gemenskapen* som omfattar idén att man ska ha ett samhälle gemensamt (det är inte alltid givet när det gäller oli-

ka etniska minoriteter som baskerna i Spanien eller kurderna i staterna i Mellanöstern). Den andra nivån är *regimen* som omfattar den speciella politiska konstruktion som ett samhälle faktiskt har, t ex liberal demokrati eller totalitär diktatur. Den tredje nivån är *makthavarna*, dvs de aktörer som innehar de avgörande maktpositionerna i regimen i formaliserade offentliga roller eller på annat sätt. Till detta fogar han en fjärde nivå kallad specifikt stöd, nämligen för den *verksamhet* som makthavarna i en viss gemenskap med en viss *regim* bedriver (Easton 1965).

På dessa fyra nivåer legitimeras politiken. I viss mån föreligger det en hierarkisk relation mellan nivåerna. Accepterar man inte gemenskapen (kurderna i Irak) har man ingen anledning att gå vidare till övriga nivåer. Accepterar man inte regimen (regimotståndarna i Sovjet) har man inte någon anledning att ta ställning till makthavare eller verksamhet osv. Ordningsföljden mellan nivåerna är emellertid inte absolut – man kan exempelvis vara positiv till en verksamhet (Hitlers autostrador) utan att vara positiv till regimen (nazismens stat) eller makthavarna (Hitler och hans anhang).

Vanligt är att makthavare och verksamhet legitimeras av regimen. Accepterar man regimen följer resten mer eller mindre automatiskt. I demokratin förutsätts ofta följsamhet från samhällsmedlemmarna med hänvisning till att makthavarna tillsatts efter givna procedurer och att deras beslut fattats på föreskrivet sätt. Makthavare uttrycker inte sällan stor förtryttsamhet över ämbetsmän och samhällsmedlemmar som inte följer "demokratiskt fattade beslut". För samhällsmedlemmar och ämbetsmän föreligger emellertid en etisk skyldighet att självständigt pröva varje nivå. Politikens innehåll kan aldrig vara likgiltigt.

stödnivåer	ledarskapsvariablerna
gemenskapen	
regimen	ROLL
makthavarna	PERSONLIGHET
verksamheten	VERKSAMHET

Fig 12 Stödnivåer och ledarskapsvariabler

Hur kan detta resonemang relateras till ledarskapsvariablerna? *Rollen* utgör förbindelselänken mellan individen och det större systemet och ska uppfattas som en del av regimen. Formella roller såsom statsminister, generaldirektör och kommunstyrelseordförande bör därför uppfattas som legitima för den som accepterar regimen. *Personligheten* har med makthavarna att göra och dessa legitimeras av att de har för systemet acceptabla drag. *Verksamheten* slutligen motsvarar verksamheten.

Om synsättet är tillämpligt skulle det betyda att rollen är den mest djupliggande och verksamheten den mest ytliga av ledarskapsvariablerna, medan personlighet kommer någonstans däremellan. I princip legitimeras alltså ledarskap i följden roll – personlighet – verksamhet. Ibland kan uppenbarligen följden brytas, t ex när en karismatisk personlighet som Gandhi blir ledare utan att inneha någon formell roll. Rangordningen mellan personlighet och verksamhet är för övrigt tveksam.

Vilken betydelse har legitimitetsnivåerna för ledarens möjligheter att få många och entusiastiska följare? En rimlig hypotes är att personer med roller i legitima regimer har ett avgjort försteg vid konkurrensen om ledarskapet. Den som vill bli ledare utan att ha någon roll måste istället lita till sin personlighet eller sin verksamhet. Går han då in på områden som den formella ledarrollen omfattar möter han svårigheter i en stabil *regim*.

En legitimitet som grundas i rollen bör ge en ledare särskilda förutsättningar att få följare. Om följarna accepterar gemenskapen och regimen föreligger ett strukturellt underlag för ledarskapet. Ledaren behöver inte dominera den politiska processen utan kan förlita sig på att en just för honom tillrättalagd struktur medför att relativt måttliga insatser ger önskvärda effekter (jfr Dunstons 1978:226 f).

Strukturen kan ha tillkommit på flera olika sätt. Ledaren kan ha skapat den. En ledarstrategi kan vara inriktad på att utforma strukturer som möjliggör ett ledarskap utan stora åthävor. En annan möjlighet är att aktörer i betydande grad saknar autonomi. Strukturerna favoriserar vissa roller, personligheter och verksamheter och motverkar andra. Ett ledarskap som verkar stick i stäv med etablerade strukturer kommer inte att vara framgångsrikt.

Inom modern ledarforskning är man överens om att olika situationer kräver olika ledartyper och

därmed legitimeringsformer. Vi kan illustrera problemet med följande citat:

Are the skills needed to run a political campaign the same as the skills needed to govern? Are the skills developed as a revolutionary similar to those needed to form and maintain a government? How easily can those holding leadership positions in the private sector move into leadership positions in the public sector? (Hermann 1986:178)

Syftar dessa frågor på ledarroller eller ledarfunktionen? Syftar de på ledarrollen kommer frågorna sannolikt att besvaras med nej. (Den som ställt frågorna fann mycket riktigt att ledares framgångar i en revolutionär frihetsrörelse snarast var ett hinder när de sedan skulle styra en ny nation.) (jfr Ramström 1988:30 f). Det vore överraskande om en person utan vidare kunde skifta mellan dessa roller. Dock skulle man kunna föreställa sig att skicklighet i ledarskap, alltså *funktionen*, är värdefull i samtliga ledarroller. Också vad gäller själva ledarskapet kan emellertid situationsberoendet vara betydande beroende på att B kan påverkas av allt som gäller A:s verksamhet, roll och personlighet.

Ramström diskuterar krav på chefsskap i ett utvecklingsperspektiv. Han menar att en framgångsrik ledning av ett offentligt organ genom olika utvecklingsstadier kräver att man har "en 'regentlängd' av chefer, som kompletterar varandra och som passar in i olika faser" (Ramström 1988:30).

Situationsbundenheten gäller också auktoritetsformerna. Det som är legal auktoritet före revolutionen är det inte nödvändigtvis efteråt. Motsvarande gäller den karismatiska auktoriteten, som ändå är knuten till personligheten. En ledare kan i följarnas ögon förlora sin karisma om situationen förändras kraftigt. Det kan ske då han inte förmår fullfölja sina löften (då tillkommer verksamheten) eller då han inte längre behövs, t ex en missnöjespolitiker då anledningen till missnöjet är undanröjd (Tucker 1981:95 f).

#### 4.5 Ledarskap som skådespel

Man kan anta att presumtiva följare i stor utsträckning fattar sina beslut att följa eller icke följa på grundval av stereotyper. Ledaren har stort intresse av att förmedla den verklighetsbild som är fördelaktig för honom själv. Förmedling av verklighetsuppfattning har uppfattats som så cen-

tral av vissa forskningsinriktningar att den lagts till grund för deras ledarskapsbegrepp: "Leadership is realized in the process whereby one or more individuals succeeds in attempting to frame and define the reality of others" (Smircich-Morgan 1982:258).

I modern ledardiskussion sker täta doktrin-skiften. Hur markanta skiftena mellan olika ledarskapsdoktriner kan vara framgår av en väl-placerad iakttagares bedömning av chefsskap i svensk statsförvaltning:

Kraven på ledningen och chefer ändras således dramatiskt. Från att tidigare ha varit chef och ämbetsman betonas nu chefsegenskaper som entreprenörsanda och helhetssyn. Ledningens roll förändras från styrande och kontrollerande till samordnande, tolkande och utvecklande. Under uppbyggnaden av förvaltningsapparaten behövdes chefer som kunde förvalta och som var specialister, som kunde styra och ge instruktioner. I ett uppbyggnads- och tillväxtskede behövs en stark central administration. Nu behövs en generell chefstyp som kan verksamheten men som inte är specialist. En strateg som förstår att utveckla sin personal och se den som organisationens främsta tillgång. Decentralisering och delegering är nya nyckelord. (Brinning 1988:10)

Citatet pekar på en funktionsförskjutning inom chefsrollen som innebär att ledarskapet betonas mera än tidigare. Motsvarande förändringar har noterats inom den privata företagsamheten där man beskriver ett doktrin-skifte: från "ledning genom order" till "ledning genom idéer". Man kan se dessa ledningsformer som ett led i en utveckling från beroende och anpassning till innovation och förnyelse (Beckérus-Edström m fl 1988).

Är dessa förändringar i synen på ledarskapet uttryck för ändrade instrumentella krav på ledare? Avspeglar kanske den nya synen djupare strukturella förändringar i samhället, vilket skulle innebära att kraven på nytt ledarskap har en instrumentell grund? Eller är paradigmskiften inom ledarskapsforskningen snarast att betrakta som moment inom symbolpolitiken. Är det skiften som är lika motiverade som modeväxlingar beträffande kläder, bilar eller frisyrier? Upplever vi just nu ett historiskt skifte i kraven? Gjorde vi inte det också för tio, tjugo, trettio eller fyrtio år sedan? Även förvaltningspraktikerna känner tveksamhet inför nyheterna:

Debatten om ledarskapet har sina tidsbestämda inslag. Det finns anhängare av tron på att detta återspeglar att

kunskapen av vad som är "rätt" eller "bäst" ständigt växlar. Andra ... menar att det mycket handlar om modväxlingar i ordets rätta bemärkelse. Under det senaste decenniet har kravet på öppen och tydlig ledning blivit starkare. Under tidigare decennier var det närmast motsatsen som gällde. (Scherman 1988:95)

Är det möjligt att ledarbilder produceras i andra syften än instrumentella? Föreligger det en risk för att nya ledarskapsdoktriner bara erbjuder en stereotyp som man sedan kritiklöst applicerar på alla typer av organisationer och verksamheter? Att man får ledarskapet att fungera skulle kunna förklaras av att följarna socialiseras att acceptera en ny ledarbild eller av att ledarskap spelar en mindre roll i den politiska processen.

Kan man tänka sig att nya accepterade ledarbilder enbart är resultatet av forskares och konsulter mer eller mindre medvetna strävanden efter nya marknader för sina resultat, dvs att det pågår en ständig ideologiproduktion i ett eller annat syfte? I så fall är ledarskapsbilderna mera symboliska än instrumentella. De får emellertid ändå faktiska effekter på utvecklingen, nämligen om de accepteras och appliceras av samhället. Ledardoktrinerna kan alltså på samma gång vara såväl instrumentella som symboliska. Man kan även föreställa sig att nya ledarbilder appliceras på en stiltnivå, medan djupare ledarskapsnivåer förblir vad de alltid varit. Vi har ännu inte den kunskap som erfordras för att lösa dessa problem.

Den diskuterade problematiken kan illustreras med ett citat ur ett ledarskapsarbete som visar en ovanligt stor medvetenhet om ideologiproduktionens dilemma:

Även i forskningen stöter vi på problemet att skilja mellan det som görs, det som borde göras eller det som kanske kommer att göras. De uttalade idealen lever ett eget liv, som endast i begränsad utsträckning är kopplat till den praktiska verksamheten i företagen. Det beror inte i första hand på ett medvetet intresse av att ljuga eller att manipulera utan på en begränsad förmåga att greppa verkligheten i en komplex organisation ...

... Genom att idealen delvis lösgörs från sitt konkreta sammanhang blir de föremål för idealisering som säger mer om den som tolkar idealen än om hur problemet skulle kunna lösas.

(Beckérus-Edström m fl 1988:240)

Genomslagskraften hos de nya idealen förstärks av att det hela tiden finns aktörer som bär upp

dem och ser till att de accepteras i en bredare kontext:

Idealen förvaltas av ett organisatoriskt nätverk av konsultföretag, ledarutvecklingsinstitut, managementsskolor och professionella organisationer. De har intresse av att upprätthålla idealen inte bara för att lära utan också för att visa att man hänger med och besitter insikt i en problematik som är väsentlig för medlemmar eller kunder. Idealerna kan bli till ett surrogat för den egna problemlösningen snarare än en inspiration till kritisk reflektion om den egna erfarenheten. (Beckérus-Edström m fl 1988:240 f)

Det finns anledning att vara uppmärksam på att diskussionen om ledarskap kan utgöra en del av den sociala konstruktionen av verkligheten. Ledarskapets symboliska plan skulle därmed vara ett viktigt objekt även för den empiriska samhällsforskningen.

## 5. Sammanfattning

Kärnpunkten i denna uppsats är att ledarskapet måste ses som en av funktionerna i en ledarroll. Ledarskapet är den invariabel som det finns anledning för ledarforskningen inom statsvetenskapen (och för den delen också andra discipliner) att fokusera på. De funktioner som ledaren har utöver ledarskapet bör analyseras i relation till detta. Det betyder att vi måste analysera hela ledarrollen, men detta sker i perspektivet ledarskap.

Hur ska ledarskap studeras? Valet av aspekt avspeglas i ledardefinitionen. Ledaren utövar ledarskap, dvs han har följare, och dessa motiveras inte uteslutande av tvång från ledaren. Följarens avgöranden bestämmer slutgiltigt om någon blir ledare eller inte, varför det finns goda skäl att välja följarens synvinkel vid analysen. Den centrala frågan blir då: "Vad är det som gör att en aktör väljer att följa en annan aktör?". Ledarskapsmodellen ger ett instrument för att besvara denna fråga.

Vad finns det för övergripande metodologiska problem vid analysen av ledarskap? Ledarrollerna har i högre grad än de flesta fenomen i politiken symboliska övertoner. Därför är den gängse instrumentella infallsvinkeln inte självklar. Som ledarforskningen nu fungerar utgör den ibland ett led i samhällets ideologiproduktion. De analysproblem som ledarskapets symboliska plan medför bör uppmärksammas i högre grad än vad som nu är fallet.

Det instrumentella planet är fortfarande betydelsefullt. Även där möter man metodologiska svårigheter men av mera välkänt slag. Ett första problem är att de sedvanliga rationalistiska modellresonemangen bara förmår uppfånga en liten del av verkligheten. Den realistiska analysen fordrar att man utöver de rationalistiska synsätten beaktar rutinisering och anarki. Beslutsmodellerna inom dessa områden är inte så väl utvecklade som de rationalistiska.

Det övergripande betraktelsesättet i den instrumentella analysen sammanfattas i en aktörstruktur-modell. Huruvida det är möjligt att i strikt mening genomföra en empirisk analys med en sådan modell är av mindre intresse. Den är nämligen främst avsedd att tydliggöra och strukturera en insikt. I första hand ska modellen ligga till grund för ett kritiskt förhållningssätt till de egna forskningsresultaten. Varken aktör- eller strukturvariabler ger var för sig en tillfredsställande förklaring till eller förståelse av samhällsliga fenomen.

Även om ämnet för analysen i denna uppsats är offentligt ledarskap befinner sig modellresonemangen på så generell nivå att de bör vara tillämpliga på ledarskap överhuvudtaget. En stor fördel med detta är de många analogimöjligheter som öppnar sig till vetenskapliga arbeten inom en stor del av det samhällsvetenskapliga fältet.

Avslutningsvis finns det skäl att göra en allmän reflexion. Det står helt klart att intresset för ledarskapsfrågor för närvarande är stort inom statsvetenskapen. Det är angeläget att detta intresse inte resulterar i bildandet av en speciell subdisciplin för ledarfrågor. Istället borde många av de traditionella analysområdena inom disciplinen i högre grad än vad som hittills varit fallet inkorporera ledarskapsaspekten.

## Litteratur

- Barber, James D 1966: Leadership Strategies for Legislative Party Cohesion, in: *The Journal of Politics*, Vol 28, pp 346–367
- Barber, James D 1972: Classifying and Predicting Presidential Styles: Two "Weak" Presidents, in: Glenn Paige (ed) 1972, pp 85–114
- Barrow, Jeffrey C 1977: The Variables of Leadership: A Review and Conceptual Framework, in: *Academy of Management Review*, 1977, pp 231–251
- Bass, B M 1981: *Stogdill's Handbook on Leadership*, New York: The Free Press
- Beckérus, Åke – Anders Edström m fl 1988: *Doktrin-skiftet. Nya ideal i svenskt ledarskap*, Stockholm: Svenska Dagbladet
- Bennis, Warren – Burt Nanus 1985: *Ledare och deras strategier (The Strategies for Taking Charge 1985)*, Stockholm: Svenska Dagbladet
- Blondel, Jean 1987: *Political Leadership. Towards a General Analysis*, London: Sage
- Brinning, Inger 1988: Att vara chef i statsförvaltningen på 90-talet, i: My Spangenberg (ed) 1988, s 5–16
- Burns, James MacGregor 1978: *Leadership*, New York: Harper & Row
- Chefen och ledarskapet* 1986, Malmö: Liber Förlag
- Cohen, Michael – James G March 1974: *Leadership and Ambiguity, The American College President*, New York: McGraw-Hill
- Dunsire, Andrew 1978: *Control in a Bureaucracy*, New York: St Martin's Press
- Easton, David 1965: *A Systems Analysis of Political Life*, New York: John Wiley & Sons
- Edelman, Murray 1988: *Constructing the Political Spectacle*, Chicago: The University of Chicago Press
- Fiedler, Fred E 1967: *A Theory of Leadership Effectiveness*, New York: McGraw-Hill
- Gerth, HH – C Wright Mills 1954: *Character & Social Structure. The Psychology of Social Institutions*, London: Routledge & Kegan Paul
- Gouldner, Alvin W (ed) 1950: *Studies in Leadership. Leadership and Democratic Action*, New York: Harper & Brothers
- Hah, Chong-Do – Frederick C Bartol 1983: Political Leadership as a Causative Phenomenon: Some Recent Analysis, in: *World Politics*, Vol 36, pp 100–120
- Hermann, Margaret G (ed) 1986a: *Political Psychology*, San Francisco: Jossey-Bass
- Hermann, Margaret G 1986: Ingredients of Leadership, in: Margaret G Hermann (ed) 1986a, pp 167–192
- Hodgkinson 1983: *The Philosophy of Leadership*, Oxford: Blackwell
- Hummel, Ralph P 1975: Psychology of Charismatic Followers, in: *Psychological Reports*, Vol 37, pp 759–770
- Hunt, James G – Lars L Larson (eds) 1975: *Leadership Frontiers*, Kent, Ohio: The Kent State University Press

- Janda, Kenneth F 1972: Towards the Explication of the Concept of Leadership in Terms of the Concept of Power, in: Glenn Paige (ed) 1972, pp 45-68
- Josephson, Eric 1972: Irrational Leadership in Formal Organizations, in: Glenn Paige (ed) 1972, pp 132-145
- Katz, Daniel 1973: Patterns of Leadership, in: Jeanne N Knutson (ed) 1973, pp 203-233
- Kellerman, Barbara (ed) 1986: *Political Leadership. A Source Book*, Pittsburgh, Pa: University of Pittsburgh Press
- Knutson, Jeanne N (ed) 1973: *Handbook of Political Psychology*, London: Jossey-Bass
- Kochan, Thomas A - Stuart M Schmidt - Thomas A DeCotiis 1975: Superior - Subordinate Relations: Leadership and Headship, in: *Human Relations*, Vol 28, pp 279-294
- Lombardo, Michael M - Morgan W McCall, Jr: Leadership, in: Morgan W McCall, Jr - Michael M Lombardo (eds) 1978, pp 3-12
- Lundberg, Craig 1978: Unreported Research of Dr Hypothetical, in: Morgan W McCall, Jr - Michael M Lombardo (eds) 1978, pp 65-83
- Lundquist, Lennart 1987: *Implementation Steering. An Actor - Structure Approach*, Lund: Studentlitteratur
- Lundquist, Lennart 1988: *Byråkratisk etik*, Lund: Studentlitteratur
- Mazlish, Bruce 1981: Leader and Led, in: B Kellerman (ed) 1986, pp 276-286
- McCall, Jr Morgan W - Michael M Lombardo (eds) 1978: *Leadership. Where Else Can We Go?*, Durham NC: Duke University Press
- McCall, Jr Morgan W - Michael M Lombardo 1978a: Where Else Can We Go, in: Morgan W McCall, Jr - Michael M Lombardo (eds) 1978, pp 151-165
- Merton, Robert K 1940: Bureaucratic Structure and Personality, in: Robert K Merton et al (eds) 1952, pp 361-371
- Merton, Robert K et al (eds) 1952: *Reader in Bureaucracy*, Glencoe, Ill: The Free Press
- Nafe, Robert W 1930: A Psychological Description of Leadership, in: *The Journal of Social Psychology*, Vol I, 1930, pp 248-266
- Paige, Glenn D (ed) 1972: *Political Leadership. Readings For an Emerging Field*, London: The Free Press
- Paige, Glenn D 1977: *The Scientific Study of Political Leadership*, New York: The Free Press
- Pfeffer, Jeffrey 1978: The Ambiguity of Leadership, in: Morgan W McCall, Jr - Michael M Lombardo (eds) 1978, pp 13-34
- Pfeffer, Jeffrey - Gerald R Salancik 1975: Determinants of Supervisory Behavior: A Role Set Analysis, in: *Human Relations*, Vol 28, 1975, pp 139-154
- Pigors, Paul 1935: Types of Followers, in: *The Journal of Social Psychology*, Vol V, pp 378-383
- Pondy, Louis R 1978: Leadership Is a Language Game, in: Morgan W McCall, Jr - Michael M Lombardo (eds) 1978, pp 87-99
- Ramström, Dick 1988: Att vara chef inom offentlig sektor, i: My Spangenberg (ed) 1988, s 27-37
- Robins, Robert S 1977 (ed): *Psychopathology and Political Leadership*, New Orleans: Tulane Studies in Political Science
- Rubenowitz, Ruben 1984: *Organisationspsykologi och ledarskap*, Stockholm: Esselte studium
- Salancik, Gerald R - Bobby J Calder - Kendrith M Rowland - Huseyin Leblebici - Mary Conway 1975: Leadership as an Outcome of Social Structure and Process: A Multidimensional Analysis, in: James G Hunt - Lars L Larson (eds) 1975, pp 81-101
- Sanford, Fillmore H 1950: *Authoritarianism and Leadership. A Study of the Follower's Orientation to Authority*, Philadelphia: Institute for Research in Human Relations
- Scherman, Karl Gustaf 1988: Ledningsgruppen, en resurs, i: My Spangenberg (ed) 1988, s 95-111
- Smircich, Linda - Gareth Morgan 1982: Leadership: The Management of Meaning, in: *The Journal of Applied Behavioral Science*, 1982, Vol 18, pp 257-273
- Smith, Peter B - Mark F Peterson 1988: *Leadership, Organizations and Culture*, London: Sage
- Spangenberg, My (ed) 1988: *Karriär i staten*, Solna: STIL, Statens Institut för Ledarskap
- Tucker, Robert C 1981: *Politics as Leadership*, Columbia & London: University of Missouri Press
- Weber, Max 1921: *Ekonomi och samhälle. Förståelse-sociologins grunder [Wirtschaft und Gesellschaft]* Lund: Argos 1983
- Whyte, William Foote 1950: Informal Leadership and Group Structure, in: Gouldner (ed) 1950, pp 104-117