



Tomas Müllern

»Är karismatiskt och transformerande ledarskap sinnebilden för det småländska ledarskapet?«



Är karismatiskt och transformerande ledarskap sinnebilden för det småländska ledarskapet?

Det betraktas idag som en närmast självklar sanning att innovation och förnyelse är centralt för svensk konkurrenskraft och utveckling, och få ifrågasätter utgångspunkterna för denna sanning. Visst är det bra för Sverige att delar av GPS-teknologin faktiskt skapades av Håkan Lans, eller att den första batteridrivna pacemakern utvecklades av Rune Elmqvist. Och tänk, vad hade Sverige (och världen) varit utan det moderna blytlåset som var en stor förbättring av den tidigare versionen som skapats av Gideon Sundbäck (föralldel svensk-amerikan). Nytt är bra och där slutar ofta diskussionen. Men var kommer dessa innovationer ifrån, och hur ser processer ut som leder fram till dem? I detta kapitel tittar jag närmare på ledarskap i denna typ av kreativa processer.

En viktig ambition i kapitlet är att föra forskningen kring ledarskap och forskningen kring innovation närmare varandra. Till detta ska också läggas en ambition att diskutera ledarskap för/i innovation i en småländsk kontext. Är det rentav så att omvitnat småländska karaktärsdrag och egenskaper uttrycker något av andan i den moderna ledarskapsforskningens fokus på innovation? Visst fog för en sådan tanke finns om man tittar på den flora av kreativa och framgångsrika företagsinnovationer som fötts i Småland. Det kan gälla en Ingvar Kamprad som företagare, en Bruno Mattsson som designer, eller varför inte Hultsfredsfestivalen, vilket också är att betrakta som en innovation.

Om innovationsforskning

Innovationsforskningen är omfattande och har kommit att fokusera på ett antal forskningsteman. I detta kapitel intresserar jag

mig för den gren av innovationsforskningen som tittar närmare på hur innovation går till, eller – för att uttrycka sig mer formellt – studiet av innovationsarbete. Vad och hur gör individer, grupper och organisationer när de är engagerade i arbete med innovation? Inom ramen för denna forskningstradition, med sitt intresse för det faktiska innovationsarbetet, finns en rad inriktningar.

En viktig forskningsinriktning fokuserar på innovation som en stegvis process där man går igenom ett antal faser. Inspirerat av projektledningsteorins fascination för faser och stegvis utveckling, har även innovationsforskningen föreslagit en rad sådana fasmodeller för innovationsprocessen. Denna delvis normativa forskningstradition har kritiserats för att vara just normativ, och säga relativt lite om de faktiska villkoren för innovationsarbete. Den kritiseras också för att försöka tvinga in en i grunden kreativ process i fasta mallar. För att möta denna kritik har en andra forskningsinriktning vunnit kraft, med ett fokus på att frilägga och förstå hinder för innovation samt att identifiera framgångsfaktorer. Utgångspunkten för denna inriktning är att innovationsprocesser ofta är komplexa, situationsberoende och präglade av hög osäkerhet, vilket skapar en hel del hinder. En lång rad studier har pekat på olika typer av hinder, men också framgångsfaktorer. Problemet är innovationsarbetets situationsbaserade och komplexa natur, vilket gör det svårt att hitta mer generellt giltiga hinder och framgångsfaktorer.

Jag menar att båda dessa inriktningar har något viktigt att säga om villkoren för innovation. Den första inriktningen med sitt fokus på återkommande drag i innovationsarbetet, och den andra med sitt fokus på att beskriva och förstå de hinder för innovationsarbete som ofta finns. Frågan är om de går att förena eller utveckla i en fruktbar syntes?

Parallellt med dessa två inriktningar har en tredje och spännande inriktning vuxit sig stark. De båda förstnämnda inriktningarna är märkvärdigt fria från agerande människor, skapande entreprenörer och innoverande förnyare (eller vad vi nu vill kalla de individer och grupper som bidrar med sin energi i innovationsarbetet). I den tredje inriktningen ser man innovation som en i allt väsentligt social aktivitet där individer och grupper samverkar i

kreativa processer. När Ruben Rausing på 1940-talet startade Tetrapak och man utvecklade det som blev en stor innovation inom livsmedelsindustrin – den trekantiga förpackningen för bland annat mjölk – så var det vare sig ett enmansjobb av grundaren eller en strukturerad process enligt innovationsforskningsfasmodeller. Många har vittnat om de många turer och kreativa processer som till slut ledde fram till det stora genombrottet. Hur går dessa kreativa processer till och kan de ledas?

Om ledarskap och innovation

Mot bakgrund av att detta kapitel intresserar sig för skärningen mellan ledarskap och innovation, så kommer vissa delar av ledarskapsforskningen att bli mer relevanta. Det gäller framförallt de ledarskapsteorier som fokuserar på villkoren för att åstadkomma förändring, förnyelse, innovation och liknande. Detta har vuxit fram som en allt viktigare aspekt i modern ledarskapsforskning och bildar en viktig utgångspunkt för det teorifält som brukar kallas för karismatiskt och transformerande ledarskap.

Det karismatiska/transformerande ledarskapet växte fram under 1980-talet som en markerad reaktion mot den då förhärskande synen på ledarskap som en räcka beteenden – en beteendestil – vars främsta syften ansågs vara att underlätta medarbetarens arbete för att nå mål genom att dels visa på målen, dels belöna när medarbetaren nått målen. Det påstås ofta i debatten att det tidigare ledarskapet var i allt väsentligt auktoritärt, vilket jag menar är en nidbild, då det redan på 1960- och 70-talen fanns en utbredd förståelse för att ledarskap kan formas både som en auktoritär och demokratisk relation. Skiljelinjen ligger snarare i hur man ser på ledarskapets funktion och i synen på motivation.

Det karismatiska/transformerande ledarskapet utvecklades under 1980-talet i lite olika riktningar, med i grunden tre skilda teoretiska perspektiv varav vi här ska titta närmare på två. Båda dessa inriktningar har ett antal saker som förenar dem varför det är i högsta grad befogat att beskriva dem som ett relativt väl sammanhållet teoretiskt perspektiv. En snabb sökning i de största vetenskapliga tidskrifterna inom ledarskapsområdet ger vid han-

den att det karismatiska/transformerande ledarskapet än idag dominerar, även om dagens ledarskapsforskning är betydligt mer diversifierad än vad fallet var under 1980- och 90-talen.

En central ingrediens i det karismatiska/transformerande ledarskapet är skapandet av relationer chef–medarbetare som präglas av ett ömsesidigt åtagande att utveckla den organisation man verkar i. Ordet utveckla är här viktigt, då det rymmer den så viktiga kopplingen till innovation som finns i detta ledarskap. Lite schablonmässigt kan man säga att där det tidigare ledarskapsperspektivet fokuserade på att nå mål så fokuserar karismatiskt/transformerande ledarskap på att överträffa mål. Perspektivet är också relationsorienterat i den meningen att det finns en stark tradition av empowerment, det vill säga att ge medarbetarna förtroende och redskap att själva avgöra hur uppgifter ska genomföras, i en tydlig dialog med ledningen. Det är ingen slump att två av de viktigare inspirationsgivarna till det karismatiska/transformerande ledarskapet, Conger och Kanungo, också har gett viktiga bidrag till forskningen om just empowerment.

Nedan summerar jag forskningen kring karismatiskt och transformerande ledarskap så som den återges av två tongivande forskargrupper. Den första inriktningen kopplar an till begreppet *transformerande ledarskap* och var ett försök att tydliggöra skillnaden mellan det äldre, transaktiva, ledarskapet och det framväxande transformerande ledarskapet. Jag lyfter här fram Bass och Avolio, som två tongivande forskare. De är förmodligen mest kända för att ha utvecklat ett test för att uppskatta hur en chef rankar sig själv med avseende på transaktiva och transformerande beteenden, eller alternativt hur medarbetare rankar sin chef. Detta test brukar kallas 4-i-modellen vilket går tillbaka på fyra transformerande beteenden som alla börjar på bokstaven »i«*.* Detta summeras i den första kolumnen i tabellen nedan.

Den andra inriktning har beteckningen *karismatiskt ledarskap* och där är forskarna Conger och Kanungo är tongivande. Deras teori bygger på tanken att det är medarbetarna som skapar den karismatiska relationen mellan chef och medarbetare. Chefen kan påverka denna så kallade attribution genom sina beteenden, och

forskargruppen pekar på fyra sådana grupper av beteenden. Dessa summeras i tabellen nedan.

I kolumn 2 och 3 i tabellen gör jag ett försök att reflektera över hur dessa två ledarskapsteorier ansluter till forskningen kring innovation (kolumn 2) samt till den allmänna bilden av Småland och småländskt ledarskap/entreprenörskap (kolumn 3).

Bass & Avolio – Transformerande ledarskap	Koppling till innovation	Koppling till ledarskap i Småland
Idealiserat inflytande – transformerande ledare agerar på sätt som gör dem till förebilder för medarbetare. Medarbetare identifierar sig med chefen och missionen.	Denna aspekt finns ej tydligt identifierad i innovationslitteraturen.	Förhäv dig inte, framstå som en i laget. Arbetsmoral viktigt och där chefen lever som denne lär.
Inspirerande motivation – transformerande ledare agerar på sätt som motiverar och inspirerar genom att skapa mening och utmaning för medarbetare. Fokus på visioner för framtiden.	Skapandet av en gemensam vision är en viktig del i framgångsrika innovationsprocesser, på både team- och organisationsnivå.	Det finns en betoning av värdegrund i det småländska ledarskapet, delvis kopplat till arbetsmoral, delvis grundat i en religiös/frikyrklig tradition. Fokus här är historiskt snarare än framtidsinriktat, men det fyller liknande funktioner – skapar mening och utmaning.
Intellektuell stimulans – transformerande ledare stimulerar medarbetare att vara innovativa och kreativa genom att ifrågasätta antaganden, omformulera problem och angripa gamla situationer på nya sätt.	Kopplingen mellan kreativitet och innovation är mycket uppmärksammat och har genererat en hel del forskning.	Klurighet och okonventionella lösningar eftersträvas och uppskattas.
Individuell hänsyn – transformerande ledare fokuserar på varje individs behov av utmaningar och utveckling genom att agera mentor, lärare, coach och stöd.	Viss forskning kring coaching och hur det stimulerar/påverkar innovation, framförallt på teamnivå.	Bruksanda där man tar hand om varandra.

Conger & Kanungo – Karismatiskt ledarskap	Koppling till innovation	Koppling till ledarskap i Småland
Uppmärksamhet på den externa omgivningen för att förändra den rådande ordningen.	Innovationsarbete kräver en ständig uppmärksamhet på omgivningen, både för att identifiera hot och möjligheter och för att skapa inspiration och input till innovationsarbetet.	En intressant blandning av att fokusera på tradition och samtidigt klura på nya affärsmöjligheter.
Formulera en vision: <ul style="list-style-type: none"> • Idealiserad vision som avviker från den rådande ordningen. • Gemensamt fokus vilket skapar identifikation med chefen. 	Skapandet av en gemensam vision är en viktig del i framgångsrika innovationsprocesser, på både team- och organisationsnivå. Däremot är den psykologiska mekanismen, ett gemensamt fokus som skapar identifikation med chefen, inte tydligt uppmärksammas inom innovationsfältet.	Starka värderingar snarare än visioner. Väl förankrat i tradition snarare än förändring av status quo. Chefen som en i laget, och som lever som denne lär, skapar en närhet mellan chef och medarbetare.
Artikulera en vision: <ul style="list-style-type: none"> • Stark och tydlig artikulering av framtidsvision. 	De kommunikativa aspekterna är inte uppmärksammade inom innovationsfältet.	Sinnebild för det småländska ledarskapet torde vara en chef som inte »står på scenen« och där kommunikativa aspekter inte står högt på agendan.
Uppnå visionen: <ul style="list-style-type: none"> • Okonventionella lösningar i visionen. • Passionerad förespråkare och risktagande. • Expert på att använda okonventionella redskap/vägar. 	Fokus på okonventionella lösningar i visionen samt på okonventionella redskap och vägar finns antytt i den digra litteraturen kring kreativitet och innovation, till exempel i litteraturen om lateralt tänkande. När det gäller risktagande så har innovationslitteraturen ett delvis annat perspektiv på detta, med fokus på att uppskatta och reducera den risk som ligger i att initiera och genomföra innovationsprojekt.	Klurighet och okonventionella lösningar eftersträvas och uppskattas. Samtidigt finns en vilja att undvika risk.

Denna tabell har ingen ambition att på ett djupare sätt spegla vare sig innovationsforskningen eller det vi vet om ledarskap i en småländsk kontext. De reflektioner och observationer som redovisas ovan ska därmed ses som ett första inspel till ett djupare studium av dessa frågor. Några generella slutsatser kan ändå dras.

Småländskt ledarskap är värdebaserat och historiskt – snarare än förändringsorienterat och framtidsfokuserat.

I det karismatiska/transformerande ledarskapet spelar visioner om framtiden en viktig roll i båda de teorier vi gått igenom. De spelar viktiga roller för att skapa mening för medarbetare, en mening som i förlängningen bidrar till en form av självmotivering. Vet man det högre målet med ansträngningen så tänker man sig att detta i sig skapar en motivation att bidra över förväntan. I det småländska ledarskapet är förändrings- och framtidsagendan nedtonad och det är snarare tradition och starka värderingar som tar plats som meningsskapare. Det är intressant att konstatera att effekten, till del i alla fall, kan bli densamma – en känsla av empowerment bland medarbetare som kommer av att man ser ett högre syfte med det man gör.

Vi kan konstatera att det småländska ledarskapet här skiljer sig också från innovationslitteraturen, där man poängterar det framtidsorienterade och visionens starkt styrande roll som meningsskapare.

Småländskt ledarskap är lagfokuserat – snarare än chefscentrerat.

Det finns en del i det karismatiska/transformerande ledarskapet som inte är så tydligt utvecklat i det småländska. Det gäller det kommunikativa arbetet som ligger i att chefen artikulerar visioner men också agerar som förebild. Där är det småländska ledarskapet mer nedtonat och ligger ganska långt ifrån den retoriskt väl skolade karismatiska chefen som lyfts fram framförallt i den amerikanska ledarskapslitteraturen. Denna skillnad är intressant och ska inte på något sätt ligga det småländska ledarskapet i fatet. Kopplat till den föregående punkten kan man här peka på att det

»I det småländska ledarskapet är förändrings- och framtidsagendan nedtonad och det är snarare tradition och starka värderingar som tar plats som menings- skapare.«

väsentliga meningsskapandet bygger på värderingar snarare än visioner och att dessa värderingar formas och sprids på delvis andra sätt än visioner. I visionens natur ligger att den är fokuserad på framtiden och därmed är svårgripbar, varför det kan krävas en retorisk förmåga för att verbalisera den. Som jag argumenterat ovan så når man dock en liknande effekt, nämligen att det skapar mening för aktörerna.

Här kan man också notera att det småländska ledarskapet ligger närmare innovationslitteraturens fokus på lagarbete. Centralt i innovationsarbete är att sätta samman tvärfunktionella team och projektgrupper, och där finns en likhet med det småländska ledarskapets betoning av att »vi hjälps åt«.

Småländskt ledarskap bär upp det nya ledarskapets betoning på kreativitet och okonventionella lösningar.

Vi kan konstatera att den allmänna bilden av det småländska ledarskapet är fokuserad på innovation och sökande efter pragmatiska och kluriga lösningar. Denna den småländska klurigheten ligger mycket nära det karismatiska/transformerande ledarskapet i dess betoning av intellektuell stimulering (transformerande ledarskap) och okonventionella lösningar (karismatiskt ledarskap).



Dessa tre generella slutsatser väcker viktiga frågor kring hur det småländska ledarskapet kan stärkas för att hantera den mångfald av utmaningar, men också möjligheter, som väntar. Vi ser hur den snabba digitaliseringen och globalisering griper in i de flesta branscher och omformar förutsättningarna mycket snabbt. Vem trodde våren 2007 att en datortillverkare (Apple) skulle fullständigt förändra förutsättningarna för mobil kommunikation och att den dominerande jätten (Nokia) några år senare skulle reduceras till en nischspelare och sedermera under förnedrande former sälja sin mobiltelefondel till en konkurrent. Vi kan, när detta skrivs, blott spekulera i hur företag som Google, Tesla med flera kommer

att göra livet surt för etablerade biltillverkare. Hur förbereder man sig för en sådan miljö? Mitt budskap handlar om den nära kopplingen mellan ledarskap och innovation och att det faktiskt ligger i företagets händer att agera i en rörlig miljö.

Skall vi med oro titta ut över det småländska företagandet och undra om man kommer att klara av dessa utmaningar? Eller ska vi kanske blicka bakåt och känna en styrka i att man lyckats klara nödår och andra större kriser? Jag tror att verkligheten ligger någonstans däremellan. Vi kan inte nog understryka det enorma behov av att trimma företagets förmåga till innovation för att klara ut alla utmaningar som kommer av digitalisering och globalisering. Samtidigt bör vi också hämta en styrka i det historiska arv som gjort det småländska företagandet till något unikt, och där innovation alltid varit en nyckelfaktor. Detta kommer dock inte gratis.