

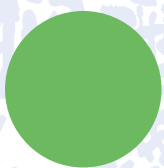
Redaktörer:
Magnus Forslund & Mikael Lundgren



Ledarskap på småländska



Utmaningar och engagemang
i brytningstid



LINNAEUS UNIVERSITY PRESS

Tidigare utgivna titlar av Centrum för ledarskap i Småland:

Småländskt ledarskap – Inledande betraktelser (2016)

Ledarskap för ökad innovationsförmåga – Exemplet Småland (2019)

Förnyelse på småländska – Berättelser om utvecklingsarbete i vardagen (2022)

ISBN TRYCK: 978-91-8082-041-7 (tryck)

ISBN PDF: 978-91-8082-127-8 (pdf)

Förlag: Linnaeus University Press, 351 95 Växjö

©Författarna och Linnéuniversitetet

Tryck: By Wind AB, Ödeshög

Språkbearbetning: Punctum Manusbyrå

Design och sättning: Wetterberg frilans AB, Växjö

Typsnitt: Minion Pro, Poppins

Papper: Munken Print Cream 15

Fotograf där inget annat anges: Anna-Stina Stenbäck

Illustrationer s. 158–159, 167, 248, 251, 254: Nour Havemose

Utdrag på s. 144–145 från *Min kamp* 6 av Karl Ove Knausgård.

Copyright © 2011, Karl Ove Knausgård

First published by Forlaget Oktober as, Oslo

All rights reserved, used by permission of The Wylie Agency (UK) Limited.

Svensk översättning © Rebecca Alsberg – licensierat genom ALIS

Ledarskap på småländska
– Utmaningar och engagemang
i brytningstid

Redaktörer:

Magnus Forslund & Mikael Lundgren

Innehåll

9 DEL 1. INLEDNING

- 10 En mångårig satsning på ledarskap i Småland
 - 15 Bokens disposition
- 16 Några inledande resonemang kring ledarskap – i Småland
 - 17 Ledarskap i ett sammanhang
 - 19 Föreställningar om ett småländskt ledarskap
 - 20 Om det småländska
 - 21 Vad förknippas med ett småländskt ledarskap?
 - 24 En slags småländsk ledarskapsdialekt?

29 DEL 2. STRÖVTÅG BLAND SMÅLÄNSKA LEDARE

- 30 Att ströva runt bland märkliga bekantskaper
- 33 Det blir bra det!
 - Om ledaren som fokuserar på att få jobbet gjort
 - 38 Bastant, mitt i det småländska möbelriket
 - 40 Vi är inte så innovativa – eller?
 - 41 Att vara mer grundad
 - 42 Längtan efter ny energi – men hur?
 - 44 Ett rättfram ledarskap
 - 45 Epilog
- 47 Svart är ju lite hårt
 - Om ledaren som vill göra IT-företaget mjukare
 - 48 En förändringsresa
 - 50 Tid till utveckling
 - 53 Hjälpssamhet kan vara störande
 - 53 Om många och långa möten
 - 54 Ett andra samtal
 - 57 Om DNA och identitet
 - 57 Om det småländska
 - 59 Hjälpssamhet som en (del av) småländsk ledarskapsfilosofi?
- 61 Jag har helst inte slips
 - Om ledaren som inte tvekar att hugga i
 - 62 Att ta snabba beslut
 - 64 Ett hackat system bevisade en tes
 - 66 Att vattna personalen
 - 68 Flexibilitet och stabilitet
 - 69 Om en saknad slips
 - 71 Småländskt har blivit modernt
 - 73 Förnyelse i hotellbranschen
 - 74 Att hitta sig själv igen

- 77 Är det jag som är konstig?
– Om ledaren som följer sitt hjärta
- 79 En önskan om utveckling
82 Att våga visa att man inte kan
83 Att gå före utan att veta
84 Tillsammansskap som vägen framåt?
86 Att stå upp för varandra
87 Att röra sig mellan tillförsikt och tvivel

- 89 Reflektioner kring strövtågen
- 89 Det småländska – en självklarhet?
90 Det viktiga är att göra ett bra jobb
92 Vardaglighetens dilemma
95 Tillsammansskapets utmaning
96 Ett nyfiket men envist strä(ö)vande?

99 DEL 3. UTMANINGAR I LEDARSKAPET

- 101 Några tankar om småländska ledares identitetskonstruktion
- 103 Identitetsarbete
103 Identitetsutmaningar
105 Tre typer av arbetsrelaterad identitet
114 Några avslutande reflektioner
- 117 Lantbrukens ekoprenörskap
– mellan säsongernas cykler och gårdarnas framtid
- 120 Mötet mellan forskning och praktik
121 En resa genom Smålands landsbygd
124 Diskussionen fortsätter
125 Slutsatser
- 131 Mellan fakticitet och transcendens
– ledarskap som existentiell utmaning
- 132 Ledarskap som existentiell utmaning
134 Ledarskap, fakticitet och transcendens
137 Ledarskap och existentiell ångest
140 Avslutande reflektion
- 143 Att fästa blicken – en berättelse om meningsfullt ledarskap
- 146 Vårt enda liv
147 Ting som skapar mening
148 I nödvändighetens rike och frihetens rike
149 Vad ska jag göra med min tid och vem ska jag vara?
151 Ändligheten sätter allt på spel
152 Avslutande reflektion

155 Renässans i småländskt ledarskap
– att digitalisera jordnära för konkurrenskraft

- 160 Småländsk mylla i gungning
- 162 Gemenskapen i myllan ändrar form
- 166 Att förstå ”digitalisera jordnära” som källa till förnyelse
- 170 Avslutande reflektion
- 172 Appendix – Forskningsdesign och metod

175 DEL 4. KALKBROTTET, ALGORITMEN OCH EXPERIMENTET
– POSTHUMANISTISKA BERÄTTELSE OM LEDARSKAP

177 Det omänskliga ledarskapet?

181 Kalkbrottets riktning mot det möjliga horisont

- 182 Rytym, riktning och rörelse – att bryta nytt och bryta upp
- 183 Återställa, vårda och ge tillbaka
- 185 Kalkbrottet som en resurs och medskapare för att vidga det möjliga horisont

189 Att dansa med algoritmen: Hållbarhet, sociala medier
och det posthumanistiska ledarskapet

- 190 Bakgrund till studien
- 191 Hållbarhet som samhällsfråga
- 193 Influarens algoritmiska dans
- 194 Posthumanistiskt ledarskap – en samskapande process

197 Posthumanistiskt ledarskap och ett experimenterande
med verkligheten

- 198 Smart Village och visionen om ett hållbart boende
- 199 Ett experimenterande med hur världen anses vara beskaffad
- 201 Ett experimenterande med hur människor (och ledare) förstår sig själva
- 203 Ett experimenterande med hur vi kan leva tillsammans

207 Flyktlinjer – vart är vi på väg och vilka vill vi bli?

- 207 Vart är vi på väg?
- 209 Vilka vill vi bli?
- 212 Småländskt ledarskap i tillblivelse – i samtid och framtid

215 DEL 5. LEDARSKAPSUTVECKLING PÅ SMÅLÄNDSKA

217 Ledarskapsutveckling genom utmanande samtal

- 219 Ledarskapsutveckling genom samtal och berättelser
- 220 Explicera – att göra det implicita explicit
- 221 Reflektera – att utsätta föreställningar och handlingsmönster för kritisk prövning
- 222 Utveckla – att växa som ledare och bidra till organisatorisk förnyelse
- 223 Ledarskapsutvecklingsgrupper som metod

- 226 Ledardialoger som metod
- 228 Vad leder dessa samtal till? Intryck och möjliga effekter
- 232 Avslutande diskussion och möjliga vägar framåt

235 Berättelser från en Ledarutvecklingsgrupp

- 236 Tre berättelser
- 246 En berättelse säger mer än tusen ord

249 Nya självorganiserande former av ledarskapsutveckling i brytningstid

- 251 På jakt efter ledarkunskap när världen stängs ner
- 253 Behovsstyrd utveckling utifrån gemensam ledarutmaning vid samhällskris
- 257 Digitaliserad organisering av ledarnas laboratorium
- 260 Något småländskt i det krisdrivna, digitaliserade laboratoriet?
- 261 Det sociala kapitalets betydelse för ledarskapsutveckling
- 264 En självorganiserande form av ledarskapsutveckling i brytningstid

267 En återfunnen text om ledarskap från Småland

273 DEL 6. AVSLUTANDE REFLEKTIONER

275 Framtidens ledarskap(ande) i Småland

- 275 Tillgång till ny kunskap – när den behövs
- 277 Tillgång till nya medarbetare
- 277 Hur främja förändring och förnyelse bland medarbetare?
- 278 Hur få tag på morgondagens ledare?
- 280 Hur kan ledarskapet stödjas?

283 Sökandet efter något ... ursprungligt?

287 Medverkare



DEL 1.

Inledning

Här presenteras den mångåriga satsning på ledarskap i Småland som ligger till grund för denna bok. Vi resonerar sedan en del kring ledarskapsforskningen i allmänhet samt kring föreställningar om ett småländskt ledarskap. Finns det ett ledarskap som skulle kunna kallas småländskt, och hur ser det i så fall ut? Detta bildar en slags "fond" som resterande kapitel mer eller mindre kan läsas gentemot.

En mångårig satsning på ledarskap i Småland

Magnus Forslund och Mikael Lundgren

I december 2015 beviljade Familjen Kamprads stiftelse finansiering till ett projekt med syfte att skapa en småländsk ledarskapsarena. Det var resultatet av flera års arbete där forskare på Linnéuniversitetet och Jönköping University, landshövdingen i Kronobergs län, tjänstemän på regionerna Kronoberg, Kalmar och Jönköping samt engagerade konsulter, företagsledare och entreprenörer, hade diskuterat hur man skulle kunna utveckla företag i Småland genom en satsning på ledarskapsutveckling. Året därefter utökades projektet med finansiering från de tre Smålandsregionerna.

Bakgrunden till projektet bestod av flera olika trådar. En var ut-sagor om att ledarskap behöver sättas i centrum om vi vill stärka organisationers konkurrenskraft. Bristande ledarskap kan förstöra för en organisation¹ och hindra innovation. Om detta vittnar både intervjuer och utredningar:

Det är vi ledare som är flaskhalsarna. Vi måste bygga bort det, så att inte vi hindrar medarbetarna.²

Min tolkning ... är att ledarskapet i ekonomiskt sämre kommuner tenderar att vara mer auktoritärt och att det där finns en rädsla från andra än ledaren för att säga sin egentliga mening.³

¹ Hogan, Curphy & Hogan, 1994.

² Christian Silvasti, f.d. VD för Emballator Lagan Plast AB, personlig intervju.

³ Frankelius & Utbult, 2009:118.

Bra ledarskap stärker individer, tillåter att etablerade sanningar utmanas, utvecklar samverkan med andra och bidrar till att ambitioner höjs. Ledares agerande har stort inflytande på huruvida medarbetare i organisationen hindras eller stimuleras till innovation och entreprenörskap. Ett gott ledarskap leder till att andra utvecklar sin förnyelsekraft och företagsamhet, kommer med idéer, vågar testa dessa och i slutändan realiserar dem med framgång.

Man skulle kunna formulera det som att det behövs ett ledarskap som *främjar* entreprenörskap och innovation, både inom existerande organisationer och mellan organisationer.

År 2012 kom det rapporter som identifierade brister vad gällde ledarskap i företagen i Småland.⁴ I länens arbete med regionala innovationsstrategier, liksom i en förstudie på Linnéuniversitetet, bekräftades detta. Det saknades kunskap om hur ledare skapar organisationskulturer som främjar innovationsförmågan samt hur man i vardagen kan stödja detta hos sina medarbetare.

I satsningen formulerade vi därför vårt fokus som *innovationsdrivande ledarskap*. En intressant observation var att ledarskap som ämne inte hade varit särskilt framträdande i regionala satsningar på innovation, utveckling och förnyelse. Inte heller betonade regional forskning och utbildning detta särskilt starkt. Det hade inte heller gjorts några särskilda satsningar riktade mot att inspirera studenter till ledarskapsuppdrag i sitt kommande yrkesliv.

En småländsk ledarskapsarena skulle därmed också kunna komplettera såväl befintliga regionala satsningar som befintliga utbildningsaktiviteter riktade mot universitetsstudenter.⁵

Det första projektet fick namnet *Ledarskap i Småland* (LiS). Det placerades på Linnéuniversitetet i ett nybildat Centrum för ledarskap i Småland. Detta centrum var tänkt som en bas för projekt som på olika sätt skulle bidra till att svara an på de utmaningar kring ledarskap och innovation som hade lyfts fram.

Projektet skulle hjälpa till att sätta ledarskap på agendan i olika

4 OECD Territorial Reviews Småland-Blekinge, 2012.

5 År 2014 fanns exempelvis Linnaeus Technical Center, Information Engineering Center, Centre for Family Enterprise and Ownership, Smarthousing Småland och Teknikens Hus, ingen av dessa satsningar hade fokus på ledarskap.

sammanhang och bidra till att fler ville bli ledare och att fler ledare blev bättre på att främja innovationsförmågan i de sammanhang där de verkade. Ambitionen var också att synliggöra den kunskap som redan finns i företag, bland experter och konsulter, och inom olika delar av universitetet.

Projektet Ledarskap i Småland avslutades år 2019 men följdes av ett nytt projekt med namnet *Ledarskap och entreprenörskap i Småland* (LEIS). Detta finansierades till hälften av EU-medel via Tillväxtverket. Den andra hälften finansierades av Familjen Kamprads stiftelse, Region Kronoberg, Region Kalmar, Linnéuniversitetet och Tekniska Högskolan i Jönköping. De båda projekten har skiljt sig en del åt gällande aktiviteter, även om det grundläggande syftet har varit detsamma. Aktiviteterna har huvudsakligen varit följande:

I **ledarutvecklingsgrupperna (LUG)** träffades 5–7 chefer vid sju tillfällen för att tillsammans utveckla det ledarskap som behövs för att öka innovationsförmågan i sina respektive organisationer. Vid varje träff fanns ett tema som sedan utvecklades beroende på deltagarnas behov. Som stöd fanns en processledare, en forskare och en eller två studenter. Varje grupp hade sin egen process, men gemensamt fokus var att bidra till att starta konkreta utvecklingsaktiviteter i deltagarnas organisationer.

I **innovationsdrivande ledarlabb** träffades forskare, ledare och entreprenörer från olika verksamheter för att ”labba” kring ett visst tema under 1–4 timmar. Teoretiska inspel kombinerades med diskussioner mellan deltagarna. Fokus var att identifiera användbara metoder och verktyg som snabbt kan omsättas i handling.

I **innovationsdrivande dialoger** träffades en forskare och en ledare/chef/entreprenör under 1–2 timmar. Det var ett interaktivt samtal där man gemensamt utforskade ett antal frågeställningar. Dialogen kunde i flera fall ses som en slags ”kickstart” där ledaren fick med sig användbara verktyg och idéer som kunde omsättas relativt snabbt. Forskarna fick i sin tur data och ökad förståelse för hur ledare i praktiken tänkte och agerade.

I **juniorledarskapsakademin** samlades studenter som var in-

tresserade av att bli chefer och ledare. Här fick de mer kunskap om ledarskap och fick träffa verksamma chefer och ledare. De fick även genomföra olika aktiviteter och projekt, företrädesvis knutet till faktiska problem, utmaningar och möjligheter i småländska organisationer. Förutom att studenterna inspirerades till att bli ledare skapade detta möjlighet för organisationer att möta potentiella framtida medarbetare.

Vi har även arrangerat **ledarskapsdagar**. Dessa har samlat chefer, entreprenörer, ledare, studenter, forskare och experter för inspiration och samtal, i syfte att utveckla ledarskap som ökar innovationsförmågan.

Slutligen har vi tagit fram **innovationsdrivande material** bestående av teorier, modeller, verktyg och erfarenheter som ledare och entreprenörer kan använda för att utveckla sina verksamheter. Projekten har därtill producerat filmer, quiz med mera som förmedlats bland annat via hemsidan ledarkunskap.se och appen Ledarkunskap. Projekten har gett mycket data som fortfarande bearbetas och analyseras för att så småningom leda till ännu mer innovationsdrivande material.

• • •

Genom åren har vi publicerat lärdomar och berättelser i tre tidigare böcker:⁶ *Småländskt ledarskap – Inledande betraktelser* (2016), *Ledarskap för ökad innovationsförmåga – Exemplet Småland* (2019), *Förnyelse på småländska – Berättelser om utvecklingsarbete i vardagen* (2022). I denna fjärde bok, *Ledarskap på småländska – Utmaningar och engagemang i brytningstid* (2023), adderar vi ytterligare berättelser. Även om det kommer att publiceras fler rapporter, texter, artiklar och förmodligen även böcker, som resultat av våra projekt, så kan denna bok ses som ett avslut för de båda projekten.

Författarna till denna bok beskriver och reflekterar över material som kommit fram såväl i dialoger, labb och ledarutvecklingsgrupper som under ledarskapsdagar. Ett tema som alla bidrag åter-

6 Se Forslund m.fl., 2016; Forslund m.fl., 2019; Forslund & Gustafsson, 2022.

knyter till är det småländska. För oavsett om intresset har riktats mot innovation, förändring, nytänkande, tillväxt, förnyelse, hållbarhet eller entreprenörskap, så har "det småländska" på olika sätt bubblat upp. Ibland har de vi pratat med själva lyft upp saker som relaterar till Småland eller det småländska, ibland har vi forskare ställt frågor kring ämnet.

Intresset för det småländska var tydligt redan år 2016 då vi, under en workshop på residenset i Kronobergs län, diskuterade om det finns något vi kan kalla för småländskt ledarskap och hur det i så fall kan beskrivas. Det resulterade i vår första bok, *Småländskt ledarskap – Inledande betraktelser*, och blev även avstampet för ett fortsatt intresse från oss, forskarna. Det verkar finnas något här. Något som inspirerar och väcker tankar. Vi hoppas att det också kommer att göra det hos dig som läsare.

»Oavsett om intresset har riktats mot innovation, förändring, nytänkande, tillväxt, förnyelse, hållbarhet eller entreprenörskap, så har 'det småländska' på olika sätt bubblat upp.«

Bokens disposition

Boken har sex delar. I den första delen resonerar vi en del kring ledarskapsforskningen i allmänhet samt om föreställningar om ett småländskt ledarskap. Finns det ett ledarskap som skulle kunna kallas småländskt, och hur ser det i så fall ut? Detta bildar en slags ”fond” som resterande kapitel mer eller mindre kan läsas gentemot.

Den andra delen består av strövtåg bland småländska ledare. Samtal med fyra olika ledare leder till olika berättelser som samtidigt uttrycker mycket av det vi kommit att kalla för det småländska.

Den tredje delen utgörs av en samling texter som på olika sätt rör sig kring ledarskapsutmaningar för ledare i småländska organisationer. Här behandlas utmaningar gällande identitet, hållbarhet, meningsfullhet och digitalisering. Hur hanterar ledare dessa utmaningar och vad kan behövas för att hantera dem i framtiden?

I den fjärde delen av boken bjuds läsaren in till att tänka om vad ledarskap är och hur det utövas. Hur ett landskap – geografiskt, fysiskt eller digitalt – kan präglade ledarskapets idévärld och riktning, och även den egna självförståelsen. Här kopplas ledarskap till kalkbrott, algoritmer och experiment med olika levnadsformer.

I den femte delen fokuserar vi på hur utveckling av ledarskap kan gå till. Under de senaste åren har vi genomfört ett antal aktiviteter som syftar till ledarskapsutveckling. Vad är det vi har gjort, hur och varför? Har det gett något och i så fall vad? Hur kan vi tänka kring ledarskapsutveckling framöver?

I den sjätte och avslutande delen reflekterar vi kring bokens bidrag och blickar framåt mot vilka behov av ledarskapsutveckling som finns samt hur dessa skulle kunna mötas.

Några inledande resonemang kring ledarskap – i Småland

Magnus Forslund och Mikael Lundgren

Ledarskap kan förstås på många olika sätt. Det är svårt, för att inte säga omöjligt, att avgöra vilket sätt som är bäst. Det är lite som att säga att det finns olika språk i världen. Vi kan säga att engelska talar av många, men, det går inte att säga att det är ett bättre språk än exempelvis svenska. Däremot kan vi säga att du kommer kunna använda dig av engelska i fler delar av världen. Men, ska du göra dig förstådd i Sverige, så blir det förmodligen lättare om du talar svenska.

Denna inledning visar i sig vår, författarnas, egna förståelse av ledarskap: det finns inget ”bästa” perspektiv eller förståelse av ledarskap. I stället kan det vara mer eller mindre fungerande i ett visst sammanhang eller med ett visst syfte. Knutet till detta är att förstå ledarskap som något relationellt. Utan följare finns inga ledare. Ledarskapet uppstår i och beror på interaktionen mellan specifika individer på specifika platser i en specifik tid. För att förstå ledarskap behöver vi därför också studera det i vardagen. Vad är det som ledare gör och på vilket sätt? Hur gör medarbetarna i förhållande till sina ledare?

Våra tankar är inte unika utan knyter an till andra ledarskapsforskare.¹ Likt dessa blir det då intressant att komma nära ledare och studera ledarskap i specifika sammanhang. I detta kapitel kommer vi först att utveckla några tankar kring ledarskap i ett sammanhang, innan vi går in på det småländska som ett specifikt samman-

¹ Mintzberg, 1973; Tyrstrup, 1993; Moqvist, 2005; Sveningsson & Alvesson, 2014.

hang. Här lyfter vi sedan upp några föreställningar om småländskt ledarskap och vilken betydelse dessa kan ha för dem som tar sig an chefs- och ledarroller i småländska organisationer.

Ledarskap i ett sammanhang

Sedan ett antal år tillbaka har vi intresserat oss för ledarskap i Småland och vad som kan sägas vara det småländska i det ledarskap som bedrivs och utövas i vårt landskap.² Vårt intresse kan ses som sprunget ur tanken att ledarskapet är ett socialt fenomen och en social praktik. Därmed formas förståelsen av vad ledarskap är och borde vara, såväl som dess utövande, av dess aktuella sammanhang, dess kontext. Kontexten skapar förutsättningar för, och förväntningar på, ledarskapet och är därmed ofta avgörande också för ledarskapets framgång.

I jakten efter allmängiltiga gemensamma insikter om ledarskapets väsen har filosofin, litteraturen och en stor del av vetenskapen dock ofta bortsett ifrån, eller åtminstone nedvärderat, kontextens betydelse. I stället har man fokuserat på ledaren, dennes karaktärsdrag eller ledarstil, och försökt knyta detta till särskilda effekter som bevis på att ledarskap har bedrivits. Resultatet har blivit en slående ledarfokusering i ledarskapsforskningen, vilket resulterat i att både följarna och den kontext vari ledarskapet både bedrivs och påverkas har kommit i skymundan. En del undantag finns. Till exempel har vissa hävdade att det inte finns ett enda bästa sätt att bedriva ledarskap, utan att ledarskapet behöver situationsanpassas för att vara fungera väl. De situationsfaktorer som då ofta lyfts fram är:

- ledaren och dennes personliga förutsättningar
- de som ska ledas, särskilt deras mognad, motivation och kompetens
- arbetsuppgiften, till exempel om den är komplex eller rutinartad
- övriga förutsättningar, till exempel om arbetsuppgifterna behöver utföras extremt skyndsamt eller om det finns tid för planering och dialog.

² Se Forslund m.fl., 2016.

När det talas om ledarskap i ett sammanhang avses ibland mer än dessa situationsfaktorer. Kontext kan betyda flera saker – fysisk, social, kulturell eller temporal miljö.³ Att förstå och praktiskt bedriva ledarskap i ett sammanhang gör ledarskapet mycket mer komplext än de, ofta reducerade, orsak-verkan-samband som ledarskapsforskningen länge har eftersökt. Detta både för att ledare i sin gärning agerar i och med dessa kontexter och för att de olika aspekterna av kontext överlappar och påverkar varandra. Till exempel kan ett visst geografiskt område sägas utgöra ett sammanhang som samtidigt består av fysisk, social och kulturell kontext. Ledarskapet bedrivs förstås dessutom alltid vid ett visst tillfälle, vilket adderar temporal (tid) kontext. Den temporal kontexten påminner oss också om att kontexten inte är statisk utan utvecklas över tid, vilket ytterligare adderar komplexitet i att förstå ledarskap.

Sedan tidigare pågår diskussioner om huruvida det finns ett svenskt, nordiskt eller skandinaviskt ledarskap.⁴ Kan man bryta ner detta ytterligare, som till regioner inom ett land? Skulle vi kunna hävda att ledarskapsarbete går till på något särskilt sätt i småländska företag, jämfört med företag från till exempel Blekinge eller Halland? Det är svårt att svara på. Olika kontexter överlappar eller går in i varandra. Vad är egentligen typiskt småländskt när det gäller ledarskap, jämfört med svenskt eller skandinaviskt? Vad, om något, i ledarskapet är präglad av det geografiska området, snarare än av verksamhetens branschtillhörighet och dess traditioner? Eller av det unika företagets kultur och förutsättningar? Sannolikt är det omöjligt att exakt skilja det ena från det andra.

En något annorlunda vinkel på diskussionen är att med sammanhang avse våra *föreställningar* och uppfattningar om vad som kännetecknar en ledare, vad som utmärker gott ledarskap och vad ledarskap egentligen är. Det handlar här inte om hur ledarskap *faktiskt är*, utan om våra *föreställningar om hur det är*. Dessa föreställningar om ledare och ledarskap formas och sprids genom personliga erfarenheter och social interaktion, men kanske i ännu

3 Sanders, 2023.

4 Se t.ex. Lindell & Arvonen, 1996; Smith m.fl., 2003.

högre grad av nyhetsmedia och kultur. I allt ifrån film till litteratur och sagor lyfter man fram betydelsen av ledarfigurer och vad som kännetecknar dessa.

Detta resulterar i vad ledarskapsforskningen har benämnt *implicita ledarskapsteorier*,⁵ socialt upprätthållna och ofta outtalade föreställningar om vad ledarskap är och hur det kan identifieras. Dessa implicita ledarskapsteorier är inte individuella utan delas till stora delar med andra. Till exempel är det många som tänker på attribut som handlingskraftig, tydlig, föregångare och så vidare när de tänker på vad som kännetecknar ledare.

Utifrån idén om implicita ledarskapsteorier har forskningen därför intresserat sig för ifall föreställningar om vad som utmärker ledare och gott ledarskap är lika överallt, eller om det finns kulturella skillnader.⁶ Denna forskning har visat att attribut såsom karmisma och integritet förknippas med gott ledarskap i alla kulturer (som studerats), samtidigt som föreställningarna om gott ledarskap skiljer sig på andra punkter. Samma forskning har påvisat att man i en svensk kulturell kontext förknippar teamorientering, hög grad av medarbetardeltagande och låg grad av statushävande med gott ledarskap, vilket ligger i linje med populära beskrivningar av vad som kännetecknar svenskt arbetsliv.⁷

Föreställningar om ett småländskt ledarskap

Finns det då föreställningar om ett typiskt småländskt ledarskap? Eller annorlunda uttryckt, finns det föreställningar om att Småland som kontext påverkar hur ledarskap bedrivs (och borde bedrivas) inom detta geografiska område? Ja, det verkar så. Utifrån våra nu ganska många dialoger, gruppsamtal och workshops med verkssamma chefer i Småland är det tydligt att de allra flesta väl känner till de föreställningar och myter som finns om vad som utmärker Småland och den typiske smålänningen, och flera kopplar lätt sam-

5 Se t.ex. Schyns m.fl., 2011.

6 Se House m.fl., 2004. Vi kan också rekommendera GLOBE-projektets hemsida: www.globeproject.com

7 Se Holmberg & Åkerblom, 2006.

man dessa föreställningar med hur det är att vara chef i Småland.

Så, oavsett om myterna om Småland och smålänningarna stämmer så kan det antas att flera chefer, medvetet eller omedvetet, anpassar sitt agerande till myten om Småland – för att passa in och, förhoppningsvis, bli mer accepterade som ledare i sina organisationer. I några av våra berättelser uttrycks denna anpassning som viktig och eftersträvensvärd, och att medarbetarna upplevs uppskatta ett ledarskap med denna prägel. Föreställningarna om Småland och det småländska blir därför en ingrediens i chefernas identitetsarbete som ledare, på samma sätt som de är en del av medarbetarnas tolkningsram av hur cheferna agerar.⁸ Så även om det småländska ledarskapet till stora delar överlappar med vad som ses som gott ledarskap i andra geografiska områden, och i Sverige som helhet, kan det alltså finnas en del intressanta särdrag med betydelse för hur ledarskap formas, utövas och uppfattas.

Om det småländska

Om vi är intresserade av att ta reda på hur det ”småländska” präglar föreställningar om ledarskap i detta geografiska område behöver vi relatera det som kommer fram i denna bok till forskningen om Smålands historia, och det som i den lyfts fram som särdrag för det småländska.

Det är dock svårt att tala om Småland som något enhetligt, då området historiskt sett varit sammansatt av flera ”små land”.⁹ Ändå har många försökt fånga det småländska. De jordiska sysslorna ska exempelvis utföras på ett strävsamt sätt, så som brukligt i en luthersk kultur. Miljön är karg, vilket gör att hjälpsamhet och sparsamhet blir viktiga ”dygder”. Stadigt står man i myllan och håller sina ord. Skrivna papper är oviktigt. Handelslaget gäller. Denna ”stabilitet” ska inte misstolkas som ett begränsat sinne. Tvärtom främjar den karga miljön ett ”mångsyssleri” som kan rymma såväl kreativitet som innovation.

8 Se kapitlet ”Några tankar om småländska ledares identitetskonstruktion” i del 3 i denna bok.

9 Larsson m.fl., 2006.

Det småländska arbetslivet har beskrivits på flera olika sätt. Dels finns det texter som i bred bemärkelse letat efter orsaker till småländska företags framgångar,¹⁰ dels finns det texter som behandlar olika delar av Småland, bland annat med fokus på Gnosjöandan, möbelriket och glasriket.¹¹ Många artiklar och böcker har också skrivits om IKEA. Sammantaget kan vi i dessa texter hitta ledtrådar till hur småländska organisationer leds, utvecklas och förnyas. Här återkommer till exempel idén om envishet, att våga gå sin egen väg och att med knappa resurser åstadkomma mycket. Samtidigt bidrar också dessa texter, liksom vår, till förståelsen av det småländska. Vi är alla delaktiga i att förstärka, förändra och föra dessa föreställningar vidare in i framtiden.

Vad förknippas med ett småländskt ledarskap?

För att komplettera tidigare beskrivningar har vi genomfört ett antal undersökningar av vilka nyckelord personer förknippar med ”småländskt ledarskap”. Vi kan inte hävda att dessa undersökningar är vare sig rigorösa eller vetenskapligt ”solida”. De har utförts på ett informellt sätt genom att personer på skrivna lappar eller via webbverktyget Mentimeter fått ange nyckelord.¹² Dessa har ”klustrats” och vi har satt en etikett på respektive kluster. Det går självfallet att diskutera en annan etikett än den vi valt. Därför presenterar vi också ofta vanligt förekommande ord som vi klustrat tillsammans.

I boken *Småländskt ledarskap* (2016) presenteras en ”fem-i-topp-lista” på vad som kännetecknar småländskt ledarskap. Efter publiceringen har efterföljande undersökningar bekräftat huvudorden, även om det finns en del synonymer som lyfts fram lite mer. I nuläget har vi följande beskrivning:

10 Helling, 1995.

11 Johannisson, Nyström & Reuterswärd, 1982; Wendeberg, 1982; Gustafsson, 2004; Grahns, 2011.

12 I skrivande stund har ca 700 personer svarat på undersökningen.

ENVISHET – Envis. Enveten. Ihärdig. Enträgen. Idogt. Uthålligt. Långsiktigt. Strävsamt.

EKONOMISKT – Resurseffektivt. Sparsamhet. Kostnadsmedvetenhet. Kostnadseffektivt. God hushållning. Små medel. Småskalighet. Lagom litet.

KLURIGT – Uppfinningsrikedom. Finurlighet. Påhittig. Nyfiken. Snillrikt. Kreativ. Nyttänk. Lösningssorienterad. Göra något av det som finns, det man har. Göra det omöjliga möjligt. Hur svårt kan det vara? Entreprenöriellt. Innovatör. Tusenkonstnär.

JORDNÄRA – Nära. Prestigelöst. Enkelhet. Anspråkslöshet. Omärkvärdigt. Trovärdigt. Äkta. Redigt. På riktigt. Konkret. Icke-auktoriärt. Sunt (bond)förnuft.

ARBETSAM – Drivande. Arbetshäst. Arbetsvillig. Vilja. Målmedveten. Engagerad. Drivande. Kan själv. Fixar själv.

Många pratar också om att det finns ett mod och att man vågar gå sin egen väg. Ofta nämns samarbete och att man gör saker tillsammans. Delvis kan det knytas till det jordnära (icke-auktoritära), delvis står det för något annat. Kanske är det insikten att svåra saker bäst hanteras gemensamt?

Det är oerhört väsentligt att här påminna om att det vi här behandlar är inte *hur det är*, utan *föreställningar om hur det är*. Lika viktigt att lyfta fram är att det finns *andra* föreställningar, varav en del går emot de nyss nämnda. Wigren beskrev för 20 år sedan ett Gnosjö som skiljer sig från den miljö som företagsledarna själva växte upp i.¹³ Pengar och status verkar nu vara viktigare än förr. I boken *Småländskt ledarskap – Inledande betraktelser* presenteras kritiska tankar, som att det är för mycket fokus på tradition och för stor rädsla för förändringar.¹⁴ En del hävdar att det finns en skepti-

¹³ Wigren, 2003.

¹⁴ Forslund, Lundgren & Zambrell, 2016.

cism mot utbildning och en ovilja att delegera samt att det sällan utdelas beröm för goda prestationer, vilket i så fall skulle gå emot vad många nog ser som kännetecknen för ett modernt ledarskap. I såväl nämnda som denna bok lyfts funderingar kring kommande förändringar, när det gäller dels det småländska företagandet och ledarskapet i sig, dels våra föreställningar om det.

Men, även om en del uttrycker tveksamhet inför möjligheten att med vetenskaplig exakthet definiera småländskt ledarskap, så verkar det sammantaget finnas en hel del gemensamma föreställningar om något vi kan kalla småländskt ledarskap.

Till exempel förväntas ledare vara ett föredöme när det gäller att arbeta mycket och hårt. Ledaren behöver visa engagemang, bland annat genom att själv hugga i där det behövs. Det är inte "någon annan" som ska plocka upp skräpet eller lösa problemet. Omvänt, den chef som *inte* agerar så, utan nöjer sig med att tala om för andra vad de ska göra, kommer inte att bemötas med respekt.

Ledarna förväntas arbeta långsiktigt. Pengar spenderas inte på onödiga utgifter eller prestigefulla investeringar. I stället byggs företaget tålmodigt upp och buffertar skapas för att finnas till hands när tiderna blir sämre. När lönsamheten tryter fokuserar ledarna på att skydda sina medarbetare. Uppsägningar görs helst inte.

Hamnar medarbetaren i privata bekymmer är det inte ovanligt att chefen på olika sätt försöker stötta och anpassa arbetssituationen. Varje enskild individ ses som en människa av kött och blod. En anledning till det är att företaget uppfattas som en del av lokalsamhället. Leder man ett företag måste man förstå denna koppling. Att sponsra lokala föreningar och bidra till aktiviteter utanför företags sfär är självklart; "What goes around comes around".

Medarbetare ska inte förvänta sig mycket beröm. Hårt arbete och goda prestationer är självklart. Varför skulle det berömmas? Det hade säkert gått att arbeta ännu hårdare och göra det ännu bättre. Personer som sprider för mycket positiva ord omkring sig uppfattas som ytliga personer som man inte kan lita på.

Vidare lär önskemål från medarbetare om löneförhöjning eller

bonus bemötas svalt. Man arbetar inte för pengar, utan för stoltheten i att producera produkter och tjänster av hög kvalitet. Det är därmed också självklart att medarbetare ska vara självständiga och engagerade.

Även om ledarna inte sätter sig på höga hästar kan det ändå vara svårt att som medarbetare få gehör för sina idéer. Detta ibland bara för att ledarna själva har så många idéer som de vill realisera först.

En slags småländsk ledarskapsdialekt?

”Småländska” brukar beskrivas som en dialekt. Ordet dialekt kommer från grekiskans *dia’lektos* (samtal, sätt att tala) och betecknar en språkvariant hos invånarna inom ett avgränsat geografiskt område, exempelvis ett landskap eller en socken.¹⁵ En dialekt skiljer sig från standardspråket och från dialekter i närheten.

Kanske kan vi tänka oss att det vi nu beskrivit är en slags ledarskapsvariant bland småländska små- och medelstora organisationer, vilken skiljer sig från den som används i andra områden. Det är en *ledarskapsdialekt*. Såväl ledare som medarbetare (och andra) tänker och pratar om ledarskap på det här sättet. Som med alla dialekter finns det individuella skillnader. Alla ”pratar” inte exakt lika. Det finns också drag av denna ledarskapsdialekt i andra dialekter och vice versa. Personer med olika dialekter, men som talar samma språk, kan ändå förstå varandra. Åtminstone tillräckligt för att kommunicera. Ställd bredvid andra dialekter framträder dock en tydlig gestalt. Ibland är skillnaden påtaglig, ibland kan den bara anas – men den finns ändå där.

• • •

Vi hävdar inte att alla ovanstående föreställningar om ledarskap är unika för småländska organisationer. En del eller alla kan förmodligen återfinnas lite här och var i Sverige och i världen. Det vi föreslår

¹⁵ <https://www-ne-se.proxy.lnu.se/uppslagsverk/encyklopedi/l%C3%A5ng/dialekt> (Hämtad 2021-09-22)

är att de dock verkar vara särskilt aktuella här. Kanske är också en nyckel till förståelse att se dessa föreställningar som en helhet, som en distinkt dialekt. Det är först då som det går att förstå hur det fungerar.

Poängen – som vi här upprepar – är inte att avgöra vad som är ”bäst” eller ”rätt” ledarskap, utan att förstå att i Småland talas den här ledarskapsdialekten, om inte av alla så av rätt många. Vill ledare bli accepterade och därmed, teoretiskt sett, mer framgångsrikt kunna påverka sina följare, är det bra att känna till och förhålla sig till den. Kanske väljer ledaren att inte prata denna dialekt. Det kan fungera. Många sommargotlänningar som talar andra dialekter än gotländskan lyckas bli accepterade. Att tala en annan dialekt än den förväntade innebär dock att man skiljer sig från mängden. Det kan i värsta fall innebära att ledaren blir utstött och exkluderad. Som den person som uppfattas som en nonchalant turist som inte bryr sig om lokalinvánarna, utan bara orerar om hur bra det är på andra, finare ställen. Om hen har läst denna text, så torde hen i alla fall inte vara förvånad över att så sker.

»Poängen är inte att avgöra vad som
är ’bäst’ eller ’rätt’ ledarskap, utan
att förstå att i Småland talas den här
ledarskapsdialekten.«

Referenser – Del 1

- Forslund, M., Claesson, A., Gustafsson, L., Havemose, K., Karlton, A., Karlton, J., Lundgren, M., McIlroy, C. & Zambrell, K. (2019). *Ledarskap för ökad innovationsförmåga – Exemplet Småland*. Växjö: Linnaeus University Press.
- Forslund, M. & Gustafsson, L. (red.) (2022). *Förnyelse på småländska – Berättelser om utvecklingsarbete i vardagen*. Växjö: Linnaeus University Press.
- Forslund, M., Lundgren, M. & Zambrell, K. (red.) (2016). *Småländskt ledarskap – Inledande betraktelser*. Växjö: Linnaeus University Press.
- Frankelius, P. & Utbult, M. (2009). *Den innovativa kommunen: lärdomar från åtta kommuner och relevant forskning*. Stockholm: Sveriges kommuner och landsting.
- Grahn, M. (2011). *Möbelrike i tiden: om historiebrukets betydelse för identifikationsprocessen i en näringslivsregion*. Lund: Forskarskolan i historia och historiedidaktik, Lunds universitet.
- Gustafsson, B-Å. (2004). *Närmiljö som lärmiljö: betraktelser från Gnosjöregionen*. Växjö: Växjö University Press.
- Helling, J. (1995). *Mot mästarskap på småländska vägar*. Lund: Studentlitteratur.
- Hogan, R., Curphy, G. J. & Hogan, J. (1994). What we know about leadership: Effectiveness and personality, *The American Psychologist*, 49(6), s. 493–504.
- Holmberg, I. & Åkerblom, S. (2006). Modelling leadership – Implicit leadership theories in Sweden, *Scandinavian Journal of Management*, 22(4), s. 307–329.
- House, R. J., Hanges, P. J., Javidan, M., Dorfman, P. W. & Gupta, V. (2004). *Culture, leadership and organizations: the GLOBE study of 62 societies*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Johannisson, B., Nyström, M. & Reuterswärd, L. (1982). *I glasrikt. Människan –miljön – framtiden. En utvärdering*. Lund: LCHS.
- Larsson, O., Johansson, L. & Larsson, L-O. (2006). *Smålands historia*. Lund: Historiska Media.
- Lindell, M. & Arvonen, J. (1996). The Nordic management style in a European Context, *International Studies of Management and Organization*, 26(3), 73–91.
- Mintzberg, H. (1973). *The nature of managerial work*. New York: Harper & Row.
- Moqvist, L. (2005). *Ledarskap i vardagsarbetet: en studie av högre chefer i statsförvaltningen*. Linköping: Institutionen för beteendevetenskap, Linköpings universitet.

OECD (2012). *OECD Territorial Reviews Småland-Blekinge*. Växjö: Regionförbundet Södra Småland.

Sanders, P. (2023). Leader-in-context and historical leadership research, *Leadership*, 0(0), 1–20.

Schyns, B., Kiefer, T., Kerschreiter, R. & Tymon, A. (2011). Teaching Implicit Leadership Theories to Develop Leaders and Leadership: How and Why It Can Make a Difference, *Academy of Management Learning & Education*, 10(3), 397–408.

Smith, P. B, Aarum Andersen, J., Ekelund, B. Graversen, G. & Ropo, A. (2003). In search of Nordic management styles, *Scandinavian Journal of Management*, 19(4), 491–507.

Sveningsson, S. & Alvesson, M. (2014). *Chefliv – det ska fan vara chef*. Lund: Studentlitteratur.

Tyrstrup, M. (1993). *Företagsledares arbete: en longitudinell studie av arbetet i en företagsledning*. Stockholm: Ekonomiska forskningsinstitutet vid Handelshögskolan.

Wendeberg, B. (1982). *Gnosjöandan – myt eller verklighet?* Värnamo: U B Wendeberg Förlag.

Wigren, C. (2003). *The spirit of Gnosjö: the grand narrative and beyond*. Jönköping: Jönköping International Business School.



DEL 2.

Strövtåg bland småländska ledare

Denna del består av strövtåg bland småländska ledare. Samtal med fyra ledare leder till olika berättelser som samtidigt uttrycker mycket av det vi kommit att kalla för det småländska.

Här återfinns berättelser om hur en ung ledare kan få stort ansvar om hon visar att hon kan leverera, om ledaren som försöker "mjuka upp" det lite hårda och kantiga företaget, om hotellchefen som har en tydlig uppfattning om slipsens betydelse och om ledaren som tycker det är viktigt att våga visa att man inte kan. Vi avslutar med några reflektioner, bland annat kring tillsammansskapets utmaningar.

Att ströva runt bland märkliga bekantskaper

Magnus Forslund

Filosofen Richard Rorty uttrycker det som att genom att umgås med märkliga bekantskaper på märkliga platser så inser vi att det finns andra sätt att tänka och agera på.¹ Det behöver inte innebära att vi *gillar* det som är annorlunda eller att det är *bättre*. Vill vi åstadkomma utveckling, förändring, innovation – eller vad vi nu kallar det – så krävs det dock i många fall att vi på ett eller annat sätt möter eller rör oss i okända marker. Pinchot kallar det för att man behöver ”strula runt” (*fool around*).² En annan och mer passande metafor, med tanke på det småländska sammanhanget, är att kalla det för att ge sig ut på *strövtåg*. Vi börjar gå i en viss riktning och följer sedan de ingivelser som uppstår. Kanske ser vi en sidoväg att gå in på, kanske stannar vi upp vid något för att vända och vrida på det, för att sedan lägga det åt sidan och gå vidare. Kanske går vi tillbaka en bit och ser på det vi nyss gick förbi i ett nytt ljus. När vi gått färdigt kanske vi tänker att promenaden inte gav särskilt mycket. Men, det vet vi egentligen inte förrän senare. Det kan ha startat någon tankeprocess hos oss som efter ett tag leder till en mer konkret och användbar idé.

Även om strövtåg normalt beskrivs som en vandring utan mål, drivs mitt strövande av en nyfikenhet på personer som leder och utvecklar verksamheter. Mer specifikt handlar det om ett intresse av hur de gör, vilka utmaningar de möter, vilka lärdomar de dragit

¹ Rorty, 1997.

² Pinchot & Pellman, 1999.

etc. Genom att prata om detta och skriva fram berättelser kan andra ledare förhoppningsvis utveckla sitt eget ledarskap.

Genom att benämna det här som strövtåg vill jag förbereda läsaren på att det jag presenterar inte nödvändigtvis har en tydlig röd tråd – förutom intresset för ledarskap och utveckling. Vi kommer ströva lite hit och lite dit. Styrande är vad jag för tillfället upplever intressant i mina möten med ledarna. Vad som är intressant är dock inte alltid givet. Ibland behöver vi ”mana fram” det som till en början kanske bara kan anas. Framträder då någon slags gestalt som säger oss något meningsfullt?

Med vetenskapliga begrepp kan min ansats här beskrivas som etnografisk.³ Jag ger mig ut på en slags upptäcktsfärd där jag försöker förstå vad som pågår i den värld jag besöker. För var och en av de fyra ledarna har jag utifrån samtalen försökt hitta en berättelse som fångar en eller flera centrala aspekter av vad ledarna ”håller på med”. Ett samtal innehåller (minst) två personer. Därför låter jag också min egen röst höras. Jag är inte en neutral distanserad observatör, utan en närvarande person som får tankar och känslor såväl i den specifika samtalssituationen som när jag efteråt sitter och begrunder de samtalsutskrifter jag har framför mig.

Utgångspunkten är samtalen.

Det betyder också att vi startar i de faktiska samtalen och sedan så småningom försöker begripliggöra det som sägs genom att knyta an till teorier som redan finns eller genom att bygga nya.

3 Van Maanen, 1988.



Det blir bra det! – Om ledaren som fokuserar på att få jobbet gjort

Magnus Forslund

Samtal med Emma Åström, VD OBIK AB, Energyda

"Vi jobbar med hantverk, vi syr och tapetserar. Likadant som man gjorde för 200 år sedan."

Vilken typ av förändring ska till i ett företag där allt rullar på och medarbetarna är nöjda – och där kunderna inte vill ha några förslag på förbättring?

2 december, 2020

Under många år har jag kört på vägen som går från Växjö till Malmö. Varje gång kör man förbi en skylt som pekar in mot det lilla samhället Energyda. Här var jag en gång och tittade på en fotbollsmatch, men det är över 20 år sedan. Nu ska jag göra mitt andra besök på orten, om än digitalt. Jag sitter redo framför min dator och väntar på att Emma Åström, VD på OBIK AB, ska koppla upp sig via Zoom. Hon driver ett sömnadsföretag i just Energyda. Vi har blivit tipsade om att kontakta henne. Eftersom det är coronatider kan vi inte mötas i deras lokaler. Det skulle jag dock få möjlighet till senare.

Efter lite inledande information om projektet jag jobbar med, ber jag Emma ge sin berättelse. Det är inte alltid som personen vet hur hen ska börja när man ställer en sådan fråga. Men det vet Emma. Det märks att det inte är första gången.

Allt började med att Emmas pappa Olle, i sitt arbete på en bank,

hade en företagskund som behövde lite hjälp med leveranser till sin kund Invacare AB. Det handlade om att tillverka rullstolsdetaljer såsom armstöd och sitsar. Snart hjälpte hela Emmas familj till. Arbetet utfördes hemma i källaren. Efter ett tag bestämde sig företagaren för att sluta. Han hade då utvecklat ett nätverk med 6–7 familjer som hjälpte honom. Men pappa Olle hade varit först och han fick därför frågan om att ta över verksamheten. Enligt Emma var Olle först tveksam. Han hade arbetat 25 år i bank och var av den försiktiga typen. Emmas mamma hade arbetat 25 år inom posten. Emma själv och hennes bror tryckte på att de skulle ta chansen. Eftersom pappan kände VD:n på kundföretaget vågade han till sist ta beslutet att sluta på banken och år 1995 starta ett familjeföretag. Från början skulle pappan jobba heltid och övriga hjälpa till. Det tog dock fart direkt och de fick alla arbeta heltid. Ingen hade någon utbildning inom vare sig möbelpetsering eller sömnad. De lärde sig själva efter hand.

Bara några månader efter att de startat sitt företag slutade VD:n på Invacare (deras kund). Då blev pappan orolig. Överraskande nog får de då av den nya VD:n frågan om att utvidga verksamheten genom att ta över en del av den produktion som kunden utförde, inklusive tillhörande personal. Orsaken till erbjudandet är än idag lite oklart. Emma tror att en del hade att göra med att de var billigare än andra leverantörer. Emma blev ansvarig för denna del. Hon var då drygt 20 år.

Verksamheten fick sedan en bra utveckling med flera nya kunder. De anställde fler. Det uppstod dock en del konflikter mellan Emma och hennes bror. Han ville satsa högre och större, medan Emma ville ta små steg.

De var dock överens om ett förvärv av företaget Jokå AB, beläget i Alvesta. Det innebar att företaget nu också kunde erbjuda gardinsömnad. Under denna period fanns planer på att bygga ut lokalerna. Men planerna lades på is, vilket de senare insåg var tur då finanskraschen 2008 inträffade. Runt 2008 och några år framåt var det tufft. De startade under den här tiden ett dotterbolag där de sålde egentillverkade barnprodukter. Det gick inte bra och de förlo-

rade en hel del pengar. Dotterbolaget lades ner 2011. Under samma period tappade de 5 mkr i försäljning till sin största kund.

Ekonomin är inte så stark kring 2010–2012 och det är tveksamt om företaget kan överleva. Brodern lämnar verksamheten år 2011 och föräldrarna vill trappa ner. Till slut bestämmer de sig för att Emma själv ska ta över verksamheten. Hon blir ensamägare 2012. Föräldrarna arbetar kvar i varierande utsträckning i ett antal år, men Emma är den som leder företaget.

När Emma kan bestämma själv lyckas hon relativt snabbt förbättra ekonomin, bland annat genom en tydligare fokusering i verksamheten. Det skapar sedan möjlighet till en liten utbyggnad år 2017 och därmed kan verksamheten i Jokå AB flytta till samma lokaler. Den sistnämnda verksamheten hade flyttats från Alvesta till Eneryda år 2010, men i förhyrda lokaler. Nu blir allt samlat. Verksamheten växer lite grann de följande åren, även om de under 2020 tappar cirka 2 mkr i försäljning på grund av covid-19. År 2022 har de tagit igen tappet och till och med ökat lite, till drygt 22 mkr.

• • •

Det finns här två saker att stanna upp vid. En är att Emma flera gånger fått höra kommentaren att hon tagit över efter sin pappa. Det stämmer inte då hon redan från början har ägt och drivit företaget *tillsammans* med pappan och de övriga. Det är som om folk inte tror det. Även om det inte är en stor grej så stör det henne lite.

Emma: Alltså jag kan känna, det som stör mig ibland är nog att inte ja, att det jag har gjort på vägen inte räknas. Men igen så är det folk som inte känner till oss. Alltså det är mer en ja, en fördom som de har då. Jaha, du är dottern. Då har du tagit över. Då fick du det i knät liksom, varsågod, här har du.

Jag: Och då vill du egentligen säga att ...?

Emma: Då säger jag alltid, nej, vi startade det tillsammans. Jag har ägt i bolaget hela tiden.

På ett sätt är förekomsten av fördomen inte särskilt konstig. Utan att ha någon statistik på det så är min egen känsla att det ofta är pappa eller farfar som startat en verksamhet, som en dotter sedan tar över. Det som sker i OBIK:s fall är mer ovanligt. Särskilt ovanligt är det att redan som 19-åring vara med och starta upp företaget. Det jag här främst vill ta med mig i den fortsatta texten är Emmas irritation över att det hon gjort tidigare inte riktigt tycks räknas.

En annan sak att lyfta fram är att när kundens VD ska sluta och de får frågan om att utvidga verksamheten, då ska Emma fylla 20 år samma höst. När de bestämmer sig för att acceptera att utvidga verksamheten, vilket bland annat innebär att ta över en del personal, åker pappan och Emma till kunden. Där sitter tre män: deras VD, produktionsansvarig och han som hade skötte den produktionsdel som de ska ta över. Då presenterar Emmas pappa för dem att det är Emma som ska ta hand om detta. Här hade man kunnat tänka sig ett antal olika reaktioner. Den reaktion som kom är också den som så här i efterhand är kanske mest förvånande, även för Emma själv. Reaktionen var: ”ja, men vad bra, det blir jättebra.”

Emma kan än idag fundera över hur de tre männen kunde gå med på att ge detta ansvar till en så pass ung person som hon var.

Det är kittlande att se scenen framför sig. Fanns det ingen tvekan? Inga blickar mellan de involverade personerna? Inga höjda ögonbryn? Eller var det som den mest självklara sak i världen? Och hur kom det sig i så fall?

En närliggande tanke är att Emma och resten av familjen redan bevisat att de kunde leverera. De gick att lita på. Då spelar kanske inte kön eller ålder någon roll. Det viktiga är att de gör jobbet. Här och nu känns det som en tanke att bygga vidare på.

Tar vi ett steg tillbaka kan vi se att å ena sidan finns det personer med fördomar av typen att Emma fått allting serverat (om än i knät). Å andra sidan har vi fyra män som utan att blinka (?) accepterar att en 20-årig kvinna blir ansvarig för produktion och leveranser till en stor kund.

Detta bidrar till en slags destabilisering av en ensidig bild av att kvinnliga chefer i Småland alltid får kämpa i motvind.

»Å ena sidan finns det personer med fördomar av typen att Emma fått allting serverat. Å andra sidan har vi fyra män som utan att blinka (?) accepterar att en 20-årig kvinna blir ansvarig för produktion och leveranser till en stor kund.«

Bastant, mitt i det småländska möbelriket

Vid tiden för vårt samtal har företaget fyra verksamhetsområden: Gardinsömnad (även kuddar, sängöverkast, sängkjolar med mera), möbeltapetsering (från kundanpassade soffsystem för offentlig miljö till fristående fåtöljer och soffor), teknisk sömnad (klädslar och överdrag till stolar, soffor, fåtöljer och rullstolar) och vattenskarning.

Den största kunden står för cirka 30 procent av omsättningen. Vid sidan av denna har de många småkunder. Om man jämför de tio största med resten så utgör resten en större del av omsättningen. Cirka 30 procent av produktionen går till tillverkare av rehabprodukter. Exempel är sitsar, ryggstöd och armstöd till rullstolar.

Företaget leds av Emma och det finns en ledningsgrupp som förutom Emma inkluderar en person som jobbar med ekonomi och är driftansvarig för sömnad, en som jobbar med produktutveckling och försäljning, en som är produktionsansvarig för gardinsömnad och en som är övergripande produktionsansvarig och har hand om inköp. Alla är kvinnor.

• • •

Jag ber Emma berätta hur hon skulle beskriva företaget. Hon säger att det är traditionellt, klassiskt hantverk. Det är människor som syr. Kunder uppskattar företagets förmåga att kunna lösa leveranser på kort tid och med hög leveranssäkerhet. De har hamnat högt upp i mätningar som kunder gjort av sina olika leverantörer. En viktig aspekt är att de är noggranna. När det till exempel gäller gardiner till hotell, ser Emma alltid till att kontrollera rummen som gardinerna ska vara i. Förvånansvärt ofta upptäcker hon att kunden själv inte vet att rummen skiljer sig så mycket som de gör. Sammanfattat brukar de säga att företaget står för kvalitet och flexibilitet.

På sin hemsida, under rubriken "Tradition" skriver företaget med ganska stor teckenstorlek att företaget startade 1995 och håller till i Eteryda, en ort mitt i det småländska möbelriket. Jag frågar Emma vad det betyder:

Tanken med det är ju på något sätt att småländskt hantverk, alltså inte bara möbelhantverk, det är ju för mig någonting som är ... alltså bastant fick jag nu i huvudet. Men alltså det är tryggt, det är ordning och reda, det är riktiga grejer, det är inget fusk, det är inget skräp. Tänk motsatt till Kina-skräp så är småländska hantverk, det är bra grejer. Det symboliserar det för mig. Det vi gör är liksom riktiga grejer, inget fusk. Om vi gör en stol ska inte den trilla ihop om två veckor.

Ordet "bastant" fångar mig. Jag ber Emma utveckla, men hon säger att hon själv blev förvånad över att ordet dök upp i huvudet. Det är länge sedan hon använde ordet. Andra ord är "robust" och "gediget". Jag kommenterar att det uttrycker något som inte förändras mycket.

Nej precis. Det är ju det jag säger.

Emmas sätt att tala om det småländska skiljer sig en del från andra jag pratat med. Det har ofta tagit ett tag innan de lyft det lite tröga och oföränderliga som en negativ sida av det småländska förhållningssättet. Emma däremot *startar* i det oföränderliga och att det framför allt är positivt, även om hon ser en baksida av det. Annorlunda uttryckt, det är positivt att det småländska *inte* är så innovativt eller föränderligt. På ett sätt stämmer det bra med OBIK som företag.

Det finns här några olika aspekter som spelar in. En handlar om vilka kunder OBIK har, en annan om hur företaget "är". OBIK är ofta ganska hårt styrda av kund. Kunden har testat produkten och har ett producentansvar. Det gör att företaget inte får byta eller göra någonting med produkten. Företagets roll som underleverantör gör i nuläget att de inte *behöver* vara särskilt innovativa. När det gäller deras egen produktionsprocess är de enligt Emma inte heller så innovativa.

Emma: Men ärligt så vi är inte jätteinnovativa. Vi är dåliga på det faktiskt. Det hänger nog ihop med att vi gör som vi brukar.

Jag: Hur gör andra företag tror du?

Emma: Dels kan det vara en satsning man gör, dels tror jag att det kräver folk med intresse för nya saker. Att det finns någon som är mer eller mindre ute och letar saker som det här kan vi använda, skulle inte vi ha nytta av det här? Skulle vi inte kunna ha det här? Och sådana grejer. Vi som jobbar här idag, vi är lite mer som okej, vad ska vi göra idag? Då löser vi det och liksom skickar vi grejerna och så ja, så kommer vi tillbaka till jobbet igen och så gör vi samma sak igen. Kunden ska få sina grejer, du vet?

Utifrån min egen bakgrund i att ha studerat och jobbat med att engagera medarbetare i förändrings- och förnyelsearbete blir jag nyfiken på hur Emma tänker kring sin personal. Hon berättar att de gör det de ska på ett bra sätt. Men det är sällan de kommer med förslag på hur man kan göra saker snabbare eller på ett annorlunda sätt. Ledningsgruppen har diskuterat lite hur det kommer sig. Emma tror inte det har med rädsla att göra då hon upplever att de har ett öppet klimat där ingen "får på fingrarna" om de kommer med idéer. Emmas egen förklaring handlar mer om att vi människor är olika och en del är helt enkelt inte så inriktade på att utveckla eller förändra. Kanske är det så.

Vi är inte så innovativa – eller?

Vi landar således i en beskrivning av företaget som inte särskilt innovativa, vare sig gällande produkter eller produktionsprocess. Jag tolkar det som att Emma på ett sätt tycker det ändå är "OK". Det rullar på. Verksamheten går ihop. De löser det som behöver lösas. I hennes berättelser framträder dock då och då en lite annorlunda bild, en som visar att det finns en innovativ förmåga som dock inte alltid behöver eller får komma till uttryck.

Emma berättar att ibland hittar de ett bättre material för kunden att använda. Det kan vara både billigare och snyggare. De har lärt sig att det oftast inte är någon idé att föreslå det. För kunden blir det ett för stort arbete att göra förändringar, till exempel med tanke på brandtestning. Företaget har dock några kunder som låter dem bistå med sin kompetens och innovativa förmåga. De kan få välja material och råda kunden kring exempelvis brandklassning.

Vid enstaka tillfällen får företaget vara med tidigare i produktutvecklingsprocessen. Då kan de ibland bidra med att göra produkten billigare och bättre. Ett exempel Emma ger är dragkedja i stället för kardborreband. De flesta tror att dragkedja är dyrare. Men det är billigare per meter, lättare att sy och resultatet blir snyggare.

Jag upplever också att det finns en slags problemlösningsförmåga som är hög. Emma beskriver det som att deras verksamhet befinner sig i en förutsägbar osäkerhet.

Emma: Vi har jättekorta leveranstider, kort framförhållning, jättekort orderstock. En av våra största kunder, de ändrar sig hela tiden. Vi kommer med stommarna på tisdag. Sen ändrar de, leveransen kommer på torsdagen. Men det måste vara färdigt på fredag. Nej, det måste inte vara färdigt på fredag, det räcker med tisdag. Men det är ju förutsägbart att de gör så. Var hamnar man då liksom? Är det förutsägbart fast det är osäkert?

Jag: Jag vet inte riktigt ...

Emma: För att man vet att det kommer att köra ihop sig. Hur som helst så kör det ihop sig. Varje vecka.

Jag drar mig till minnes boken *Team Entrepreneurship* av Alex Stewart.¹ Han beskrev där hur produktionsarbetet i en liten industrienhet kännetecknades av intensitet, flexibilitet, samverkan, passion med mera. Problem som dök upp löstes kreativt av medarbetarna tillsammans. Jag får lite samma känsla kring OBIK.

Att vara mer grundad

I samband med att jag funderar över detta om de är innovativa eller inte så berättar Emma att när hennes bror ännu var kvar i företaget, så beskrev de sig själva som ett ”innovativt familjeföretag” med den senaste tekniken. Emma förklarar dock att det var mer hennes brors ord än hennes och kommenterar:

¹ Stewart, 1989.

Det är något som jag personligen aldrig har kunnat, du vet, vila i. Man är så här, fast vi är inte det, du vet? Som du frågade mig, vad gör ni som är så innovativt? Ja, det är inte mycket. Vi jobbar med hantverk, vi syr och tapetserar. Likadant som man gjorde för 200 år sedan gör vi nu.

Flera forskare har kommenterat att många företag och deras ledare mer ägnar sig åt sitt ”skyltfönster” än åt det inre arbetet. Det har blivit viktigt för många att använda sig av fina, fantasieggande ord som dock i praktiken inte motsvaras av någon bakomliggande substans.² Samtidigt kan man hävda att det kan finnas en poäng i att försöka förändra den uppfattning som finns såväl inom som utom företag. Däri ligger en utvecklingspotential.

I berättelsen om OBIK tycker jag att detta illustreras på ett tydligt sätt. Det är förståeligt att brodern försökte förändra uppfattningen om företaget, men också lika förståeligt att det kanske inte var på rätt sätt. Som en slags motreaktion verkar Emma idag därför betona att de inte är särskilt innovativa. Hon vill ”vardaglisera” deras arbete. Ett annat sätt att uttrycka det är att hon vill grunda det på något sätt, göra det mer ... jordnära?

Det är lätt att tolka detta som ett uttryck för det som uppfattas som det småländska.

Längtan efter ny energi – men hur?

Verksamheten har de senaste åren varit på ungefär samma nivå. Emma funderar på om det är dags att utveckla företaget på något sätt. Det känns som att allt rullar på i samma hjulspår. Hon vet dock inte riktigt vilken typ av förändring som ska göras. När hon frågar medarbetarna är de nöjda med hur det är.

Hon skulle vilja att det kom fler idéer från medarbetarna. Samtidigt säger hon att hon själv är rätt loj. De har alltid varit reaktiva, inte proaktiva. Det finns inga visioner eller planer för framtiden om att de ska uppnå en viss omsättning. Helst ska dock företaget inte gå under 17 mkr i omsättning.

Det finns inget uttalat intresse av att växa mycket. En orsak till

2 Alvensson, 2006.

detta är att Emma inte riktigt ser motivet. De har haft en acceptabel lönsamhet. Tillväxt medför också risker. En är kopplad till möjligheten att hitta kompetens. Men, det vore kanske intressant med en viss tillväxt. En fråga är hur det ska gå till i så fall. Kanske finns det något kopplat till intresset för hållbarhet?

Företaget har använt konsulter tidigare. Deras erfarenheter är inte så goda och det finns därför en skepticism gentemot konsulter. Främst handlar det om att Emma tycker konsulter inte verkar förstå den kontext företaget verkar i och inte heller företagskulturen.

I ledningsgruppen har de pratat om att genomföra någon slags utbildning. En idé handlar om en slags ledarskapsutbildning. Det skulle kanske kunna hjälpa dem att lösa en del produktionsrelaterade problem, de har lite för många manuella moment i nuläget. Fast främst skulle det kanske vara bra för att få in lite ny energi.

Men, en grundläggande utmaning är enligt Emma att de i ledningsgruppen är för lika varandra.

Vi har ingen nu hos oss som har lite mer helikopterblick och tittar framåt och kollar – där borta är något som glittrar, jag springer bort och kollar vad det är för något. Jag har liksom ingen sådan.

När hon funderat ett litet tag så säger hon att det kanske borde vara hon själv som hade den där blicken. Det är ju hon som är VD. Hon säger dock samtidigt att det inte behöver vara hon, det kan vara någon annan. Då denne inte finns i företaget i nuläget skulle de behöva anställa, men det finns det inte ekonomiskt utrymme för i nuläget.

Jag utmanar henne lite med att säga att hon kan knyta till sig den typen av kompetens på annat sätt än att anställa. Emma berättar då att hon funderat på om företaget ska gå med i utvecklingssatsningen Produktionslyftet.³ Det skulle ge företaget tillgång till extern kompetens under 18 månader. Kanske skulle det kunna få dem att inte bara köra på i gamla hjulspår.

Mot slutet av vårt första samtal frågade jag Emma om vad hon

3 SWECO, 2017.

såg som en nyckelfaktor för att få igång utvecklingsarbete. Det var inte så lätt och vi bollade lite fram och tillbaka. Till slut landade vi i ordet ”nyfikenhet”. Planen blev att vi skulle prata vidare bland annat om detta vid nästa samtal.

När vi – åter via Zoom – möts igen hamnar vi snabbt i ett samtal om hur svårt det kan vara att få igång energin. Det är inte så att människor inte är nyfikna egentligen, men ibland funkar det inte. Det kan vara många faktorer bakom. Emma berättar att det finns en del privata problem för några medarbetare som spiller över. Separationer, sjuka föräldrar och liknande saker tar energi.

Så vi sitter ju också i personliga situationer som gör att man inte är ”Yeah” när man kommer till jobbet.

Då blir företaget en plats att landa, vila och andas i. Det blir dock inte en plats där man river igång en massa utvecklingsprojekt.

Ett rättfram ledarskap

När jag letade efter ett ord att beskriva det ledarskap jag uppfattar att Emma utövar så fastnade jag för ordet ”rättfram”. I Svenska Akademiens ordbok beskrivs ordet bland annat enligt följande:

om person: som (icke begagnar sig av krok- l. smygvägar l. list o. d. utan) går öppet o. ärligt till väga l. är l. handlar utan alla baktankar l. som yttrar sig utan omsvep l. omskrivningar l. på ett öppet o. frimodigt sätt; som går l. uttrycker sig rakt på sak; okonstlad (o. chosefri); öppen(hjärtig); uppriktig; frimodig; frank, frispråkig (SAOB)

Emma har ett sätt att formulera sig som skiljer sig från många andra ledare. Det är något med den självkritiska men ändå självsäkra tonen som sticker ut. Rakt på sak och okonstlat på ett sätt som gör att jag blir övertygad. Jag försöker påminna mig om den kritiska blick jag som forskare ska ha. Men, jag har svårt att se något dolt eller konstigt. Det är så här det är. Det är rättfram.

Det innebär inte att det inte finns brister, något Emma själv är

snabb med att betona. Det bäddas dock in i en insikt om att det också är så det helt enkelt är. Det är inte så lätt att vara ledare eller driva och utveckla verksamheter. En får göra så gott en kan. Men det gäller att göra jobbet.

Epilog

Under våren 2021 beslutade sig Emma för att från Linnéuniversitetet köpa en utbildningsinsats med tre halvdagar och kompletterande intervjuer med ledningsgruppen. Jag får uppdraget att genomföra utbildningen. Det blir en spännande berg- och dalbana, där kraften i det småländska förhållningssättet visar sig. För när väl energin börjar återvända, då händer det saker och det snabbt. Men om det får jag berätta en annan gång.



Svart är ju lite hårt – Om ledaren som vill göra IT-företaget mjukare

Magnus Forslund

Samtal med Magnus Andersson, VD Griffel AB, Växjö

"Vi ska vara som Bamse."

Hur kan ledare hantera fenomenet att hjälpsamhet ibland leder till att tid för utveckling saknas?

1 december, 2021

När jag går in i byggnaden där Griffel AB och några ytterligare företag huserar, kommer jag på att den tidigare var Växjös polishus. Det är en nästan förvånande placering av ett företag som egentligen inte är beroende av vare sig ett centralt läge eller fysisk närhet till kunder. Dörren till kontoret är låst och jag trycker på besöksklockan. Det finns ingen receptionist. Dörren öppnas av den medarbetare som snabbast reagerar på signalen från mitt tryckande. Det går snabbt. När jag kommer in i den öppna lokal som närmast kan beskrivas som ett "fikarum" slås jag av att jag tycker att inredningen är mycket behaglig. Det gäller såväl möblemang som färgsättning. Jag är ingen färgexpert men skulle beskriva det som olika nyanser av petrol, det vill säga blandningar av blått och grönt. Det är lugnt, sobert och varmt. Samma stil går igen i konferensrummet där jag sätter mig ner med VD:n, Magnus Andersson.

Inredningen är inte det första vi pratar om, men den har gjort så pass starkt intryck att jag väljer att inleda vår nästa intervju med den. Det visar sig att inredningsvalet hänger ihop med den förändringsresa som företaget är inne i.

• • •

Sedan år 2016 har Magnus varit VD på Griffel AB. Det är hans andra sejour på företaget. Under åren 2001–2007 arbetade han som servertekniker och systemutvecklare/webbutvecklare på Griffel. Han lämnade för ett annat IT-företag men återkom alltså senare till Griffel för att bli VD.

Företaget Griffel AB startades 1993. De var tidiga med tjänster kring internet. Snart började Griffel bygga eget fibernät, de åkte runt med egen grävare. Företaget var ”hands-on”, som Magnus uttrycker det. Fibernätet täcker idag Växjös centrumdelar och industriområden. Förutom driften av fibernätet erbjuder de tjänster av typen e-post, webbhotell och servrar. Numera är det försäljning av datorer, molntjänster och olika typer av konsultationer som växer, vid sidan av utbildningar. Det handlar mycket om att sy ihop olika lösningar. Magnus beskriver det som en pågående transformation från ett hårdvarubolag, där man varit ute hands-on och skruvat mycket, till ett tjänsteföretag som tillför värde genom kunskap. I vår andra intervju utvecklar han detta:

... om man rullar tillbaka ett antal år, i IT-branschen så var det ju väldigt mycket killar och grabbar och det var mycket hårdvara. Det var gigabyte och så ... IT har ju förflyttat sig. Hårdvaran är ju såklart en förutsättning men det har ju blivit mer för vår del att man fyller det med innehåll och värde och man står för kunskapen. Så vi har förflyttat oss från hårdvaruföretag, infrastruktur till att vara ett kunskapsföretag. Där vi också adderat utbildningar bland våra tjänster. Och det återspeglas nu också i vår grafiska profil, att vi har förflyttat oss från det här lite mer stereotypa svarta, gula, hårt IT, till att vara lite mer mjuka i våra färgtoner och grafiska profil så säga. Vi ska ju återspegla de mjuka delarna som vi tillför.

En förändringsresa

Griffel AB har sitt namn till och med från ”griffeltavla”, vilket för många förmodligen associeras till dels svart och vitt, dels något

hårt. När kritan möter tavlan kan det till och med uppstå ett rätt obehagligt ljud. Jag kommer på mig själv med att tänka att jag tidigare har uppfattat företaget som något ... ja i alla fall inte mjukt. Snarare hårt. Lite vasst. Desto mer förvånande var det därför att träda in i dessa lokaler.

Vi fortsätter prata om att inredningen känns sober, men ändå hemtrevlig på något sätt. Enligt Magnus är förhoppningen att medarbetarna ska känna att det är skönt att vara här. Kanske lite förhasat gör jag tolkningen att det också verkar finnas en överensstämmelse mellan inredningen och Magnus själv. Han hänvisar dock till att en inredningsfirma gjort det mesta. Ett bidrag från honom själv var dock just färgerna. I stället för de klassiska blå stolarna i konferensrummet blev det en petrolnyans. Jag försöker föreställa mig blå stolar i det rum där vi sitter. Det hade nog funkad, men detta är så mycket bättre, tänker jag.

En grundtanke är således ”mjukare”, sett i relation till den ”hårdhet” som IT tidigare förknippats med. Jag frågar om han kan utveckla sina tankar kring företaget. Han berättar att de tidigare sagt ”vi ska vara snällare än Bamse”. Även om de inte längre pratar lika tydligt om Bamse så finns detta med hjälpsamhet kvar som en viktig aspekt.

Just hjälpsamhet ska faktiskt återkomma flera gånger i mina kontakter med företaget. Det visar sig dock att det finns ett ”problem”, eller i alla fall en negativ sida av hjälpsamheten. Mer om det senare.

Magnus kopplar Bamse-metaforen till att det ska vara en platt organisation, inte så hierarkiskt. Det börjar här med honom själv. Han får inte sätta sig på några höga hästar. Han ska kunna hoppa in och hjälpa till där det behövs. Man ska dela med sig. Ingen sitter och ”håller på saker”. Detta kopplar han i sin tur till att de försöker ha ett öppet klimat. Han berättar att en del nya medarbetare har kommenterat denna öppenhet i positiva ordalag. Ledningsgruppen har försökt utveckla det genom att i sina möten vara personliga och prata om såväl bra som mindre bra saker som händer. Kärnan är att det inte ska finnas någon prestige – ”Vi är bara människor allihopa”.

Jag försöker utmana genom att säga att Bamse kan uppfattas som mesig och som någon som inte kan ta tuffa beslut. Magnus berättar då att de har haft medarbetare som inte varit lika villiga att dela med sig som övriga. De har då tagit tag i frågan och i flera fall har medarbetarna då gått vidare till andra företag. Det är vidare OK att ta ledigt för att man exempelvis måste fixa något viktigt med bilen – så länge det inte blir något återkommande. Han resonerar kring att 2–3 gånger kan vara ok. Därefter behövs det något annat, starkare argument för att det ska vara OK. Där går gränsen.

Hur resonerar då Magnus kring sin egen roll som VD i en förändringsresa från hårt till något mjukare? Förutom att han går före genom att inte sitta på höga hästar, så handlar det om att se till att det finns tydlighet i vad som gäller. Det ska finnas en öppenhet i olika lösningar och hanteringar, men som ovan nämnts behöver det ändå vara tydligt var det finns en gräns som inte får passeras. Jag uppfattar honom som att en metod här är återkommande dialoger om dessa gränser. Magnus berättar också att det är viktigt för honom att lyssna in, inte bara övriga i ledningsgruppen, utan alla medarbetare. Han vill få in så mycket synpunkter och idéer som möjligt. För han sitter inte själv inne med alla svar.

Tid till utveckling

Den största utmaningen nu enligt Magnus är att hinna med i utvecklingen. De måste ha tentaklerna ute och känna av strömningarna kring vad som håller på att hända. Det är svårt att i en liten organisation ändå "få luft" att titta på vad som pågår. Magnus roll blir att försöka förstå hur det som händer kan översättas till nya eller förändrade kunderbjudanden. Viktigt är således inte bara den tekniska förståelsen utan även hur affärsmodeller kan förändras tack vare ny teknik.

Det är lätt att tänka sig att det är viktigt att så många som möjligt i företaget involveras i att dels fånga upp vad som händer, dels fundera på hur det kan användas för att utveckla företaget. Jag frågar därför om de har särskilda system eller metoder för detta. Magnus

berättar att ledningsgruppens medlemmar håller i egna gruppmöten ungefär en gång per månad. På mötesagendan finns en punkt där förslag till exempelvis förändrat arbetssätt eller förändrade tjänster kan tas upp. Då och då arrangerar de också ”konferenser” där många är med för att diskutera olika områden.

Det är sällan brist på idéer. Alla idéer är inte bra, men i de fallen ges en motivering till varför företaget inte går vidare med idén. De förslag som leder till beslut om införande skrivs upp på en lista. Förslagen prioriteras och ibland kan det ta lång tid innan ett förslag realiseras. Ibland hinner det hända saker som gör att beslutade förslag revideras eller läggs åt sidan för gott.

Den stora utmaningen enligt Magnus är tidsbristen. Lite för ofta hinner företaget inte realisera beslutade idéer. På sikt kan det förstöra intresset för att komma med idéer. En komplicerande faktor är att utvecklingsarbete ofta involverar flera personer. Det blir därmed krångligare att få loss tid.

Jag frågar hur lite/mycket tid som måste avsättas till utvecklingsarbete. Magnus svarar att han inte vet. Jag omformulerar mig lite och landar till slut i följande fråga: Skulle de som jobbar med ett utvecklingsprojekt komma någon vart om de skulle säga ”låt oss jobba intensivt med detta i tio minuter varannan dag i fyra veckor”? Magnus funderar lite och säger att tio minuter låter kort. Jag märker dock att något har tagit fäste hos honom. Han börjar resonera lite kring det här med mer vardagliga ständiga förbättringar, sådana kan man göra på rätt lite tid ... och sedan fortsätter han med att de har diskuterat att man kanske måste planera in utvecklingstid tydligare i kalendern, så att det blir prioriterat. Han berättar också att de faktiskt tagit fram en slags policy benämnd ”Prioritering av vår tid och ärenden”. I policyn beskrivs bland annat vilka leveranser till vilka kunder som ska prioriteras. Där beskrivs också 75-20-5-modellen. Tanken är att 20 procent av arbetstiden ska ägnas åt exempelvis utvecklingsarbete av befintlig verksamhet och 5 procent till utveckling av helt nya saker.

75-20-5-modellen

Modellen 75-20-5 visar hur Griffel önskar fördela arbetstiden på ett sådant sätt att utrymme skapas för det innovationsarbete som är en förutsättning för företagets fortsatta utveckling. Modellen innebär att Griffels totala resurser och timmar planeras och fördelas enligt nedan.

- **75 procent** av tiden ägnas åt kärnverksamheten.
Exempel: Ordinarie arbetsuppgifter såsom arbetsledning, ekonomi, marknad, försäljning, leverans, support och drift.
- **20 procent** av tiden avsätts till verksamhet som ligger nära kärnverksamheten.
Exempel: Kundens livscykel, tjänsteutveckling, egen utveckling, systemanpassningar, personliga mål, ansvarsområden, förbättringsarbeten i Griffels fibernät, automatisering av manuella rutiner etc.
- **5 procent** av tiden fokuseras på helt nya saker som inte har med kärnverksamheten att göra.
Exempel: AI, IoT, 6G, RPA, övriga konsultområden som t.ex. verksamhetsutveckling.

En bakomliggande orsak till policyn om prioritering av tid och ärenden är att en del av företagets kunder har avtal som egentligen innebär att de i vissa fall kan få vänta på att få hjälp, eller inte kan få hjälp med vissa frågor. Ofta brukar medarbetare ändå hjälpa kunden. I förlängningen innebär det att utvecklingstid försvinner.

En tanke jag får är att policyn i sig inte räcker hela vägen fram till att skapa utrymme för utvecklingsarbete. Vi fortsätter resonera kring idén om tio minuter varannan dag i fyra veckor. Skulle det kunna göra att de ändå kan komma någon vart? Min tanke är att tio minuter är så pass kort tid att det går att få plats med den i kalendarern. Efter att vi pratat ett tag föreslår jag i stället 15 minuter tre gånger i veckan i fyra veckor. På 15 minuter hinner man söka runt

på internet lite, se ett kortare filmklipp, läsa lite i en artikel, tänka eller prata fokuserat på en viss aspekt av den fråga som man jobbar med. Förmodligen är det inte så viktigt exakt hur lång tid det blir. Vi enas om att det viktiga är att ”komma igång”, men också att ”hålla liv i det”.

Hjälpsamhet kan vara störande

En sak som dyker upp är att det finns en negativ sida av hjälpsamhet. Det är bra att medarbetarna vill hjälpa varandra, men ibland bidrar det till negativa störningar. Den som blir tillfrågad kanske sitter mitt uppe i något viktigt och skulle egentligen behöva säga ”Nej”. Men eftersom de har en kultur av hjälpsamhet så gör medarbetaren inte det, utan hen lägger i stället sina uppgifter åt sidan för att kunna hjälpa.

Lite för ofta kan det enligt Magnus vara utvecklingsarbete som läggs åt sidan. Det känns kanske inte så akut eller fel att göra så, sett i relation till att hjälpa sin kollega. Magnus är medveten om att detta är en slags paradoxal situation. Det blir svårt att säga nej. Bäst hade varit om frågan inte ställts. Men hur vet den som vill ha hjälp att hen inte ska störa sin kollega med frågor? Det är inte en lätt situation och Magnus berättar att de diskuterat att ta fram en prioriteringslista. Men, det handlar också om kulturen, att våga säga nej.

Om många och långa möten

Magnus fortsätter med att berätta att de haft en diskussion i företaget om möten. Känslan är att det blivit för många och för långa möten med otydliga syften. Ibland är fel personer med, ibland saknas personer. En hel vecka kan gå med bara möten, utan att känslan är att man kommit någonvart. Jag kommenterar det med att om man avsätter mindre tid än brukligt så kan det leda till större fokus på att man åstadkommer *något*. Magnus säger att han skulle vilja testa att införa lite kortare möten, där man låter fantasin och dynamiken flöda. Sedan fångar man upp det och ser vad det blev utav det.

Kanske kommer det fram något, kanske inte. Det är inte värre än så. Det behöver inte bli någon prestige.

Jag är vid det här laget positivt förvånad. Innan jag klev in på kontoret kunde jag inte gissa att det var *här* vi skulle hamna. Magnus positiva och öppna inställning gör mig glad.

Ett andra samtal

Vårt andra möte sker den 15 februari 2022. Coronapandemin florerar fortfarande, men samhället har allt mer öppnat upp och på Griffel AB är alla nu tillbaka på kontoret. För Magnus är det viktigt att medarbetarna är på kontoret nu, dels för att de har en del utvecklingsprojekt, dels för att de har en del nya medarbetare som behöver komma in i vi-känslan. Han gör också en koppling till att de ska vara ett personligt företag, med personliga relationer med kunderna. Då måste de också ha det internt. Jag tolkar det som att det försvåras om man bara ses digitalt.

Jag frågar vad som hänt kring vår diskussion vid förra samtalet om att de skulle ha kortare möten. Magnus säger att han försökt modifiera ledningsgruppens möten genom att förbereda mer och komma snabbare till beslut. Han ursäktar sig lite kring att han inte gjort mer än så. Själv tänker jag att han gjort mer än jag hade gissat. Magnus kommenterar dock med att han gärna skulle vilja testa idén med 15 minuter tre gånger i veckan i fyra veckor, eller liknande. Han funderar på om det går att involvera en ytterligare person i idén. Vi bestämmer oss för att ta ett möte lite senare under våren med denna person.

Sedan vårt förra samtal har de tagit beslut om att fokusera och konsolidera. Ambitionen är att stänga flera projekt som de gått in i, för att så småningom kunna ta sig an nya innovationsprojekt i en mer lugn och harmonisk takt. En bakomliggande orsak till det är en frustration över att de inte kommit framåt mer än de gjort. Dels har det med personalbrist att göra, dels med att företaget nog haft lite för många projekt igång samtidigt. Det har varit svårt att visa att de går framåt.

Magnus pratar om företagets DNA:

... vi måste tillbaka lite grann till rötterna så att säga och hitta vårt DNA. Vad är vi, vad har vi för identitet och hur ska vi jobba nu när vi faktiskt ändå är tillbaka och pandemin troligtvis är över och så vidare. Och en hel del nya personer som har börjat under pandemin har suttit hemma och sådär, så vi behöver lära känna varandra lite grann på nytt. I stället kanske för att springa in i nya utmaningar direkt. Sen ... vi förvärvade ju ett annat företag i september förra året. För att det ska bli lyckosamt så är ju den viktigaste faktorn skulle jag väl säga, det är ju att vi hittar en gemensam kultur.

Vi pratar vidare om att lyckas med förvärv. Hur gör man? Magnus berättar om tidigare erfarenheter av att ha blivit uppköpt (inte i Griffel). Det blev inte så lyckat. Kunderna blev drabbade negativt på ett sätt som gjorde att Magnus själv mådde dåligt. En lärdom är att försöka bygga ihop det tillsammans och inte ha attityden att den ena parten är "storebror" som köper upp "lillebror". Då blir det ingen vi-känsla.

... för det är så lätt att se de här värdena rent på pappret, men att man skapar den här vi-känslan ... och den är ju så svår att ta på. Men att skapa en god stämning som gör att man ska längta till jobbet.

När jag skriver dessa rader dyker tanken "inte en mysigubbe" upp i mitt huvud. Magnus kan vid första anblick framstå som en slags mysigubbe. Han pratar om Bamse, vara snäll, god stämning, vi-känsla och längta till jobbet. Min känsla när jag sitter och pratar med Magnus är att det inte är rätt uttryck. Det Magnus pratar om är hur man leder ett företag på ett affärsmässigt sätt. Det är ledarskap. Inte mysigubbeskap.

Jag blir nyfiken på *hur* de konkret ska göra för att skapa en vi-känsla som inkluderar även det förvärvade företaget. Magnus berättar att de dels skapat gemensamma arbetsgrupper gällande bland annat sälj och teknik, dels bestämt att personer från de olika arbetsplatserna ska besöka varandra. Dessutom kommer de anordna några halvdagar där de mer fokuserat diskuterar olika frågor tillsammans. De hade gemensam julfest för två månader sedan. Då

hade de en del lättsamma lekar, vilket bidrog till att öppna upp det mellan alla. Knutet till det har de skapat en gemensam trivselkommitté. De har fått i uppgift att hitta på aktiviteter som gör att de lär känna varandra.

När Magnus nämner ordet "trivselkommitté" kommenterar han lite ironiskt att det inte låter så modernt. Jag reflekterar lite över att det låter som en kvarleva från en tid som flytt. Kanske känns det extra "gammalt" i ett IT-företag, med alla associationer till att IT ska handla om något nytt och modernt? Samtidigt uppfattar jag företagets utvecklingsresa nu som ett försök att just kombinera nytt och gammalt. Betoningen på det personliga, vänliga och hjälpsamma kan ses som ett försök att återknyta till något gammalt men också tryggt. På hemsidan beskriver de sin verksamhet som "pålitlig IT". De ser till att IT funkar i kundernas verksamhet. En poäng här är att många kunder är obekväma med den hajp som ibland omger diskussioner om IT. Inte minst har ju digitalisering blivit ett ord med näst intill mytisk karaktär. Jag tänker att det företaget ägnar sig åt kan ses som en slags balanseringsakt. De vill undvika att det slår över åt för gammalt och därmed mossigt å ena sidan, och att det blir för modernt och hajpat å andra sidan.

»Betoningen på det personliga, vänliga och hjälpsamma kan ses som ett försök att återknyta till något gammalt men också tryggt.«

Om DNA och identitet

Jag är fortsatt intresserad av det som Magnus benämner företagets DNA eller identitet. Jag frågar därför hur de skulle sälja in sitt företag till potentiella nya medarbetare som kommer från storstäder. Vad skulle de locka med? Magnus kommer snabbt in på det lokala och familjära. I detta ligger hjälpsamheten. Man stöttar och hjälper varandra.

Vi har liksom en gemensam uppgift. Och det där är ju en hjälp till självhjälp, så att hjälper du den här kollegan så slipper du den frågan också vid nästa tillfälle kanske och den växer och så vidare. Det är liksom grund-DNA:t att vi har den. Det är ingen som sätter sig på några höga hästar här, utan då, vi har en platt organisation och det är inklusive mig själv.

Jag kommenterar att han som VD kanske måste säga så?

Ja så är det ju. Men jag skulle nog säga att det är lite, inte kanske unikt men det är inte alla företag som har det så. Det är ju något som vi också får bekräftat med nya som kommer hit.

Om det småländska

Jag kan inte låta bli att föra in samtalet på det småländska. Vad betyder det för Magnus? Först tvekar han lite, som om han funderar på vad jag är ute efter. Jag omformulerar mig och frågar om innebörden är olika när man i Skåne kanske säger ”Ja, det här är ett riktigt skånskt företag”, jämfört med när man i Småland säger ”Ja, vi är ett redigt småländskt företag”. Då utspelar sig följande dialog:

Magnus: Ah, jag förstår. Det är inte riktigt samma klang, skulle jag vilja säga. Nu är man ju färgad på nåt sätt men det är ju mycket vad du, liksom de här gamla värderingarna som du lägger i, för det är ju det man spelar på egentligen.

Jag: Fast frågan är, finns värderingarna kvar?

Magnus: Nej, det är ju inte säkert.

Jag: Om du tittar på ditt företag? Finns de kvar här?

Magnus: Det tycker jag. Om man nu lägger in de begreppen som du var inne på så är det ju, är det verkligen så här.

Jag: Vad skulle du säga då om vad det är, om du skulle slänga ur dig några begrepp?

Magnus: Ja men det är, man är liksom långsiktig, strävsam, man sticker inte ut, man är inte mer än nån annan och lite det här. Om det är det som är det småländska så, det finns här.

Jag: Och det är ...?

Magnus: Och det tycker jag ändå är nåt positivt. Sen får det ju inte vara hämmande heller. Och det kan det ju vara.

Vi pratar ånyo om hjälpsamhet och då berättar Magnus att hans familj köpt fritidshus i Skåne. Jag frågar om de är hjälpsamma i Skåne.

Så jag har ju lärt känna lite skåningar. Och det är, men lite med det här, nej inte riktigt. Jag kan inte sätta riktigt fingret på det men det är lite småskillnader ändå. Men ..., lite mer att man håller på sitt.

Magnus tror att det uppfattas mer positivt att använda de småländska idealen. Jag frågar om företagets devis ”pålitlig IT” kanske passar väl ihop med det småländska? Han svarar jakande.

En negativ aspekt av det småländska är att man reder sig själv, vilket kan innebära att man inte ber om hjälp, säger Magnus. Man är van att lösa problem på finurliga sätt. Det kan dock också bli så att man går över ån efter vatten. Hade man bett om hjälp hade problemet lösts snabbare.

Magnus beskrivning av det småländska stämmer väl in med andras beskrivningar.¹ Det intressanta är dock inte så mycket det, som att han, liksom många andra vi pratat med, upplever att det

¹ Forslund m.fl., 2016.

faktiskt finns något särskiljande och att det främst är positivt. En annan intressant aspekt är att det i Griffels fall är förhållandevis enkelt att se hur deras tankar om hur företaget ska vara rimmar väl med det småländska. Det finns dock ingen medveten tanke om att det ska finnas en överensstämmelse. Det bara är så ändå. Just detta är i sig det kanske bästa uttrycket för kultur, att det är så självklart att det inte är något man pratar om. Redigt småländskt ledarskap talar man inte om. Man bara gör.

Hjälpsamhet som en (del av) småländsk ledarskapsfilosofi?

När jag nu i efterhand återupplever våra samtal så är det några känslor som dröjt sig kvar. En är den behagliga inredningen. En annan är den öppna och nyfikna inställning som Magnus visade. Han funderade, vände och vred på det vi pratade om. Jag blev glad över att han fångades av idéerna om korta möten, 15-minutersidén etc. Det blev mer än en intervju. Jag fick en känsla av att kunna bidra, om än i det lilla. Kanske är jag lite för okritisk, men det får gå för denna gång.

Det slår mig att den hjälpsamhet som Magnus pratat om, kommer till uttryck även i hur han bemöter mig. Det var som att han verkligen ville hjälpa mig med mina frågor. Hur han som ledare agerar mot sina medarbetare återspeglas även gentemot mig. Det visar en positiv konsistens i ledarskap.

Ambitionen att förändra IT-företaget från det lite hårda (svar- ta) till något mjukare förstärks av Magnus öppna inställning och hjälpsamhet.

Jag kan inte heller komma ifrån tolkningen att hjälpsamheten passar väl ihop med det småländska. Kanske är hjälpsamhet något så pass centralt att det kan ses som en del av det vi kan kalla en småländsk ledarskapsfilosofi? Det får bli en fråga för en annan text. För tillfället nöjer jag mig med att säga att epitetet *Den hjälpsamme ledaren* passar väl in på Magnus.



Jag har helst inte slips – Om ledaren som inte tvekar att hugga i

Magnus Forslund

Samtal med Göran Ivarsson, VD Quality Hotel Royal Corner, Växjö

"Detta är en Volvo."

Vilket förhållningssätt behövs för att se till att såväl företag som medarbetare och en själv överlever en av de värsta kriser som drabbat branschen?

15 december, 2021

När jag parkerar bilen för att gå in på Quality Hotel Royal Corner i Växjö tänker jag rätt mycket på vad jag ska få höra från deras VD, Göran Ivarsson. Coronapandemin har lamslagit stora delar av samhället och inte minst hotell- och restaurangbranschen. Hur hårt drabbat har det här hotellet blivit? Hur hårt drabbad har Göran själv blivit? Det ska visa sig att coronapandemin har drabbat inte bara honom utan hela hotellverksamheten rätt hårt.

• • •

Hotel Royal Corner byggdes 1985. Strax därefter övergick det till att vara ett Radisson SAS-hotell, för att sedan bli ett Best Western-hotell. Sedan 2017 ingår hotellet i kedjan Nordic Choice Hotels. Känslan är att hotellet "alltid" funnits där. Kör man igenom de centrala delarna av Växjö så kör man oftast förbi det. Shoppa man i centrum så ligger det i slutet av den huvudsakliga gågatan. Hotellet

har en restaurang som även är öppen för andra än hotellgäster. Det, tillsammans med att de liksom många andra hotell har konferensmöjligheter, har gjort att jag själv varit där 4–5 gånger under den tid jag bott i Växjö.

Trots detta, eller kanske just därför, är min känsla att det är ett hotell som är lite anonymt, lite avsides. Även om just Hotel Royal Corner är ett välkänt namn, så är det inte bland de första hotellnamnen i Växjö jag skulle räkna upp. Varför är det så? En möjlig förklaring är att hotellet, enligt Göran, kan ses som en typisk Volvo. Hotellet kan aldrig bli något topphotell, utan det strävar på i ett slags ”midmarket segment”. Bland annat begränsas de av fastigheten som sådan. De har de förutsättningar de har. Att försöka sig på att bygga en ”story” som andra hotell kan göra, är enligt Göran inte aktuellt. Om nu inte Petter Stordalen eller någon annan får för sig något annat. Sådant kan ju hända. Men inte just nu. Just nu håller Göran fortfarande på med att förfina sin Volvo.

Att ta snabba beslut

Göran har varit VD på Royal Corner i Växjö sedan 2006. Tidigare har han bland annat arbetat med såväl konserthuset i Växjö som därefter satsningen som Torsten Jansson (New Wave) gjorde i glasriket, med fokus på verksamheten i Kosta. Från tiden med New Wave tog han med sig snabbheten i beslut. Man måste våga ta beslut. Ett uttryck som Göran lagt på minnet från tiden med Torsten Jansson är ”sju av tio rätt så blir det bra”. När det gäller de beslut som går fel så säger Göran att situationen sällan är sådan att det gör så mycket om det går fel. Man får åtgärda eventuella fel helt enkelt. Han upplever också att de yngre är lite mer ”här och nu”, bara kör liksom. Som ledare gäller det att möta dem där och inte ”sega på om vi ska göra så eller om vi ska våga eller inte”.

Göran följer upp med att den stora planen självfallet måste finnas. Vilken riktning har företaget? Han pratar om ”ett smalare narrativ”, vilket fångar mitt intresse.

Jag: Smala narrativ sa du, eller hörde jag rätt?

Göran: Ja, det vet jag inte varför jag sa. Det var nog för att jag satt och lyssnade på utrikesbyrån igår och då var det en som använde det många gånger så det bara rabblades upp!

Jag: För det är ingenting du gör medvetet?

Göran: Nej. Det är inget som är så i vokabulären i vanliga fall.

Jag: Men vad tänker du kring det då när du säger smala narrativ? Vad är det som ...?

Göran: Ja, men alltså en ... i det sammanhanget då en smalare, en tajtare beslutsgrupp någonstans. Alltså i det sammanhanget som är för att man vet vart vi är på väg. Sedan är det ju många vägar som leder dit.

Ett smalare narrativ innebär enligt Göran således att det finns en tydlighet i några grundläggande saker. Detta underlättar beslutsfattandet.

Det är intressant hur ett uttryck som ”flyger förbi” – om än upprepade gånger – här plockas upp av Göran och används för att beskriva hur han (och de övriga som är involverade) agerar kring strategisk utveckling av företaget.

Förutom snabbheten i beslutsfattandet har Göran från tiden i New Wave tagit med sig insikten om vikten av tydlighet i organisationen samt av att det finns en back-up. Varje uppgift måste kunna utföras av två olika personer. Då hotellet är öppet hela tiden så måste det alltid finns någon som har den information och kunskap som behövs. Till det kommer att personal kan bli sjuk eller helt enkelt väljer att sluta i företaget. De har därför noga definierat rollerna och fördelat dem på medarbetarna. En fördel är om medarbetaren är ”bred i sitt sätt att arbeta”.

Har vi en lunch med 140 personer så har vi nog en i receptionen och någon i stället som kan servera i 30 minuter. Sedan går man tillbaka till sina arbetsuppgifter igen och då sköter de som jobbar i servisen normalt sett

med disk och det här plocket – men just att man måste ... du kan ju inte stå liksom och ha fullt bemannat överallt, för gästerna flyttar ju på sig och det gör ju också att man måste bygga in en flexibilitet i den stabiliteten om man säger så.

Ett hackat system bevisade en tes

Förutom att pandemin skapat stora utmaningar för företaget så blev hela koncernen Choice hackat den 2 december 2021. Det gjorde att bokningssystemen inte fungerade.

Vi visste att vi hade fullt hotell på kvällen, men vi visste inte vilka gäster vi skulle få in och vi visste inte vad de skulle betala. Egentligen ingenting, vi visste inte ens om vi fick igång systemen så att vi kunde öppna dörrarna eftersom att nyckelsystemen låg nere också.

I koncernen ingår ett hotell i Trelleborg som Göran också är chef över. De båda hotellen satte sig i ett möte och delade upp arbetsuppgifterna. De byggde ett enkelt manuellt bokningssystem som var färdigt klockan tre på eftermiddagen då gästerna skulle checka in.

Så jag stod ute i kön, det tog ju lång tid att checka in naturligtvis. Jag stod ute i kön och bad alla plocka fram sina bokningsbekräftelser så att vi visste vad de skulle betala till exempel.

De klarade av situationen, men enligt Göran hade det inte gått om de inte hade haft så många anställda som kunde så mycket. Hade de bara haft en person som var riktigt duktig på systemen så hade det blivit övermägtigt. Nu kunde de bygga det på ett annat sätt. På ett sätt bevisade händelsen hans tes om vikten av att skapa en organisation med back-up när det gäller personalens kompetens.

Han reflekterar kring att det hela bygger på att han måste våga lita på sina medarbetare och låta dem bli duktiga på många saker. Han kan inte själv sitta med all kunskap. Han säger att han i nuläget knappt kan checka in gäster på datorn. Det är bättre att andra kan det, så att han själv inte blir för insyltad i allting.

»Han reflekterar kring att det hela
bygger på att han måste våga lita på
sina medarbetare och låta dem bli
duktiga på många saker. Han kan inte
själv sitta med all kunskap.«

När Göran berättar om detta utspelar sig en liten film i huvudet som blir en mix av tv-serien "Pang i bygget" (med John Cleese i huvudrollen) och teaterföreställningen "Hotelliggaren" (med Robert Gustafsson i huvudrollen). Jag tänker att en hotellchef nog *vill* ha kontroll, men att det är svårt. Med tanke på hur många oväntade saker som kan inträffa kan det nog lätt spåra ur om en person försöker kontrollera allt.

En följdfråga från mig blir hur Göran gjort för att åstadkomma kombinationen av stabilitet och flexibilitet. Han återkommer till planen. När man "sätter organisationen" måste det finnas utrymme och en möjlighet att se att personen kan fungera även i en annan roll. Ett exempel är att det inte räcker för en receptionist att vara duktig med gäster. Hen måste kanske också kunna hantera Excelarket eller hotellets ISO-certifiering. När en person slutar uppstår också möjligheten att se vad kvarvarande personer kan. Kanske kan någon ta över de uppgifter som den som slutade hade. Det leder i sin tur till att kraven på nästa rekrytering kan se annorlunda ut.

Ibland handlar det om att Göran eller någon annan i ledningsfunktion är beredd på att "fylla i luckor", i alla fall temporärt. Detta bidrar till att grundtryggheten för personalen behålls.

Att vattna personalen

Vi pratar om vikten av att medarbetare har inställningen "jajamen-san" när det ställs frågor om de kan hoppa in här eller där. Grunden är att de själva måste vilja någonting, de måste vilja framåt:

... de måste man ju på något vis vattna under tiden för att de ska vara nöjda.

Det gäller att vara lyhörd kring vad medarbetarna behöver. Det kan vara personalaktiviteter eller nya städvagnar eller dammsugare eller ... För Göran är det viktigt att känna dem som människor, hur de fungerar i gruppen och i jobbet. Om de cirka 30 personerna i företaget vet han rätt mycket. Han vet vad deras partner heter, hur många barn de har, om de har det tufft ekonomiskt eller inte, med mera.

Det gör ju också att man har en plan för varje individ och vet hur man ska agera mot varje individ någonstans. Men den sitter ju som sagt var ... den är ju inte nedskriven. Det finns ju liksom inte en karriärstege eller vad man pratar om i de stora företagen liksom så där, utan här handlar det mer om att jag vet att hon är nöjd där hon är, men se till att fortsätta hålla henne nöjd, och då har man liksom vissa aktiviteter för det.

Karriärmässigt utgör hotellverksamheten en utmaning. Rätt snabbt kommer man upp till strax under hotellchefs-nivån. Det går inte att komma längre. De anställda kan få lära sig nya arbetsuppgifter, men sedan är det stopp. För de som vill framåt måste Göran därför tänka att han bara har kvar dessa personer under en begränsad tid.

Då har jag kanske tre, fyra år på mig och sedan kommer de försvinna. Det är bara att acceptera och se att de är duktiga i sitt jobb under tiden, men när de väl släpper så kan man ju kanske liksom ... vad ska man säga? Då ska man bara se till att de är så glada och nöjda som möjligt med den tiden som de har haft hos oss och fått med sig så mycket erfarenheter som möjligt så att man liksom har hjälpt dem att bygga vidare i sin karriär så att säga.

En särskild utmaning är att de yngre ofta vill framåt, uppåt lite för snabbt. De är 22 år och tycker att de kan bli chefer med en gång.

Man behöver först och främst kanske lära dem vad livet är.

När han säger detta noterar jag att han är ännu en i raden av ledare vi talat med som säger ungefär något liknande. Det finns ett gap mellan de ungas förväntningar och "hur det funkar" i företag. Göran jämför med hur utvecklingen varit under de 25 år han har haft underställd personal och konstaterar att det är en väldigt tydlig skillnad. Unga har idag ofta en uppfattning om sig själva som oövervinnerliga. De bara ska vidare. Även om man gör en insats för dem och de trivs bra, så kan de sluta när som helst, till exempel för att flytta till Dubai.

Men man blir jävligt förvånad och det hade ju inte hänt för 20 år sedan, för det fanns ju liksom inte då.

Flexibilitet och stabilitet

En förändring inom hotellbranschen är att idag anställs personer inte så ofta till en roll enbart som receptionist eller servitör, utan till ett ”service crew” som ska vara mer flexibla. Detta skrivs in i avtalen på ett sätt som inte gjordes tidigare. I början av 1980-talet hade det hotell vi nu sitter i cirka 70 anställda. Idag är de knappt hälften.

Det var ju helt galet, de kan ju inte ha gjort så mycket. Bara ta en restaurang där man hade spritkassörskor, det enda de gjorde var att lämna ut sprit till antingen servitörerna som skulle upp till gästerna eller till köket för att de skulle ha det i maten liksom. Det var hennes jobb, punkt. Sedan hade du såskockar och du hade kallskänkor – det var helt galet.

För en utomstående låter det inte helt självklart hur det kan fungera med så många färre anställda. Svaret när det gäller restaurangen består av en kombination av att det är andra verktyg idag, mer halvfabrikat, ett helt annat sätt att planera menyn (mycket färre ingredienser som används till många olika saker). Till detta kommer att personal som jobbar på annat håll i hotellet används även i restaurangen. Så skedde inte förr.

Idag finns också ett större fokus på att följa upp verksamheten. Göran vet exakt hur beläggningen i staden var föregående dag, vad snittpriset för ett rum var, hur många städade rum per timme som deras hotell hade, hur många kronor de sålde för per arbetade timmar, med mera.

... ett osålt hotellrum är för alltid osålt. Vi får bara en chans och det är här och nu, så vi måste agera på det, och med de tajta marginaler som ändå är i den här branschen så gäller det ju att man har koll och styr på alla de nyckeltalen också. Så det är ju att jämföra med vilken fabrik som helst, fast vi jobbar med människor och för människor och inte med maskiner. Det är en stor skillnad, så det är en dimension till!

Göran visar stor entusiasm när vi pratar om detta. En orsak till det är att han är lite irriterad över att en del, läs exempelvis banker, tror att han som hotellchef inte har koll. De tror ”att jag sitter med fötter-

na på skrivbordet och dricker champagne hela dagarna”. Tvärtom har han som hotellchef tillgång till mycket information.

De beskrivna förändringarna leder till att de kan kombinera flexibilitet och stabilitet.

Om en saknad slips

Vi lämnar den övergripande beskrivningen av hur hotellbranschen förändrats och fokuserar på hur Göran utvecklat just det här hotellet. När han började som VD år 2006 fanns det några tydliga problemområden: kunder var på väg att lämna eftersom rummen och servicen var dålig, restaurangen läckte pengar, det saknades kostnadsmedvetenhet, varumärket var otydligt och organisationen var gammal. Han började med fastigheten. Först skapa goda relationer med fastighetsägaren, sedan börja renovera.

Vi hyr ju ett hus av en extern och så har vi allt ansvar i huset egentligen, det är väldigt konstigt egentligen. Om jag ska renovera ett hotellrum så får ju vi stå för hela kostnaden för att renovera rummet men badrummet måste fastighetsägaren göra till exempel. Och du vet ju själv om du har ett badrum vad det kostar, här har vi 160.

Renoveringen var ett sätt att sända en signal till marknaden att de var på väg mot något nytt. Nästa steg var att få ordning på restaurangen. De öppnade upp en entré ut mot gatan så att kunder kunde besöka restaurangen utan att passera genom hotellreceptionen.

Därefter var det dags att ta tag i organisationen. Hotellet var 21 år gammalt när Göran tog över och under den tiden hade personalen haft sju olika VD:ar. De 10–12 personer som arbetat där från början hade ingen riktig trygghet i sitt arbete. Allt förändrades ju så ofta. Samtidigt behövdes nya förändringar, inte minst genom nyrekryteringar.

Förutom att göra förändringar gällande lokaler och restaurang så anar jag att de förändringar han ville åstadkomma även handlade om andra saker. Jag frågar honom om det; vad var det där nya som han ville föra in?

Väldigt, väldigt medvetet har jag aldrig burit slips på jobbet. Väldigt, väldigt medvetet kommer jag i jeans vissa dagar. Väldigt medvetet gick jag in i snickarkläder och hjälpte vaktmästaren. På något vis att få in det, för det var väldigt mycket så – här är mitt jobb, sköter du ditt så sköter jag mitt. Det fanns liksom ingen sådan som gick över gränserna eller såg de där bitarna och det är ju ganska lätt att identifiera och se. Så det tyckte jag var tydligt och det försökte jag liksom motverka och de man hade med sig – det var ju några stycken som ändå var lite förändringsbenägna och de fick man ju prata med – »kan du inte göra såhär?«.

Han försökte också ”puffa” en del anställda till att börja göra lite nya saker. En person i konferensgruppen försökte han få att servera kaffe på frukosten. Hon skulle bara behöva gå in två gånger, tio minuter per gång, och gå runt och vara trevlig bland gästerna och fråga om hon skulle fylla på kaffe.

Dels är det en bra gästupplevelse, men du visar också restaurangen att du vill hjälpa till där ute och inte bara lämna ut ett PM och sedan gnälla på restaurangen om maten var bra eller dålig i efterhand. Du är en del av den upplevelsen, det är sådana saker som man verkligen försöker få implementera.

Det gäller dock att ha lite tur också.

Sedan var väl det stora egentligen att den gamla receptionschefen slutade och vi plockade upp en tjej som var 25 år gammal, riktigt vass. ... Hon var ju hälften så gammal som de flesta som jobbade här. Hon var en fena på systemen, kunde allting, och det var jätteviktigt att hon var en duktig hantverkare i botten, för de kunde inte slå henne på fingrarna ... men det var ju ett helt annat sätt att tänka och då började väl den resan när vi bytte ut mycket folk. Det var också rätt medvetet, men jag hade tur att hon fanns i huset så att man inte behövde göra en extern rekrytering då liksom.

Även om det kanske var tur, så var det också centralt att Göran såg möjligheten och vågade ge den unga tjejen förtroende. Han testade henne också med frågor kring hur hon tänkte att hon skulle hantera olika situationer. Hon svarade på så bra sätt att han kände att det var rätt. Sedan var det också viktigt att backa upp henne, även om några

saker skulle gå fel. För Göran är det viktigt att då ”ta skiten” själv. Ett sätt är att om en ung känner osäkerhet kring ett beslut, så kan han gå in och ta det formella beslutet och stå för eventuella problem som uppstår. När det finns tio års erfarenhet är det en annan situation. Det kan också gå snabbare:

... det faller sig rätt naturligt, för sedan helt plötsligt så kommer hen in och säger »jag tar tag i det där själv« och då vet man att det är rätt färdigt, då kan man liksom släppa den människan och så får man ägna sig åt någon annan.

Småländskt har blivit modernt

I slutet på vårt första samtal nämner jag att jag vill prata vidare om det småländska. Jag skickar också boken *Småländskt ledarskap*¹ till Göran. Vid vårt andra samtal frågar jag om han hunnit läsa något i boken.

Jag började läsa, jag tyckte den var väldigt intressant den du skickade den här, Småländskt ledarskap. Jag har inte hunnit att tugga mig igenom alltihop. Jag har läst en del. Det är ju rätt intressant.

Vad är det då han finner intressant? Han startar med att det som kan ses som ett traditionell småländskt ledarskap nu har blivit modernt. Han förknippar det med att man är rätt nära varandra, att det är platta organisationer med nära till beslut. Ledare är med i produktionen på ett annat sätt, både när det gäller produkter och tjänster. Ett sätt att uttrycka det är att det småländska ledarskapet har spridit sig.

Om man tittar på det tydligaste exemplet man kan ta ifrån vår värld så är det kökshierarkin som fanns förr. Det var den här gamla franska köksmästareskolan när man drev på personalen som slavar och det var liksom ingen som vågade säga emot och det var hårda ord och toner och sådär många gånger. Man skulle sätta folk på plats. Det upplevde jag själv när det

¹ Forslund m.fl., 2016.

kom den typen av människor rekryterade till företag i Växjö. Det funkade inte redan på 90-talet. Så agerar vi inte här. Medans det fortfarande funkade i storstäder och sådär. Men skulle man ens försöka och implementera eller agera på det viset idag 20 år senare så är det fullständigt tvärkört även i ett kök i Stockholm.

Det som länge varit naturligt i Småland när det gäller ledarskap kan nu också återfinnas i andra delar av Sverige. Detta gäller inte bara restaurangköken. När Göran jämför med hur hotellchefer – runt om i Sverige – agerar idag jämfört med för 20 år sedan är det stor skillnad. Överallt är man mindre hierarkisk idag. Det småländska har blivit modernt.

Han betonar det nära, det jordnära, men också familjära. Han upprepar det han berättade tidigare om att han känner personalen väl. Detta gör också på något sätt att det finns en annan långsiktighet. Målet är inte att pusha företagets värde och sedan sälja dyrt. I stället handlar det om att sträva framåt med långsiktighet.

Spridningen har dock inte gått utanför landets gränser. Göran berättar att det är stor skillnad mot exempelvis Danmark. Där är det mer hierarkiskt.

Ett behov av mer närhet

En reflektion Göran gör är att kanske tänker man nu lite *för* mycket på personalen. Det är inte alltid det blir rätt. Är det viktiga att medarbetaren mår bra här och nu eller att medarbetaren har kvar sitt jobb långsiktigt? Här upplever Göran att det finns ett ökat behov av att förklara mer för personalen om hur helheten hänger ihop.

Det känns som att öppenheten från ledningshåll är ännu viktigare, att förklara hur det går och varför tar vi vissa beslut och hur agerar vi. För att kunna få med sig medarbetarna.

Det finns också idag ett större intresse från medarbetare att få höra hur det går. Det hänger dock också ihop med att det *har* blivit tajtare och att det oftare blir en diskussion om huruvida vi kan köpa nya arbetsskor i år eller inte.

Slipsens betydelse

Det skulle vara enkelt att vara allt för generaliserande kring det småländska. Efter hand som jag lyssnar på Göran blir bilden mer komplex. Han berättar exempelvis att när han arbetade i glasriket (Kosta) så var det viktigt att ha kostym och slips när han besökte Orrefors glasbruk, medan det inte var nödvändigt på Kosta glasbruk. På det förstnämnda stället skulle det vara "lite finare".

I samma anda var det också "självklart" att man inom hotellbranschen hade kostym och slips, i alla fall om man var VD. Detta gällde även i Växjö, Småland år 2006. När Göran började på hotellet så blev han ifrågasatt av de äldre medarbetarna för att han inte hade slips. Det var som om de undrade "vad är han för en människa?"

Slutsatsen är att även om platsen är en viktig faktor så kan även rådande företagskultur och branschen vara det. Det är inte i förväg självklart huruvida slips ska vara på eller av. För männen vill säga.

Göran själv använder helst inte slips, oavsett företag eller situation. När han arbetade i Orrefors kändes det dock nödvändigt. Dessutom var inte Göran den som kunde sätta normen. Det kunde han när han kom till hotellet. Där blev det också särskilt viktigt att signalera något nytt genom att undvika slips. Det var ett sätt att signalera jämlikhet. Vi ska hjälpas åt över gränserna.

Förnyelse i hotellbranschen

Hotellbranschen kan uppfattas som konservativ, men de senaste åren har det kommit många nya innovationer. Prissättningen är ett exempel, men det finns fler. Idag kan en gäst bo på hotellet utan att ha kontakt med någon på hotellet. Bokning, incheckning, nyckeluthämtning, frukost, betalning, utcheckning och kvitto – allt sker via mobiltelefonen.

Sedan ett antal år ingår hotellet i Nordic Choice-kedjan. Det innebär också att många möjliga innovationer härrör från kedjan och erbjuds respektive hotell. Från att tidigare ha varit tvungen att själv initiera innovationer, så handlar det för Göran idag mer om att sälla bland alla förslag som kommer. Det gäller att hinna med.

Till det kommer mindre förbättringar och förändringar, varav en del kommer från personalen. Han upplever en brist gällande att uppmärksamma dessa. Det finns en tendens att de ”smygs in”. Även om det i sig är bra, så innebär det också att förbättringarna inte riktigt syns och uppmärksammas som de positiva handlingar de är.

Göran berättar också att förändringar är lättare när det är lågkonjunktur.

Jag brukar säga att jag älskar lågkonjunkturer. Utifrån ett personligt perspektiv eller för att på nåt vis, det är ju då som marknaden, i alla fall en marknad som våran, då är det ett vitt blankt papper egentligen. Det är då man kan göra nånting. I en högkonjunktur så är det svårt för oss att flytta företag och företagsavtal och sådana här saker för då är man inte så pris-känslig ute längre. Medans när du kommer in i en lågkonjunktur, alla börjar titta på kostnaderna igen. Då kan man vara lite aggressiv och jobba på.

Lågkonjunktur innebär för hotell att de kan försöka kapa åt sig företagskunder genom att erbjuda lägre pris än konkurrenterna. Det påverkar dock också medarbetarna som då plötsligt förstår att de kan komma att förlora sitt arbete. Deras inställning till att vilja acceptera eller föreslå förändringar blir därmed mer positiv.

Att hitta sig själv igen

I slutet av vårt andra samtal frågar jag hur Göran ser på framtiden. En reflektion han gör är att för några år sedan kändes det lite som att det var stiltje för hans egen del. Sedan kom pandemin och svepte bort alla sådana känslor. I stället blev fokus att överleva. Vid tiden för samtalet är känslan att de är på väg ut ur den svåraste tiden. Hur ska han göra nu?

Det jag går och funderar på mycket det är ju liksom hur ... ska jag återta kontrollen? Eftersom jag inte känner igen reaktionerna i organisationen. Både på individnivå och totalt sett i organisationen. Så på nåt vis är det ju lite som att vi måste börja om från början ... och se till så att alla funktioner fungerar igen på ett tillfredsställande sätt.

Det är dock lättare sagt än gjort.

Jag har pratat med många kollegor också om det här. Alltså man är rätt mentalt dränerad på nåt sätt. Så jag har svårt att, jag har svårt att lyfta blicken för tillfället.

Det är inte bara svårt, det är jobbigt att höja blicken och se framåt. Många är, som Göran beskriver det, "skadade" efter de här åren. Han berättar om ett möte med höga chefer inom Choice-kedjan där de informerat om en massa nya projekt som legat på is och som nu ska implementeras.

Och så sitter det liksom 200 personer som jag, som är totalt dränerade. Och inte ens har kontroll på sin egen dagliga verksamhet. Och så bara trycks det på grejer. Och man blir så ..., man blir ju trött bara av det och då blir ju motståndet ännu större. Så där fungerar ju, den mekaniken fungerar ju precis som jag säger samma sak för stället här. Att det blir så mycket.

Här finns en utmaning i att han skulle vilja strunta i en del av de här projekten och samtidigt gäller det att hänga med så att hans hotell inte hamnar på efterkälken. Samtidigt ...

... som vi nånstans, vi måste hitta oss själva här.

Jag hade önskat att jag kunde förmedla hur ... stark känslan var i vårt samtal när Göran uttryckte dessa ord. Det här var en person, en ledare, som verkligen hade kämpat på under pandemitiden, men som nu också kände att det var dags att stanna upp, att landa. Att hitta hem, utan att det för den skull betyder att lämna eller ge upp. Utan just att hitta sig själv.

Frågan är hur. Jag nöjer mig med att göra en liten språklig jonglering här. I det smäländska ledarskapet pratar många ofta om den där strävsamheten som kännetecknar ledarna. Med tanke på att det har varit rätt kämpigt, så kanske det kan vara läge att inte fokusera så mycket på att sträva (framåt) utan att ägna sig lite mer åt att ströva (runt).



Är det jag som är konstig? – Om ledaren som följer sitt hjärta

Magnus Forslund

Samtal med Emma Elheim-Karlsson, VD Hallabro Elektriska AB

"Alltså, jag har ju ingen tydlig metod. Det är det som är grejen. Jag följer framför allt mitt hjärta, min mage och min intuition, men också plocka in saker från kloka människor. Det är min metod."

När magkänslan är stark, men det saknas fakta att underbygga känslan med, hur gör man då?

29 juni, 2020

När det gäller familjeföretag finns det ett talesätt att första generationens företagare bygger upp företaget, andra generationen förvaltar det och tredje generationen förstör det.¹ Även om det där nog mest är en myt så kanske det inte är så konstigt om det vilar en slags osynlig tyngd på Emma Elheim-Karlssons axlar. För att hon upplever en sådan tyngd står klart redan när vi har vår första dialog. Hon har då deltagit i en ledarutvecklingsgrupp som anordnades inom projektet Ledarskap i Småland. Jag deltog själv inte i just den aktiviteten, men fick efteråt höra från processledaren att Emma hade intressanta tankar. Det var detta som låg bakom att jag kontaktade henne för en dialog.

Den första dialogen sommaren 2020 kom sedan att följas av ytterligare några dialoger. Vi pratade om många olika saker. Vissa återkom vi till, flera gånger. De verkade viktiga i berättelsen om att

¹ Zellweger m.fl., 2012.

som kvinna vara VD för ett småländskt familjeföretag i en mansdominerad bransch. Detta som barnbarn till grundaren och utan någon utbildning i eller erfarenhet av att arbeta med elteknik. Hur tar man sig an en sådan utmaning?

• • •

Emma är VD för Hallabro Elektriska AB. Företaget beskriver sig som ett komplett elteknikföretag med mer än 75 års erfarenhet. Företaget omsätter cirka 100 mkr och har cirka 90 anställda på orterna Tingsryd, Växjö, Kalmar, Ronneby, Ryd och Vislanda. Det var Emmas farfar som startade företaget, som sedan övertogs av hennes pappa. Emma själv tänkte sig en karriär utanför företaget och utbildade sig till lärare. Efter några år lockade ändå företaget henne till att gå in och arbeta med HR-frågor. Det var med viss motvilja hon accepterade det. En faktor var att hon inte hade någon utbildning inom elteknik. Hur skulle det gå? Ganska snart fann hon att hennes kompetens som pedagog och hennes erfarenheter från skolans värld verkade passa rätt bra i företaget. Hon började så smått införa en del förändringar utifrån HR-rollen. Det gick några år och 2018 tog hon över som VD.

Emma berättar för mig att hon inte tycker det är så stor skillnad mellan läraryrket och att driva företag. I grunden handlar det om att leda människor:

Att leda människor är otroligt givande tycker jag och det är det jag går igång på. Och det var väl det jag kände lite när jag började vara här, att här finns möjlighet ... att kunna påverka väldigt mycket, för jag kände att jag har förtroendet.

Att hon kände en acceptans från medarbetarna kan enligt henne själv spåras till att hon sprungit omkring på företaget under sin uppväxt men också att hon hade arbetat med HR-frågorna en tid. Medarbetarna hade en viss vana vid henne. Samtidigt fanns det en osäkerhet kopplat till Emmas planer på att utveckla verksamheten. Hur skulle hennes idéer tas emot?

En önskan om utveckling

Utifrån HR-rollen kunde Emma lära känna företaget och börja forma sina idéer om hur företaget kunde utvecklas. I grunden var det ganska enkla saker säger hon, som att trivas på jobbet, titta över arbetsmiljön, ha mer medarbetarsamtal, lyssna och ge mer feedback. Fast, riktigt så enkelt var det ju inte:

De kanske inte kostar så mycket men de är inte mätbara, det är det som är lite bekymret då, att man inte kan mäta att det ger en viss peng eller vinst då. Men sen samtidigt, är det ju tungrott, det kostar mycket energi att driva igenom såna saker i och med att det är något helt nytt och folk förstår inte varför och så. Men när man väl gör det får det en enorm genomslagskraft, så är det ju, det måste jag säga. Och det är häftigt, det är det som ger mig lite kick också.

Även om det var goda relationer mellan ledning och medarbetare, så var dessa relationer av det mer traditionella slaget. Medarbetarsamtal fanns inte. Genom att införa sådana tänkte Emma att hon skulle kunna få igång utvecklingsprocesser av olika slag.

Men det var ju jättesvårt att få folk att prata och förstå vad de skulle ha det till.

Hon berättar att samtalen kunde vara lite stela. Emma ställde frågor som medarbetarna var ovana vid. Det handlade om vilka intressen de hade, som om de spelade något instrument, men också om vad hon kunde göra för att de skulle må (ännu) bättre på jobbet.

De undrade varför jag skulle vilja veta såna saker om dem och liksom vad de hade för nytta av det, om det skulle ge dem något framåt.

Efter hand har medarbetarna vant sig en del och Emma upplever att det kan bli såväl ärligt som djupt. Det blir oftare prat om känslor. Emma är medveten om att det kan upplevas krävande när hon, som VD, vill prata känslor med sina medarbetare.

Hon kan själv känna att det är lite svårt ibland, när varken hon eller medarbetaren vet vad samtalet kommer att landa i. Det kan komma upp sådant som hon inte riktigt vet hur hon ska hantera. Det kan handla om hur samhället har blivit och vilka känslor det väcker, om osäkerhet, mod, hälsofrågor, kunskap med mera. Hon lyssnar och försöker förstå om det finns något hon eller någon annan i företaget kan bidra med.

Hon är dock övertygad om att den här typen av samtal är en förutsättning för att hon på allvar ska kunna skapa så goda förutsättningar för medarbetarna som möjligt.

• • •

Emma berättar att medarbetarsamtalen ska ses i relation till hennes övergripande tankar om hur företaget skulle kunna utvecklas. Här pratar hon om att förändra kulturen i riktning mot en större öppenhet kring saker och ting. Hon återkommer då och då till ”att kunna feedbacka varandra”. Tidigare hände det att medarbetare höll inne med sina tankar och känslor, oavsett om det handlade om att något var fel eller om de hade idéer av olika slag. Det kunde gälla gentemot såväl andra medarbetare som chefer. Det i sig ledde till att en del mådde sämre än de behövde, att misstag gjordes och att möjligheter inte utnyttjades.

Att man vågar liksom säga något i stället för att humma och gå därifrån och vara tyst, som man kanske gjorde förr. Sen gick och var småtjurig. Nu säger man i stället att jag tycker inte det var en bra lösning eller vad det nu kan vara för något. Alltså det kommer fram saker till mig där jag känner att det ger resultat, att de kommer eller ringer till mig och vill tala om saker. Det fanns ju inte innan.

Medarbetarsamtalen har här varit en viktig del i utvecklingen. Emma betonar dock att hon även i många andra sammanhang har arbetat i riktning mot mer öppenhet. Till exempel har det varit viktigt för henne att våga ställa frågor, oavsett hur dumma de än kan tyckas vara.

»Tidigare hände det att medarbetare höll inne med sina tankar och känslor, oavsett om det handlade om att något var fel eller om de hade idéer av olika slag.«

... att våga ställa frågorna, för ofta blir det ju väldigt tyst, och de undrar vad över huvud taget det har med detta att göra, som vi pratar om nu, och så. Men någonstans tror jag ändå det väcker något som kanske kan bli något större till slut.

Emma försöker genom sina frågor visa att det är ok att även andra ställer sådana frågor. Det har gett effekt, även om det finns en stor utmaning med att uppfattas som att man inte vet tillräckligt mycket eller har alla svar.

Att våga visa att man inte kan

Under våra dialoger återkommer Emma till att el- och byggbranschen har vissa särdrag. Ett är att det är viktigt "att kunna, att veta". Det märks när hon möter representanter från andra företag, men också inom det egna företaget. Det finns ett sätt att prata som gör det lite svårt att "ställa dumma frågor". Ibland ställer hon sådana för att hon inte vet, ibland för att utmana, men ibland också för att helt enkelt utforska nya möjligheter. Här märker hon att det kan skapa en osäkerhet. Varför frågar Emma så mycket? Vad menar hon med dessa frågor? Borde hon som VD inte veta detta?

Emma tycker att inställningen att inte våga visa att man inte vet hindrar utveckling. Tidigt beslutade hon sig för att försöka ändra på det i sitt företag. Det leder enligt henne till både en bättre verksamhet och en bättre arbetsmiljö. Då vågar medarbetare be om hjälp när de är osäkra. Men, det öppnar också upp för utveckling på ett annat sätt. Ibland behövs tokiga idéer, om inte annat för att de kan leda vidare till andra, bättre idéer. Då måste man tillåta sig att inte riktigt veta eller kunna. Risken är annars att någon lite för snabbt avfärdar idén som omöjlig, olönsam, onödig eller vad det nu kan vara. Så ska det inte vara inom Hallabro Elektriska.

Hon vill också försöka påverka branschen i stort mot en större öppenhet. Hon tror det skulle gynna den, om inte annat när det gäller rekrytering av nya medarbetare.

Att gå före utan att veta

Ett sätt att förstå Emmas ledarskapsutmaning är att hon behöver gå före och visa en väg som hon känner är rätt, samtidigt som hon vet att hon inte *vet* att det kommer bli rätt. Hennes grundinställning är ju att det är bra att inte vara alltför tvärsäker, utan öppen för alternativ.

Hon tror starkt på vikten av att prata mer med varandra, om allt möjligt. Men, kanske har hon ändå fel i att det leder till såväl gladare medarbetare som ett mer framgångsrikt företag? Vad värre är, tänk om hennes ambitioner leder henne till beslut som gör att det går åt skogen med företaget? Sådana tankar är inte alltid så lätta att skaka av sig.

Nej, men det vilar ju någonting över mina axlar som är ganska tungt och det är ju mitt arv. Och det har jag väldigt stor respekt för och det är ett djävulskt stort ansvar att driva familjeföretaget vidare. Jag är tredje generationen. Vi har ju inte tänkt sälja.

Egentligen är Emma i grund och botten säker på sin sak. Men, tvivlet kommer ändå ibland, om inte annat för att det ligger nära till hands för henne att vara öppen för att det kan finnas alternativa vägar. Denna flexibla inställning i sig blir dock problematisk i skenet av andras tvärsäkerhet. Om de är så säkra på sin sak, kanske har de då ändå rätt? I en av våra dialoger återkommer Emma till detta med branschkulturen:

Sen kanske jag är lite för »mjukis« för att vara i den branschen, men jag vet inte. Alltså att jag ser till de mjuka sakerna lite för mycket än de hårda, det blir en liten kulturkrock. Jag får ju ofta ändå alltid motivera och försvara mina mjuka saker, som ledare då. Och som kvinna, kanske också.

Ibland skapar detta en trötthet hos Emma. Hur länge ska hon orka kämpa på? Samtidigt triggas andras självsäkerhet och motstånd henne till att fortsätta vara lite motsatt, lite bångstyrig, lite annorlunda. Är hon manne lite av en rebell, eller i alla fall entreprenör?

När jag frågar henne, svarar hon att hon inte ser sig som någon entreprenör, men att hon drivs av en vilja att utveckla. Hon kan inte låta bli att hitta på nya saker.

... men jag upplever att jag kan utsätta mig för situationer som jag inte vet att jag går i hamn med, därför att jag känner att jag måste bara göra det.

På ett sätt är det inte särskilt konstigt. Hon är uppvuxen med företagandet och har suttit med på middagar med familj och släkt där företaget har diskuterats hit och dit. Det sitter i ryggraden.

Men, en utmaning för Emma är att hon har tydliga och starka idéer om ledarskap. Dessa verkar ibland krocka med det entreprenörskapande hon också håller på med. Det sistnämnda handlar om att kasta sig in i nyskapande projekt som kanske misslyckas. Om det misslyckas, då kommer det att ha tagit tid, pengar och energi från företaget. Och, hon kommer att ha gjort folk besvikna.

Att göra folk besvikna rimmar inte med Emmas bild av gott ledarskap. Då skapar man i stället trygghet för de anställda. Då går man inte in i riskfyllda och halvgalna projekt. Men samtidigt, att inte starta nya spännande projekt utan bara sitta och förvalta verksamheten rimmar inte med hennes bild av gott företagande (eller entreprenörskap).

På ett sätt kan vi beskriva det som att oavsett hur Emma gör, så gör hon fel. Men också rätt.

Tillsammansskap som vägen framåt?

”Tillsammans” är ett ord som Emma ofta använder. Hon kopplar ihop det med att de alla har samma mål. De ska utvecklas tillsammans, även om var och en ska hitta det de trivs med. Det är också tillsammans som de kan hitta lösningar på de problem och svårigheter som dyker upp. Ibland sipprar det dock fram en känsla av bristande ”tillsammansskap”.

Vi gör inte det riktigt tillsammans på det viset som jag skulle vilja, utan det är snarare »det jag tycker – det kör vi på”.

Hon skulle vilja se mer dialog, vilket i sin tur kräver att alla ser vinsten med dialog – och så är det inte alltid. Vid just detta tillfälle känner hon att orsaken till att det är så kanske har att göra med att hon brustit i sitt ledarskap på något sätt. Kanske har hon inte gett medarbetarna rätt verktyg? Kanske når hon inte ut till dem?

I stället för att utforska om hon använder rätt verktyg för jag in frågor som rör rimligheten i att åstadkomma den nivå av "tillsammansskap" som Emma eftersträvar. Har hon orimliga förväntningar? Det leder vidare in i resonemang kring utmaningen med att som ägare och VD betona att "vi gör det tillsammans".

Formellt sett är Emma ägare och högsta chef. Kan det bidra till en distans mellan henne och medarbetarna? Det är trots allt hon som bestämmer och hon som aktieägare som tar ut en del av vinsten. Kanske är det svårt för en del medarbetare att fullt ut tro på det där "tillsammansskapet"? Finns det en misstänksamhet mot hennes goda vilja?

Emma värjer sig mot bilden av henne som någon upphöjd över de andra. Hon gillar inte det där med hierarkier eller titlar. Hon berättar om en medarbetare som kommenterat att det på Emmas visitkort inte står att hon är VD. Hen verkar tycka att det är viktigt. Det gör inte Emma.

Vi gör samma saker. Vi ska gå åt samma håll liksom. Vi har samma mission.

Det här med hierarki och makt blir särskilt problematiskt, tycker Emma, om det skulle innebära en antydning om att hon mest är intresserad av att krama ut ytterligare en hundralapp från medarbetarna och *inte* menar allvar med sin önskan om att göra det bättre för alla i företaget.

Emma inser att en del tänker och känner på det här sättet. Och det gör henne lite ont, för det är ju inte det hon står för. Även om det på något vis är omöjligt så vill hon försöka bryta ner eventuella barriärer.

Det måste gå att leda en sådan här verksamhet i en mansdominerad bransch på ett annorlunda sätt.

Att stå upp för varandra

Den första dialogen vi hade genomfördes år 2020 då coronapandemin påverkade världen på många olika sätt. Många företag permitterade personal. När jag frågar hur Hallabro Elektriska påverkats börjar Emma med att berätta om ett annat företag i regionen, där 40 procent av medarbetarna permitterats.

Jag tycker att det hänger inte riktigt ihop med min filosofi eller mina värderingar, så gör man inte. Jag vet att de har en god kassa. Jag känner ju en solidaritet. Det blir lite kritik här, men jag tycker att vi måste stå upp för varandra.

Väl medveten om att det fanns de som hade det riktigt svårt under pandemin, så tycker hon att det är bättre att så långt som möjligt slita på och försöka göra det bättre:

Men det vet jag inte om det har med det smäländska ... man sliter och kämpar och man vill att det ska fungera så gott det går, att man inte riktigt viker ner sig där, för ja, vi reder ut det.

Hallabro Elektriska hyrde bland annat ut personal till ett industriföretag och drog ner på kostnader. Målet var att hårdna ut så länge som möjligt.

Tillsammansskapet illustreras här i att inte ge upp eller gnälla, utan kämpa och stå upp för varandra. En viktig poäng är att det egentligen inte bara handlar om att det ”känns bra”, utan att det också är bra utifrån ett långsiktigt, affärsmässigt perspektiv.

Blir du av med duktiga medarbetare är det mycket svårt att hitta nya, vilket gör nya affärer svåra, när det väl vänder uppåt. Medarbetare som känner sig omhändertagna har dessutom en kortare startsträcka. Sådant är svårt att räkna på, men för en del, som Emma, är det lätt att intuitivt känna att det är så det är.

Att röra sig mellan tillförsikt och tvivel

Sett över den tid då dialogerna med Emma genomfördes går det att se hur vi återkommande landar i pendlingen mellan att känna tillförsikt och att känna tvivel. Det framkommer exempelvis i den där magkänslan som är så svår att ta på och räkna på, men som kan vara självklar. Samtidigt är fakta och siffror så handfasta. Trygga.

Det kommer också fram i att ibland ser vägen tydlig ut, ibland är den mer oklar och det är inte säkert att den leder dit Emma vill. Även om det kanske helt enkelt är så här det är att vara VD, så finns det en del att utforska här.

Vi pratar en del om tvivel. Först tolkar Emma det mest som något negativt. Tvivel är ett uttryck för osäkerhet, kanske till och med svaghet. Jag frågar vad som händer om tvivel kan ses som något positivt. Kan tvivel handla om ödmjukhet men också mognad? Att inte vara så tvärsäker?

Emma svarar att det beror på vad tvivlet handlar om: är det vilket beslut som ska tas? Att det är rätt väg de är inne på? Att Emma är rätt person att leda företaget? Emma kan känna tvivel av alla slag och de hänger ihop. Dessutom finns samtidigt tankar och känslor kring att hon är säker på att det är rätt väg och att hon gör bra saker för företaget. Det gör det lite snårigt att reda ut såväl känslor som tankar.

Kanske handlar det inte om en pendling mellan tillförsikt och tvivel, utan om en slags paradoxal samexistens? Går det att vara VD för ett småländskt familjeföretag, med just dessa förutsättningar, utan att också leva med denna paradox?

Nästa intressanta fråga blir: hur navigerar ledare i denna paradox? Ja, i Emmas fall kan vi gå tillbaka till citatet i inledningen. Hon följer sitt hjärta, sin mage och sin intuition. Det kanske inte alltid är så enkelt att förklara för andra hur det går till, men så här långt verkar det ha fungerat mer än väl. Det är också det som är det viktiga.



Reflektioner kring strövtågen

Magnus Forslund

Det finns några teman som mer eller mindre tydligt framträder ur samtalen med de ledare jag träffat under mina strövtåg. Flera kan kopplas till de fem kännetecken på småländskt ledarskap som beskrivs i kapitlet "Några inledande resonemang kring ledarskap – i Småland" i den första delen av boken. Med tanke på att jag bär med mig dessa kännetecken som en slags förförståelse är det inte så konstigt att jag gör de här kopplingarna. Samtidigt blev jag lite förvånad över att det i flera delar var så tydligt. Beror det på att det småländska är en slags självklarhet för ledare i Småland? Jag inleder kapitlet med några tankar kring detta. Därefter lyfter jag fram några funderingar kring att vara kvinna och ledare i ett småländskt sammanhang, denna gång i relation till att göra ett bra jobb. Detta kan i sin tur kopplas till diskussioner om det jordnära och vardagliga, vilket utgör nästa tema. Även den betoning på "tillsammansskap" som återkommer hos alla ledare och den utmaning som finns i att vara trovärdig i detta blir ett tema. Avslutningsvis lyfter jag några tankar kring hur vi kan förstå vad det är som driver ledarna.

Det småländska – en självklarhet?

Om man med tidigare beskrivningar av småländskt ledarskap i bakhuvudet går in i ett samtal med ledare i småländska företag blir det lätt att tolka fram eventuella tecken på det här med att vara arbetsam, jordnära, klurig, ekonomisk och enviss.

En viktig sak att poängtera är att det i första hand handlar om forskarens (mina) tolkningar. Det är inte så att alla ledare nödvän-

digtvis *använder* ett *specifikt ord* som exempelvis, ”det är viktigt att vara klurig” eller ”för mig handlar det om att vara jordnära”. Däremot, när jag tar ett steg tillbaka och läser utskrifterna av pratet om att hitta lösningar och komma på nya saker så hänger det ihop med att göra det på ett annorlunda, speciellt eller utmanande sätt. På ett sätt som kan beskrivas som klurigt. Det talas också genomgående om ett sätt att tänka, agera och vara som är lätt att tolka som att vara grundad, vardaglig, prestigelös, enkel ... eller jordnära.

Det kanske mest intressanta är att ledarna inte nämner en eller två av dessa kännetecken, utan ofta berörs alla fem, plus ytterligare några: till exempel att vara hjälpsam och stå upp för varandra, det familjära, lågmälda och bastanta,

Det är som att de hänger ihop. Ska det bli billigare behöver man arbeta mycket men också på smarta vis. Står man stadigt ”i myllan” så slösar man inte pengar på onödiga saker. Det är dessutom lite lättare att envist hålla fast vid den riktning man tagit. Håller man det enkelt (jordnära, prestigelöst) så blir det lättare för alla att hugga i och arbeta hårt. Och så vidare.

Ibland tar ledarna själva upp uttrycket ”småländskt” i positiv mening. Andra gånger blir de nästan överraskade när jag som forskare tar upp det. Som i samtalet med Magnus på Griffel. Jag får omformulera frågan till att handla om skillnader mellan ett ”riktigt skånskt företag” och ”ett redit småländskt företag”. Då är det lätt för honom att prata om olika klanger.

Kanske är det småländska så självklart att det ibland blir lite märkligt att prata om det? Ett typiskt tecken på att något är djupt förankrat är att det tas för givet. Man tänker inte ens på det.

I kapitlet ”Några inledande resonemang kring ledarskap – i Småland” beskrivs att det är vanligt att ledare har en implicit ledarskapsteori. Kanske kan det småländska här ses som en del av just en sådan omedveten teori.

Det viktiga är att göra ett bra jobb

Är det svårt att vara kvinna och ledare i småländska företag? Efter att ha spenderat många år med att studera ledarskap i småländska

sammanhang kan jag konstatera att det inte är så lätt att svara på frågan.

Det självklara svaret – som alla som *inte* är i den nämnda situationen *verkar vilja* ge – är ”Ja, det är mycket svårt”. För kvinnor generellt sett, i Småland eller någon annan del av världen, finns det enligt detta synsätt ett glastak som hindrar kvinnorna från att nå de högsta positionerna. De måste kämpa hårt. Om de mot alla odds lyckas så måste de sedan prestera bättre än jämförbara män. Det finns forskning som understödjer liknande tankar.¹

Samtidigt finns det andra berättelser. Emma Åström på OBIK AB fick ett, för sin ålder, överraskande stort ansvar över den produktion (inklusive personal) som OBIK tog över från sin kund. Detta skedde utan någon synbar kamp eller genusrelaterade svårigheter. Noterbart är att kunden i fråga representerades av män. Emma tog senare även över som ensam VD.

Inte heller att Emma Elheim-Karlsson i Hallabro utsågs till VD i ett mansdominerat företag synes ha mötts av särskilt mycket motstånd. Visst berättar Emma om utmaningar och svårigheter i utövandet av sitt ledarskap, men det finns en grundläggande acceptans från såväl omgivning som medarbetare och det verkar ha fungerat rätt bra. I Småland finns det fler exempel.²

Hur kan vi göra detta begripligt? Har det bara med familjeaspekten att göra? Kanske får dessa kvinnor sin acceptans genom arvet? Svaret måste bli nekande. Forskningen stödjer generellt inte en sådan slutsats. Tvärtom finns det fall där en övertagande kvinnlig arvtagare hamnar i svårigheter på grund av att varken kunder eller medarbetare respekterar henne. Hon kan uppfattas som ”pappas flicka” eller som bråkmakare.³

Jag vill här inte förneka att familjeaspekten *kan* ha betydelse. Men, mer intressant är att lyfta fram en annan tanke. Tänk om det är så att i småländska organisationer är det absolut mest centrala att göra ett bra jobb? Här ingår att hålla sitt ord. Att leverera. Gör

¹ Yukl, 2013; Carli & Eagly, 2016; Mavin m.fl., 2023.

² Forslund & Gustafsson, 2022.

³ Vera & Dean, 2005; Mussolino m.fl., 2019; McAdam, Brophy & Harrison, 2021.

du det så spelar det ingen roll om du är man eller kvinna. Kanske spelar det inte heller så stor roll var du är född och uppvuxen, vilket språk du talar eller hur du ser ut?

Delvis är det här ett sätt att förstå att den som saknar branschkunskap behöver ha något annat att förlita sig på. I exempelvis Emma Elheim-Karlssons fall blir det ledarskapsförmågan och arbetet med att skapa en arbetsmiljö där medarbetare trivs och utvecklas.

• • •

Som beskrivs i andra kapitel i denna bok förknippar många det småländska med hårt arbete. Ovan nämnda fenomen är därför kanske inte förvånande. Har du förmåga att stå med fötterna på jorden och att genom hårt arbete över tid visa att du är att lita på, då bemöts du med respekt. Då kan du få stort ansvar.

Det är dock här viktigt att lyfta fram att fokus på hårt arbete och resultat samtidigt innebär en viss misstänksamhet mot prat. När en ledare försöker utveckla verksamheten genom att vilja skapa mer dialog och öppna upp för prat om känslor hamnar hen mer eller mindre automatiskt i en svår situation. Det handlar ju om att bevisa att detta kommer att leda till konkreta resultat.

Mer än en kvinna har under våra projekt berättat om svårigheter gällande detta. Det ska dock också sägas att det finns män som har samma berättelse. Det gemensamma verkar här således vara att det i många företag finns en, vi kan kalla det företagskultur, som hyllar hårt arbete och samtidigt tonar ned ”icke-direkt-jobbrelaterat-prat”. Att lyckas i ett sådant sammanhang kräver tid. Och envishet.

Vardaglighetens dilemma

Ett fokus på det konkreta arbetet kan – eller kanske till och med ska – knytas till idén om det jordnära, vilket i sin tur hänger ihop med det vardagliga, småskaliga och lågmälda. Som i företaget OBIK:s

»Har du förmåga att stå med fötterna på jorden och att genom hårt arbete över tid visa att du är att lita på, då bemöts du med respekt. Då kan du få stort ansvar.«

fall undviker man gärna fina ord som verkar lova något storvulet eller uppblåst. Emma E-K på Hallabro Elektriska å sin sida, vill framhäva vikten av att våga visa att man *inte* kan. Annorlunda uttryckt, att göra tvärtom mot att blåsa upp sig själv. I ett samtal vi hade jämförde hon med hur ”folk i Stockholm” verkar ha hur lätt som helst att i sociala medier och fokus-artiklar framhålla sina (fantastiska) prestationer. Detta trots att det i flera fall inte främst handlar om faktiska resultat, utan mest om löften om framtida sådana. I de fall de faktiskt åstadkommit något, så lämnar det Emma E-K ändå med känslan av att det väl inte är bättre än vad deras företag har presterat. Skillnaden är att de själva inte berättar om det. I alla fall inte på det sättet.

Är detta ett problem? Ja, lite av ett dilemma finns här. Alla företagsledare jag pratat med är stolta över sina företag. De tycker att de gör fina, bra produkter och levererar tjänster med högt värde. Arbetsmiljön är god och medarbetarna verkar trivas. Egentligen borde detta lyftas fram och få mer erkännande. Kan media skriva om ”luftslotten” i större städer så borde de definitivt skriva om de här företagen. Samtidigt, om så skulle ske finns risken att det innebär ett ”uppblåsande” till något som de sedan är rädda för att de inte kan försvara. För, de dåliga tiderna är aldrig långt borta. Rätt vad det är kan något gå fel med kunderna, produkterna, tjänsterna, medarbetarna eller samhället i övrigt.

Vi kan göra en distinktion här mellan att prata om en slags kvalitet som är inneboende i företaget – vi är duktiga – och att säga något om de prestationer som faktiskt *har* gjorts. För ledarna i Småland är det förstnämnda ointressant och irrelevant. Det handlar om det sistnämnda, prestationerna. Visst kan vi fira det som varit, men det säger rätt lite om utsikterna för morgondagens prestationer.

Sammantaget bidrar detta till att det aldrig är riktigt läge att fira (för mycket) det som företaget har åstadkommit. Lite är det som ordstävets ”ropa inte hej förrän du kommit över bäcken”. Den kvardröjande frågan blir: kommer de någonsin över bäcken?

Tillsammansskapets utmaning

I mina strövtåg är det många småländska ledare som pratat om att alla i företaget är på samma nivå, att de gör jobbet tillsammans och att det där med hierarkier inte är vare sig intressant eller relevant. De har samma mål, sitter i samma båt etc. Alla tonar också ned fokus på lönsamhet och pratar hellre om att utveckla verksamheten, inklusive medarbetarna.

Detta kan liksom idén om hårt arbete knyts till generella ut-sagor om vad som kännetecknar småländskt ledarskap. Vad som kanske däremot överraskar lite är att jag uppfattar ledarna så över-tygande. Tillsammansskapet verkar ligga dem nära och det kom-mer fram på flera olika sätt. Det känns genuint.

Men, det går inte att ignorera det faktum att ägare och VD:ar inte är på samma nivå som medarbetarna. De har makt som med-arbetare inte har, uttryckt i att de kan ta vilka beslut de vill. De har – om företaget går bra – en ekonomisk vinning.

Hur dessa VD:ar än vänder och vrider på detta så kan det leda till att medarbetare känner annorlunda inför företaget och om allt prat om att ”göra det tillsammans”. Även om ledarna i olika ut-sträckning är medvetna om det här, så verkar de tycka att det känns obekvämt. Hierarkier, titlar, status etc. är något som ogillas. De vär-jer sig från sådant på olika sätt.

Det här förklarar i viss mån varför det blir viktigt för Göran på hotellet att så mycket som möjligt leda slipslöst, för Magnus på Griffel att visa sin hjälpsamhet och för Emma E-K på Hallabro Elektriska att inte ha någon titel på sitt visitkort.

Ingen ska tro att de anser sig vara former än andra i företaget.

Men, sett till hur det faktiskt förhåller sig så framstår det som omöjligt att uppnå den jämlikhet som eftersträvas. Även om alla försöker stå med fötterna på jorden är det alltid några som gör det lite mindre än andra, så att säga.

Men, i stället för att resignera inför denna paradox så kan det omöjliga kanske bli möjligt genom ett bredare synsätt: att genuint vilja och sträva i riktning mot ett ”tillsammansskap” och samtidigt acceptera att ägare/VD har en formell makt, men att den inte nöd-vändigtvis behöver realiseras på ett negativt sätt.

Ett nyfiket men envist strä(ö)vande?

I boken *Förnyelse på småländska* diskuteras vad som driver företagsledarna.⁴ Är det lönsamhet eller att tillverka produkter av hög kvalitet? Svaret är inget av det nämnda. I stället ligger fokus på att utveckla verksamheten. Hur långt kan de komma i sin utveckling? Här ingår ”allt”. Hur lokalerna ser ut, vilka maskiner de har, hur de organiserar sig, vilka medarbetare och vilken kompetens de har, hur alla mår, hur kostnaderna kan minskas, hur produkternas kvalitet kan ökas och så vidare.

I de strövtåg jag beskriver i denna bok bekräftas denna bild. Vad som är mest slående är att det sällan finns några tydliga mål gällande omsättning eller lönsamhet, även om undantag finns. De mål som finns avser antingen mer specifika områden som ”rekrytera två nya medarbetare” eller mer allmänna som ”att fortsätta utveckla” och ”göra det enklare”. Huruvida det leder till ökad lönsamhet eller omsättning är inte viktigt.

Det här kan tolkas som ett slags planlöst agerande, och kanske är det så. Men, det vore ett misstag att förstå det som ett negativt, ointresserat eller mindre framgångsrikt agerande. Det finns en tydlig nyfikenhet och vilja att sträva vidare. Och det kommer att leda till utveckling. Det är bara inte i förväg bestämt exakt vad, hur och när utvecklingen kommer. Kanske kan man använda uttrycket ”det sker när det sker”.

Men, ibland känns det trögt, svårt eller omöjligt. Tvivel av olika slag uppstår. Då behövs det en envist tro på att det förr eller senare kommer att vända. I väntan på det är det ibland kanske bäst att inte bara sträva, utan nöja sig med att ströva vidare.

4 Forslund & Gustafsson, 2022.

Referenser – Del 2

- Alvesson, M. (2006). *Tomhetens triumf: om grandiositet, illusionsnummer & nollsummespel*. Stockholm: Atlas i samarbete med Liber.
- Carli, L. L. & Eagly, A. H. (2016). Women face a labyrinth: an examination of metaphors for women leaders, *Gender in Management*, 31(8), s. 514–527.
- Forslund, M. & Gustafsson, L. (red.) (2022). *Förnyelse på småländska – Berättelser om utvecklingsarbete i vardagen*. Växjö: Linnaeus University Press.
- Forslund, M., Lundgren, M. & Zambrell, K. (red.) (2016). *Småländskt ledarskap – Inledande betraktelser*. Växjö: Linnaeus University Press.
- Mavin, S., Elliott, C., Stead, V. & Grandy, G. (2023). Guest editorial: Women-in-leadership research and feminist futures: new agendas for feminist research and impact on gender equality, *Gender in Management*, 38(2), s. 153–165.
- McAdam, M., Brophy, M. & Harrison, R. T. (2021). Anointed or appointed? Father–daughter succession within the family business, *International Small Business Journal*, 39(6), s. 576–600.
- Mussolino, D., Cicellin, M., Pezzillo Iacono, M., Consiglio, S. & Martinez, M. (2019). Daughters' self-positioning in family business succession: A narrative inquiry, *Journal of Family Business Strategy*, 10(2), s. 72–86.
- Pinchot, G. & Pellman, R. (1999). *Intrapreneuring in action: a handbook for business innovation*. San Francisco, California: Berrett-Koehler.
- Rorty, R. (1997). *Kontingens, Ironi och Solidaritet*. Lund: Studentlitteratur.
- Stewart, A. (1989). *Team Entrepreneurship*. London: SAGE.
- SWECO (2017). *Produktionslyftet*. Stockholm: SWECO.
- Van Maanen, J. (1988). *Tales of the Field. On Writing Ethnography*. London: The University of Chicago Press.
- Vera, C. F. & Dean, M. A. (2005). An Examination of the Challenges Daughters Face in Family Business Succession, *Family Business Review*, 18(4), 321–345.
- Yukl, G. A. (2013). *Leadership in organizations*. Boston: Pearson.
- Zellweger, T. M., Nason, R. S. & Nordqvist, M. (2012). From Longevity of Firms to Transgenerational Entrepreneurship of Families: Introducing Family Entrepreneurial Orientation, *Family Business Review*, 25(2), 136–155.



DEL 3.

Utmaningar i ledarskapet

Denna del utgörs av en samling texter som på olika sätt rör sig kring ledarskapsutmaningar för ledare i småländska organisationer.

Här behandlas utmaningar gällande identitet, hållbarhet, meningsfullhet och digitalisering. Hur hanterar ledare dessa utmaningar och vad kan behövas för att hantera dem i framtiden?

Vi får möta lantbrukaren som med själ och hjärta försöker utveckla en grönare framtid, entreprenören som vill skapa ett friare liv, ledarna som försöker vara jordnära på distans och ledare som drivs av att utveckla verksamheter, inte av att tjäna pengar.



Några tankar om småländska ledares identitetskonstruktion

Katarina Zambrell

Ett sätt att bättre förstå chefer och ledare är att reflektera kring hur deras arbete påverkar deras självbild och identitet.¹ Med *personlig identitet* avses den subjektiva uppfattningen om vem man är, med andra ord ens egen, integrerade bild av sig själv.² Att det finns ett starkt samband mellan arbete och identitet tydliggjordes för mig då jag vid en av mina första studier (1998) ställde frågan om vad arbetet betyder och en personalchef svarade: ”Mitt arbete – det är jag!”³ Att ha ett arbete betyder således långt mer än att försörja sig.

Forskning stödjer denna koppling mellan arbetsliv och identitet, exempelvis att människor konstruerar sin identitet med hjälp av sina upplevelser i arbetet.⁴ Arbetet möjliggör därmed en plats i ett socialt sammanhang och bidrar till att individen ser sig ”som någon”.⁵ Att veta vad och vem man är, vilka erfarenheter i livet som gjort en till den man är, och att vara ett ”jag” som kan kommuniceras till andra, krävs för att känna sig trygg i sig själv – inte minst i yrkeslivet.

En annan aspekt är att yrkeslivet även utgör en viktig arena för att påverka, konstruera och utveckla ens identitet, så kallat identitetsarbete. Det sker bland annat genom aktiva val av yrke, position

1 Ett annat likvärdigt uttryck för personlig identitet är jaget.

2 Se t.ex. Alvesson & Willmott, 2002; Husen, 1994; Giddens, 1991.

3 Zambrell, 2004:1.

4 Bl.a. Alvesson & Lundholm, 2014; Watson, 2008; Collinson, 2003.

5 Budd, 2011.

och arbetsplats.⁶ Ett konkret exempel, hämtat från de småländska ledare som denna text baseras på, är när en av de anställda bestämmer sig för att ta över företaget och bli VD. Självklart kommer dennes personliga identitet att påverkas av en sådan arbetsrelaterad förändring. Arbetets betydelse är, lite annorlunda uttryckt:

Work an opportunity for discovering and shaping; the place where the self meets the world.⁷

Det är särskilt relevant att diskutera identitet i tider av osäkerhet. Denna osäkerhet kan orsakas bland annat av ekonomiska förhållanden eller sociala aspekter.⁸ De senaste åren har olika former av osäkerhet dessutom ökat på grund av pandemi, krigshot, inflation och stigande priser, för att nämna några orosmoln. Att förutsättningar i arbetet därmed riskerar att förändras, kan medföra funderingar kring den egna situationen: Vad händer med mitt företag och min position nu? Hur kommer mitt jobb, min inkomst och min framtid att påverkas? I förlängningen leder det även till tankar kring den egna identiteten. ”*Vad gör en sån som jag nu?*”

I detta kapitel kommer uttryck för identitetskonstruktion och identitetsarbete att uppmärksammas. Reflektionerna är baserade på de dialoger och intervjuer som förts med småländska ledare inom ramen för projekten Småländskt ledarskap respektive Ledarskap och entreprenörskap i Småland (2017–2022). Med tidigare forskning som grund är syftet att synliggöra hur den personliga identiteten bland småländska ledare uttrycks, och att ge exempel på vad som konstruerar och påverkar denna identitet. Förhoppningen är att du som läsare ska få insikt om vad erfarenheter i arbetet kan bidra med, och att du ska inspireras att mer medvetet reflektera över din egna arbetssituation och hur den påverkar din personliga identitet.

6 Alvesson & Willmott, 2002.

7 Whyte, 2001. Fritt översatt: Arbetet – en möjlighet att upptäcka och forma; platsen där jaget möter världen.

8 Sveningsson & Alvesson, 2014; Collinson, 2003; Sennett, 1999.

Identitetsarbete

... [m]änniskor ägnar sig rutinartat i sina liv, såväl inom som utom organisationer, åt identitetsarbete /.../ Genom att beskriva sig själv på ett speciellt sätt uttrycker man och förstärker en särskild identitet.⁹

Detta uttalande implicerar att det är möjligt att själv påverka sin identitet. Då yrkesverksamma spenderar så stor del av sin tid med att arbeta är det rimligt att en stor del av människors identitetsarbete sker just på arbetet.

Av de ledare som utgör den empiriska grunden för detta kapitel har ingen talat i termer av "identitetsarbete" eller att yrkesmässiga val och aktiviteter syftat till att påverka deras identitet. Men att dessa ledare inte uttalar något sådant i dagligt tal ska inte tolkas som att de inte "arbetar med sin identitet". Tvärtom så finns det flera exempel på att de gör det. Exempelvis om en satsning sker på en ny anläggning, utan garantier för framgång, så innebär det naturligtvis en ekonomisk risk. Dessutom medför det även att den egna identiteten utmanas. Går satsningen bra, då stärks du som företagsledare. Blir det däremot ett misslyckande så får din självbild (och ditt rykte) sig en knäpp. Medvetenheten om negativa lönsamhetskonsekvenser finns nog hos alla företagare i dylika fall. Men att det även påverkar den egna självbilden, likväl som att andras syn på en kan förändras, är inte lika uttalat (även om en viss medvetenhet om detta tycks finnas hos vissa). Poängen här är dock att påtala den egna insatsens roll för att förstärka bilden av sig själv, som någon.

Identitetsutmaningar

I arbetslivet förekommer en mängd händelser, utmaningar och triggers, som på ett eller annat sätt påverkar din identitet. Att vara chef och ledare är ett exempel. Denna roll innebär, bland mycket annat, att ständigt vara i blickfånget, att initiera satsningar, att vara

9 Alvesson & Billing, 1999, s. 107–108.

företrädare för sitt företag i många sammanhang och att fatta beslut. Att vara chef medför insatser som både utmanar och aktiverar tankar om den egna identiteten.

Merparten av de ledare som citeras här har dessutom deltagit i så kallade Ledarutvecklingsgrupper.¹⁰ Att delta i en sådan grupp innebär både en spännande utmaning och att identiteten triggas för den enskilde, då dennes ledarskap dryftas ur många perspektiv och i olika övningar (se kapitlet "Ledarskapsutveckling genom utmanande samtal" i del 5 i denna bok). Kommentarer efteråt visar att deltagandet bidragit till att deras självbild och personliga identitet påverkats, som till exempel:

Ledarskapsutveckling genom utmanande samtal

... för mig som person så har det inneburit en ökad säkerhet. Jag känner mig mer säker på mig själv.

Jag har blivit lite mindre försiktig kan man väl säga. Jag försöker tänka lite större och lite längre, att liksom våga det.

... att som person vara lite stolt över att jag är den här som håller i. Jag ger inte upp så himla lätt.

Ytterligare exempel på identitetstriggers är när internationella satsningar eller innovationer initieras. Alla satsningar som är riskfyllda utmanar ledarens identitet. Som chef har du en viktig roll att legitimera dylika satsningar, både inför dina medarbetare och inför omgivningen. Chefen behöver kunna argumentera väl för sin satsning eller innovation och på så vis framstå som trovärdig. Med andra ord handlar det om en form av identitetsarbete, genom att aktivt försöka stärka sin identitet som, i detta fall, innovativ chef. Även om de aktuella ledarna här inte använder begreppet identitet, så märks en medvetenhet om fenomenet.

10 Ett ledarprogram för innovativt ledarskap som innebär att tillsammans med andra ledare, från olika sektorer, delta i sju träffar under en tidsperiod på ca åtta månader.

Tre typer av arbetsrelaterad identitet

Fördjupar man diskussionen om identitet kan noteras att det inom en organisation finns tre huvudtyper av identitet som är av intresse: den kollektiva identiteten, den identitet som roll/position ger och den personliga identiteten.¹¹

Kollektiv identitet avser att relatera sig till sitt företag eller sin organisation, men även till nationalitet eller att vara till exempel smålänning. Det handlar om att skapa mening kring hur ens relation till kollektivet ser ut.

Bland de småländska ledare som denna text baseras på är identifieringen med företaget mycket tydlig. Som företagsledare, särskilt på en mindre ort, identifierar sig ledaren mycket starkt med sin firma och sin verksamhet. Den enskilde ledaren talar inte explicit om "identitet", men det är uppenbart att självbilden påverkas när medarbetare uttrycker stolthet över att tillhöra företaget (och därmed indirekt bekräftar ledaren). Exempel: "*Vi är familjen Runes, även i folkmun*" eller "*Gemensamhetskänslan [finns inom företaget], ... vi blir som en familj*". Likaså stärks ledaren av andra, utanför företaget, (lokala ortsbor, grannar, andra företag, leverantörer, konkurrenter) när de ser denne som företagets företrädare: "*Där går hen, VD:n på ...*" Bekräftelser som också förstärker självbilden.

Ytterligare en aspekt av kollektiv identitet, som flera lyfter fram, är att arbeta i ett familjeföretag. Stoltheten över att "*vara företagare i tredje generationen*" är tydlig hos flera. Ansvar för att förvalta och utveckla detta arv (företaget) från tidigare generationer tycks vara en stark drivkraft. Men arvet kan också upplevas som betungande. "*Ingen av mina barn vill ta över så en ny extern VD måste rekryteras när jag pensioneras*", säger en VD (och en viss besvikelse över att successionen bryts kan anas).

För att återkoppla till "identitetsarbete", och att valet av yrke/företag kan ses som ett sätt att forma sin identitet, så finns det flera familjeföretagare som påtalar att valet inte alls varit självklart.

11 Blandade referenser i Caza m.fl., 2018.

I några fall nämns planer på att göra helt andra saker än att börja i familjeföretaget, till exempel att flytta till USA eller bli bonde. Ett annat exempel på aktiva beslut som påverkar identiteten är ekonomen som hoppade av sitt arbete inom hudvård och i stället blev delägare i familjens nystartade byggfirma. Självfallet påverkades hennes identitet av detta val. Dels av branschskiftet och förändrade arbetsuppgifter, dels av att våga ta risken att bli delägare.¹² (Det är dock oklart om hon vid detta val var medveten om hur det skulle påverka hennes identitet!)

Att identifiera sig som smålänning är ett annat exempel på en kollektiv identitet som återfinns bland ledarna. Flertalet refererar med stolthet till sitt småländska ursprung: *"uppväxt med fötterna i den småländska myllan"* eller *"[som smålänningar] vara samma andas barn"*. Ett annat sätt är att referera till något av de påstådda karaktärsdragen för smålänningar (envis, ekonomisk, klurig, jordnära och arbetsam, se del 1, ovan): *"vara sparsam och utnyttja det man har"*, *"med små medel skapa underverk"* eller *"klurighet för att hitta lösningar"*, är några exempel på uttalanden.

En intressant notering är att vissa av företagen väljer att anknyta till Småland och det småländska på sina hemsidor, exempelvis arkitektföretaget som presenterar sig som ett småländskt företag som är *"innovativt, klyftigt och nära"*. Andra betonar sin placering: *"beläget i det mörkaste Småland"*, som en positiv aspekt. Än vanligare är dock att med stolthet relatera till sin historia, särskilt som familjeföretag (sker exempelvis genom att visa gamla bilder på äldre generationer, exempelvis mor och far som grundade och byggde upp firman).

Någon av företagarna refererar även till hur andra företagare ser på smålänningen: *Är sparsam (vissa skulle säga snål), van att kämpa lite mer, kavlar upp ärmarna, tar hjälp av varandra (särskilt på mindre orter)*. En VD uttrycker det så här: *"Vi är rejäla och räknar juste. Sätter inga underpriser men drar inte heller till."* En annan reflektion lämnas av en inflyttad chef: *"Det där med hur människor utformas [apropå identitet och det småländska] kan vara intressant för mig*

12. Firman är numera mycket framgångsrik och hennes roll i företaget är väl förankrad.

som kommer ur den skånska myllan. Jag kan nog se att det är något i det där.” Oavsett hur det uttrycks, dylika positiva omdömen bidrar till att stärka den enskildes bild av sig själv, det vill säga uppfattningen om den egna identiteten.

Dock finns det de som menar att det småländska inte är så unikt längre: *”Vi har ett samhälle som har öppnat upp så mycket mer för influenser utifrån ... jag tänker nog inte så mycket att jag, min identitet, är småländsk.”* En annan kommentar är: *”Småland är inte avgörande, utan att ha rätt människor kring sig.”*

• • •

Sammanfattningsvis: För de småländska ledarna/företagarna innebär den kollektiva identiteten att de identifierar sig starkt med sitt företag eller sin organisation. Ofta, om inte alltid, också med att vara smålänning och alla de positiva karaktärsdrag som det småländska förknippas med.

Rollidentitet avser kopplingen till vilken roll i företaget individen har eller vilken utbildning hen har, som att vara utbildad ekonom, jobba som säljare eller vara VD. Det kan även handla om att referera till sin speciella expertis (som att vara tekniker) och att vara professionell inom sin bransch.

Generellt nämner de småländska cheferna sällan vilken utbildningsbakgrund eller examen de har. Däremot talar de om sin yrkeskompetens, som att ha jobbat länge i byggbranschen, vara tekniker eller *”[jag] är bra på att ta folk [att sälja]”*.

Att kliva in i chefsrollen har i flera fall inte varit självklart: *”Gick in i ledarrollen först när jag fick personer anställda under mig”*, säger en delägare. Eller sonen som tog över familjeföretaget: *”Man behöver växa in i VD-rollen.”* Generellt kräver chefskapet mod, och rollen upplevs som en utmaning för flertalet. Något som VD:n som tog över som 24-åring kommenterade: *”Drivet som man behöver ha, var något jag hade.”*

Värt att notera är att inom familjeföretagen kan förväntningarna att ta över vara stora. En VD berättar att han valde att lägga ner sin karriär som dansbandsmusiker och i stället satsa på familjeföretaget. En annan företagsledare hade en dröm om att flytta till USA och jobba med hästar, men valde att ta över företaget efter sina föräldrar. Båda har lyckats väl i sina företag men har också insett att deras livserfarenheter blivit rejält annorlunda på grund av detta val. I termer av identitet innebär det givetvis väsentligt skilda erfarenheter om du är VD, hästkötare eller dansbandssångare.

När det gäller chefsrollen anas hos vissa ett visst motstånd mot att identifiera sig som VD eller chef: *"VD är ju ett sånt ord jag inte gillar."* Det kan förstås som att i vissa företag, särskilt i mindre företag, är man *"en i familjen"* och titlar har mindre betydelse. Det kan också gälla om en person initialt jobbat "på golvet" och därefter tar över som VD. Det tycks finnas en föreställning om vad en VD gör (kanske att sitta på möten på sitt kontor hela dagarna), som man inte vill identifieras med. Eller som en VD uttryckte det: *"Viktigt att vara hela tiden bland anställda och kunder."*

Andra exempel på att förhålla sig till sin rollidentitet är att inte framhäva sig själv som chef utan låta medarbetare stå i fokus: *"[Jag] har en filosofi att om mina medarbetare blir bättre och gör bättre resultat så hamnar lite strålgans på mig också ..."*

• • •

Sammanfattningsvis: De småländska ledarna identifiering med sitt yrke eller sin roll som chef varierar, men är en viktig del i identitetskonstruktionen. Vissa presenterar sig med självklarhet som VD/företagsledare, medan andra helt enkelt väljer att presentera sig med orden *"jag jobbar på X-företaget"* och menar att då behövs ingen titel. Att vara en del av företaget/"familjen" räcker. Att ta klivet in i sin chefsroll har inte alltid varit självklart och flera vittnar om behovet av att få växa in i sin roll. Dock, att ses som företrädare för sin organisation och som kunnig och professionell i sitt yrke, är en väsentlig rollidentitet för alla.

Personlig identitet avser kopplingen till ”jaget”, vem jag är och upplever mig vara, vilket baseras på alla livserfarenheter – både privata och professionella. I detta kapitel fokuseras enbart på de arbetsrelaterade erfarenheterna, då arbetslivet utgör en så stor del av yrkesverksammas vardag – och därmed även i deras identitetskonstruktion.

I tidigare studier¹³ har fem identitetsrelaterade dimensioner identifierats som synliggör hur identiteten kan påverkas i arbetet.¹⁴ Erfarenheterna i arbetet kan ”möjliggöra” den enskildes identitetskonstruktion, liksom ”legitimera”, ”förstärka”, ”beröra”, men även ”begränsa”. Dessa dimensioner överlappar till viss del den kollektiva och den rollrelaterade identiteten som nämns ovan.

”*Möjliggörar-dimensionen*” innebär att arbetet utgör förutsättningen för en rad aspekter som bidrar till identitetskonstruktionen: karriär, framgång, makt (t.ex. som chef) och att kunna förverkliga yrkesmässiga drömmar eller att lönen möjliggör ett gott liv.¹⁵

Denna dimension är troligen den mest uppenbara för alla yrkesverksamma. Utan ett arbete skulle livet se annorlunda ut, inte minst ekonomiskt. Få av de studerade småländska ledarna pratar om den egna ekonomin, däremot berättar de hur de/företaget möjliggjort till exempel att arbetsstyrkan kunnat utökas, att vinster möjliggjort investeringar och att fritt kapital varit förutsättningen för innovationer. Andra kommentarer vittnar om möjligheten att förverkliga andra/sina medarbetare: *”Jag ska skapa förutsättningarna för mina medarbetare att göra sitt bästa, det är min huvuduppgift”* eller *”Jag är ganska trygg i att låta folk växa ...”*

”*Legitimerar-dimensionen*” innebär aspekter som att göra rätt för sig och ha ett arbete, men kan också handla om att ha en viss position eller att representera ett visst företag eller en viss organisation som har gott rykte.¹⁶

Bland de studerade småländska ledarna finns flera exempel som

¹³ Zambrell, 2004, 2015, 2016a, 2016b.

¹⁴ Här fokuserar jag enbart på vad erfarenheterna från arbetet medför för identiteten, väl medveten om att den samlade identiteten konstrueras av alla erfarenheter i livet; utöver arbetet även av uppväxt, skola, familj/privatliv och fritid.

¹⁵ Zambrell, 2016b, s. 41–44.

¹⁶ Ibid.

kan relateras till denna dimension. Familjeföretagare representerar (och identifierar sig) mycket tydligt med sina företag, något som de stolt lyfter fram: *"Vi är en entreprenörsfamilj ... det har varit mycket runt köksbordet hemma ... min far var ju VD."* Andra uttryck som visar på stolthet för företaget är egenföretagaren som lyckats få företaget att växa: *"Vi har gått från 6 medarbetare till 65 på drygt 10 år"* (och fått utmärkelse som Gasellföretag). Något annat som legitimerar ledaren och gör hen stolt är låg personalomsättning (som tyder på ett väl fungerande företag där medarbetarna trivs), vilket kommenteras: *"vi-känslan i företaget är viktig."*

"Förstärkar-dimensionen" innefattar de situationer i arbetet som till exempel gör en person stolt och stärkt över sin insats, sin position eller sitt resultat. Det kan handla om egenskaper och kompetenser (som att vara kreativ, modig eller kunnig), att vara efterfrågad som yrkesman/-kvinna, att våga anta utmaningar eller att uppnå positivt resultat.¹⁷

Det finns många exempel från samtalen med de småländska ledarna som belyser hur betydelsefull denna dimension kan vara för den personliga identiteten. Att kunna leverera önskade produkter, eller tjänster med god kvalitet, är ett exempel. Som företaget som gör ett web-event de kallar "unboxing" och direktsänder varje gång en av deras nya maskiner installeras hos kund. Därmed kommunicerar de ännu en lyckad försäljning (som VD:n, och företaget, stärks av). Ett annat exempel är VD:n för det lilla företaget som inser att man måste utöka sin verksamhet för att överleva konkurrensen. Att våga satsa på att öppna en filial och allt extrajobb det medför – och sedan tillfredsställelsen när satsningen lyckas. Det förstärker och bekräftar denne som en erfaren VD. Ett tredje exempel är företagaren vars affärsidé är att driva sina stationer på mindre orter där inga konkurrenter finns: *"då får man lokalbefolkningen med sig"* (och deras tacksamhet, som i förlängningen stärker VD:ns identitet).

"Beröra-dimensionen" är den dimension som påverkar individens identitetskonstruktion på ett känslomässigt sätt då hen blir

¹⁷ Ibid.

berörd på ett mer personligt plan. I arbetet kan "att beröras" handla om att uppleva sina arbetsuppgifter som synnerligen meningsfulla, uppleva att arbetet medför stor lust och glädje, och/eller att ha goda och starka relationer till medarbetare och kollegor. Det kan även handla om energigivande återkoppling från ledning/kollegor/kunder och att känna andras tillit och ärliga uppskattning för ens insats och person. Det handlar således om känslofyllda upplevelser i arbetet som därmed påverkar identitetskonstruktionen.¹⁸

Exempel från ledare i Småland är delägaren med ansvar bland annat för HR-frågor, som säger: "*Vikten av att se medarbetaren, [att] stötta vid problem.*" Den personliga bekräftelsen och gemensamma glädjen är stor, när de tillsammans hittar lösningar som fungerar. Ett annat exempel hämtas från VD:n som av en medarbetare, som rekryterats från en konkurrent, fick höra: "*Jag vill att du ska veta att det är det bästa beslutet jag har tagit i mitt yrkesliv att jag började på ditt företag.*" Något som VD:n kommenterade: "*Man blir ju lite varm i hjärtat när man lyckats.*" Båda citaten är goda exempel på att känslomässigt beröras tack vare upplevelser i arbetet.

"*Begränsar-dimensionen*" påverkar identitetskonstruktionen negativt och handlar om allehanda problem som begränsar bekräftelsen. Typen av problem varierar. Exempel kan vara stor arbetsbörda, negativa resultat eller brist på utveckling. Mer känslorelaterade begränsningar kan handla om brist på feedback eller problem med balansen mellan det privata och professionella livet.¹⁹

I princip alla de småländska ledarna talar (liksom andra chefer) om olika motgångar och problem i sitt företagande och ledarskap. Det kan handla om rekryteringar som gått fel (som när bokföringen för ett helt år fick göras om på grund av rekrytering av en otillräcklig ekonomvikarie), eller om företagsuppköp som vållat bekymmer (särskilt då vissa anställda motarbetade den nye VD:n). Nutida problem kan kopplas till konsekvenser av pandemin, men också av att som VD ha ett orimligt stort ansvar. "*Jag kan inte ta mer än två veckors semester i rad och det räcker egentligen inte för*

¹⁸ Ibid.

¹⁹ Ibid.

att jag ska hinna återhämta mig.” Begränsning kan också upplevas om yrkesrollen inte medför önskad utveckling: ”... jag ser nu att jag behöver [en] lite större organisation för att inte bli instängd ...”

Problem och personliga motgångar är självfallet jobbiga att hantera. Problem har dock den egenheten att lika tunga (och begränsande) som dessa kan vara för den egna självbilden (ibland resulterande i tvivel på den egna förmågan), lika positivt och stärkande kan det upplevas när man som ledare lyckas lösa problemen och övervinna sina motgångar. Den förstärkning av den egna identiteten som detta medför är kanske en av de starkaste identitetskonstruerande bekräftelser en ledare kan uppleva.²⁰ Som exemplet när VD:n, på grund av lönsamhetsproblem, tvingades gå in som aktiv platschef i filialen på annan ort. Efter mycket hårt arbete lyckades han rädda verksamheten. Den positiva känsla av att ha lyckats, som denne VD utstrålade, var synligt stärkande för hans självbild.

Det finns självfallet också exempel på när upplevda ”begränsande” problem inte går att lösa, vare sig på företagsnivå eller individnivå. En VD berättade att han tydliggjort för sina medarbetare vikten av att de lyfter sina problem och ber om hjälp vid behov: *”[Jag] ge[r] bilden av att [som chef]) alltid vara tillgänglig: Du kan ringa när som helst! Gå hem kan man ju göra, men stänger gör man inte.”* Ett uttalande som också visar på att VD-ansvaret sällan eller aldrig tar ledigt!

• • •

Sammanfattningsvis: De småländska ledarna visar många exempel på upplevelser i arbetet som påverkar den personliga identiteten. Med andra ord återfinns samtliga fem identitetskonstruerande dimensioner (möjliggöra, legitimera, förstärka, beröra och begränsa) i deras berättelser. De starkaste uttrycken finns för de dimensioner som ”legitimerar” respektive ”förstärker” ledarens identitet. Häri ingår den viktiga kopplingen till företaget (vilket också kan benämnas kollektiv identitet) och kopplingen till ens roll som chef (rollidentitet).

20 Bennis & Thomas, 2002.

»Efter mycket hårt arbete lyckades han rädda verksamheten. Den positiva känsla av att ha lyckats, som denne VD utstrålade, var synligt stärkande för hans självbild.«

Några avslutande reflektioner

Ambitionen med detta kapitel har varit att ”synliggöra hur den personliga identiteten bland småländska ledare uttrycks och vad som formar och påverkar denna identitet”. Resultatet stödjer vad tidigare studier visar: Arbetet är en viktig källa för identitetskonstruktionen för den enskilde.

Det finns också mycket som tyder på att småländska ledare stärks identitetsmässigt av att identifiera sig med att vara just smålänning, med de (påstådda) småländska egenskaperna (att vara strävsam, envis, klurig, ekonomisk m.m.). Extra stark är kopplingen till familjeföretaget. Kanske utgör ”det småländska” en extra identitetsförstärkare, en extra dimension att ta till för att klara av tuffa förutsättningar och motgångar? Det skulle kunna förstås som att den egna identiteten stärks genom att man relaterar sig själv till något tryggt, som sin hembygd och sin uppväxt.. Att vara stolt över, och stärkas av, sin härkomst kan givetvis gälla alla, oavsett position eller hemort.

Att identifiera sig med det småländska gäller dock inte alla chefer i detta urval, det finns de som inte alls lyfter det småländska. I övrigt bygger de dock sin identitet på liknande positiva egenskaper, prestationer och olika typer av bekräftelse, som de andra cheferna.

En avslutande och viktig kommentar gäller medarbetarnas roll. Alla medarbetare kan påverka sin chefs identitet genom den återkoppling och reaktion som de ger sin ledare. Denna så kallade spegling är viktig för chefens identitetskonstruktion. Positivt bemötande, engagerade insatser och visad tilltro stärker självbilden för chefen. Detta är givetvis ömsesidigt. Chefer behöver förstå att deras ledarskap påverkar även hur medarbetaren upplever sitt arbete, och därmed även hur dennes identitet formas och bekräftas. Att det måste finnas goda förutsättningar för att arbetet ska ”möjliggöra”, ”legitimera”, ”förstärka” och ”beröra” den enskildes identitetskonstruktion gäller alla, oavsett yrke, anställning eller titel.

Referenser

- Alvesson, M. & Billing, Y. D. (1999). *Kön och organisation*. Lund: Studentlitteratur.
- Alvesson, M. & Lundholm, S. (2014). *Personalchefers arbete och identitet – strategi och strul*. Lund: Studentlitteratur.
- Alvesson, M. & Willmott, H. (2002). Identity Regulations as Organizational Control: Producing the Appropriate Individual, *Journal of Management Studies*, 39, s. 619–644.
- Bennis, W. & Thomas, R. J. (2002). Crucibles of Leadership, *Harvard Business Review*, september 2002.
- Budd, J. W. (2011). *The Thought of Work*. Ithaca, N.Y.: ILR Press.
- Caza, B. B., Vough, H. & Puranik, H. (2018). Identity work in organizations and occupations: Definitions, theories, and pathways forward, *Journal of Organizational Behavior*, 39, s. 889–910.
- Collinson, D. L. (2003). Identities and insecurities: Selves at work, *Organization*, 10, s. 527–547.
- Giddens, A. (1991). *Modernity and self-identity: self and society in the late modern age*. Stanford, California: Stanford University Press.
- Husen, M. (1994). *Arbejde og identitet*. Köpenhamn: Nyt Nordisk Forlag Arnold Busck A/S.
- Sennett, R. (1999). När karaktärerna krackelerar. Personliga konsekvenser av att arbeta i den nya kapitalismen. Stockholm: Atlas.
- Sveningsson, S. & Alvesson, M. (2014). *Chefsliv*. Lund: Studentlitteratur.
- Watson, T. (2008). Managing Identity: Identity Work, Personal Predicaments and Structural Circumstances, *Organization*, 15, s. 121–143.
- Whyte, D. (2001). *Crossing the unknown sea. Work and the Shaping of Identity*. London: Penguin.
- Zambrell, K. (2004). "Mitt arbete - det är jag": om identitetsrelaterade dimensioner och föreställningars diskurser i arbetskontexten. Lic.-avh. Göteborgs universitet. Kalmar: Handelshögskolan Baltic Business School. Högskolan i Kalmar.
- Zambrell, K. (2015). Managers in artistic interventions and their leadership approach. I: U. Johansson Sköldberg, J. Woodilla & A. Berthoin Antal (red.) *Artistic Interventions in Organizations: Research, theory and practice*. New York: Routledge. s. 185–203.
- Zambrell, K. (2016a). Managers' identity construction at work: Artistic interventions as triggers for identity work, *Organizational Aesthetics*, 5(2), s. 34–67.
- Zambrell, K. (2016b). *Identitet i arbete(t): Chefers reflektioner om arbetets dimensioner*. Doktorsavhandling, Göteborg: BAS.



Lantbrukens ekoprenörskap – mellan säsongernas cykler och gårdarnas framtid

Joacim Rosenlund

Vi behöver ställa om till ett mer hållbart och cirkulärt samhälle för att bättre kunna värna och ta hand om våra resurser. Människor på landsbygden har på flera sätt alltid varit föregångare i detta då de per definition är närmare naturen och ofta lever av den. Särskilt lantbrukare har länge haft ett cirkulärt tänk där allt kommer till användning på gården. Gamla bräder sparas till nästa bygge och kogödsel blir till näring på åkern. På så sätt kan lantbrukare ses som föregångare i den stora omställningen och kanske till och med som förändringsagenter. Detta sammanfattas väl i boken *Cradle to cradle*, som är en cirkulär klassiker:

Early agriculturalists accepted "the law of return", which simply meant that the farmer should try to repay the earth for what he took from it.¹

Huruvida lantbrukare har en målsättning att bidra till omställningen eller inte varierar säkert. I litteraturen har det diskuterats kring en potentiell grön intentionitet² där entreprenörer bidrar aktivt till att skapa en hållbar värld. Vidare har det också diskuterats kring *ekoprenörskap* som ett entreprenörskap där det gröna står i centrum för handlandet.³ Det finns också de som erkänner den gröna delen

¹ Braungart & McDonough, 2008, s. 2.

² Schaper, 2010.

³ Uhlaner & Tuttle, 1997.

av verksamheten men samtidigt behöver se till mer instrumentella värden såsom att bli mer konkurrenskraftiga.⁴ Andra exempel visar på att de gröna entreprenörerna finner det lika viktigt som andra entreprenörer med jobbsäkerhet och självuppfyllande, vilket samspelar med de gröna värdena. Den gröna delen av verksamheten kanske särskiljer dem men de har inget specifikt mål att förändra samhället.⁵

Vidare i litteraturen finns det exempel på entreprenörer som verkligen ger sig ut på en grön resa där de vill vara föregångare och förändra världen till det bättre. Robert Isaak menar att det finns en typ av ekoprenörer som ger sig ut på en existentiell odysseé mot hållbarhet.⁶ Han kallar det en odysseé för att det är osäkert om de någonsin kommer fram och når den där hållbara framtiden eller verksamheten. Denna utmaning kan samtidigt fungera som en drivkraft som motiverar ekoprenörerna att arbeta långa dagar med sikte på målet vid horisonten – även om de själva inser att svårigheter kan dyka upp under resan. Detta gäller bland annat de ekoprenörer som vill bidra till en mer hållbar matproduktion.⁷

Närvaron av en existentiell odysseé betyder att entreprenören i fråga själv definierar sina mål och tar ansvar för dessa utan att skylla ifrån sig. Detta betyder i Jean Paul Sartres termer att existensen föregår essensen, alltså att det inte finns någon inneboende mening eller några utstakade mål från början utan att dessa skapas under livets gång. Den ofta oändliga kamp som en ekoprenör ger sig in i med sitt entreprenörskap, är ett utlopp för frihet att göra vad man tror på och ta ansvar för det.⁸ Det skulle vara lätt att skylla klimat och hållbarhetsfrågan på andra och säga att det är för stort för den enskilda människan att göra något åt, men i kampen för att ta sig an dessa utmaningar tar ekoprenören ansvar för sina handlingar på ett autentiskt sätt.

Albert Camus skrev exempelvis om hur människan förhåller sig

4 Rodríguez-García m.fl., 2019.

5 Kirkwood & Walton, 2014.

6 Isaak, 2010, 2016.

7 Rosenlund, 2021.

8 Goldsby & Mathews, 2015.

till ett sådant evighetsarbete i *Myten om Sisyfos*. Här framställs den mytologiska figuren som en individ som accepterat sitt öde och kan skratta åt det absurda i den eviga kampen att rulla en sten upp för ett berg – om och om igen, eftersom stenen rullade ned så fort den nådde toppen. På senare tid har Martin Hägglund blivit uppmärksammasad för sina existentialistiska texter där boken *This Life* fått genomslag även utanför akademien. Ett argument i boken är att livets ändlighet i sig gör att livet blir meningsfullt – att varje handling räknas och kan påverka i generationer framåt. Gällande klimatfrågan skriver Hägglund så här:

To grasp the existential threat to yourself and to future generations, you have to believe not only that life is finite but also that everything valuable – everything that matters – depends on finite life.⁹

Hägglund menar att detta inte kan hanteras utifrån en religiös tro, med ett oändligt liv som mål, utan snarare genom en sekulär tro där liv kan förloras och jorden kan förstöras. Individens handlingar behöver förhålla sig till den tidsgräns som ett ändligt liv faktiskt innebär. Att ta ansvar för sitt liv och sina handlingar, menar Hägglund, innebär att engagera sig passionerat i de aktiviteter man tar sig för och som påverkar omvärlden och även framtida generationer.

Sammantaget finner vi i tidigare litteratur olika typer av ekoprenörer med varierande grad av miljöintresse. Samtliga behöver balansera detta intresse med ekonomiska och sociala mål, för att i slutändan nå ett hållbart entreprenörskap. Detta kan exempelvis ske genom olika drivkrafter såsom de intentioner lantbrukaren har för sin egen verksamhet. Vad ser lantbrukaren för framtid på gården och vilken utveckling behöver ske för att gården ska leva vidare till nästa generation? Detta väcker existentiella frågor, men också frågor om de faktiska satsningar som görs på gården och vilket ledarskap som tar över. Det kan handla om maskiner eller byggnader men också om den energiproduktion som ska säkerställa gårdens framtid. För ett

9 Hägglund, 2019, s. 8.

lantbruk är energi en stor kostnad som behöver hanteras. Samtidigt finns en stor utvecklingspotential i form av gårdsbaserade lösningar som vindkraftverk, solpaneler eller biogasanläggningar som omvandlar gödsel till el eller fordonsgas.

Mötet mellan forskning och praktik

Målet med min forskning har varit att få reda på mer om vad som händer inom området hållbar energi i de småländska lantbruken. Framför allt ville jag lära känna de lantbrukare som stod i framkant gällande användningen av sol, vind och biogaslösningar, så kallad gårdsbaserad energiproduktion. Som forskare var jag dessutom intresserad av vad som hände när dessa lantbrukare träffade varandra och andra som var intresserade av att göra samma resa som ledare för sina respektive lantbruk. Detta sätt att arbeta på gjorde det nödvändigt att, förutom att genomföra flera studiebesök, också sammankalla till träffar där jag som forskare kunde ställa de frågor jag var intresserad av att gruppen skulle diskutera.

Eftersom vi som samhälle behöver gå igenom en stor omställning fann jag det viktigt att ta reda på mer om de entreprenöriella drivkrafter som är anledningen till att vissa lantbrukare ligger i framkant när det gäller gårdsbaserad energiproduktion. Det handlar om entreprenörer med grönt hjärta som brinner för den ekologiska hållbarheten och som kallas för ekoprenörer. Jag menar att dessa går att finna på landsbygden där de följer årens cykler samtidigt som de i grunden har ett långsiktigt perspektiv på sin verksamhet. Detta lyfter samtidigt det existentiella i tidens gång och framtida generationers möjligheter, samt behovet av att reflektera över såväl den vardagliga verksamheten som mötet mellan ekologiska och ekonomiska värden.

Som metod användes gemensamma diskussioner som i det större projektet kallades ledarlabb. Under dessa deltog flera lantbrukare som diskuterade utifrån en forskarledd diskussion. I litteraturen har detta bland annat kallats dialogseminarier och fungerar som en

mötesplats mellan forskning och praktik.¹⁰ Detta kapitel bygger på underlag från två sådana diskussioner.

Vidare användes också metoden dialoger, vilket innefattade besök och intervjuer med enskilda lantbrukare samt med experter på biogas. Metod för detta var den kvalitativa intervjun¹¹ och observationer på plats. I de inledande faserna gjorde jag flera besök ute på lantbruk i form av studiebesök samt kompletterande intervjuer på distans. Det övergripande syftet var att få mer kunskap om lantbrukens entreprenörskap för en hållbar energiomställning genom att söka svar på frågorna:

1. Vilka värderingar och avvägningar mellan olika värdegrunder (socialt, ekologiskt, ekonomisk) påverkar lantbrukarnas vägval?
2. Vilken roll har entreprenörskapet för en övergång till ett hållbart energisystem och hur förhåller sig lantbrukare till cirkularitet?

En resa genom Smålands landsbygd

Mina möten med lantbrukare har fått mig att inse hur entreprenöriella de faktiskt är, med en både mångfacetterad kunskap och faktisk handlingskraft. När jag varit ute och föreläst om cirkulär ekonomi har närvarande lantbrukare tyckt att de redan jobbar cirkulärt. Detta gjorde mig nyfiken på hur deras entreprenörskap och även ledarskap tar sig uttryck. Jag gav jag mig därför ut på en resa genom Småland, ibland i sällskap av intresserade kollegor, för att möta lantbrukarna på plats – i deras dagliga arbete.

Min första resa gick till ett lantbruk med odling, mjölkproduktion och energiproduktion. Här fanns solceller på tak och ett vindkraftsverk redan på plats. Efter en kortare bilresa i smattrande regn var jag framme något tidigt och väntade sedan in mina kollegor, innan färden gick vidare mot en stor lada. Lantbrukarna välkomnade oss med kaffe och hembakta hallongrottor.

¹⁰ Rosenlund & Rosell, 2017.

¹¹ Brinkmann & Kvale, 2015.

De sammanfattade sin vision om gården med ledorden sol, vind och jord. På en tavla visade de stolt upp sitt motto: "Med själ och hjärta för en grönare framtid." Från vindkraften sålde de el och solcellerna på taket finansierades kooperativt av intresserade personer. Mjölkorna framhölls dock som själva grundbulten i verksamheten, vilken även bestod av en liten butik. I energisammanhanget diskuterades potentialen för energilagring, något som det inte fanns en lösning för vid besöket.

Vid nästa studiebesök var kycklingstallar gårdens huvudsakliga verksamhet. Dessa värmdes upp med flis- och halmpannor då värme är viktigt för kycklingarna. Gården hade också anläggningar med solpaneler. En stor del av elen såldes på nätet under de bra månaderna. Ett önskemål som dök upp under diskussionerna var möjligheten att lagra el från solpanelerna.

Gröna ärtor, majs, raps, oljeväxter och vete odlades också på markerna kring gården. Utmaningar i verksamheten var att de ofta hade mycket arbete med maskiner som behövde underhållas och att halmpannan ofta stannade upp. De såg det också som svårt att bli självförsörjande på diesel, vilket utgör drivmedlet för traktorerna. Bränsle identifierades som en utmaning då biodiesel inte sågs som pålitligt nog. Vidare kände de att utvecklingen hämmats av regler från myndigheter. Samtidigt målade de upp en vision om att utveckla sig i en hållbar och framför allt självförsörjande riktning.

Färden till nästa lantbruk ägde rum under vintermånaderna och det låg tätt med snö på vägarna. Lantbrukaren var snabb med att bjuda in till fika och tog sedan till orda om satsningen på biogas. Lantbrukaren berättade att det var viktigt med miljöprofilen men att även elpriset spelade in när de beslutade att bygga anläggningen. Sedan tog diskussionen riktning mot produktionen av fordonsgas och samarbetet med regional trafik och energibolag. Utmaningar var den billiga danska fordonsgasen och bristen på gödsel. Lantbrukarens etablerade biogasmackar var ett tydligt exempel på hur entreprenörskap kunnat skapa en marknad för biogasbilar i trakten.

Lantbrukaren var tydlig med att de satsningar som gjorts var

direkt kopplade till Agenda 2030 som ”sätter upp mål som någon måste ta tag i”, och menade att ”det cirkulära kommer att bli mer och mer aktuellt”. Lantbrukaren berättade också att en utmaning var att arbetet sällan uppskattas då ”historien om hur mjölken kommer till affären är så liten”. I slutet av besöket tittade vi också på gårdens biogasanläggning med dess stora rötkammare och uppblåsta gasballong. Förädlingen av biogasen till fordonsgas ägde också rum på gården. Lantbrukaren förklarade att ”eftersom jag studerat detta så kan jag också se det med andra ögon. Står med ett ben i akademien och ett i praktiken. Det går att testa mycket men det måste funka i slutändan”.

Nästa gård besöktes en kylig men solig dag då vi samlades vid en anläggning för produktion av biogas. Lantbrukaren var på hugget och berättade om gårdens biogasanläggning som syntes i bakgrunden med sin silvriga tank och med en container bredvid som konverterade biogasen direkt till el. Anläggningen producerade så mycket el att det täckte gårdens behov året om. Att slippa transporten av gödsel framhöll lantbrukaren som en viktig poäng. Vi gick sedan in i värmen för att sätta oss ned medan kaffemaskinen puttrade. Lantbrukaren skojade om att kaffebyggaren nog var ”den hårdast arbetande maskinen på gården”.

Att bli självförsörjande var en viktig del av satsningen på biogas menade lantbrukaren. Att det dessutom går att få rätt korta ledtider på en gård, genom att man samlas kring bordet och sedan faktiskt gör något direkt efter att man tagit ett beslut, gjorde vägen från idé till genomförande kort. En viktig följd av satsningen var att den väckte intresse på andra gårdar som i sin tur sedan investerade i klimatsatsningar. Vi diskuterade även olika framtidsscenarios med lantbrukaren, såsom en eventuell omställning till eldrift med eltraktorer och andra lösningar som skulle kunna vara en del av framtida satsningar. Lantbrukaren menade att ”det är många frågor som ingen ställt ännu”, särskilt kopplat till lantbrukets ansvar för miljöarbetet. Detta ansvar innefattar att skapa framtiden på olika sätt och ligga i framkant så att det sker en omställning i samhället. Lantbrukaren menade sig tillhöra den generation lantbrukare som

vågar satsa och driva på omställningen, i kontrast till tidigare generationer som kanske haft en mer statisk eller deterministisk syn på tillvaron.

Diskussionen fortsätter

Parallellt med resorna genomfördes också två gemensamma diskussioner med lantbrukare samt intervjuer med två olika experter på biogas. Det cirkulära perspektivet såg lantbrukarna ofta som självklart, i många fall såg de sig till och med som föregångare:

Vi har ett kretslopp på gården, skördar våra åkrar som blir foder till våra djur som producerar kött och mjölk, men också producerar mycket gödsel som vi kör ut till åkrarna och som blir till nya grödor. Blir kretslopp där. Extra spännande att lägga till ett steg, i stället för att köra gödseln ut på åkern kör man den till anläggningen och rötar den. Tar hand om den och utvinner fordonsbränsle. (Intervju 1)

Ett fungerande jordbruk är i sig själv cirkulärt, men det krävs också att man planerar långsiktigt och ser till att investeringarna är ekonomiskt hållbara. Tanken om vem som tar över och driver gården i framtiden och hur gården ska leva vidare är också närvarande i de beslut som lantbrukarna tar. Det är inte bara en gård, utan också en del av hjärtat som man vårdar till nästa generation:

Ja absolut, det kan man väl säga, att en av fördelarna med jordbruk är det att det är ju en företagare som oftast tänker väldigt långsiktigt, och orsaken till det kanske är att man åtminstone vill skapa en möjlighet för nästa generation att ta över, och det tror jag är en rätt viktig aspekt, att de flesta lantbrukare är långsiktiga i sitt tänk. Om du nu ska tala entreprenörskap, Joacim, ta med dig den delen så tror jag att den spelar stor roll i hur man driver sitt företag. Man vårdar det, man är väldigt rädd om det, därför att man vill ge nästa generation en möjlighet att ta över, då förstör du inte din gård. (Diskussion 2)

Särskilt långsiktigheten skiljer nog lantbrukare från andra entreprenörer. Vägen framåt var dock mer självklar förr i tiden då barnen

alltid tog över. Detta är nu för tiden inte självklart, men lantbrukarna såg gärna att förutsättningarna ska finnas där för en sådan möjlighet. Gården kommer förhoppningsvis leva vidare i sig själv, även om den inte finns kvar inom familjen som är ett av flera viktiga värden i sammanhanget:

Det har nog alltid varit lantbrukarens drivkraft, förr har det alltid varit att barnen skulle ta över, och så är det inte idag, utan idag är det nog att det är jättetul om barnen tar över. Men att man kan skapa förutsättningar att gården kan finnas kvar i framtiden, det är nog passionen för min del då, och att vi kan göra ett bra jobb. (Diskussion 1)

I denna långsiktighet fanns det också ett ansvar närvarande för att utveckla hållbarhetsaspekterna med tanke på kommande generationer. Att utvecklas och ta till sig kunskap och inte stå still är viktigt, likaså att kunna försvara besluten som tas idag in i framtiden:

Jag tänker också på det här med vilken generation man är, att det finns ju ett annat kanske tänk då än vad det fanns förr, men så kommer det ju alltid se ut. Jag tänker att om våra barn eller någon annan tar över så kommer de ju hålla sig för huvudet och fundera på varför vi har gjort saker, precis som vi funderar på vad förra generationen. Och vi pratar mycket på vår gård om att utvecklas med den kunskap som finns och försöka ta till sig ny kunskap. (Diskussion 4)

Således är även ansvaret för nästa generation och den jord de ska leva av närvarande i de långsiktiga besluten hos lantbrukarna. Utveckling ses därför som nödvändigt för att inte stagnera och låsa in sig i lösningar som inte är hållbara in i framtiden. I detta finns en intressant paradox där kretsloppet och gården har sin gilla gång sedan länge, samtidigt som en långsiktig hållbarhet kräver förändring exempelvis gällande energiförsörjningen.

Slutsatser

De lantbrukare jag träffade under resan bekräftade bilden av att vara både påhittiga och entreprenöriella på flera sätt. Det är inte bara ett

enda jobb som ska göras på gården, det är snarare en mängd arbetsuppgifter från morgon till kväll som måste genomföras. Målet med forskningen var från början att undersöka de många möjligheter och utmaningar som finns i en hållbar energiomställning. Det handlar om sol, vind och biogaslösningar som på olika sätt funnit sin plats på gårdarna. Det gröna tänket finns där redan från början i det naturnära levernet där det är självklart att ta vara på allt. Det är dessutom cirkulärt från grunden då kretsloppen på ett lantbruk ofta är slutna – gödsel blir till näring som blir till grödor och så vidare.

Samtidigt dök det också upp ett annat perspektiv under resans gång där generationsskiftet och synen på framtiden diskuterades. Med utgångspunkt i existentiell litteratur går det att analysera denna rundresa i Småland utifrån ändlighet och cykler. Det ändliga livet som alla människor delar står i kontrast till det oändliga i säsongernas cykler. Detta speglar sig i alla tidigare generationer som haft gården men också i det släktskap med lantbrukare längre tillbaka i tiden som så väl skildrades av Wilhelm Moberg när han beskrev vad han kallade jordens folk som senare skulle upptäcka nya marker:

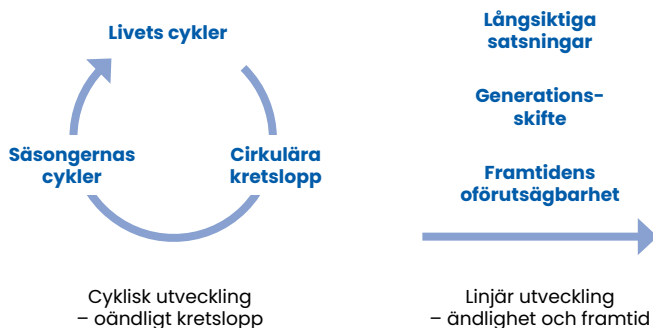
Utanför livets stora tilldragelser gavs det ingen omväxling mer än årstidernas egen. På åkern stod brodden grön om våren och stubben gul om hösten. Livet levdes stilla, medan bondens år fullbordade sin ring.¹²

Mobergs lantbrukare förhöll sig därför till ett förutsägbart landskap även om de samtidigt var beroende av skördarnas utfall för sitt leverne. Existensen var då starkt sammankopplad med årstidernas cykler och ens lott i livet var förutbestämd, även om detta gick att bryta genom att utvandra. Idag har lantbrukare ett förhållningssätt till framtiden som inkluderar hållbarhetsfrågor och klimatet. En sådan grön intentionalitet¹³ visade sig i de diskussioner som fördes under rundresan där flera lantbrukare hade tydliga hållbarhetsmål i tankarna om gårdens framtid. Det handlar om hur gården drivs idag och in i framtiden.

¹² Moberg, 1949, s. 5.

¹³ Schaper, 2010.

Oförutsägbarheten i säsongerna, exempelvis extremväder med torka eller stora regnmängder, är en direkt rubbning av cykler som alla tidigare generationer behövt förhålla sig till. Lantbrukarna behöver nu förhålla sig till de stora planetära processer som rubbar de sedan länge etablerade cyklerna och sätter existensen på sin spets. Oförutsägbarheten har också syns i de fluktuerande elpriser som påverkade gårdarna avsevärt under perioden 2020–2022. Detta har gjort att de med sina investeringar i hållbar energi påbörjat en existentiell odysse som de kanske inte kommer att uppleva slutet på och som per definition har en osäker utgång.¹⁴ Samtidigt är det själva resan som är meningsfull, och att allt har ett slut gör det också meningsfullt att agera för en bättre framtid.¹⁵ Det blir ett allvar i den insikt att cyklerna kan få sitt slut genom att klimatet förändras, vilket kräver en ny form av entreprenörskap. Dessa tankar sammanfattar jag i figur 1.



Figur 1. Lantbrukarnas ekoprenörskap i kretslopp och ändlighet.

Att förhålla sig till cykler innebär att man tar vara på allt material på gården. Cyklerna syns också i säsongernas skiftningar och de naturliga och skapade kretslopp som finns på gårdsnivå. Ändligheten är en mer linjär syn på framtiden som rymmer en osäkerhet kring de satsningar man gör, vem som tar över och leder gården i framtiden och huruvida säsongerna kommer att följa samma mönster

¹⁴ Isaak, 2016.

¹⁵ Hågglund, 2019.

framöver. Dessa två förhållningssätt existerar parallellt på gården och i livet.

• • •

Sammantaget finns det en ändlighet i det att nästa generation någon gång tar över. En gård som ska hålla in i framtiden behöver vara anpassningsbar, exempelvis genom att förändra energiförsörjningen på lång sikt. I sammanhanget går det heller inte att bortse från vikten av att få en ekonomisk balans i gården på lång sikt. Varje beslut som är motiverat av hållbarhet behöver också motiveras av ekonomiska faktorer, ibland ett tiotal år framåt i tiden. Det krävs ett entreprenörskap som ser till det ekologiska, sociala och ekonomiska parallellt för att lösa energiutmaningar och klimatfrågan på lång sikt.

»En gård som ska hålla in i framtiden
behöver vara anpassningsbar,
exempelvis genom att förändra
energiförsörjningen på lång sikt.«

Referenser

- Braungart, M. & McDonough, W. (2008). *Cradle to cradle*. London: Penguin.
- Brinkmann, S. & Kvale, S. (2015). *Interviews: Learning the craft of qualitative research interviewing*. Los Angeles: Sage Publications.
- Goldsby, M. G. & Mathews, R. (2015). *Entrepreneurship and Existentialism: Establishing Authenticity in a Crowded Global Marketplace*, in *The Challenges of Ethics and Entrepreneurship in the Global Environment*. Emerald Group Publishing Limited.
- Häggglund, M. (2019). *This Life*. New York: Pantheon Books.
- Isaak, R. (2010). The making of the ecopreneur. I: M. Schaper (red.), *Making Ecopreneurs*. Gower Publishing, Ltd: Surrey.
- Isaak, R. (2016). The making of the ecopreneur. I: M. Schaper (red.), *Making Ecopreneurs*, s. 63–78. Routledge.
- Kirkwood, J. & Walton, S. (2014). How green is green? Ecopreneurs balancing environmental concerns and business goals, *Australasian Journal of Environmental Management*, 21(1): s. 37–51.
- Moberg, W. (1949). *Utvandrarna*. Stockholm: Albert Bonniers.
- Rodríguez-García, M., Guijarro-García, M. & Carrilero-Castillo, A. (2019). An overview of ecopreneurship, eco-Innovation, and the ecological sector, *Sustainability*, 11(10), s. 2909.
- Rosenlund, J. (2021). The Environmental Concerns of Food Ecopreneurs, *Sustainability*, 13(11), s. 6211.
- Rosenlund, J. & Rosell, E. (2017). Using dialogue arenas to manage boundaries between sectors and disciplines in environmental research projects, *IJAR—International Journal of Action Research*, 13(1): s. 24–38.
- Schaper, M. (2010). *Making Ecopreneurs: Developing sustainable entrepreneurship*. Farnham: Gower.
- Uhlener Hendrickson, L. & Tuttle, D. B. (1997). Dynamic management of the environmental enterprise: A qualitative analysis, *Journal of Organizational Change Management*, 10(4), s. 363–382.



Mellan fakticitet och transcendens – ledarskap som existentiell utmaning

Mikael Lundgren

Ledarskap är ett mångfacetterat fenomen. Det innebär att det är svårfångat, särskilt i en enda berättelse, något flera av kapitlen i denna bok visar på. Men det innebär också att ledarskap både kan, och bör, betraktas ur olika perspektiv. Varje perspektiv ger oss nya insikter, samtidigt som inget perspektiv ger oss hela sanningen.¹

Man har till exempel under lång tid försökt förstå ledarskap genom att fokusera på *ledaren* som person, utifrån tanken att det är dennes personliga egenskaper som avgör om han eller hon är en ledare eller inte. Man har också betonat att ledarskap främst kan identifieras genom olika slags *resultat*, som antas vara produkten av vissa personer, då identifierade som ledare. Ett annat perspektiv har lyft fram ledarskapet som *process*, och utgår från att vissa handlingar och handlingsmönster är det som utmärker ledarskap och särskiljer ledare från andra. Det kanske vanligaste och mest traditionella sättet att se på ledarskap är slutligen utifrån *position*, att ledaren innehar en dominerande position i en formell hierarki (t.ex. som chef i en organisation) eller mer informellt av en viss grupp ses som föregångare och ledare.

I det här kapitlet ska jag i stället utforska ledarskap som ett sätt att ”vara i världen”, inspirerat av existentialistisk filosofi.² Kapitlet bygger på de Ledardialoger som jag genomfört löpande med tio

¹ Grint, 2005.

² Se t.ex. Lawler, 2005; Ashman, 2007; och Hanaway, 2019, för forskare som på senare år anlagt ett existentialistiskt perspektiv på ledarskap.

småländska ledare och där vi tillsammans utforskat ledarskap som personlig upplevelse utifrån ledarnas egna erfarenheter.

Ledarskap som existentiell utmaning

Trots de många perspektiv som föreslagits för att förstå fenomenet ledarskap går det inte att bortse från en sak, nämligen att ledarskap förutsätter följarskap. Att prata om ledare blir meningslöst om det inte samtidigt finns några, eller möjligen något, som "leds". I ledarskapsliteraturen benämner man vanligen dessa som följare, och fenomenet som följarskap. Ledarskapsforskaren Keith Grint föreslår att just detta sannolikt är den enklaste definitionen av ledarskap, nämligen "att ha följare".³

Vad detta med "att ha följare" egentligen innebär är ledarskapets stora mysterium, men kanske kan det närmast förstås som en viss typ av relation. En relation där en part, som vi brukar kalla ledare, har eller ges inflytande över en annan part, som vi åtminstone inom ledarskapsforskning sedan en tid kallar för följare. Att vara ledare innebär därmed att stå i ett visst förhållande gentemot andra, och kanske innebär ledarrollen också ett särskilt sätt att "vara i världen". Det är just detta som gör det intressant att anlägga ett existentiellistiskt perspektiv på ledarskap.

Existentialism är en komplex filosofisk inriktning som ofta förknippas med den franske filosofen Jean-Paul Sartre, men också med den danske filosofen Søren Kierkegaard. En omfattande genomgång av existentiellistisk filosofi ligger utanför ramarna för denna text, men några grundläggande aspekter av existentialism som filosofi är värdefulla för läsaren att känna till.⁴ En första grundläggande utgångspunkt för existentialism är avfärdandet av idén om en fast och generell "mänsklig natur". Vår existens, vårt "varande", så som det uppfattas av oss som individer är i stället en ständig källa till livsavgörande frågor av typen "vem är jag?" och "vem kan och bör jag bli?", frågor som inte sällan är fyllda av ångest. Existentiell

³ Grint, 2005, s. 19.

⁴ Se t.ex. Lawler, 2005; Flynn, 2006.

filosofi menar också att vi blir de vi är genom de val och handlingar vi oundvikligen gör. Utifrån dessa grundantaganden utforskar den existencialistiska filosofin flera teman som är intressanta också ur ett ledarskapsperspektiv. Bland annat skriver Ashman:⁵

Existentialism, in general, and Sartre's version in particular, is concerned fundamentally with human choice. It is the ability to choose that distinguishes the for-itself from the in-itself and that imbues humankind with freedom. If the human condition revolves around the making of choices and the processes by which those choices are made then they must be central to the analysis of leadership.

En central idé i existencialismen är att människan alltid existerar i, och därmed är en oskiljbar del av, sin unika "situation".⁶ Denna situation beskrivs av existencialister som en mix av "fakticitet" och "transcendens". Fakticitet är situationens givna omständigheter, såsom vår bakgrund, våra egenskaper, färdigheter och vår omgivning, men också våra tidigare val som på olika sätt påverkar oss. Transcendens utgörs av allas vår inneboende möjlighet att, åtminstone i princip, sträcka oss bortom situationens givna omständigheter. Inte minst hur vi förhåller oss till våra givna omständigheter, om vi ser dem som begränsningar eller möjliga att övervinna och kanske utnyttja, har betydelse för vår möjlighet till transcendens.

En tillvaro som samtidigt präglas av fakticitet och transcendens är dock inte oproblematiske. Enligt existencialismen innebär nämligen möjligheten till transcendens, att röra oss bortom givna omständigheter, en fundamental frihet och ett oundvikligt personligt ansvar för våra liv.⁷ Att denna frihet och detta ansvar medför ångest utgör en central tanke i existencialismen. Ofta försöker vi undvika ångest genom att fly ansvar. Antingen gör vi det genom att omformulera transcendens till fakticitet och därmed förneka vår frihet. Vi förklarar alltså bort vår inaktivitet genom att helt enkelt se oss som styrda av omständigheterna. Eller så förnekar vi vår fak-

5 Ashman, 2007, s. 101.

6 Flynn, 2006.

7 Vilket ligger till grund för Sartres berömda uttryck att människan är "dömd till att vara fri".

ticitet genom att naivt föreställa oss att våra omständigheter inte spelar någon roll och att allt är möjligt. Båda dessa förhållningssätt innebär enligt existensialismen, till exempel enligt Sartre, att leva icke-autentiskt.⁸

Ledarskap, fakticitet och transcendens

Vad har då detta med ledarskap att göra? Jo, ledarskap handlar till stor del om transcendens, ett utforskande av det okända och att påverka, uppmuntra och vägleda andra in i det utforskade. Ledarskap riktar sig mot framtiden (t.ex. genom att formulera mål och visioner), mot potential snarare än situationen här och nu, och mot problem som inte har givna lösningar, så kallade *wicked problems* (elaka problem).⁹ Det betyder förstås inte att fakticitet, det vill säga givna omständigheter, är oviktiga för ledarskap. De ledare jag haft dialog med var alla mycket medvetna om omständigheternas betydelse, inte minst förutsättningarna för att bedriva framgångsrik verksamhet i mindre orter långt ifrån storstäder, med begränsad infrastruktur och mindre utbud av kvalificerad arbetskraft, för att nämna några faktorer som kom upp. Smålands geografiska förutsättningar, dess tillgång till olika typer av resurser, dess traditioner och föreställningar samt sociala förhållanden och nätverk, kan därför ses som *aspekter av fakticitet*, givna omständigheter som varje verksamhet i Småland oundvikligen både präglas av och har att hantera.

De ledare som jag fört dialog med såg dock inte denna småländska fakticitet som något avgjort begränsande och använde den inte heller som ursäkt för svårigheter eller inaktivitet. Snarare sågs den som en inspirerande utmaning att övervinna och därmed också som en källa till stolthet när man lyckats:

Allt man får förtjänar man, det är ingenting här som vi inte har förtjänat för att det ska kunna hamna hos oss. Det är också det här med att vi jobbar

⁸ Se Flynn, 2006.

⁹ Grint, 2005.

rätt hårt för att få det här. Det är det som är skillnaderna mot storstäderna, i Malmö har du Köpenhamn nära, du har Helsingborg – det är stora tätorter.¹⁰ (VD och företagare)

Dialogerna pekade också på gemensamma drag vad gäller drivkrafter för ledarna, vad som motiverade dem och drev dem framåt. Det handlade om olika aspekter av att utveckla verksamheten, att ta nya steg framåt och att skapa en verksamhet som är värdefull, i bred bemärkelse. Det fanns också en drivkraft, och glädje, i att skapa något eget. Här ett utdrag ur en av dialogerna:

Men vi bara tillverkade och ägde produktionen, vi ägde inte rättigheterna till produkterna. Det var allt det här som jag kände, att om vi själva hade haft det, vad kul det hade varit om man kunde sälja, få nöjda kunder, tillverka och leverera. Att man fick hela cirkeln sluten. Man har egna lokaler, egen personal, eget material ... Man gör något eget, vi är inte beroende av någon som talar om för oss ”nu får ni bygga fem sådana”. (VD och företagare)

Inte bara ledare för företag betonade *verksamheten* och dess *betydelse* som drivkraft. Också i offentlig sektor återkommer detta i dialogerna. Det handlar om att utvecklas i takt med sin omgivning, att kunna bidra och göra skillnad. Följande utdrag ur en dialog med en verksamhetschef för en offentlig företagsstödjande verksamhet illustrerar detta:

Och det är klart att vi växer väldigt kraftigt nu och det händer mycket med bolagen och väldigt många bolag går bra också. Och de [bolagen] har så mycket erfarenhet att ta med sig och dela med sig till unga, eller till andra typer av entreprenörer och verksamheter i kommunen som de aldrig kommer i kontakt med annars, om de inte går via oss. Det är inte deras normala fikapartners i vanliga fall. Och då tror jag hela mitt gäng, vi ser ju, det är så häftigt att se när detta händer. Så det här måste bara ske, för att vi har jättestora utmaningar i vårt län. (VD och verksamhetschef)

¹⁰ Citaten i detta avsnitt är i några detaljer språkligt redigerade för att öka läsbarheten, utan att innehållet har förvanskats.

Ur ett företagsperspektiv uttrycks ofta utveckling i termer av tillväxt, en kvantitativ expansion. Samtidigt visar dialogerna att kvantitativ tillväxt inte är den enda, eller den främsta, drivkraften. Ofta nämns andra värden, såsom nöjda kunder och nöjda medarbetare, som minst lika viktiga. En verksamhet som ”fungerar”, som man kan vara stolt över, framhålls ofta. Flera gånger anas en tvekan att förstå och beskriva ledarens drivkraft och motivation utifrån ett tillväxtperspektiv, även om det ofta är där dialogen hamnar:

Man tänker ju liksom tillväxt. Man tänker fortsatt nöjda medarbetare. Man tänker fortsatt nöjda kunder, alltså det som vi jobbar mycket med idag, men det blir ju så – när är man liksom i mål? Om jag sitter här om två år och vi är 100 anställda och vi finns på två ställen till och vi levererar på alla möjliga sätt och vis – är det det som är det slutliga målet som man liksom känner att »nä, men nu har jag gjort vad jag ska«? Jag tror inte att det kommer kännas så. Så vad är då ogjort – om det skulle fortsätta som det gör i två år till och jag slutar då, vad skulle jag känna var ogjort då och vad är det man inte har gjort som man skulle vilja uppnått? Ska man lyfta fram något som ändå ... det är tillväxt på något sätt. Eftersom det är det här vi jobbat med under senaste åren och ja, jag tror jag skulle svara tillväxt. (VD och företagare)

Svårigheten att tydligt ringa in vad som egentligen motiverar ledarna i deras gärning antyder att drivkraften kanske främst är intern i form av personlig tillfredsställelse i att sträva framåt, utveckla, och att (förhoppningsvis) få betrakta de positiva resultaten av denna strävan – snarare än extern i form av objektiva och observerbara värden såsom kvantitativ tillväxt. Tillväxt kan därför främst förstås som ett synligt uttryck för en lyckad strävan framåt. Ett tecken på detta är att ingen av ledarna under mina dialoger uttryckte drivkraften i finansiella termer, såsom omsättning, vinst eller avkastning. När finansiella mått nämndes var det snare som en bisak, något man förväntas ha men som inte har en djupare personlig betydelse. Här är ett utdrag ur en av dialogerna:

Jag: Hur stort skulle du vilja att bolaget blev?

VD och företagare: Det har jag inte funderat på, faktiskt. De tillväxtmålen vi har så är det ju ... att vi ska nå 100 miljoner inom fyra–fem år är målsättningen vi har.

Jag: Men varför just 100 miljoner?

VD och företagare: Ja. Det är en jättebra fråga som jag inte har något bra svar på.

Jag: Det är en rund, fin siffra, men ...

VD och företagare: Det är bara för att vi var tvungna att ha någonting. Men det här är oerhört svåra frågor som du är inne på. Jag känner att jag liksom aldrig bottnat i dem.

Att se möjligheter, sträva framåt, utveckla verksamheten och att övervinna de utmaningar som givna omständigheter medför, återkommer i dialogerna som drivkrafter för ledarna. Att försöka uttrycka resultaten av denna strävan i kvantitativa mått ses däremot inte som särskilt intressant eller relevant. Det är verksamhetens och ledartillvarons kvalitet som skapar mening, snarare än dess kvantitet. Detta överensstämmer också med flera andra observationer i projektet, där sociala och ekologiska värden ofta ses som minst lika viktiga som ekonomiska värden.¹¹ Det betyder dock inte att ledartillvaron saknar utmaningar, snarare är det precis tvärtom.

Ledarskap och existentiell ångest

Forskning om ledarskap försöker gärna avgränsa och isolera ledarskap som fenomen, i strävan efter bättre förståelse. I praktiken, så som den beskrivs i till exempel dialoger med verksamma ledare, är det emellertid inte så enkelt. Rollen som, och upplevelsen av, ledare är ofta förenad med rollen som chef och ansvarig för en viss verksamhet. Rollen som ledare är alltså komplex, då verksamheten – förutom de människor som utgör potentiella följare – även om-

¹¹ Se Forslund & Gustafsson, 2022.

fattar utomstående intressenter, aktiviteter, processer och historiskt arv, bland mycket annat som påverkar och skapar förväntningar. Alla lever vi, enligt existentialismen, oundvikligen i spänningen mellan fakticitet och transcendens. Så också i rollen som ledare.

Existensen mellan fakticitet och transcendens är som tidigare nämnts inte friktionsfri. Medvetenheten om att givna omständigheter alltid, åtminstone principiellt, kan hanteras olika – och att de därmed inte är fullständigt determinerande – lägger ett tungt ansvar på människans axlar. Detta ansvar sträcker sig bortom ledaren själv, till den verksamhet och de andra människor som utgör och påverkas av den. Det ligger i ledarens roll, oavsett om denne är formellt utsedd eller informell, att fästa blicken på (se nästa kapitel i denna bok, "Att fästa blicken") en framtid som ännu inte finns men som *kan bli*, att vägleda och motivera andra att tillsammans försöka realisera denna framtid:

Du hör ju här – detta är lite terra incognita kan jag säga för ingen av oss har varit i den situation vi står inför. Därför har vi sagt att vi vill ha tigha dialogmöten nu. Första halvåret kommer gå åt till att bara checka av alla sådana här grejer. Väldigt lärorikt för oss. Vi kommer sannolikt inte vara helt överens hela tiden. (VD och verksamhetschef)

Samtidigt utgör denna rörelse in i det okända en källa till osäkerhet. Osäkerhet gentemot sin egna förmåga, värdighet inför uppgiften och den ofrånkomliga risken att misslyckas, med konsekvenser inte bara för ledaren själv utan också för andra. Eget agerande och vägval skapar ju i sin tur framtida fakticitet som måste levas med. Transcendensens attraherande ljus rymmer alltså samtidigt ångestens mörker. Ett konkret exempel kan vara reklamationer och missnöjda kunder:

Då är det som ett litet misslyckande helt plötsligt. På något vis när det händer så kommer det här misslyckandet fram och står framför mig. Allt det här roliga som jag har pratat om, det hamnar nedåt. Men när vi misslyckas – det står först på listan. Det tycker jag är jävligt jobbigt egentligen, det är någonting som jag tycker är skitjobbigt. Då ser man det först och helt plötsligt kan man tänka: "Är vi så misslyckade med det här vi håller på med? Är det värt det här egentligen?" (VD och företagare)

»Medvetenheten om att givna omständigheter alltid, åtminstone principiellt, kan hanteras olika – och att de därmed inte är fullständigt determinerande – lägger ett tungt ansvar på människans axlar.«

Att se och bejaka existensens potential, bortom givna omständigheter och att samtidigt se den personliga och sociala osäkerhetens hot i vitögat – det är enligt deltagarna i dialogerna de två sidorna av ledarskapets mynt. Ingen kan, i alla fall inte om man enligt existentialismen lever ett autentiskt liv, ta besluten åt dig. Du måste välja själv.

Avslutande reflektion

Om ledarskap, så som det bedrivs och förstås, är fundamentalt anorlunda i Småland än på andra platser låter jag vara osagt. Men Småland, i alla dess uttryck, utgör ändå delar av den fakticitet, de omständigheter, som präglar och påverkar ledarskapet i denna region. Då ledarskap i grunden alltid är kontextuellt, i och med att det utövas och etableras i ett visst specifikt sammanhang, så rymmer därmed *ledarskap på småländska* sina särskilda egenheter.

I kapitlet har jag därför utforskat ledarskap som en social tillvaro i spänningen mellan de givna omständigheternas fakticitet och transcendensens potential. Det är en i grunden osäker tillvaro, då den enligt existentialismen samtidigt rymmer friheten att gå sin egen väg. Inte nödvändigtvis själv, både livet i allmänhet och rollen som ledare förutsätter ofta andras sällskap. Men att staka ut sin riktning, vara sin egen guide utifrån sina egna erfarenheter, ta ansvar för sitt liv och sina beslut, är något som existentialismen menar att ett autentiskt liv och ett autentiskt ledarskap kräver av oss. För att göra det krävs mod. Mod att inte alltid följa flocken. Mod att ibland sticka ut, vara synlig i mängden. Mod att se tillvarons potential och att inte gömma sig bakom falska eller sanna omständigheter. Mod att ta risker och att ta ansvar för konsekvenserna av sina egna val. Mod att *vara sin egen*. I detta ligger också samtidigt tjusningen.

Eller som en av ledarna uttryckte det i en dialog:

Det är skitspännande. Det är nog precis vad jag behövde just nu. Det är kul, men lite läskigt.

Referenser

- Ashman, I. (2007). Existentialism and leadership: A response to John Lawler with some further thoughts, *Leadership*, 3(1), 91–106.
- Flynn, T. (2006). *Existentialism – A very short introduction*. Oxford: Oxford University Press.
- Forslund, M. & Gustafsson, L. (red.) (2022). *Förnyelse på småländska – Berättelser om utvecklingsarbete i vardagen*. Växjö: Linnaeus University Press.
- Grint, K. (2005). *Leadership: Limits and possibilities*. Basingstoke: Palgrave Macmillan.
- Hanaway, M. (2019). *The existential leader: An authentic leader for our uncertain times*. Milton Park: Routledge.
- Lawler, J. (2005). The essence of leadership? Existentialism and leadership, *Leadership*, 1(2), 215–231.



Att fästa blicken – en berättelse om meningsfullt ledarskap

Mathias Karlsson

Det gäller att fästa blicken.

Karl Ove Knausgård, Min Kamp 6, s. 363

Ledare och entreprenörer är inga osårbara hjältar eller mytiska figurer. De är människor av kött och blod som verkar på specifika platser tillsammans med specifika människor. Så när världen gungar, gungar de också, trots att de kanske befinner sig i (skenbart) trygga Småland. För klimatförändringar, höjda energipriser, avfolkning, integrationsutmaningar och arbetslöshet är bara några av dagens samhällsutmaningar som de möter i sin vardag. Att då känna tvivel och ställa frågor såsom ”gör vi rätt saker?”, ”gör vi tillräckligt?” och ”spelar det någon roll?” blir förmodligen ofrånkomligt. Men trots känslor av tvivel tycks vissa ledare och entreprenörer inte falla in i uppgivenhet, likgiltighet, cynism eller passivitet. I stället för att bli paralyserade av de olika samhällsproblemen fortsätter de göra sitt bästa för att utveckla sina tjänster och produkter, förbättra sina befintliga verksamheter och därmed leda sina organisationer och medarbetare vidare mot nya mål. Hur kommer detta sig? Det här är en fråga som blir än mer intressant i ljuset av att fler och fler ledare och entreprenörer säger att de primärt inte drivs av att tjäna pengar, utan snarare av meningsfullt arbete.¹

Den norska författaren Karl Ove Knausgårds hyllade roman-svit *Min Kamp* omfattar drygt 4 000 sidor. I böckerna skärskådar

¹ Lepistö & Pratt, 2017.

författaren förbehållslöst sitt eget liv och sitt tvivel, skam, längtan, ambitioner, njutningar, hat och kärlek. Han gör det genom att mixa observationer och reflektioner kring vardagliga och triviala händelser med existentiella och eviga frågor. I denna digra romansvit finns en kort mening med ett efterföljande resonemang som fått stort inflytande på den svenske filosofen Martin Hägglunds tänkande. Nämligen meningen ”det gäller att fästa blicken”, ett råd som Knausgård får av en präst på sin fars begravning.

Prästen som begravde honom sa en sak som jag aldrig kommer att glömma. Det gäller att fästa blicken, sa han. Det gäller att fästa blicken.

Det gäller att fästa blicken.

Han kunde ha sagt att de små tingen är viktiga; det sa han inte. Han kunde ha sagt att kärleken till nästan är det viktigaste; det sa han inte. Han sa inte heller vad blicken skulle fästas på. Han sa bara att man måste fästa den.

Det hade mening för mig då, den förmiddagen när jag satt i kappellet och grät och hans lik låg i kistan några meter bort, och det har mening i dag, när jag sitter och skriver det här. Jag vet vad det vill säga att se något utan att fästa sig vid det. Allt är där, husen, träderna, bilarna, människorna, himlen, jorden, men något saknas ändå, för det betyder ingenting att det är där. Det kunde lika gärna vara något annat, eller ingenting. Det är den meningslösa världen som ser ut så. Det går att leva i den meningslösa världen också, det är bara en fråga om att hårdna ut, och det gör man om man måste. Den kan vara vacker, även om man kanske undrar vad den är vacker jämfört med eftersom den är den enda vi har, utan att det gör någon skillnad, det bekommer dig inte. Du har inte fäst blicken, du hör inte ihop med världen och kan, om allt ställs på sin spets, lika gärna lämna den. De bindningar som håller dig kvar, som gör att du rasslar med kedjorna, är knutna till förväntningar och plikt, har att göra med världens krav på dig, och förr eller senare kommer du till en punkt då du inser vilken obalans det är i att du uppfyller världens krav medan världen inte uppfyller dina. Då är du fri, då kan du göra som du vill, men det som har gjort dig fri, meningslösheten, tömmer också friheten på mening.

Men om världen är meningslös, vad tjänar det då till att fästa blicken på den? Vad ligger det för ett idiotiskt småborgerligt bedrägeri i det?

Frågan är vad mening är. Om man tar uppmaningen att fästa blicken på allvar, måste det vara så att det inte är tinget i sig självt som är viktigt, och inte människan i sig själv som är viktig, utan att det faktiskt

kan vara vilket ting som helst och vilken människa som helst, var som helst, när som helst. Att det är blicken som är det väsentliga, inte det blicken ser. /.../ All innebörd uppstår i blicken, all mening i hjärtat. Att ge världen mening är en förmåga som är speciell för människan, vi är den meningsgivande varelsen, och det är inte bara vårt eget ansvar, det är också vår plikt.²

Det Knausgård sätter ord på ovan är människans till synes ofrånkomliga längtan och strävan efter mening i en värld som på förhand inte erbjuder några svar eller lösningar. För att undvika känslor av meningslöshet och uppgivenhet behöver människor alltså fästa blicken på någonting, någonstans, någon gång, eller kanske snarare gång på gång. De specifika ”tingen” som de fäster blicken på blir alltså av mindre betydelse. Det kan handla om att tillverka rejäla kablar i Alstermo, producera god och hållbar mjölk i Hultsfred, eller försöka skapa en smart ekoby på Öland. Det är blicken som är det viktiga och att faktiskt fästa den. Genom att tålmodigt fästa blicken ger människor världen mening och visar att de hör ihop med världen. De befinner sig inte bortom de problem som omger dem, utan mitt ibland dem.

Det är nu vi kan ana varför Knausgårds insikt om vikten av att fästa blicken har fått stor betydelse för Hägglunds existentiella tänkande och skrivande samt hur denna insikt kan få oss att förstå hur (småländska) ledare och entreprenörer kan bemöta de problem och utmaningar som de ställs inför. För det verkar som om vissa ledare och entreprenörer verkligen lyckas med att fästa blicken och därmed skapa mening i sina liv. För att illustrera den här tanken kommer vi ta rygg på Hägglunds lite mer utförliga resonemang om vad det innebär att fästa blicken och värna sitt enda liv, men vi tar också hjälp av en av grundarna av ekobyen Smart Village och dennes förhållningssätt till sig eget liv och entreprenörskap.³ Smart Village är ett boendekoncept som strävar efter att bidra till skapan-

2 Knausgård, 2013, s. 363–364.

3 För mer information om Smart Village, se Jogmarks, Kalonaitytes och Karlssons kapitel i del 4 i denna bok, samt Karlssons kapitel ”En alternativ väg: Smart Village som ekologisk bråkmakare, glädjedödare och möjliggörare” i boken *Förnyelse på småländska* av Forslund och Gustafsson, 2022.

det av ett hållbart samhälle. Organisationen grundades 2017 och visionen är att ”ge förutsättningar för människor att förverkliga sina drömmar och att kunna leva väl tillsammans på ett sätt så att det ekologiska fotavtrycket blir så litet som möjligt”. I den här texten är det inte organisationen i sig som står i fokus, utan i stället grundarens förhållningssätt till skapandet av Smart Village och varför han väljer att göra det han gör med sin ändligen tid.

Vårt enda liv

I sin uppmärksammade bok *Vårt enda liv* från 2020 diskuterar Hägglund både hur ett fritt liv kan levas och hur ett demokratiskt samhälle kan formas. För den här berättelsen om meningsfullt ledarskap är det främst hans tankar om det fria livet som är relevanta. Enligt Hägglund bör det fria (och meningsfulla) livet vara det högsta goda som alla demokratiska samhällen ska sträva efter. Han bygger upp sitt resonemang med hjälp av en rad filosofer och observationer och det är inte möjligt att introducera läsaren till hela hans tankevärld. I stället nöjer vi oss med att utgå från en av hans grundtankar. Nämligen den att en person lever ett fritt liv när denne är fri att engagera sig, förändra, och känna sig som en del av både den sociala världen som omger en och den materiella världen som krävs för att upprätthålla ens liv. När den här idén om frihet värnas utvecklas också en kritisk kraft som gör att människor känner igen förtryckande, exploaterande och alienerande livs- och arbetsförhållanden. Hägglund skriver också att idén om frihet hjälper människor att förstå vad de faktiskt vill uppnå med sina liv och varför det betyder något.

Det här innebär inte att en ledares eller entreprenörs liv inte har några begränsningar. Tvärtom så handlar det om att acceptera att alla initiativ och organisationer drivs i specifika sammanhang där vissa sociala, kulturella, ekonomiska och ekologiska förutsättningar råder. Men att trots dessa i viss mån begränsande förutsättningar ändå hänge sig åt vissa livsprojekt, och därmed se till att äga och forma sitt eget liv. Med andra ord gäller det att fästa blicken på det

liv en faktiskt lever på en specifik plats och att antingen bli fäst vid det eller försöka förändra det till det bättre.⁴

Ting som skapar mening

I en intervju nämner en av grundarna av Smart Village att han i tidig ålder kände någon slags klimatångest. Men han lät inte ångesten lamslå honom, i stället försökte han överkomma hindret genom att engagera sig i konkreta aktiviteter och därmed försöka förändra den värld och plats han är en del av. Det här skedde först genom att bli aktiv i miljöfrågor under skoltiden i Kalmar och senare genom att utbilda sig till miljöingenjör i Kalmar och energiingenjör i Halmstad. Hans engagemang och drivkraft tog honom vidare till Indien där han under en tid jobbade med hållbarhetsfrågor och därefter tillbaka till Sverige och Malmö där han skapade en ny form av hållbart kollektivboende. De här är exempel på några av de erfarenheter och engagemang som lade grunden till skapandet av ekobyen Smart Village och han berättar att han *"alltid haft tankar på att vara med och skapa ett ekologiskt hållbart samhälle liksom, det genomsyrar väl det som jag tror på och tänker och så"*.⁵ Hans ambition att vara med och skapa ett hållbart samhälle, och därmed forma sitt eget liv, begränsas inte heller av ekonomiska förutsättningar då han berättar att pengar aldrig har varit något han oroar sig för.

Jag har väl egentligen aldrig gjort det [oroat mig] vad gäller pengar. Jag tänker att då är det väl, jag har ju utbildning och så och är väl ganska driven så att då kan jag väl ta anställning eller starta nåt, alltså konsultbolag eller nånting.

Grundarens engagemang och reflektioner tyder på att han lyckats fästa sin blick på det "ting" och livsprojekt som ger honom mening och riktning i livet, nämligen strävan efter ett mer hållbart samhälle. Varken sociala (klimatångest), ekonomiska (pengar), eller kulturella (Indien eller Sverige) begränsningar hindrar honom från

⁴ Hägglund, 2020.

⁵ Intervju med en av grundarna till Smart Village.

att fästa sin blick. Snarare tyder hans handlingar på att han känner sig fri att engagera sig och förändra den värld han är en del av, och därmed hänge sig åt det han finner meningsfullt.

I nödvändighetens rike och frihetens rike

Även om grundaren inte uttrycker någon oro för sin ekonomiska situation så leder frågan oss in på ytterligare en dimension av Hägglunds tänkande om det fria livet, i vilken han diskuterar idén att alla människor rör sig mellan nödvändighetens rike och frihetens rike. Nödvändighetens rike representerar den tid och det arbete som alla människor måste lägga på aktiviteter som håller dem vid liv. Till exempel behöver de flesta människor lönearbete och sköta vardagssysslor för att kunna bo, äta och få livet att gå runt i allmänhet. Frihetens rike representerar däremot aktiviteter som människor finner meningsfulla, värdefulla och som mål i sig själva. Det är med andra ord aktiviteter och åtaganden som bottnar i en persons värderingar och hängivelser. Här är det viktigt att nämna att frihetens rike inte är detsamma som ens fritid eller hobbies, vilka i sig kan upplevas som meningsfulla och värdefulla. Nej, frihetens rike handlar om en djupare förståelse om vad en person vill göra med sitt liv och vad som, enligt personen själv, gör livet värt att leva.

Alla människor, så även ledare och entreprenörer, befinner sig alltid i båda rikena, men det rationella målet är såklart att försöka öka frihetens rike och minska på nödvändighetens rike.⁶ Återigen handlar det om att fästa blicken på det som upplevs som meningsfullt och värdefullt i ens liv.

Så här motiverar grundaren av Smart Village sitt val att starta organisationen:

Man behöver inte ha någon arbetsgivare eller som man frågar om lov, utan finns det en vilja och kraft och engagemang så finns det vägar framåt och så där, ja och sedan så startade jag det här andra projektet då som inte är beroende av någon arbetsgivare, och jag startade eget företag där jag själv

6 Hägglund, 2020.

styr och så. Jag vet inte om det hade med Smart Village att göra, men det sammanföll i tid i alla fall med när de där tankarna började komma för mig, att jag inte behöver sitta på något office 8–17 och arbeta för någon annan, utan jag kunde forma mitt eget liv och så där på ett annat sätt, det tror jag generellt, att ja de allra flesta kan leva ett friare liv och så där än vad de gör, och att de drömmar som folk har kan de börja leva nu, att de inte behöver att vänta, och det kanske låter som klyschor, men bara göra. När man frågar folk vad de skulle vilja göra när de pensionerar sig eller om de vann 10 miljoner så ofta de svaren kan de börja med nu.

Som vi ser säger grundaren att han inte vill behöva *"sitta på något office 8–17"*, eller *"arbeta för någon annan"*, i stället vill han *"forma sitt eget liv"* och *"leva ett friare liv"*. Han vill heller inte vänta på att följa sina drömmar tills det att han är pensionär. Återigen tyder hans resonering på att han har lyckats fästa blicken på de *"ting"* och livsprojekt som han finner meningsfulla. *"Tingen"* bottnar i hans värderingar och i hans hängivelse för skapandet av ett hållbart samhälle och kan alltså betraktas som självändamål. Grundaren agerar dessutom på ett medvetet och strategiskt sätt för att få mer tid och utrymme till dessa aktiviteter med en gång i sitt liv, då han i stället för att lönearbeta 8–17 väljer att hänge sig åt och satsa på skapandet av Smart Village. Med andra ord, genom skapandet av Smart Village minskar han sitt nödvändighetens rike och utvidgar sitt frihetens rike.

Vad ska jag göra med min tid och vem ska jag vara?

Grundarens livsval, entreprenörskap och ledarskap pekar också mot det som Hägglund kallar för praktiserandet av andlig frihet. För att inte moralisera över hur andra människor bör eller ska leva sina liv öppnar Hägglund upp för idén om andlig frihet och att en person är andligt fri när denne kan engagera sig i de två till synes enkla frågorna *"vad ska jag göra med min tid?"* och *"vem ska jag vara?"*. Om det hade funnits några givna svar på dessa frågor hade inte en person kunnat bli andligt fri, utan då hade allt varit förutbestämt. Förmågan att reflektera kring de här frågorna och därmed

kunna förändra sina mål för ens handlande är också det som skiljer människan från djur och andra levande arter. När människor tänker igenom dessa frågor granskar de både sitt nuvarande sätt att leva och sin nuvarande identitet. I och med granskningen kan de även lyckas fästa blicken på det som är viktigt och som faktiskt betyder något för dem.⁷

Ovan har vi tagit del av flera empiriska utsagor som tyder på att grundaren från tidig ålder till idag har reflekterat kring vem han vill vara och vad han ska göra med sin tid. Han tycks vilja vara en person som sysslar med hållbarhetsfrågor och som därmed vill lägga sin tid på olika projekt som möjliggör detta engagemang. En strävan som även kan utläsas i följande tankar:

Om man nu inte tror på att det är hållbart som vi lever här i västvärlden så, så kan man ju antingen bara skaka bort det eller så kan man försöka att skapa alternativ till det då.

För grundaren handlar det alltså om att skapa alternativ till dagens dominerande sätt att leva och därmed forma sitt eget liv och sin egen identitet. Men med den andliga friheten kommer också ångest och sårbarhet.⁸ Ångest över att inte kunna besvara eller svara an på de två livsfrågorna. Och sårbarhet eftersom det ”ting” vi fäster oss vid – oavsett om det är människor, en plats, ett livsprojekt eller en idé – alltid riskerar att gå förlorade då inget kan vara för evigt. Grundaren nämner till exempel att det är frustrerande att inte fler människor engagerar sig i Smart Village och vill bidra till konceptets framgång. Han nämner att många verkar vilja bli serverade en lösning till dagens problem utan att själva behöva anstränga sig. Men då riskerar initiativet att misslyckas och det ”ting” som han har fäst blicken på går förlorat. Samtidigt visar grundarens frustration och sårbarhet på att initiativet faktiskt betyder något för honom, att han bryr sig om det, och att han är villig att lägga sin ändligen tid på det. Enligt Hägglund kan människor inte bli andligt fria utan att i viss grad sätta sina egna liv och sin egen tid på spel. För om

7 Hägglund, 2020.

8 Hägglund, 2020.

människor inte är sårbara och inte har något att förlora så har de inte fäst blicken tillräckligt.⁹

Ändligheten sätter allt på spel

Diskussionen om andlig frihet för resonemanget om betydelsen av att fästa blicken till en sista insikt från Hägglunds tänkande. Nämligen påståendet att vår ändliga tid är det ursprungliga måttet på värde och att den förståelsen kan få människor i allmänhet, men också ledare och entreprenörer, att omvärdera sin egen livssituation. När människor accepterar att de har ett enda liv blir deras ändliga livsprojekt och åtaganden än mer betydelsefulla.

I Hägglunds tankevärld handlar det alltså om att praktisera en sekulär tro. En sekulär tro skiljer sig mot en religiös tro på så sätt att människor är mer hängivna och engagerar sig mer i livsprojekt som är världsliga och ändliga. Målet blir därmed att leva bättre och längre liv i den här världen. Inom religiös tro däremot hägrar ett evigt och harmoniskt liv bortom den här världen. Det dilemma som Hägglund ser med religiös tro är att i ett evigt och harmoniskt liv står ingenting på spel, eftersom ingenting kan förloras. Och om ingenting kan förloras så bryr en sig inte om de ”ting” som en har fäst sig vid lika mycket som en gör i ett ändligt liv där allt kan förloras och därmed står på spel. Och ju mer av sin ändliga tid som en människa är villig att ge åt ett projekt, desto mer betydelsefullt och meningsfullt kan det anses vara. Insikten om att våra liv är ändliga och tidsbegränsade är också det som gör vår frihet ovillkorlig, för det här är vårt enda liv.¹⁰

Tankegången om vår ändliga tid hjälper oss att bättre förstå alla entreprenörer och ledare som finns runtom i Småland och som ibland kallas för eldsjälar av sin omgivning. Många av dem ägnar hela sina liv åt att driva företag, vara verksamma i föreningar, eller försöka lösa specifika samhällsproblem i sin hemtrakt. Och en del

⁹ Hägglund, 2020.

¹⁰ Hägglund, 2020.

av dem blir utbrända – eller brinner till och med upp och dör – under resan, vilket innebär att de faktiskt gav all sin tid och hela sitt liv åt de ”ting” och projekt som de hade fäst blicken på. Även grundaren av Smart Village är villig att satsa mycket av sin tid på strävan efter ett hållbart samhälle, och när han får frågan om han är rädd för att misslyckas med sina åtaganden så svarar han:

Men ska man, man får väl, vad säger de, hellre lyssna till en sträng som brast än att aldrig spänna en båge.

Samtidigt som han vill spänna bågen och satsa på hållbarhet och sätta sin tid på spel berättar han att tiden han lägger på Smart Village är tid som han annars skulle kunna ha lagt på sin familj eller andra aktiviteter. Kanske visar den här insikten på betydelsen av att kunna fästa blicken på flera meningsfulla ”ting” åt gången? För det finns mängder av berättelser om ledare, entreprenörer, konstnärer, idrottare, författare och musiker som lyckats fästa blicken på världsliga och ändligen projekt under en viss tid, bara för att senare återigen falla in i en känsla av meningslöshet och tomhet.

Avslutande reflektion

Prästens till synes simpla kommentar om betydelsen av att fästa blicken kan med hjälp av Hägglunds tankevärld vägleda oss till att bättre förstå hur ledare och entreprenörer i Småland orkar och försöker övervinna de samhällsproblem som de möter i sina (arbets) liv. För genom att engagera sig i betydelsefulla projekt och organisationer skapar ledare och entreprenörer mening i sina egna liv och bidrar till en värld som de faktiskt vill leva i. När ledare eller entreprenörer lyckas fästa blicken och besvara frågorna ”vad ska jag göra med min tid?” och ”vem ska jag vara?” så lever de dessutom ett både fritt och rikt liv. Ett fritt liv eftersom de är hängivna ”sina verksamheter som ändamål i sig” och ett rikt liv eftersom de gör något värdefullt med sin ändligen tid.¹¹

¹¹ Hägglund, 2020, s. 370.

Knausgårds insikt och Hägglunds mer filosofiska resonemang kan förhoppningsvis uppmuntra och skapa utrymme för ledare och entreprenörer att tänka igenom vad de ska göra med sin tid, vilka de vill vara, samt vad de finner meningsfullt. För är det något som Knausgårds romansvit lär oss så är det svårigheten i att lyckas hålla blicken fäst över tid. Något som kanske är extra svårt i en tid som präglas av lättillgängliga distraktioner, motstridiga intressen, snabba kickar och flyktiga engagemang. Allt det här kan leda till flackande blickar och hastiga åtaganden som för människor bort ifrån det väsentliga i livet. Men genom att tålmodigt och eftertänksamt fästa blicken kan naturen fyllas med en rikare innebörd och omgivningen mötas med större hänsyn, främmande människorna kan bli till individer som vi hyser omsorg för, och de problem som vi ställs inför kan bli tagna på allvar. Och när vi fäster blicken ser vi hur våra handlingar faktiskt formar både våra identiteter och den värld vi lever i.

Referenser

- Hägglund, M. (2020). *Vårt enda liv. Sekulär tro och andlig frihet*. Stockholm: Volante förlag.
- Karlsson, M. (2022). En alternativ väg: Smart Village som ekologisk bråkmakare, glädjedödare och möjliggörare. I: M. Forslund & L. Gustafsson (red.), *Förnyelse på småländska – Berättelser om utvecklingsarbete i vardagen*. Växjö: Linnaeus University Press.
- Knausgård, K. O. (2013). *Min kamp* 6. Oslo: Oktober förlag.
- Lepisto, D. A. & Pratt, M. G. (2017). Meaningful work as realization and justification: Toward a dual conceptualization, *Organizational Psychology Review*, 7(2), 99–121.



Renässans i småländskt ledarskap – att digitalisera jordnära för konkurrenskraft

Karin Havemose och Joakim Netz

Kanske ser vi i framtiden hur den finurlige småländske småbrukaren uppstår i nya gestalter och med en alldeles egen ledarskapsprofil agerar långsiktigt i en lokal miljö och samtidigt drar nytta av den globala delningsekonomin.¹

Så avslutar historikerna Peter Aronsson och Leif Johansson sin exposé över småländskt ledarskap i boken *Småländskt ledarskap – Inledande betraktelser*.² Den framtiden blev snabbt samtid med pandemin, där digitaliseringens framfart prövade det småländska ledarskapets gestalt. Det handlar om förnyelse. Från att klura på egen åker till att klura ihop digitalt. Mer så nu än tidigare. Inte utvandra från det karga men bryta digitaliserad karg mark. Moberg i modern tappning, där småländskt ledarskap pånyttföds.

Småländskt ledarskap kan vara envist, ekonomiskt, klurigt, jordnära och inte minst arbetsamt.³ Att odla sina resurser är en dygd, där idogt grävande personer med rötter i småländsk jordmån gestaltar hur ledarskap går till på plats. Just platsen är viktig. För det innebär *jordnära*.

¹ Aronsson & Johansson, 2016, s. 22.

² Ibid.

³ Forslund m.fl., 2016.

IKEA är förmodligen det småländska företag som är mest välkänd och internationaliserat. Där har det jordnära vårdats, samtidigt som cheferna leder i alltmer digitaliserad form i takt med företagets globala expansion. Här har jordmänen i det småländska, karga varit viktig. Blivande chefer fick under Ingvar Kamprads livstid komma hem till företagarens hus i Småland och bo där över natten. Själv hjälpte han till att köra ut kundvagnarna till deras rätta platser vid IKEA:s varuhus i Älmhult.⁴ Idag leder IKEA stora utvecklingsarbeten kring hur digital teknik kan hjälpa dem att attrahera nya medarbetare samt kompetensutveckla personal, oavsett plats.

Men platsen Småland har alltjämt en central position, för dess jordmån symboliserar ursprung. Några platser har till och med blivit platsvarumärken. Som Gnosjöandan. Där är man jordnära. Eller som Gnosjöandan förmedlas digitalt på dess webbplats: *"Här står vi stadigt i småländsk moss."* Ett giftermål mellan det digitala och jordnära visar sig vara en utmanande ledarskapsfråga för många småländska företag. Inte minst för företagen i Gnosjö. Frågan är viktig, strategisk. För den handlar i grunden om att framtidssäkra arbetskraft med kompetens för morgondagens tillverkningsindustri.

Bristen på kompetens har under flera decennier lyfts fram av industrin i Småland för debatt med politiker i såväl regering som länen.⁵ Trots platsvarumärket är det nämligen lättare sagt än gjort att attrahera folk att flytta till platser som Gnosjö. Speciellt om arbetskraften besitter särskild kompetens och kan välja industriföretag nära storstadens utbud, eller i alla fall orter med tät kommunikation till storstad i form av motorvägar och kollektivtrafik. Och man ser förstås helst att kompetenta medarbetare bor på den småländska jordmänen:

Vi behöver dig som vill leva Gnosjöanda. Vi vill bli fler här, vi vill skapa mångfald och vi vill fortsätta att vara en plats där kontrasterna skapar förutsättningar.⁶

4 Se t.ex. Stenebo, 2011; Torekull, 2011.

5 Se t.ex. <https://www.svd.se/a/3Jc4y9/kompetensbrist-hotar-livsverk-och-valfarden>

6 Citat från gnosjoandan.com (Hämtad 2023-07-02)

Fakta visar emellertid en negativ befolkningstillväxt på platser som Gnosjö och Gislaved, under mer än två decennier.⁷ Alltfler kompetenser kan därför behöva säkras genom att digitalisera arbetet i högre grad, så att det kan utföras på distans. Därmed behöver det digitala och jordnära i småländskt ledarskap giftas ihop än mer.

De småländska ledarna *utmanas* på så vis till att digitalisera det jordnära mer än tidigare, ett giftermål som ter sig *motsägelsefullt*. Utan de platsbundna idéerna och relationer med rötter i den småländska myllan riskerar det jordnära att förtvina. Det kan skada konkurrenskraften om man inte hjälps åt. Till exempel när ägarskapet flyttas ut till annan mark, internationellt. Med det jordnära följer något unik, något värdefullt. Samtidigt framstår det jordnära i ljuset av permanent negativ befolkningstillväxt som allt annat än värdefullt, när brist på kompetens hotar tillverkningsindustrins överlevnad.

Efter pandemin har distansarbete ökat generellt sett. En slags frigörelse som omvandlar vår tids arbetsorganisation. För ledare i Småland får detta konsekvenser, kanske allra mest när det gäller hur man ska kunna ”digitalisera jordnära”.

JORDNÄRA: Nära. Prestigelöst. Enkelhet. Anspråkslöshet. Omärkvärdigt. Trovärdigt. Äkta. Redigt. På riktigt. Konkret. Icke-auktoritärt. Sunt (bond) förnuft.⁸

DIGITALISERA: Införa digital teknik, äv. omvandla till digital form.⁹

I kapitlet illustrerar vi ledarskapsutmaningen att ”*digitalisera jordnära*”. Syftet är att bland småländska industriföretag, offentlig sektor och civilsamhällesorganisationer stärka deras pågående samtal om ledarskap för att framtidssäkra kompetens. Ledarskap betraktar vi här som att ”någon driver på något” framåt, för ett förlopp av utveckling och förändring, ibland med tydliga mål men långt ifrån alltid. Linjen mellan ledare och ledda är inte alltid så tydlig men

7 Statistikmyndigheten SCB, 2023.

8 Forslund m.fl., 2016, s. 10.

9 Svenska Akademiens ordböcker, 2023.





»Inte utvandra från det karga men
bryta digitaliserad karg mark.«

ledarskapet manifesteras i praktiken av gemenskap.¹⁰ En definition hämtad ur en av de tidigare böckerna om småländskt ledarskap som speglar tongivande förhållningssätt till begreppet ledarskap i litteraturen, oavsett akademi eller praktik.

Illustrationerna av ledarskapsutmaningen att ”digitalisera jordnära” bygger på forskningsdata från flera studier som vi gjort inom LEIS-projektet, vilka validerades i möten mellan akademi och praktik under några avslutande dagar i Växjö och Kalmar i mars 2023.¹¹ Utifrån illustrationerna av hur ledare och gemenskaper utmanas i mötet mellan det jordnära och digitalisering diskuterar vi avslutningsvis hur ”att digitalisera jordnära” kan bli en del av lösningen på kompetensbristen i småländsk tillverkningsindustri. Genom teoretiska glasögon urskiljer vi hur industrins utvecklingsväg lett till låsningar, men hittar också öppningar för att ompröva densamma.

Småländsk mylla i gungning

Bland företagare och kommunal verksamhet i Gnosjöregionen framträder idén om att företagen står för arvet i bygden och det är viktigt att det arvet är bra. Idén har sina rötter bakåt i tiden då det industriella entreprenörskapet växte fram i olika former. Det var rör som bockades, trådar som drogs. Material, kunskaper och tekniker utvecklades och affärer gjordes upp, med handslag. Företagandet i bygden blev med åren starkt kopplat till tillverkningsindustrin.

Idag är tillverkningsindustrin fortfarande tongivande, samtidigt som människor lämnar bygden och det är svårt att locka nya människor att flytta in. Tillväxten riskerar att mattas av när bristen på kompetens inte längre med självklarhet löser sig genom det jordnära, småländska ledarskapets idé att bo i myllan.

Det är en av de absolut största utmaningarna för vårt företag, möjligheten att leva ett gott liv, ha någonstans att bo, vilja vara kvar här i livets alla avseenden. (Företagare)

¹⁰ Forslund m.fl., 2019, s. 23.

¹¹ Se kapitlets appendix om forskningsdesign och metod.

Villrådigt omprövar ledare myllans betydelse

Det finns gott om produktionsjobb att söka inom industrin i Gnosjö. Någon flyttar in till Gnosjö, från till exempel Tidaholm, för att hen hört att det finns jobbtillfällen på platsen för personer med behörighet eller kunskap inom el. Andra kompetenser är svårare att locka till platsen, till exempel produktutvecklare. En ledare berättar hur en kandidat från Jönköping reste frågan vad det fanns för möjligheter att jobba på distans. Det är svårt att attrahera arbetskraft från större städer att flytta in i den småländska myllan, vare sig kompetensen finns i Jönköping eller Helsingborg. Eller för den delen någon annanstans.

Ska man låta en ung innesäljare vara kvar där [i Helsingborg] och samtidigt jobba i Hillerstorp? (Företagare)

Det finns en gammal syn på att arbetet utförs på plats i Småland, en inställning som många menar behöver förändras. Ett motstånd har följt i spåren av att arbetet under pandemin flyttades ut från den traditionella arbetsplatsen och in i hemmet, för nu vill ledare ha arbetskraft tillbaka till den småländska industrins mylla:

Så här har vi alltid gjort. (Kommunanställd)

Pandemins forcerade digitalisering kan samtidigt vara ett sätt att behålla kompetenser i företagen, eftersom distansarbete är möjligt, menar en småländsk chef inom industrin:

Och [pandemins efterverkningar] gör att vi påminns om att detta är en viktig del för framtiden som vi behöver prata om, vi behöver ha regler, vi behöver ha någon slags policy och trygghet, för det är klart att som chef är det inte superenkelt att leda på distans. Det är många som inte är vana vid det. (Chef i industriföretag)

Myllans symboliska värde ska framtidssäkras av ledare

Digitaliseringen sätter idén om platsens symboliska värde i rörelse. En förändringskraft som kan komma att urholka myllans mening

när människor och företag lämnar platsen, fysiskt. Samtidigt har platsen ett symboliskt värde för ledare, något som kommer till uttryck i att hjälpa varandra och inför svåra tider framtidssäkra att resurser (kunskap, material, partners) finns nära tillhands. Som när Gummidäcksfabriken Continental i Gislaved flyttade produktionen till Portugal och Tyskland. De flesta som jobbade på däckfabriken fick nya jobb och fabriken lokaler, som omfattade 70 000 kvm, fylldes med nya företag. Flytten var ett hårt slag mot bygden. Men bygden reste sig på egen hand, man hjälpte varandra. Ett exempel som visar myllans symboliska värde, en tio mils radie, där företag odlar sina relationer, kunskaper och affärer:

Vi vill ha kontakter så nära oss som möjligt. Vi och våra underleverantörer brukar säga om våra partners att det är en fördel om de finns inom en tio mils radie, för den geografiska närheten är en fördel i utveckling och kommunikationen för oss. (Företagare)

Blir det kris reder bygden sig på egen hand, oberoende av andra. Ett arv som både ska förvaltas och förädlas genom ledarskap på småländska. Samtidigt omprövas myllan i ett jordnära, småländskt ledarskap av digitaliseringens omvandling av arbetslivet till mer distansarbete än tidigare. En fråga som detta reser kring det symboliska värdet är hur småländskt ledarskap kan framtidssäkra relationerna i myllan när människor inte är på plats.

Gemenskapen i myllan ändrar form

Traditionen i den småländska industrin förankras i ett ledarskap där chefer deltar, till stor del, i det dagliga operativa arbetet. Här arbetas tillsammans i myllan med en ömsesidig respekt för varandras roller och yrkeskunnande, under såväl dagskift som nattsift och helgskift. I myllans rotsystem är gemenskapen inom och utanför arbetet sammanflätad med det lokala föreningslivet, förskola och skola, kyrkan, sport- och friluftsliv. Man känner varandra och har god personkännedom sedan generationer tillbaka. En slags tillit, kontroll och omsorg på en och samma gång.

Före pandemin var gemenskaper relativt intakta. Under pandemin förlorade många ledare den fysiska gemenskapen nästan över en natt. Efter pandemin är rotsystemet av relationer i förändring, när den jordnära och den digitaliserade gemenskapen håller på att giftas ihop. Här märks hur det jordnära sitter lika mycket i hjärtat som i den fysiska platsen:

Jag upplever att hjärtat har blivit ännu starkare än vad det var tidigare ...
Man känner ju en stark kärlek för det här småländska steniga och karga
och på nåt sätt enkla. (Företagare)

Jordnära relationer luckras upp

Ledarskap på distans är inget nytt fenomen. En av våra deltagare i forskningsprojektet berättar om sin VD, en engelsman som arbetar en hel del på distans. Företaget har dessutom säljare, konsulter och andra funktioner som av tradition jobbar på distans. De kommer in på kontoret lite då och då. Som ledare fixar man de sociala kontrakten utifrån de behov som finns, för att arbetet ska fungera. Avstämningar kring mål, leveranser, återkoppling, uppföljning och feedback, det utvecklar man digitala rutiner för att hantera. En hel del småländska ledare verkar ha förlikat sig med tanken att myllan håller på att förnyas:

Förut var någon tvungen att åka dit för att hälsa på, nu kan vi sitta fem personer och prata med den personen på sitt kontor på 30 minuter, sedan är ledningsmötet avklarat. Så att det har ju verkligen varit ett lyft tror jag för oss, när vi blev tvungna till att ta det steget liksom. (Chef i företag)

Ett alltmer digitaliserat ledarskap tycks vara här för att stanna. Det finns ingen väg tillbaka, menar en del av dem vi intervjuat för forskningsprojektet. Digitaliseringen kommer snarare att accelerera:

Jag tror inte vi har sett mer än en liten bråkdel av det här än med att försöka attrahera personer som är yngre och som bor någon annanstans och som ska jobba på distans. Vi har haft ett par stycken i det ena bolaget som har jobbat på distans innan som det har varit uppenbart att man har stört sig

lite på att inte personen är på plats, men jag är säker på att den mentaliteten kommer att vända nu. Vi måste se det som ett attraktionsvärde och locka på det sättet helt enkelt. (Chef i företag)

Jordnära relationer på platsen luckras upp i den accelererande digitaliseringen. Att framtidssäkra kompetens är inte längre "på platsen-beroende" och tidigare platsbundna roller och funktioner länkas till företagen på distans. Här sätts de sociala kontrakten mellan ledare och medarbetare i rörelse.

Litar chefen på att jag gör mitt jobb? (Kommunanställd)

Tilliten utmanas när myllan ändrar form. Erfarenheter görs när det jordnära ledarskapet av "Äkta. På riktigt. Nära. Prestigelöst" ska utövas på distans. Normen sedan mer än ett sekel tillbaka är att man arbetar åtta timmar eller mer per arbetsdag. Självklart på plats. Den normen löstes upp när arbetsplatsen digitaliserades. En ny (o)normal vardag med att "digitalisera jordnära ledarskap" är under framväxt, vilket förändrar idén om gemenskap i myllan.

Jordnära relationer utvecklas på distans

Det jordnära i småländskt ledarskap kan liknas vid en familjerelation där de som växer upp på plats i Småland formas in i gemenskapen genom täta, fysiska, nära relationer. Nya familjemedlemmar föds eller adopteras in i myllans gemenskap och värderingar, vilket traditionellt har framtidssäkrat såväl arbetskraft som konkurrenskraft på lång sikt. Att digitalisera ledarskap kan mer liknas vid en sårborelation organiserad över distans, där relationen med varje familjemedlem ser lite olika ut och därmed fungerar lite olika. Småländska ledare lyfter fram flera upptäckter som gjordes under pandemin. Något som egentligen inte var nytt men som plötslig uppenbarade sig som mera viktigt för ledarskap på distans, än då det sker på plats i myllan:

Upptäckt nr 1: Att se dem i ögonen är viktigt!

Jag själv är ganska spontan, öppen, pratar mycket känslor och liksom vill ha feedback och vill ha igång den här kulturen och har jobbat jättehårt för det. Men det är klart att det är liksom en process, det är nästan en förändringsprocess som ska ske här. Så att jag har jobbat med det i tio år nu. Men mejl skickar jag ofta till allihopa, jag ringer dem, jag kör till dem ute på byggena. Ja, vad ska jag säga mer? Alltså det är ju någon slags, jag vill ju se dem i ögonen. Det är det som är det viktigaste på något vis. (Chef i företag)

Upptäckt nr 2: Att nå in – i hjärtat – i kommunikationen, där sitter tilliten!

Det här med kommunikation är ju alltid jätteviktigt, men jag upplever att det här senaste året så har kommunikation varit ännu viktigare, och för mig så är kommunikation, det är väldigt mycket att man ska nå ut, men man måste också nå in. Och nå in för mig det är kanske det här hjärtat då, att man verkligen ska ... och det är det här som är utmaningen, att nå in till folk när man sitter digitalt, och nå in det blir ju också den här tilliten, och den får också symbolisera det här hjärtat, för att det är tillit som det i grund och botten handlar om. (Företagare)

Upptäckt nr 3: Hur känner man sig delaktig i det digitala rummet!?

Vi har haft två möten den här veckan där vi haft både folk i rummet och online, och kommer vi ha det mycket framöver? Kommer många ... alltså man kommer bo på andra orter, det kommer bli annorlunda. Hur känner man sig delaktig i rummet? (Chef i företag)

Den accelererande digitaliseringen tvingar ledare att forma om gemenskapen i myllan. Det går inte att ersätta ett jordnära ledarskap med ett digitaliserat ledarskap rakt av. För det är en skillnad.

Att förstå ”digitalisera jordnära” som källa till förnyelse

När ledare i Småland praktiserar ett jordnära ledarskap utvecklas gemenskapen över tid till en kollektiv process inom fysiska (industriella) rum. Det skapar kontinuitet och kontroll i relationerna. I det digitaliserade ledarskapet utvecklas gemenskapen inom virtuella rum, genom individuella val av olika digitala kanaler som medarbetare har egen kontroll över. Förlusten av kontroll över såväl processer som relationer är en utmaning för ledare i det digitaliserade ledarskapet, till exempel att utveckla medarbetare på distans och att skapa en gemensam kollektiv identitet. Att då utforska ”digitalisera jordnära” kan vara något fruktbart.

I forskningen om småländskt ledarskap har digitalisering legat högt upp bland ledarskapsagendans olika utmaningar. Digitala tekniker, system, processer och produkter har ofta funnits på plats, men digitaliseringens innebörd för att praktisera ledarskap har för många varit svår att förstå. Idag, efter pandemin, vet vi mer om detta. Att ”digitalisera jordnära” innebär en oxymoron, det vill säga en språklig sammansättning av element som är motstridiga och skenbart oförenliga, såsom ”talande tystnad” eller ”bitterljuvt”. Figur 2 illustrerar detta, hur ”digitalisera jordnära” reser nya motstridiga frågor om att leva jordnära i en digitaliserad kontext.

Det kan hjälpa att beskriva ”digitalisera jordnära” som en renässans i småländskt ledarskap. Att förstå hur ”digitalisera jordnära” fungerar likt en oxymoron ger oss ett språk som öppnar för att diskutera renässans i småländskt ledarskap. Renässans i småländskt ledarskap uppstår inte trots motsättningen mellan det jordnära och digitalisering, utan på grund av att dessa tillsammans genererar en syntes som blir en drivkraft till att förnya industrin.¹² Kanske är det så vi kan förstå hur det småländska ledarskapet håller på att omvandlas i samtidens arbetsorganisation.

¹² Se t.ex. Farjoun, 2010.



Figur 2. Tankeexperiment: Kan småländskt ledarskap digitaliseras jordnära oberoende av plats?

Att digitalisera jordnära säkrar kompetens

Frågan om bristen på kompetens är något som de småländska ledarna stöter och blöter i vardagen och återkommer till när de berättar om industrins behov av förnyelse. Pånyttfödda praktiserade tankesätt,¹³ såsom att ”digitalisera jordnära”, förefaller vara viktiga när det gäller att komma till rätta med bristen på kompetens. I detta kapitel har vi försökt återge ledarnas berättelser om förnyelsen som en spänning mellan att förbli jordnära och samtidigt digitalisera, på en och samma gång – att ”digitalisera jordnära”. Hjärtat finns i relationerna som luckras upp av det digitala, så säger de i alla fall. Samtidigt växer något nytt fram, men exakt ”vad” förblir ännu halvgrumligt. Här märks renässansen i småländskt ledarskap.

I ljuset av svårigheter att attrahera kompetens till platser som Gnosjö är nog utökat distansarbete en viktig förändring. Men

¹³ Se t.ex. Melin, 2007, s. 217.

förändringen sker inte utan motstånd. Det vittnar inledningen av detta kapitel om: framtidens kompetenta medarbetare förväntas bo på den småländska jordmånen. Att tillverkningsindustri på platser som Gnosjö och Gislaved har motståndskraft att överleva råder ingen tvekan om, det visar dess historia över flera sekel. Men bristen på kompetens har bitit sig fast. Så har det varit under mer eller mindre tjugo år. Här stöds inte industrin av attraktionskraften i termer av befolkningstillväxt, för den statistiken är negativ. Och lite talar för att attraktionskraften i det avseendet kommer att förändras framgent. Kanske den platsburna idén om det jordnära är romantisk men blir obsolet när distansarbete breder ut sig i det småländska landskapet?

Det jordnära är samtidigt viktigt. Går det jordnära förlorat så innebär det att ett småländskt ledarskap riskerar bli: Distanserat. Prestigefullt. Komplex. Högmodigt. Märkvärdigt. Opålitligt. Falskt. Slarvigt. Ej på riktigt. Otydligt. Auktoritärt. Osund dårskap. Därför skriver nog de allra flesta smålänningar, liksom de som inte bor i Småland, under på att om det jordnära förloras så medför det påtagligt negativa konsekvenser. Mot det alternativet står att ”digitalisera jordnära”, som en viktig om än otillräcklig renässans i småländskt ledarskap.

All kompetens kan inte utövas på distans, utan en hel del arbete behöver genomföras på plats i en fabrikslokal. Med insikt om detta finns goda exempel på hur småländska företag börjat agera. Ett exempel är det småländska företaget som säkrade kompetenser från tillverkningsindustri i utlandet, genom att flytta arbetskraft till Småland och flytta Småland utomlands – i alla fall digitalt. På så vis kunde de kompetenssäkra morgondagens produktion.

Vi har löst det genom en kompanjon till mig som har familj ifrån Kosovo, där vi har börjat attrahera personal. Jag tror att vi måste lyfta ögonen mot andra länder, andra yrkesgrupper som finns på andra ställen helt enkelt, för att kunna ta våra verksamheter vidare. Vi har inte bara hittat kompetens i form av att utbilda gjutare internt, utan vi har hittat automationstekniker och verktygsmakare som vi aldrig hade kunnat attrahera ens om vi hade betalt fantasilöner här i Sverige. (Chef i företag)

Detta är ett exempel på hur ledarskap kan "digitalisera jordnära" för att få det att fungera. Jordnära genom att skapa möjligheter för arbetskraft att vara nära, i form av boende, skola och språk. Digitaliserat genom att utveckla relationer på djupet med det främmande landet, arbetskraftens kontaktnät och därmed kompetenser för kvalificerad tillverkningsindustri. På längre sikt kan företagets sätt att "digitalisera jordnära" för att säkra kompetens innebära hållbar renässans i småländskt ledarskap. Det jordnära säkerställs, i alla fall på kort sikt, i myllans rotsystem av gemenskapen inom och utanför arbetet. Det lokala föreningslivet, förskola och skola, kyrkan, sport- och friluftsliv fostrar andan att hjälpas åt – tillsammans – under villkor av både kontroll och omsorg, på en och samma gång.

Samtidigt är det svårt att tänka sig att nästa generation av unga inte kommer att vilja utvandra från småländska industriorter till städer, kanske internationella storstäder. Något mer krävs för att framtidssäkra myllans symboliska värde och kompetens till industrin.

Attraktiva rotsystem växer fram i en digitaliserad mylla

Erfarenheten av invandrande arbetskraft med industrikompetenser, såsom i exemplet ovan, utgör en möjlighet att expandera platsvarumärken till den plats där kompetenser kan säkras. Från ensidigt till ömsesidigt utbyte. Att "digitalisera jordnära" relationer mellan "rotsystem" på platser i olika länder, eller för den delen olika delar i det avlånga landet Sverige med långa avstånd mellan myllorna. Det framstår mer konstruktivt än att ensidigt söka kompetent arbetskraft som vill bosätta sig i Småland. Redan idag bjuds studenter från Konstfack i Stockholm in till Gnosjö för utbyte om industri-design. Tänk om det gick att genom småländsk industriefarenhet stärka andra platser i de svenska kommuner vars industri förtvinar. Platser som Gnosjö har inte bara ett platsvarumärke utan också ett historiskt robust koncept rotat i samhällets alla delar för att bedriva industri. Så kan attraktionskraften betraktas, om än annorlunda. Det attraktiva tycks inte handla så mycket om myllan utan snarare om konceptets motståndskraft, likt den styrka som industrierna i

Gnosjö och Gislaved uppvisar över tid trots negativ befolkningstillväxt. Med koncept byggda på rotsystem kan relationer digitaliseras jordnära i samarbete med andra platser. Detta utgör redan idag en potentiell väg framåt för fortsatt renässans i småländskt ledarskap.

Avslutande reflektion

Den småländska tillverkningsindustrin befinner sig, liksom många verksamheter på andra platser, i ett paradigmskifte där ledare brottas med ett likartat problem: digitalisering och kompetensförsörjning. Man säger sig stå ”stadigt i småländsk moss”. Det gäller dock att inte bli mossig. Att inte låta den småländska styrkan av envishet bli en svaghet. På det problemet ger det här kapitlet ingen enkel eller jordnära lösning. Vi har i stället lyft fram hur småländska ledare i företag, myndigheter och andra organisationer återkommer till berättelsen om hur det jordnära ledarskapet utmanas av kravet på digitalisering, men också öppnar för att ”digitalisera jordnära”.

Vi menar att ”digitalisera jordnära” står för något viktigt – ett narrativt perspektiv för att förstå hur förnyelsen går till i praktiken. Vi har urskilt, analyserat och diskuterat detta i termer av en möjlighet för småländsk industri att säkra kompetens och konkurrenskraft. Begreppet ”digitalisera jordnära” växte fram som en språklig utveckling för att göra renässansen i småländskt ledarskap mer begriplig. Kanske kan detta nya språk i det småländska samtalet om att framtidssäkra kompetens göra frågan mer hanterbar. Att leda på småländska genom nya praktiska tankesätt, för ökad konkurrenskraft.

Referenser

- Aronsson, P. & Johansson, L. (2016). Från Dacke till Kamprad – om ledarskap i Småland. I: M. Forslund, M. Lundgren. & K. Zambrell (red.), *Småländskt ledarskap – Inledande betraktelser*. Växjö: Linnaeus University Press.
- Farjoun, M. (2010). Beyond dualism: Stability and change as a duality, *Academy of Management Review*, 35(2), 202–225.
- Forslund, M., Claesson, A., Gustafsson, L., Havemose, K., Karlton, A., Karlton, J., Lundgren, M., McIlroy, C. & Zambrell, K. (2019). *Ledarskap för ökad innovationsförmåga – Exemplet Småland*. Växjö: Linnaeus University Press.
- Forslund, M., Lundgren, M. & Zambrell, K. (red.) (2016) (red). *Småländskt ledarskap – Inledande betraktelser*. Växjö: Linnaeus University Press.
- Kistruck, G. M. & Slade Shantz, A. (2022). Research on grand challenges: Adopting an abductive experimentation methodology, *Organization Studies*, 43(9), 1479–1505.
- Melin, L. (2007). A perspective with potential to renew the field of strategy. I: G. Johnson, A. Langley, L. Melin & R. Whittington (red.), *Strategy as practice: research directions and resources*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Statistikmyndigheten SCB (2023). Folkmängden i Sveriges kommuner 1950–2022 enligt indelning 1 januari 2023. <https://scb.se/hitta-statistik/statistik-efter-amne/befolkning/befolkningens-sammansattning/befolkningsstatistik/> (Hämtat 2023-04-18)
- Stenebo, J. (2011). *Sanningen om IKEA*. Stockholm: Massolit.
- Svenska Akademiens ordböcker (2023). <https://svenska.se/> (Hämtat 2023-04-18)
- Torekull, B. (2011). *Historien om IKEA: Ingvar Kamprad berättar för Bertil Torekull*. Stockholm: Wahlström & Widstrand.

Appendix – Forskningsdesign och metod

I forskningsprojektet LEIS (Ledarskap och entreprenörskap i Småland), 2020–2023, vid Tekniska Högskolan i Jönköping tillämpades en experimenterande metodologi. Valet av denna forskningsdesign byggde på vår föraning om att innovation inte enbart bör betraktas som ett utfall av ledarskap, utan även att ledarskap kan komma att förnyas. För att utforska detta planerade vi som forskare att experimentera tillsammans med praktiker, både genom aktionsorienterade workshops och traditionella intervjuer. Med anledning av pandemins utbrott och bristen på ledarkunskap för en samhällskris av detta slag fokuserade projektet främst på hur digitalisering forcerades fram i arbetsorganisationer samt innebörden av detta för ledarskap och ledarskapsutveckling.

En första studie designades explorativt och byggde på så kallade digitala ledarlabb (n = 12) med en grupp om 6–15 ledare. Vi undersökte även kompetensutmaningen i småländsk industri, framför allt tillsammans med ledare från GGJV (Gnosjö, Gislaved, Värnamo, Vaggeryd) och med fokus på Gnosjöandan. I denna andra studie tillämpade vi så kallade fokusgrupper (n = 10) med 5–15 deltagare i varje grupp. Studien kompletterades också med observationer av industrievents och intervjuer med personal vid MakerSquare AB i Gnosjö – en nysatsning sprungen ur Gnosjö Automatsvarvning AB. Vi genomförde också en större workshop under ledning av Gnosjös kommundirektör, för att experimentera med lösningar på industrins behov av energiförsörjning. Detta blev den tredje studien, som byggde på aktionsforskningsmetodik genom vilken en så kallad ”innovationsövning” planerades och sedermera genomfördes. Effekterna av detta följdes upp via intervjuer.

Under 2020–2023 har vi systematiskt studerat vår ”föraning” om en renässans i småländskt ledarskap, och vi har även genererat nya och mer detaljerade ”föraningar” genom att belägga och falsifiera föreningen som vägledde forskningsprocessen. Denna komplexa forskningsprocess fångas av forskarna Kistruck och Slade Shantz när de redogör för hur ett experimenterande sker genom abdukti-

va principer för att undersöka samhällsutmaningar.¹⁴ Detta kapitel bygger på ett sådant abduktivt förhållningssätt och det empiriska materialet i sin helhet. Ett viktigt återkommande narrativ kunde urskiljas, det om att digitalisera jordnära. Resultatet från analyser av narrativet redovisas i kapitlet.

¹⁴ Kistruck & Slade Shantz, 2022, s. 1485.



DEL 4.

Kalkbrottet, algoritmen och experimentet – posthumanistiska berättelser om ledarskap

I den här delen av boken vill vi bjuda in läsaren till att tänka kring vad ledarskap är och hur det utövas. Hur ett landskap – geografiskt, fysiskt eller digitalt – kan prägla ledarskapets idévärld och riktning, och även den egna självförståelsen. Människans symbios med den plats som över tid har kommit att prägla hennes livsvärld, som formar hennes karaktärsdrag, hjälper henne att skapa mening. För är inte det vad uttrycket småländskt ledarskap trots allt signalerar?



Det omänskliga ledarskapet?

Marina Jogmark, Viktorija Kalonaityte och Mathias Karlsson

Den samtida förståelsen – eller kanske bör vi skriva berättelsen? – om ledarskap präglas ofta av en individcentrerad syn på vad ledarskap är och hur det utövas. Inte sällan är det en hjältesaga, och den har förstås ett syfte: att fånga intresse och skapa motivation. Men vid sidan av hjältesagan behövs också berättelser om ledarskap som inte är knutet enbart till ledare. Och sådana perspektiv på ledarskap har fått allt större uppmärksamhet i forskningen. Exempelvis skriver Crevani med kollegor att fokus på ledarskap, i stället för på ledare, ger oss möjlighet att se kollektiva interaktioner som skapar riktning, möjligheter och handling i en organisation (eller inför en organisations tillblivelse).¹ I denna del av boken tillämpar vi ett *posthumanistiskt* perspektiv på ledarskap. Det är ett perspektiv som är besläktat med det ledarlösa och kollektiva ledarskapet, då det posthumanistiska perspektivet hjälper oss att se att ledarskap uppstår även utan att där finns enskilda eller formellt utsedda ledare. Dock är det centrala i det posthumanistiska perspektivet insikten om att den riktning vi människor skapar, som enskilda ledare eller som kollektiv, tar form i samspel med det som inte är mänskligt.

Det omänskliga i ledarskapet kan väcka otäcka eller komiska associationer, såsom monster eller robotar som tar över. Riktigt så dramatiskt är det inte. Posthumanistiska författare och forskare menar snarare att det som har setts som mänskligt har varit snävt beskuret, en konsekvens av den upphöjning av vårt intellekt och det tänkande jaget som uppstod i liberalhumanismens kölvatten.

¹ Crevani m.fl., 2010.

Att träda in i det posthumanistiska perspektivet innebär därför att utvidga det mänskliga och se oss själva som kännande, förkroppsligade, av naturen sprungna, till platsen bundna och av våra samtida teknologier formade varelser. Med andra ord, människan ses här som sammanblandad med materiella, kulturella och teknologiska entiteter och processer. Inom posthumanism kallas detta för *samtillblivelse*, och den analytiska blicken riktas mot relationerna och processerna.

Samtillblivelse gör också att andra aktörer än de mänskliga tas med i beaktande. Medvetenheten om att vara hoptrasslad med andra påverkar människans förståelse av världen och riktningen framåt och det är även detta som det posthumanistiska perspektivet avser fånga. Betraktar vi djur och natur som våra jämbördiga kamrater så förändras vår relation till dem. Inom posthumaniora benämns detta för *omsorg om den andra*, ett etiskt förhållningssätt som inte längre vill extrahera nytta ur andra, utan utgör en startpunkt för reflektion om vägar till fridfull samexistens.

Att posthumanismen blir alltmer framträdande som forskningsperspektiv kan ses som ett tidens tecken. Vi varnas om den globala uppvärmningens ödesdigra konsekvenser, samtidigt som det cirkulerar olika påbud och försök att hitta hållbara lösningar på samhällsproblem.² Det står klart att vår relation med naturen behöver omförhandlas om vi ska gå en någorlunda beboelig framtid till mötes. Idémässigt är vi kanske mogna för att på allvar reflektera över möjliga sätt att leva inom planetens gränser. Det posthumanistiska perspektivet hjälper oss att belysa detta sökande. Dock är det inget föreskrivande perspektiv som redan på förhand serverar oss en modell över hur vi bör leva. Tvärtom. Det posthumanistiska perspektivet är snarare ett *janusianskt* synsätt som både erkänner de begränsningar som den samtida organiseringen har, och ger verktyg för att synliggöra de experiment som hållbarhetssträvan ofta förutsätter. Inom posthumanismen talar man om *flyktlinjer*, som kan definieras som processer där både rådande begränsningar och sökandet efter nya möjligheter inbegrips.

2 Rockström, 2013.



I de tre följande kapitlen presenterar vi posthumanistiska berättelser om ledarskap. Varje berättelse är en illustration av hur en flyktlinje kan gestaltas i praktiken och bygger på forskningsstudier som var och en av oss har utfört. Marina inleder med en berättelse om kalkbrottet på sydvästra Öland, där kalkbrottet blir medskaparen – medledaren? – som ställer frågor om vår relation till tiden, naturen och vår plats i världen. Viktorija fortsätter med en berättelse om hållbarhetsinfluerare, där ledarskapet ägs av ingen och där skapande formas av algoritmer. Den sista berättelsen, av Mathias, skildrar ett socio-ekologiskt initiativ som experimenterar med världens beskaffenhet, ledarens självförståelse samt hur människor lever tillsammans.

En anledning till att vi vill tänka med hjälp av de posthumanistiska begreppen är att det ger oss möjlighet att upptäcka andra teoretiska positioner och röra oss mot våra egna flyktlinjer i vår roll som forskare i ekonomi som tillsammans skriver om ledarskap. Våra olika berättelser reflekterar i viss mån även vårt egna sökande efter dialog och transformativt arbete. Vi ställer därför frågor som handlar om vad ledarskap har potential att vara om vi vågar utmana förgivettaganden om ledarskap och utveckling.

Referenser

Crevani, L., Lindgren, M. & Packendorff, J. (2010). Leadership, not leaders: On the study of leadership as practices and interactions, *Scandinavian Journal of Management*, 26(1), 77–86.

Rockström, J. (2013). *Omställningen till en hållbar utveckling*. Volante.



Kalkbrottets riktning mot det möjligas horisont

Marina Jogmark

I Albrunna på sydvästra Öland finns två kalkbrott som använts av industrin på platsen i olika former sedan 1720-talet fram till 2019. Som avtryck i landskapet bär stenbrotten vittnesmål om dåtidens industriella exploatering och är samtidigt en påminnelse om vår framtid och hur vi vill forma den. Landskapet blir på så vis inte bara en samling fysiska platser och objekt, utan också en värld av betydelser och mening, en plats där vi kan utforska vår relation till tiden, naturen och vår plats i världen. I denna text vill jag bjuda in läsaren att tänka kring kalkbrottet som en del av den sociala väv som skapar kollektiva känslor, fantasier, berättelser och hela bildvärldar. Jag vill också utveckla resonemanget och ställa frågor om det ledarlösa ledarskapet och landskapet som en plats för samarbete, samtal, samhällsutveckling och förändring.

I syfte att komma närmare språket, samtalen och bildvärlden runt kalkbrottet kommer jag att skildra en del av en dialog i en dokumentärfilm av Theresa Traore Dahlberg som visades 2021 i utställningen *Växlingar*¹ på Kalmar konstmuseum. Som empiriskt material använder jag även mina egna observationer och intervjuer från besök på södra Öland. Rytmen, rörelsen och riktningen runt kalkbrottet kan beskrivas på olika sätt, från att handla om exploatering och uppbrott till att även lyfta perspektiv om att vårda, balansera och ge tillbaka. En tillblivelse av något som ligger bortom det vi redan känner till, en rörelse som det posthumanistiska per-

¹ Traore Dahlberg, 2021.

spektivet liknat vid en *flyktlinje* för att beskriva nya sätt att tänka på och förstå världen runt omkring oss. Det handlar om att tänka bortom det mänskligt centerade perspektivet och i stället betrakta oss själva som en del av en större ekologisk helhet. Mot det möjligas horisont.²

Rytm, riktning och rörelse – att bryta nytt och bryta upp

Degerhamn i Södra Möckleby socken har haft produktion relaterat till stenbrotten i 300 år. Samhällets sociala väv har flätats ihop med industrin och olika typer av organisationer har skapats för att möjliggöra brytning av sten, förädling och sedan export av cement. Arbetet på bruket har gett människor möjlighet att försörja sig och sina nära. Samhällsservice och näringsliv har också vuxit fram som svar på behov hos lokalbefolkningen. Organiseringen kring industrierna har skapat mening och riktning. Ibland uttryckt av lokalbefolkningen som gemenskap och samhörighet, och ibland som begränsande bruksmentalitet. Att *bryta nytt* startade alltså positiva utvecklingsspiraler för den lokala ekonomin. Och på motsvarande sätt var lokalsamhället sårbart när tiden kom för Cementa 2019 att *bryta upp*, att flytta sin produktion så att endast ett fåtal anställda blev kvar för att tillverka mikrocement. Då vände spiralen sin rörelse och lokalsamhället såg arbetstillfällen, service och infrastruktur försvinna. Heidelberg Cement Groups beslut att skära ner och omlokalisera har förändrat rytmen på platsen. Idag syns inte längre pendlare på väg till jobbet, lastbilar som kör mellan brottet och fabriken, eller båtar som löper av och an i hamnen.

I samband med att Cementa stängde brottet och skar ned på produktionen i Degerhamn öppnade samma företag en produktionsanläggning i Burkina Faso. På flygbilder över Ouagadougou och Södra Möckleby, som Theresa Traore Dahlberg visade i sin ut-

² »Det möjligas horisont« kan sägas vara en metafor för den begränsning eller gräns som är möjlig att överskrida eller utforska vad gäller kunskap, förståelse eller utveckling. Det innebär att det finns möjligheter att utforska nya idéer, teorier eller sätt att tänka, som ligger bortom det som redan är känt eller etablerat.

ställning på Kalmar konstmuseum, är det nästan svårt att se skillnad på de olika platserna där stendamm ryker i det öppna landskapet. En slags illustration av hur den globaliserade ekonomin inte tar fäste på platsen utan virvlar vidare i sin egen rytm. Kvar finns kalkbrottet på södra Öland, ett kulturarv, en efterlämning, ett hål i marken.

Återställa, vårda och ge tillbaka

Tommy Pettersson, som är platschef vid Cementa, står vid dagbrottet i Albrunna och berättar för dokumentärfilmaren Theresa Traore Dahlberg att den sten som brutits i kalkbrottet i Degerhamn är 420 miljoner år gammal. Han berättar att stenen bildades utanför Samoaöarna och växte med en millimeter om året, och att den sedan drev till Ölands södra kust. ”Vi driver fortfarande lite norrut hela tiden”, konstaterar han sedan. De långa tidsperspektiven bidrar till ett helhetstänkande och en förståelse av att de senaste 300 årens stenbrytning på södra Öland utgör en förhållandevis kort tid, sett till hur lång tid det tog för stenen att bildas och kontinentalplattorna att förflytta sig. När Tommy berättar om tillblivelsen av kalkstenen blickar vi flera hundra miljoner år bakåt i tiden. Men framtiden och arbetet med att ge tillbaka till naturen har mer omedelbara visioner. Tommy klär detta i ord när han beskriver arbetet med att skapa en sjö i kalkbrottet:

Vi vill verkligen komma tillbaka till naturen. Den påverkan som vi har haft den har ju varit och nu vill vi att det ska bli en naturlig plats – så naturlig den kan bli med ett sådant här hål. Men, det kommer vattenfyllas undan för undan så om 20 år så kommer vattnet att rinna över kanten där borta. Då blir det en vattenspegel över precis hela det här hålet.

I Tommys berättelse om att återställa platsen för kalkbrottet kan vi se en skiftning i hur det under fabriken aktiva år i brottet handlade om att försöka hitta en balans där industrin tog hänsyn till naturen. I beskrivningen av det pågående utvecklingsarbetet eftersträvas i stället en symbios. Det som uttrycks är en ambition att återställa

landskapet och den biologiska mångfalden så långt det är möjligt. Cementa och Länsstyrelsen i Kalmar har utarbetat en plan för att fylla stenbrottet i Albrunna med vatten och skapa en stor sjö med en unik samling av miljötyper. Målet är att bidra till en ökning av den biologiska mångfalden och skapa goda livsmiljöer för våtmarksfåglar, kräldjur och groddjur som övervintrar.³

Jag har valt att använda intervjun med Tommy här för att visa hur ansvaret för platsen och dess framtid tar sig uttryck i språket, men också för att visa spännvidden av alla aspekter att ta hänsyn till. Att vårda och ge tillbaka innebär också att ta hänsyn till vad som är naturligt. Vad går att återställa? Vad händer om vi öppnar upp för väldigt långa tidsperspektiv, tillbaka till dåtid och in i framtiden?

»Vad händer om vi öppnar upp för
väldigt långa tidsperspektiv, tillbaka
till dåtid och in i framtiden?«

3 <https://www.cementa.se> (Hämtad 2023-02-14)

Kalkbrottet som en resurs och medskapare för att vidga det möjligas horisont

I denna del av texten provar jag tanken att kalkbrottet kan skapa en riktning för nya bildvärldar. Frågan är vilken slags potential det rymmer? De sociala praktikerna med ord och handling som växer fram runt kalkbrottet handlar inte längre om att bryta marken och organisera företagsformer för att utvinna värde ur kalken. Kalkbrottet som framtidsvision har nu potential att rymma en diskussion och problematisering om alternativa framtider, om mänsklig överlevnad och den biologiska mångfaldens existens. Här ser vi något nytt. Ett ledarskap som vårdar och ger tillbaka och som förgrenar sig ut i platsens sociala relationer. Men, det är ett ledarskap som är svårt för en enskild individ att åta sig och att utöva. Här framträder i stället vad posthumanistiska perspektiv skulle kalla kompositioner av kollektiv som medskapar en gemensam värld.⁴ En riktning och rörelse som inte har någon utnämnd ledare, men där värden skapas och vårdas. Nya berättarstrukturer och bildvärldar skapas och känslor och fantasier kan ta plats, när kalkbrottet blir både en minnesarena och en framtidsvision.

Att ta ansvar för kalkbrottet och tänka kring dess framtida utveckling innebär också att involvera andra. Att skapa dialog om det gemensamma och om framtiden. Hur kan vi till exempel ta hänsyn till framtida generationers intressen? Och, hur kan vi föreställa oss framtiden utifrån ett icke-linjärt perspektiv på utveckling? Kalkbrottet i Albrunna medskapar en slags riktning genom att det visar oss vikten av att ställa dessa frågor och genom att det uppmuntrar oss till att tänka kreativt och utmana våra språkliga begränsningar för att föreställa oss nya framtider. Med andra ord kan arbetet med att utveckla kalkbrottet bidra till att vidga vår föreställningsvärld, när vi försöker föreställa oss alternativa framtider vars levnadssätt ryms inom de planetära gränserna.

Kalkbrottet kan även ses som en katalysator för att lära oss att se sambanden mellan människan, naturen och andra livsformer, och

4 Haraway, 2016.

öka vår förståelse för vikten av att inkludera det icke-mänskliga i vår kommunikation och begreppsvärld. Kalkbrottet och återuppbyggnaden av den biologiska mångfalden kan ur ett posthumanistiskt perspektiv ses som en arena med en känslopraktik där vi kan uppskatta skönheten, känna oro, nostalgi, hopp och det känslomässiga värdet av naturen.⁵ Dessutom kan det vara en källa till fantasi och inspiration för en framtid där vi samarbetar med fler aktörer. I ett sådant resonemang är det viktigt att uppmärksamma hur språket som vi använder har sina begränsningar, och att det inte alltid är möjligt att återställa det som har förlorats. Talar vi i stället om förnyelse kan det hjälpa oss att lyfta ett annat perspektiv och se arbetet med kalkbrottet som en möjlighet till en ny tillblivelse. Frågan blir då: Vilka möjligheter och potentialer kan finnas i att skapa en framtid genom att omfamna tillblivelsen av något nytt, snarare än att återställa?

Att se kalkbrottet som en resurs och medskapare för att vidga det möjligas horisont innebär att öppna för en förståelse av ledarskap som är *mer-än-individen* och *mer-än-mänsklig*. I stället för att fokusera på det enskilda ledarskapet sätts fokus på den lokala sociala väven och samspelet i ekosystemet, vilket bjuder in till en helhetssyn på vår relation till naturen och framtiden. Om vi resonerar så kan kalkstensbrottet bli en resurs och medskapare i att tillsammans tänka kring tid och vår plats i världen.

Exemplet från Albrunna, som belyser olika bildvärldar från kalkbrottet då och nu, var en introduktion och en inbjudan att tänka och utforska tillsammans. När vi betraktar kalkbrottet som en resurs och medskapare för att vidga det möjligas horisont, öppnar det upp för en rad olika frågor och funderingar. Vad händer när vi tar en stund för att som Haraway⁶ har formulerat det ”stanna med problemet” och utforskar olika möjligheter med platsen och de nya bilder som framträder då vi tänker kring kalkbrottet?

⁵ Braidotti, 2019.

⁶ Haraway, 2016.

Det posthumanistiska perspektivet där subjektet är mångfaldigt och rörligt kan kanske hjälpa oss att mejsla ut nya bilder:

- Bilden av landskapet som en process, inte ett tillstånd.
- Bilden av förnyelse, i stället för ett återställande till ett visst tillstånd.
- Bilden av symbios, i stället för konkurrens, som drivkraft till förnyelse och utveckling.
- En motbild till den antropocentriska kronologin (med korta och långa tidsperspektiv) som en problematisering av hållbarhetssträvanden och tid.

Att vara öppen för att förstå dessa bilder och att fortsätta undersöka och förstå problemet på djupet kan leda till nya insikter och en mer holistisk syn på förnyelse och vår relation till naturen och framtiden. Det hjälper oss också att vidga bilden av ledarskap som mångfaldigt och rörligt.

Referenser

- Braidotti, R. (2019). *Posthuman Knowledge*. Cambridge: Polity Press.
- Haraway, D. (2016). *Staying With The Trouble: Making Kin In The Chthulucene*. USA: Duke University Press.
- Traore Dahlberg, T. (2021). *Växlingar* (utställning). Kalmar konstmuseum.



Att dansa med algoritmen: Hållbarhet, sociala medier och det posthumanistiska ledarskapet

Viktorija Kalonaityte

Denna berättelse börjar med skogsbränder och leder oss till eld-själar som gärna dansar med algoritmen för att experimentera med och sprida budskapet om hållbar livsstil.¹ Mer specifikt diskuterar jag organisering bland svenska hållbarhetsinfluerare och kommer längre ner att berätta mer om den forskningsstudie som har inspirerat denna text. Den organisering som jag fokuserar på i denna berättelse saknar ledare, formella organisationer och till och med en konkret fysisk plats. Ändå finns där riktning, samspel och samarbeten. Därutöver, och kanske viktigast av allt, finns där även strävan mot ännu inte fullt utforskade möjligheter för att skapa en livsstil och ett entreprenörskap med omsorg om naturen, människor i andra världsdelar och framtidens generationer i centrum.

I denna text fokuserar jag specifikt på det posthumanistiska ledarskapet.² I min studie organiserar sig influerare ledarlöst, i ett kontinuerligt samspel med varandra, med algoritmerna och andra aktörer i deras fysiska och digitala omvärld. Förutom det ledarlösa ledarskapet utgörs det posthumanistiska i denna berättelse även av de suddiga gränserna mellan det materiella och det digitala, det

¹ Kumar (2019) använder sig av benämningen algoritmisk dans för att beskriva samspelen mellan plattformar såsom Youtube och dess användare. Plattformar förändrar sina algoritmer utan att kommunicera vad det är som förändrats, och användarna försöker anpassa sitt innehåll för att förbli synliga och kommersiellt gångbara.

² Jag har även skrivit om denna studie samt entreprenörskap, genus och hållbarhet i tidskriften *Organisation & Samhälle* (1/2023).

mänskliga och det icke-mänskliga. En skogsbrand, exempelvis, är för många av oss ett digitalt förmedlat fenomen, även om vi sällan reflekterar över det. Framtidens generationer, som är så centrala i hållbarhetsdiskussioner, är i sin tur en hypotetisk entitet som ännu inte finns, men som kanske ändå behöver tas med i våra beräkningar. Och algoritmen är i regel osynlig, men formar och styr ändå det digitala skapandet.

Bakgrund till studien

Materialet till denna berättelse kommer från en forskningsstudie där jag studerade innehåll på ett 40-tal svenska hållbarhetsorienterade bloggar och sociala medier-konton samt utförde kvalitativa intervjuer med 20 personer bakom dessa konton och webbsidor. Studien inspirerades av händelser som utspelade sig under 2018, då Sverige drabbades av en mycket torr sommar och svåra skogsbränder och dessutom hade val under hösten. År 2018 studerade jag kvinnliga yrkesnätverk på sociala medier och webben, och en del av studien gick ut på att följa olika konton och diskussioner online. Något som fångade min uppmärksamhet var digital organisering som tog fart under den hösten. Nya konton med hållbarhetsfokus skapades, aktörer som redan var etablerade på nätet skrev om klimatfrågor, och en stor grupp svenska influerare publicerade ett öppet brev till Sveriges statsminister i en av Sveriges kvällstidningar och krävde strängare lagstiftning inom klimatområdet. Den extremt varma sommaren, bevattningsförbud och skogsbränder sågs som varnande exempel på varför Sverige inte kunde blunda för den globala uppvärmningen. Att det var valår, och att IPCC³ släppte en rapport som tydligt signalerade att en uppvärmning över 1,5 grader Celsius är farlig, bidrog till såväl ökande klimatångest som en önskan att kunna göra något för att påverka utvecklingen i en mer klimatvänlig riktning.

Detta "något" blev olika handlingar för olika aktörer. Greta

3 IPCC står för Intergovernmental Panel for Climate Change och är ett FN-organ som sammanställer vetenskaplig forskning om klimatförändringarna.

Thunberg, då en okänd tonåring, inledde sin klimatstrejk utanför Riksdagshuset. Men så fanns där många personer med sociala medier-konton som antingen bytte riktning, blev mer engagerade i samhällsdebatten och därför mer synliga, eller också skapade nya digitala plattformar för att sprida kunskap om en hållbarare livsstil. Jag blev nyfiken och började aktivt söka upp, följa och – i den mån det var möjligt – intervju personer i denna digitala rörelse. Den här texten är inspirerad av det jag lärde mig under studiens gång.

Hållbarhet som samhällsfråga

Hållbarhetsfrågor är den gemensamma nämnaren för de konton och personer jag har undersökt. Hållbarhet i detta sammanhang är både ekologisk och social. Det som gör digital organisering kring hållbarhet intressant att diskutera ut ett ledarskapsperspektiv är att hållbarheten är en av samtidens största och klurigaste samhällsfrågor. Den angår egentligen alla men det är långt ifrån alla som intresserar sig eller engagerar sig i frågan. Och även när engagemang finns, finns där många olika perspektiv på vilken handlingsväg som är bäst.

Hur kan man då mobilisera en grupp, skapa en gemensam riktning och utföra saker tillsammans, utan en formell organisation eller en ledare? Önskan att få diskutera med likasinnade – utanför ens närmsta krets där alla kanske inte är intresserade av klimat och hållbar livsstil – var en drivkraft för vissa av mina intervjupersoner. Andra önskade nå ut brett och inspirera många. Det var därför de sökte sig till onlineforum, och gärna till plattformar som används av allmänheten. Den digitala miljön upplevdes av de intervjuade som vänlig, bekräftande och lärorik. Interaktionen med följare och andra innehållsskapare blev för många en digital gemenskap med mycket interaktion, och i förlängningen även lärdomar. Interaktionen ledde till inspiration, nya bekantskaper, också utanför den digitala sfären, och i förlängningen även till gemensamma projekt.

Exempel på gemensamma projekt är att en bok skrevs i ett sam-

arbete mellan influerare och att två föreningar som skulle verka för hållbarhet startades. Det skapades också en rad mindre formella digitala och sociala samarbeten. I detta hänseende påminner digital organisering kring hållbarhet om sociala rörelser där ledarskapet och riktningen uppstår i kollektiva och dialogiska processer. Den digitala organiseringen drivs av en idéburen och cirkulär process där alla innehållsskapare inhämtar och sprider inspiration samtidigt. Något som däremot är intressant är att en viktig dialog- och inspirationspartner för flera av de intervjuade var sociala och traditionella medier, och förebilder eller idéer därifrån. I flera fall startades sociala medier-konton som en dokumentation över ett eget försök att göra det som man redan hade sett på sociala medier eller i dokumentärfilmer. Sedan fortsatte utbytet med andra konton och användare, och flera talade om hur deras konton hade transformerats över tid.

»Den digitala organiseringen drivs av en idéburen och cirkulär process där alla innehållsskapare inhämtar och sprider inspiration samtidigt.«

Influerarens algoritmiska dans

Dock finns det en viktig skillnad mellan digital organisering och traditionella sociala rörelser, och det är att den, åtminstone delvis, använder sig av utländskt ägda kommersiella plattformar för att kommunicera sitt budskap. Plattformens utformning påverkar vilken typ av innehåll som kan skapas och spridas. Ofta är det visuellt material, där en bild eller en video står i fokus, medan den tillåtna textmängden är begränsad. För att förbli synliga behöver användare publicera nya inlägg ofta, gärna dagligen, och skapa innehåll som fångar uppmärksamhet. En kommersiell influerare skapar vanligen innehåll om sin livsstil och sin person, och får intäkter genom sponsorer, produktplacering och på vissa plattformar även reklam som visas i anslutning till ens inlägg. Antalet följare påverkar ersättningen. Även icke-kommersiella konton behöver förhålla sig till den kommersiella genren, och det var mina intervjupersoner väl medvetna om. Att de valde att verka via dessa plattformar motiverades av en önskan att synas där allmänheten finns. Inläggen och innehållet formades däremot efter algoritmerna.

Algoritmer och sociala mediers funktionssätt påverkar individuella skapares möjligheter att nå ut och kommersialisera inlägg. Algoritmer styr vilken synlighet varje individuellt inlägg får, såväl i tittarnas flöden som när det gäller söktjänster. På samma vis kommer algoritmen att göra en koppling mellan innehåll i ett inlägg och den typen av reklam som visas i anslutning till det. Om inlägget bedöms som känsligt, kommer det inte att få reklam kopplad till sig, vilket kan skapa problem för kommersiella konton. Vidare så är vissa sociala medier-plattformar slutna, vilket innebär att det inte går att komma till webbsidor utanför plattformen genom att klicka på en länk, och därför blir det också svårt att leda läsare vidare till en mer utförlig beskrivning av det som inlägget handlar om.

Mina intervjupersoner var väl medvetna om algoritmernas inverkan på användarnas upplevelse av sociala medier. En av intervjupersonerna berättade skämtsamt att inlägg som är direkt kritiska mot något, exempelvis flyg som ett ohållbart färdssätt, attraherade annonser om flyg ändå, då algoritmen fokuserade enbart på omnämnanden och inte på förhållningssättet. För att inte medverka

till marknadsföring av produkter och tjänster som man anser vara ohållbara var det därför klokare att i stället lyfta det positiva med exempelvis tåg. Så den algoritmiska dansen för hållbarhetsinfluerare handlade främst om att omvandla kritiken till positiv handling och kontinuerligt betona det som kunde ses som det mer hållbara valet.

En annan aspekt av att verka på sociala medier är att den personliga livsstilen sätts i fokus då den är relativt enkel att visuellt skildra och skapa dagliga inlägg om. Essensen av en influerare är att påverka, gärna genom att visa i stället för att påtala. En influerare gestaltar en viss livsstil, och leder genom att själv agera som förebild. Det är inte så lätt att visualisera och på ett enkelt sätt förklara komplexa fenomen såsom en biotop, konstaterade intervjupersonen. Det personliga däremot, det engagerar och gör hållbarheten lättare att ta till sig. Idén om att hållbarheten behöver marknadsförare som verkar under samma premisser som kommersiella influerare – men visar att det visst går att finna skönhet, glädje och mening utanför konsumtionssamhället – delades av flera.

Mina intervjupersoner lockades inte av att ägna sig åt konfrontationer och kritik. Snarare ville de experimentera med hållbarhet i egna liv, och inspirera andra att försöka. Där fanns en stor variation i vilka typer av experiment som var och en ägnade sig åt. Klädbyten, veganism, minimalism och bättre produktionsvillkor är några exempel. Vissa var egenföretagare och andra gjorde det som privatpersoner. Över tid påverkades de av varandra, av algoritmerna och av den digitala infrastrukturen. De inspirerades också av möjligheten att röra sig mot ett hållbarhetsentreprenörskap – för kanske var det möjligt även för dem att kombinera sitt engagemang med sin försörjning?

Posthumanistiskt ledarskap – en samskapande process

Experimenten och dansen med algoritmer pågår fortfarande. Idag talas det även om *deinfluencers*, eller *avinfluereare*, där kända, kom-

mersiella influerare väljer att avråda sina följare från att konsumera mer eller avråder från att köpa de produkter som de annars visar upp.⁴ Om detta är en del av en växande rörelse mot konsumtion eller en anpassning till kärva ekonomiska tider återstår att se.

Sökande efter en hållbar livsstil på digitala plattformar kan ses som en flyktlinje i en digital och ekonomisk infrastruktur där omsorg inte har samma ställning som produktion och konsumtion, och där utrymmet för skapande för skönhetsens och gemenskapens skull är litet – om det inte genererar någon inkomst. Det posthumanistiska perspektivet hjälper oss att se ledarskap som en samskapande process där det icke-mänskliga – djur, natur och teknologi – medverkar i hög grad. Mer än så, det posthumanistiska perspektivet låter oss fånga glimtar av en värld i tillblivelse. Braidotti⁵ kallar det posthumanistiska perspektivet för nutidens kartografi, då de vägar som vi beträder skapas nu, medan de begrepp och perspektiv som finns där för att vägleda oss är från en tid vi redan har lämnat bakom oss. Än vet vi inte exakt vad utfallet blir, vart vi är på väg, vad där finns för vägar att välja. Och experiment utan någon karta är kanske det enda vi har att tillgå i vårt sökande efter en hållbar framtid.

Referenser

Braidotti, R. (2011). *Nomadic Subjects*. New York: Columbia University Press.

Kumar, S. (2019). The algorithmic dance: YouTube's Adpocalypse and the gatekeeping of cultural content on digital platforms, *Internet Policy Review*, 8(2), 1–21.

4 Deinfluencers har beskrivit i exempelvis *The Guardian*:
[https://www.theguardian.com/lifeandstyle/2023/feb/22/
the-sudden-dawn-of-the-deinfluencer-can-online-superstars-stop-us-shopping](https://www.theguardian.com/lifeandstyle/2023/feb/22/the-sudden-dawn-of-the-deinfluencer-can-online-superstars-stop-us-shopping)

5 Braidotti, 2011.



Posthumanistiskt ledarskap och ett experimenterande med verkligheten

Mathias Karlsson

Vad innebär det egentligen att experimentera? Den ursprungliga ordboksdefinitionen från 1700-talet uppger att ett experiment är ett prövande och ett försök att omsätta något i "värkligheten".¹ Om vi lägger till begreppen posthumanism och ledarskap närmar vi oss poängen med berättelsen nedan. För tanken är att vi på följande sidor ska utforska det entreprenöriella initiativet Smart Village som ett posthumanistiskt experiment och ledarskap, där ledarskap förstås som "ansträngningar att påverka andras tänkande, inställning och uppförande".² Med andra ord ska vi utforska Smart Village som ett försök att omsätta en ny förståelse av vad det innebär att vara människa (och ledare) i dagens "värklighet". Men vi ska också utforska Smart Village som ett försök att skapa en helt ny "värklighet", en verklighet och värld där idén om hållbarhet ges större utrymme. Vår berättelse vävs samman av tre tidlösa frågor som har fått ny energi genom posthumanistiskt tänkande:

- Hur är världen beskaffad?
- Hur förstår människor (och ledare) sig själva?
- Hur kan vi leva tillsammans?

Men innan vårt undersökande inleds ges en kort introduktion till Smart Village.

¹ SAOB: https://www.saob.se/artikel/?unik=V_0657-0170.4Nlg (Hämtad 2023-04-25)

² Svenningsson & Alvesson, 2010.

Smart Village och visionen om ett hållbart boende

Smart Village är ett boendekoncept som 2017 grundades av två personer som delade en passion för hållbarhet. Deras ambition var att skapa ett boende där fokus var på självförsörjning, hållbara lösningar, hälsa, entreprenörskap, delande och gemenskap. Baserat på dessa idéer formulerade de Smart Villages vision:

... att ge förutsättningar för människor att förverkliga sina drömmar och att kunna leva väl tillsammans på ett sätt så att det ekologiska fotavtrycket blir så litet som möjligt.

Visionen innehåller alltså tre lika viktiga delar. Den första delen handlar om att ge människor förutsättningar att förverkliga sina drömmar, vilket de till exempel kan göra ifall de bor billigare och inte behöver lönearbete i samma utsträckning som tidigare utan i stället kan ägna sig åt aktiviteter som de finner meningsfulla. Den andra delen handlar om att kunna leva väl tillsammans. Den ska uppnås genom att skapa en bykänsla och genom att låta de boende genomföra diverse projekt tillsammans. Till exempel ha gemensamma odlingar och praktisera någon slags delningsekonomi där de delar på resurser såsom verktyg, bilar, cyklar och lokaler. Den tredje delen handlar om att göra ett så pass litet fotavtryck på jorden som möjligt. Det eftersträvas genom att använda förnybar energi och miljövänligt byggmaterial och inrikta sig på återbruk och självhushållning.³

Tanken är att Smart Village ska vara ett boendekoncept som kan utvecklas och utformas på många olika sätt beroende på den aktuella platsens unika förutsättningar. Under tiden initiativet studerades pågick en variant av ekoby i Barkestorp, utanför Kalmar, och samtidigt planerades det för två smarta ekobyar på Öland i orterna Algutsrum och Glömminge. Smart Village handlar inte om att skapa en enklare livsstil som påminner om hur människor levde förr i tiden, utan det handlar snarare om att skapa en teknologisk och

3 www.smartvillage.se/vision (Hämtad 2023-04-25)

innovativ ekoby med fokus på att bidra till ett hållbart samhälle.⁴ Smart Village är överlag ett intressant experiment men i den här berättelsen är det främst de posthumanistiska aspekterna som lyfts fram. Så låt oss påbörja vårt utforskande.

Ett experimenterande med hur världen anses vara beskaftad

Idén om Smart Village är sprungen ur en medvetenhet och insikt om tillståndet på den här planeten. Vår jord mår inte bra och vi överutnyttjar våra resurser. Samtidigt mår många människor inte heller bra, hittar inte sin väg inom nuvarande system i samhället med stress, ohälsa, ensamhet etc.⁵

Ett första tecknen på att Smart Village kan förstås som ett posthumanistiskt experiment och ledarskap kan belysas med hjälp av frågan om hur världen är beskaftad. Inom mer traditionell humanism har världen främst förstått som en plats som finns till för människor. Människan är den högsta arten som utan större grubbleri kan, eller till och med ska, dominera och kontrollera övrigt liv. Människan förstås också som en oberoende och självständig varelse där många av hennes drag och förmågor anses vara universella. Inom det posthumanistiska tänkandet tas det avstånd ifrån den här typen av föreställning om världens beskaftenhet. I stället lyfts det fram att människan är en del av den tillblivelse som kallas för liv (zoe). Här handlar det inte om att dominera och kontrollera annat liv, utan i stället försöka leva i harmoni med det liv som omger en i till exempel Småland eller på Öland. Människan och världens tillblivelse förstås alltså som en mix av natur (det materiella), socio-kultur (det sociala) och teknologi (det artificiella). Med andra ord ses människan som en hybrid som påverkar och påverkas av en mängd olika mänskliga och icke-mänskliga relationer.⁶ Den här posthumanistiska förståelsen av världen får konsekvenser även för dagens och framtidens ledarskap.

4 Intervju med en av grundarna av Smart Village.

5 www.smartvillage.se/organisation (Hämtad 2023-04-25)

6 Braidotti, 2013.

I experimentet Smart Village kan vi se hur det posthumanistiska förhållningssättet bland annat uttrycks genom själva idén med boendet. För Smart Village vill inte vara en naturromantisk och nostalgisk ekoby på landet som vänder sig bort från de teknologiska framsteg som gjorts. I stället vill de använda teknologin för att värna om naturen och skapa en social gemenskap. Deras fokus på och medvetenhet om det relationella signalerar att Smart Village inte är ett experiment där naturen eller andra människor ska domineras och styras, utan att det snarare handlar om att skapa en balans där människor lever i harmoni med varandra och den omgivande världen.

Smart Villages posthumanistiska förhållningssätt till världen medför också att deras ledarskap blir annorlunda. För om den historiska rollen för en ledare har varit att på ett rationellt sätt styra organisationen mot vinst och tillväxt så handlar det i Smart Village i stället om att skapa en meningsfull tillvaro för de boende, där ekonomiska, ekologiska och sociala mål blir lika viktiga. Sådana mål anses ofta vara motsägelsefulla och paradoxala. Men grundarens ledarskap gör oss medvetna om att det går att organisera på andra sätt. Och med en mer relationell syn på världens tillblivelse får dagens ledare verktyg som hjälper dem att förhålla sig till den komplexitet och de paradoxer som de dagligen möter på sin specifika plats.⁷

Så i stället för att se naturen, det socio-kulturella och det teknologiska som hinder som måste övervinnas, kan framtidens ledare inkludera dessa ofrånkomliga relationer i sitt ledarskap och i sina organisationer. Och då kommer vi tillbaka till själva idén med Smart Village och deras experimenterande med verkligheten. För i texten ovan uttrycks en tydlig oro kring att jorden inte mår bra och att många människor inte heller mår bra och att det därmed krävs nya sätt att leva och organisera. Det är ett tydligt posthumanistiskt kliv bort från idéer om att dominera, maximera och söka ändlös tillväxt genom att exploatera naturen, människor och annat liv. I stället är deras experimenterande med verklighetens beskaffenhet ett tecken på att respekt och omsorg ges mer plats och får större betydelse än i de mer traditionella sätten att organisera och leda.

7 Braidotti, 2013.

Ett experimenterande med hur människor (och ledare) förstår sig själva

Det andra tecknet på att Smart Village kan förstås som ett posthumanistiskt experiment och ledarskap hittar vi i grundarens förståelse av sig själv, som människa och ledare. En huvudidé inom den posthumanistiska rörelsen handlar om att på ett nytt sätt begripliggöra vad det innebär att vara människa.⁸ Och i linje med ovanstående resonemang om världens beskaffenhet diskuteras den posthumanistiska människan som förkroppsligad, situerad, kontextuell och relationell. För alla människor och ledare lever sina liv i en viss kropp, på en viss plats, under en viss tidpunkt och tillsammans med vissa människor (och icke-människor).

Dessutom förstås den posthumanistiska människan och ledaren inte som enkelspårig där alla hennes handlingar är baserade på ett rationellt egenintresse, utan i stället ges även utrymme för känslor, affekter, passioner, begär, fantasier, hopp och kreativitet. Och hela den här samtillblivelsen är en kombination av natur-kultur-teknologi.⁹ Det innebär att dagens människor och ledare snarare är närmare idén om cyborgs än biologiska djur, eftersom de är mer eller mindre infiltrerade av bioteknik, kemikalier, artificiella kroppsdelar och diverse läkemedel.

Dessutom präglas människornas och ledarnas handlingar av kulturerna som omger dem samt de olika sociala relationer som de är en del av. Något som både den så kallade Gnosjöandan och Ingvar Kamprads skrift "En möbelhandlares Testamente" är exempel på. Människor och ledare är med andra ord både naturliga (materiella-kroppsliga), kulturella (semiotiska-diskursiva) och teknologiska (artificiella). Tillsammans erbjuder det här en mer dynamisk bild av vad det innebär att vara ledare samt en möjlighet att bryta loss ifrån för-givet-tagna föreställningar om hur och varför en människa och ledare agerar, det vill säga bortom idén om ett rationellt egenintresse.

8 Braidotti, 2013.

9 Braidotti, 2013.

I utdraget nedan ser vi hur grundaren av Smart Village reflekterar kring en erfarenhet från hans tid och miljöarbete i Indien.

Jag har bott i Indien ett år också och där såg man ju mycket miljöproblem ifrån ett annat perspektiv. Jättefina bergdalgångar som vattendrag som då hade runnit men som det var helt fullt av sopor och människor som bodde där och kor som gick och betade och fick i sig plast. Och det här sociala att det var ihopkopplat väldigt mycket med de sociala problemen med nåt jag tror att ... och att det hör ihop väldigt mycket då om den sociala, ekologiska, och ekonomiska dimensionen då för att kunna lösa framtidsutmaningarna.¹⁰

Erfarenheten får grundaren att fundera kring hur allting hänger ihop. Han ser hur den vackra indiska naturen blir fördärvad av skräp och att djuren som vandrar fritt i bergdalgången äter av de farliga soporna. Men grundaren, som då jobbade med att skapa ett avfallshanteringssystem i Indien, inser också att återvinningssystemen som de håller på att bygga även hjälper de människor som tidigare bott på soptipporna, genom att förse dem med jobb och en fast lön och därmed en möjlighet att ta sig ur långvarig fattigdom. Och allt det här kopplas ihop genom insikten att framtidens utmaningar kräver att de ekologiska, ekonomiska och sociala dimensionerna av livet vävs samman. Nu i efterhand vet vi att den här och liknande platsbundna och förkroppsligade erfarenheter var något som grundaren bar på när han började forma Smart Village.

På så sätt ser vi hur grundarens (posthumanistiska) självförståelse av vad det innebär att vara människa är mer komplicerad än vad som ofta lyfts fram i traditionell ledarskapslitteratur, där fokus ligger på att förstå ett rationellt egenintresse. För grundarens erfarenhet från Indien tyder på att Smart Village snarare kan förstås som ett resultat av affekt, känsla, begär, kreativitet, fantasi och hopp, då hela idén med Smart Village är att skapa ett boende där man lever i harmoni med naturen och andra människor. Grundaren experimenterar med andra ord både med sin självförståelse och med idén om vad det innebär att vara ledare i en verklighet där natur,

¹⁰ Intervju med en av grundarna av Smart Village.

kultur och teknologi tillsammans anses forma ens tillblivelse. Smart Village kan därmed förstås som ett framåtblickande experiment och ledarskap som påverkar oss genom att presentera nya föreställningar om hur ledare kan vara och förstå sig själva.¹¹

Ett experimenterande med hur vi kan leva tillsammans

Det tredje tecknet som möjliggör att Smart Village kan förstås som ett posthumanistiskt experiment och ledarskap handlar om att initiativet utmanar våra nuvarande föreställningar och normer om hur vi kan leva tillsammans. En av de bärande idéerna inom posthumanistiskt tänkande är att människor kan och bör utforma nya etiska och politiska relationer till andra människor, men också till allt levande i stort – vilket tar oss bortom ett antropocentriskt fokus där människan anses vara världens odiskutabla centrum.¹² En av de främsta anledningarna till varför vi ska tänka nytt kring hur vi kan leva tillsammans handlar om att människor är sårbara. Människor är sårbara för andra människors handlingar (t.ex. våld och förtryck), för naturens kraft (t.ex. extremväder och dödliga biologiska virus) och för teknologins baksidor (t.ex. destruktiva innovationer och samhällsförstörande artificiella virus).

Just människors sårbarhet är något som grundaren reflekterar kring när han pratar om varför Smart Village kan fylla ett tomrum i dagens samhälle.

Det [coronapandemin] har ju positiva effekter och så, det visar ju hur sårbart samhället är idag och då så startar ju folks medvetande i vad man kan göra åt det och sådär. Och vi kanske ska jobba mer tillsammans, själv kanske inte är bäste dräng och sådär och man kanske börjar tänka lite mer i hållbarhetstänk och den sociala strukturen kanske, vem handlar till mig när jag är sjuk och sådär. /.../ Man jobbar med, som jag håller på lite med biodling och det här, det är ju lite som en sån här, du kallar det för sociala insekter, man ser hela, ett helt samhälle, som en organism liksom.¹³

¹¹ Braidotti, 2013.

¹² Braidotti, 2013.

¹³ Intervju med en av grundarna av Smart Village.

Grundaren poängterar alltså att vi bör se hela samhället som en organism, där vi hjälper de som är i nöd och där samarbete och hållbarhetstänk får leda oss framåt, i stället för ett individuellt egenintresse där en själv är ”bäste dräng”. Hans medvetenhet om människors sårbarhet samt oundvikliga relationer med omvärlden återfinns i Smart Villages vision. För där poängteras betydelsen av att leva väl tillsammans och att göra ett så pass litet fotavtryck som möjligt. Båda idealen är uttryck för ett experimenterande där grundaren försöker visa på nya sätt att leva tillsammans, organisera och leda.

Men posthumanism handlar också om att ta sig förbi tankar om sårbarhet och snarare utveckla någon slags glädjens etik där ens handlingar inte drivs av rädsla eller ångest utan snarare av hopp och tilltro till att det faktiskt går att leva tillsammans på sätt som vi ännu inte känner till.¹⁴ En glädjens etik handlar om att erkänna och ta sig bortom negativa känslor som smärta, ilska, girighet och rädsla och utveckla en ökad lyhördhet för hur ens liv är relationellt och blir till i samspel med en mängd andra aktörer (återigen mänskliga och icke-mänskliga), och där allas välmående bör bemötas med omsorg och bejakande handlingar.¹⁵ Både den posthumanistiska omsorgen och bejakandet av livet går att se i grundarens handlingar.

Men det som jag nappade på redan från början och som jag har tänkt är ju, att skapa, skapa förändring och skapa alternativ till ... Om man nu inte tror på att det är hållbart som vi lever här i västvärlden så, så kan man ju antingen bara skaka bort det eller så kan man försöka att skapa alternativ till det då.¹⁶

Grundarens ledarskap präglas alltså av ett bejakande (han säger ”Ja till livet!”) och en vilja att skapa alternativ, trots de svårigheter och den sårbarhet som han upplever. Hans glädje och bejakande är grunden för hans vision om att skapa alternativ till de nuvarande sätten att leva tillsammans. En ambition som dessutom är förenlig

¹⁴ Braidotti, 2013.

¹⁵ Braidotti & Hlavajova, 2018.

¹⁶ Intervju med en av grundarna av Smart Village.

med det posthumanistiska idealet om att ansvarsfullt lämna över en hållbar och beboelig värld till nästa generation.¹⁷ Hans handlingar utförs alltså inte av ilska, hat eller rädsla, utan är snarare rotade i hopp. Ett hopp om att det går att leva tillsammans på fler sätt än vad vi för närvarande vet i västvärlden. Experimentet Smart Village och grundarens ledarskap påverkar oss eftersom de synliggör en flyktlinje och ett hopp om att en annan värld är möjlig. Människor har levt och lever på vissa vis i Småland och på Öland, men kanske finns det bättre sätt att leva på?

I skrivande stund är Smart Village fortfarande främst en idé och vision eftersom flera hinder måste övervinnas. Till exempel har det varit svårt att hitta engagerade deltagare som både vill bo och vara aktiva i ekobyarna på Öland. Det har också varit svårt att få till en långsiktig finansiering av initiativet. Dessutom har uthållighet varit en kamp för grundaren, som efter fem år valde att lämna över Smart Village-konceptet till en ny ledare. Ett överlämnande som å ena sidan tyder på att det är svårt och krävande att experimentera med verkligheten och att påverka och engagera andra människor. Men som å andra sidan tyder på att initiativet Smart Village inte är beroende av en enda ledare, utan att det snarare handlar om något slags kollektivt ledarskap där idén är det som för det posthumanistiska experimenterandet framåt. Och där det kollektiva posthumanistiska ledarskapet fortsätter ”att påverka andras tänkande, inställning och uppförande”.

Referenser

- Braidotti, R. (2013). *The Posthuman*. Cambridge: Polity Press.
- Braidotti, R. & Hlavajova, M. (red.) (2018). *Posthuman glossary*. Bloomsbury Publishing.
- Svenningsson, S. & Alvesson, M. (2010). *Ledarskap*. Malmö: Liber AB.

17 Braidotti, 2013.



Flyktlinjer – vart är vi på väg och vilka vill vi bli?

Marina Jogmark, Viktorija Kalonaityte och Mathias Karlsson

Posthumanism som begrepp etablerades inom humaniora- och samhällsvetenskaperna redan under mitten av 1990-talet, men det är först under de senaste tio åren som tankeströmningen fått ett rejält uppsving. En anledning till det här kan vara en ökad medvetenhet kring att förstå människan som en geologisk kraft som påverkar jorden och dess klimat.¹ Eller – enklare uttryckt – att det blir mer och mer påtagligt att människors handlingar har konsekvenser som oundvikligen påverkar deras och andras liv samt planeten vi bor på. Det är också här som potentialen med den posthumanistiska begreppsapparaten finns, eftersom den erbjuder oss ett nytt sätt att se, tänka och prata om vad det innebär att vara människa och ledare i samtiden och i framtiden. Våra posthumanistiska berättelser blir därmed exempel på flyktlinjer som visar på möjliga alternativ till de dominerande sätten att vara och bli till i världen.²

Med hjälp av frågorna ”*vart är vi på väg?*” och ”*vilka vill vi bli?*” ska vi nu runda av vårt utforskande kring posthumanismens potential för (småländskt) ledarskap men också dess begränsningar och eventuella faror.

Vart är vi på väg?

Visst kan frågan ”*vart är vi på väg?*” ses som en central fråga för ledare, i alla fall om vi antar att ledarskapet bidrar till en gemensam

¹ Rockström, 2013.

² Åsberg, Hultman & Lee, 2012.

riktning för gruppen. Frågan är central även i posthumanismen, om än i en modifierad form.

Den posthumanistiska förgrundsgestalten Rosi Braidotti poängterar vid upprepade tillfällen att posthumanismen är en kartläggning av samtiden, en samtid som – helt eller delvis – redan har lämnat vedertagna begrepp och modeller, och som är på väg vidare, alltid på väg, en tillblivelse. För Braidotti är samtiden en kontinuerlig rörelse och ingen abstraktion. Bäst illustreras det genom den paradoxala situationen med den globala uppvärmningen, där infrastrukturen och politiken inte riktigt räcker till för att möta den massiva omställning som behövs för att stoppa de stigande temperaturerna.³ Braidotti menar att vår riktning och våra följeslagare förändrar oss. En fråga om riktning blir även en fråga om vårt jag och *vilka vi är på väg att bli*. I vilken mån vi kan välja våra följeslagare tål att diskuteras, men vår relation till vår mänskliga och icke-mänskliga omgivning kan se väldigt olika ut. Vi kan exploatera kalkbrotten eller också relatera till dem, dansa med eller undvika algoritmer, testa nya levnadssätt eller också låta bli att försöka.

Våra tre berättelser och flyktlinjer illustrerar på olika sätt sökandet efter vägar vidare eller runt sådant som upplevs som föråldrat och problematiskt. Till exempel visar våra berättelser att naturen inte är något för oss att exploatera som enbart en resurs. Naturen är inte heller en passiv bakgrund eller fondvägg. I stället är naturen en del i den ständiga tillblivelsen, en medskapare (medledare). Våra berättelser visar också hur sökandet efter alternativa vägar är ett pågående experimenterande, eftersom befintliga ekonomiska och sociala strukturer inte erbjuder några färdiga lösningar för de frågor våra intervjupersoner söker besvara. Det ser vi såväl i sökandet efter andra sätt att relatera till kalkbrottet (om inte exploatering, så vad i stället?), som i dansen med algoritmen (hur försörjer man sig som konsumtionskritiker på en kommersiell plattform?) och i boendekonceptet Smart Village (går det att bygga gemenskap som går tvärtemot de individualistiska samhällsnormerna?).

När vi ser ledarskap som en process för att tillsammans med

3 Braidotti, 2019.

andra skapa och utveckla en riktning blir det spännande att tänka kring hur ledare och deras följeslagare kan utmana existerande modeller och vedertagna skalor på resans gång, för att möjliggöra en rörelse och omfamna en längtan efter ett bättre framtida liv. Att till exempel inte låta BNP vara det enda som mäter all sorts utveckling och strävande. I stället tyder våra berättelser på att vi är på väg mot något annat. En del kallar det för hållbarhet. Men det är viktigt att påminna sig om att vår sociala föreställningsvärld formar förståelsen av vart vi är på väg. Våra berättelser, ord och begrepp bidrar således till att skapa föreställningar och förväntningar kring vad som är möjligt och inte. Då blir beskrivningar av ledarskap och förändring, där vi tänker tillsammans med nya begrepp, viktiga i förståelsen av vart vi är på väg. Men med stöd i en posthumanistisk ödmjukhet och världsbild anar vi att det inte finns någon slutdestination för våra berättelsers flyktlinjer. I stället handlar det om att bejaka processen och våga fortsätta fråga: "*vart är vi på väg?*"

Vilka vill vi bli?

Förmågan att föreställa sig alternativa vägar och framtider problematiseras i de posthumanistiska perspektiven i relation till makt och det tydliggör vilka kunskaper som produceras omkring oss. Vilka vägar är möjliga? En liknande problematisering kan även göras gällande den till synes enkla frågan "*vilka vill vi bli?*".

I våra tre berättelser har vi sett hur människor tillåter algoritmer, kalkbrott och idéer om ett annat samhälle att forma dem. Men förutom att släppa in det icke-mänskliga i våra liv behöver vi också fundera på vilka som hittills har fått vara en del av "vi:et". Ett viktigt perspektiv i en sådan analys är hur vissa människor inte har setts som fullvärdiga, utan på grund av etnicitet, kön, sexualitet, ålder eller annat har avhumaniserats. Att vara människa har aldrig varit ett neutralt begrepp, betonar Braidotti, och inte heller ett inkluderande begrepp. Att erkänna kunskaper från dem som inte haft fullvärdig status som människor är ett sätt att skapa transformativ kapacitet. För att använda Braidottis språk: "*we-are-in-this-togheter-but-we-*

are-not-one-and-the-same.”⁴ Och genom att vidga ”vi:et” påskyn-
dar vi det transformativa arbetet. För det går att skapa distans till
dominerande narrativ och successivt hitta nya sätt till identifika-
tion. Det är något som är synligt i feministiska och anti-rasistis-
ka rörelser. Samma generativa distans kan skapas till de strukturer
(språkliga och materiella) som reproducerar kapitalismens okritis-
ka och icke-inkluderande konsumtionsmönster. Människor och
ledare kan, med andra ord, identifiera sig bortom idéer om pro-
ducerande, konsumerande och egenintresserade individer. Den här
typen av ny självförståelse om hur man kan bli till i världen finns
närvarande i olika grad i alla tre berättelserna.

Ett posthumanistiskt perspektiv hjälper oss alltså att se ledarskap
som ett relationsskapande och bejakande arbete som är mångty-
digt, icke-linjärt och med multipla mittpunkter. När vi tänker kring
ledarskap och utveckling på det sättet öppnas nya möjligheter att
se bortom dikotomier och traditionella kategorier om vad som är
naturligt, mänskligt och teknologiskt. En sådan förståelse är inte
bara teoretiskt intressant utan har även möjlighet att skapa agens.
Genom att stanna kvar i problematiken, ”Staying with the trouble”
som Haraway säger, kan vi använda vår fantasi och engagera oss
i frågan om hur och vilka vi vill bli samt delta i världen inom de
planetära gränserna.⁵

Även om ”vi:et” ständigt kan utvidgas verkar det finnas något
som ändå skiljer människor från kalkbrott, algoritmer och övriga
djur. För människan är en reflekterande varelse som regelbundet
funderar kring livsmål (vart är jag på väg?), identitet (vem vill jag
vara?) och värderingar (hur ska jag leva mitt liv?). Det vill säga det
är bara människor som är reflexivt kapabla att ställa frågan ”*vilka
vill vi bli?*”. Vi ser den här mänskliga förmågan i berättelsen om
Smart Village, ett initiativ som på sätt och vis kan ses som ett re-
sultat av grundarens reflekterande kring hur han vill leva sitt liv
och därmed bli till. Samma reflexiva kapacitet visar sig i berättelsen
om kalkbrottet där Tommy funderar kring hur brottet har använts

4 Braidotti, 2019.

5 Haraway, 2016.

historiskt samt hur det kan och bör nyttjas i framtiden av lokalbefolkningen. Och även om algoritmen försökte påverka hållbarhetsinfluerarnas innehåll i en viss riktning (annonser om flygresor) så kunde influerarna reflexivt styra om dansen så att den passade deras syn på hur vi ska bli till i framtiden (annonser om att åka tåg).

Samtidigt innebär insikten om människans reflexiva kapacitet att människans ansvar och makt är större än algoritmens och kalkbrottets. Det är alltså människor (och ledare) som omsorgsfullt måste utvidga ”vi:et”. En möjlig fara med ett (misstolkat) posthumanistiskt perspektiv, där alla entiteter tillskrivs liknande aktörskap, är att människor och ledare avsäger sig sin mänskliga agens och väljer att bortse från den makt och det ansvar som de har. I stället väljer de att blunda för hur de alltid mer eller mindre formar den tillblivelse som de är en del av och inkluderar eller exkluderar vilka som tillåts delta i detta formande. Ett förhållningssätt som vi till exempel kan se bland klimatförnekare. Våra berättelser tyder dock på att det finns människor (och ledare) som är villiga att reflexivt ta ansvar för vilka vi vill bli. Men ansvaret och makten öppnar samtidigt upp för ytterligare en möjlig fara med posthumanistisk samtillblivelse, nämligen att den framställs som konfliktfri. Det tror vi inte är rimligt, utan det är snarare tvärtom. Ett ledarskap som praktiseras utifrån posthumanistiska insikter om världens tillblivelse är sannolikt mer krävande än traditionella former av ledarskap, eftersom det finns så många fler aktörer och aspekter som måste beaktas på ett omsorgsfullt och lyhört sätt. Och ett sådant relaterande kräver både tid och energi av samtidens och framtidens ledare.

Med de här farorna i åtanke är det nu dags att återvända till posthumanismens potential. För det är ändå i potentialen som vi landar när vi väljer att anamma det posthumanistiska perspektivet för att vidga vår förståelse av ledarskap. För ett posthumanistiskt förhållningssätt för med sig hopp, glädje och ett bejakande av livet och det är inte farligt att vidga sin horisont och inkludera fler aktörer i sitt ledarskap. I stället tror vi snarare att den typen av omsorg, ansvar och etiskt förhållningssätt kan vara berikande för framtidens ledare. Men det är kanske framför allt behövligt ifall

mänskligheten ska ha en chans att undvika att forskarnas mörka profetior om relativt närstående klimatkatastrofer blir verklighet.⁶ Problematiserandet, utvidgandet och fantiserandet kring *vilka vi vill bli* påminner oss också om att det möjligas horisont förblir öppen och att experimenterandet med verkligheten fortsätter.

Småländskt ledarskap i tillblivelse – i samtid och framtid

Det finns en risk med att vi med insikten om vår samtids utmaningar blir lamslagna. Att tänka i termer av pluralism och rörlighet kan hjälpa oss att se de små stegen och de små vinsterna som något som tillsammans och med flera mittpunkter skapar en rörelse, rytm eller början på en ny flyktlinje. En flyktlinje handlar om möjligheten för något annorlunda att ta form – oavsett om det gäller vart vi är på väg eller vilka vi vill bli. Vare sig de småländska ledarna vill eller inte så behöver de alltså förhålla sig till den naturliga omgivning som de verkar i, till de människor de möter och arbetar med och till det artificiella som de använder sig av i vardagen. Men den här relationella förståelsen av världens tillblivelse har också potential att binda samman människor (och icke-människor) på nya och mer etiskt medvetna sätt. För en relationell förståelse av tillblivelsen kan föra våra tankar bort från myter om ledare som hjältar som självsäkert, självständigt och rationellt löser de problem som de ställs inför. I stället kan vi rikta våra blickar mot ett kollektiv som gemensamt tar sig an diverse lokala och globala samhällsutmaningar på specifika platser i Småland.

Så vad är då "det småländska ledarskapet" på väg att bli? Ett svar hittar vi kanske i Haraways författarskap om cyborgs.⁷ En cyborg är en kombination av människa-natur-teknik. Det småländska skulle då kunna inbegripa såväl samtidens demografiska förändringar och den digitala transformationen som den etablerade industristrukturen, minnen och berättelser från förr, och konkurreran-

6 Rockström, 2013.

7 Haraway, 2016.

»En flyktlinje handlar om möjligheten för något annorlunda att ta form.«

de visioner över den önskvärda framtiden. Vi inledde del 4 i boken med att undra om det småländska per definition är en markör för människans relation till det omgivande landskapet. Landskapet, menar vi, är inte längre begränsat till stenarna på åkern, och med den förändrade omgivningen förändras även människan. Om hon vill. Därför avslutar vi denna del av boken med öppenhet och en nyfikenhet över vilka flyktlinjer och medskapare framtidens småländska ledarskap kommer att präglas av.

Referenser

- Braidotti, R. (2019). *Posthuman Knowledge*. Cambridge: Polity Press.
- Haraway, D. (2016). *Staying With The Trouble: Making Kin In The Chthulucene*. USA: Duke University Press.
- Rockström, J. (2013). *Omställningen till en hållbar utveckling*. Volante.
- Åsberg, C., Hultman, M. & Lee, F. (2012). *Posthumanistiska nyckeltexter*. Studentlitteratur AB.



DEL 5.

Ledarskaps- utveckling på småländska

I denna del fokuserar vi på hur utveckling av ledarskap kan gå till. Under de senaste åren har vi genomfört ett antal aktiviteter som syftar till ledarskapsutveckling. Vad är det då vi har gjort, hur och varför? Har det gett något och i så fall vad? Hur kan vi tänka kring ledarskapsutveckling framöver?

I bidragen får vi läsa om ledarna som uppskattar samtal som utmanar, om vikten av att som ledare komma utanför sitt sammanhang och om det sociala kapitalets betydelse för ledarskapsutveckling.



Ledarskapsutveckling genom utmanande samtal

Mikael Lundgren och Magnus Forslund

Vi lever i en tid när ledarskap ses som svaret på allt fler utmaningar. Detta gäller såväl i företag, organisationer och myndigheter som i politiska sammanhang. Ledarskap betraktas i stort sett alltid som något odelat positivt, något som vi aldrig kan få för mycket av.¹ Det är därför inte märkligt att också utveckling av ledare har kommit att diskuteras alltmer och att ledarskapsutveckling nu är en global mångmiljardindustri. I dollar räknat.

Med tanke på den stora betydelse, inte minst ekonomiskt, som ledarskapsutveckling har fått så är det inte förvånande att området också blivit föremål för omfattande forskning. I denna forskning skiljer man ofta mellan ledarutveckling, som syftar till att utveckla den enskilda personen, och ledarskapsutveckling som tar ett större grepp och fokuserar på sociala strukturer och processer.² Denna uppdelning avspeglar också utvecklingen inom ledarskapsforskningen i stort, där traditionell ledarskapsforskning i stor utsträckning har intresserat sig för ledaren som person (egenskaper, ledarstilar etc.) medan nyare ledarskapsforskning har riktat sig mer mot följarna och ser ledarskap som en speciell form av relation mellan ledare och följare i en viss kontext.³ Inom Centrum för ledarskap i Småland är vi främst intresserade av ledarskapsutveckling, där det inte i första hand är den enskilde ledarens färdigheter och förmågor

¹ En status som i hög grad förtjänar att problematiseras, se t.ex. Blom & Alvesson, 2015.

² Day, 2014.

³ Se t.ex. Uhl-bien, 2006.

som står i fokus, utan hur ledarskap kan bidra till organisationens förmåga till förnyelse och innovation i bred bemärkelse.

Tyvärr lever långt ifrån alla ledarskapsutvecklingsprogram upp till vad som utlovas.⁴ Ett av de största problemen med ledar- och ledarskapsutveckling som identifierats är att de ofta anordnas i form av episodiska (tillfälliga) insatser skilda från det dagliga arbetet.⁵ Ett typiskt exempel är ledarskapskurser som sker vid sidan av arbetet, ofta i klassrumsmiljö, tillsammans med andra människor än de man normalt interagerar med.⁶ Även om deltagarna uppfattat insatsen som givande så är rimligen den avgörande frågan huruvida ledarskapsutvecklingsaktiviteten har haft en positiv påverkan på deltagarens beteende och, i förlängningen, på den verksamhet som personen arbetar i. I flera fall är det svårt att praktiskt omsätta lärdomar från ledarskapsutveckling i den egna verksamheten. Vardagens krav tar överhanden, insikter måste "översättas" för att passa den egna specifika verkligheten och motsträviga strukturer och organisationsmedlemmar kan snabbt få de mest värdefulla insikter att falna. Ibland handlar svårigheterna om att få tillräckligt med tid för att i den egna organisationen ta vara på det som framkommit i utbildningen.⁷ I andra fall handlar det om att själva upplägget och innehållet inte är anpassat till deltagarnas behov. Särskilt har detta uppmärksammats när det gäller ledarskapsutvecklingsinsatser riktade mot mindre företag.⁸

Mot bakgrund av dessa utmaningar är det rimligt att vi som påstår oss syssla med ledarskapsutveckling riktar blicken också mot oss själva. Hur ser vår process för ledarskapsutveckling ut och vilka metoder använder vi för att driva processen framåt? Hur försöker vi möta åtminstone några av de problem och utmaningar som ledarskapsaktiviteter ofta är behäftade med? Syftet med detta kapitel är därför att reflektera över de ledarskapsutvecklingsaktiviteter som genomförts inom ramen för Centrum för ledarskap i Småland och att diskutera olika vägar att utveckla dessa inför framtiden.

4 Cohen, 2017; Leonard & Lang, 2010; Howard & Wellins, 2008.

5 Day, 2014.

6 Day m.fl., 2014.

7 Fuller-Love, 2006.

8 Ylinenpää, 2005.

Ledarskapsutveckling genom samtal och berättelser

De ledar- och ledarskapsutvecklingsaktiviteter som bedrivits inom Centrum för ledarskap i Småland har, i första hand, genomförts i form av utmanande samtal i syfte att forma, och dela, berättelser om ledarskap. Betydelsen av berättelser för mänskligt tänkande, lärande och kommunikation kan knappast överskattas. Också för ledarskap spelar berättande och berättelser en stor roll. Ledare använder bland annat berättelser för att motivera, inspirera, peka ut riktning för verksamheter, reducera konflikter och bygga förtroende.⁹ Att forma och kommunicera berättelser om sig själv som ledare – hur man en gång började, sedan utvecklades för att till slut bli den man ”är nu” – är också en viktig del av ledares identitetsarbete.¹⁰

Ledarskapsforskaren Marshall Ganz menar att alla former av ledarskap, i privat verksamhet såväl som offentlig och politisk, byggs på tre typer av berättelser.¹¹ Den första är just *Berättelsen om jag*, det vill säga berättelsen om vem du är, varför du gör det du gör, och vad du står för. Den andra är *Berättelsen om vi*. Den här berättelsen handlar om de värderingar, målsättningar och visioner som skapar gemenskap hos ett kollektiv, såsom en organisation eller ett företag. Den tredje berättelsen är *Berättelsen om nu*. Till skillnad från de två första är den här berättelsen mer brådskande och handlingsorienterad, då den fokuserar på de utmaningar som kollektivet står inför, vilka val som behöver göras och vad verksamheten kan uppnå ifall utmaningarna bemöts på rätt sätt. I våra ledarskapsutvecklingsaktiviteter har vi tillsammans med deltagarna gemensamt utforskat hur dessa tre berättelser kan formas, fyllas med innehåll och bidra till ett framgångsrikt ledarskap i olika typer av verksamheter.

Ett sätt att mer i detalj beskriva hur vi arbetat med ledarskapsutveckling är genom begreppen *explicitera*, *reflektera* och *utveckla*. Låt oss titta närmare på dessa begrepp och med hjälp av dessa diskutera det utmanande samtalets potential att bidra till ledarskaps-

9 Auvinen m.fl., 2013.

10 Zheng m.fl., 2021, se också Katarina Zambrells kapitel i denna bok.

11 Se t.ex. Ganz, 2009.

utveckling. Därefter går vi in mer konkret på hur vi organiserat och bedrivit dessa samtal.

Explicera – att göra det implicita explicit

Flera forskare har pekat på hur vi som individer utvecklar mer eller mindre medvetna föreställningar om vad som kännetecknar typiska eller ideala ledare och att vi med hjälp av dessa föreställningar klassificerar andra som ledare eller inte.¹² Dessa så kallade implicita ledarskapsteorier (ILT), som också är kulturellt betingade, påverkar rimligen också hur vi ser på och bedömer våra egna förmågor och försök att bedriva ledarskap. Problemet är dock att implicita ledarskapsteorier, som benämningen avslöjar, är svåra att beskriva eftersom de är underförstådda för de personer som hyser dem. Särskilda metoder måste därför till för att kunna uttrycka dessa ILT, vilket i sin tur kan göra det möjligt att exponera dem, reflektera över dem och eventuellt medvetet arbeta för att utveckla eller förändra dem.¹³ Implicita ledarskapsteorier måste helt enkelt göras explicita för att bli föremål för lärande och utveckling, något vi kan kalla för att explicera.

För att möta denna utmaning använder vi därför olika metoder för att göra implicita ledarskapsteorier mer explicita. Bland annat exponerar vi deltagarna för olika vetenskapligt grundade modeller, kategoriseringar av ledarstilar, metaforer och mer eller mindre provocerande exempel. Detta görs inte främst i utbildningssyfte, samtalerna är inte en kurs som examineras, även om dessa inspel kan förse deltagarna med nya synsätt, vokabulärer och kanske också metoder att använda i sin egen verksamhet. Syftet är snarare att underlätta associationer och påminna om erfarenheter som sedan lättare kan *verbaliseras* i relation till de inspel som deltagarna har ställts inför. Till exempel talar vi om behovet av att som ledare ibland provocera fram osäkerhet för att underlätta innovation, om följarnas ibland begränsade efterfrågan på ledarskap och om de mer mörka sidor

¹² Se t.ex. Lord & Maher, 1991.

¹³ Schyns m.fl., 2011.

som olika ledarstilar kan ha, bara för att nämna något. I vissa fall kan föreställningar emellertid vara svåra att uttrycka i ord. Vi har därför arbetat med olika metoder för att låta deltagarna *visualisera* sina tankar och föreställningar. Bland annat har vi låtit deltagarna uttrycka sina framtidsvisioner genom att rita, de har skapat fysiska modeller som symboliserar upplevda utmaningar och de har skapat collage av urklippta tidningsbilder. Dessa mer fysiska uttryck har sedan blivit föremål för reflektion i gruppen.

Genom dessa metoder har vi gemensamt blottlagt en mängd olika intressanta berättelser om de utmaningar och möjligheter som potentiella eller verkliga ledare från en mängd olika småländska organisationer ställs inför. En möjlig begränsning med detta sätt att arbeta med ledarskapsutveckling är att det är långt ifrån säkert att enskilda personers föreställningar om ledarskap bildar en logisk helhet, eller, mer avgörande, att dessa föreställningar faktiskt återspeglas i ett regelbundet handlingsmönster. I stället kan personers berättande om sitt eget ledarskap snarare avspegla personens identitetsskapande i form av hur man vill uppfattas som ledare (och uppfatta sig själv), snarare än hur man faktiskt agerar i olika situationer.¹⁴ Det är därför inte helt lätt att avgöra vad som faktiskt är föremål för reflektion och utveckling: deltagarnas ideal och (själv) bild gällande ledarskap, eller deras faktiska handlingar? Att på ett mer robust sätt blottlägga enskilda personers agerande och eventuella resultat i termer av ledarskap skulle därför kräva observationer av personens agerande i verkliga situationer, alternativt omfattande intervjuer med medarbetare som kan vittna om personens agerande utifrån egen erfarenhet. Detta har dock legat utanför ramarna för projektet.

Reflektera – att utsätta föreställningar och handlingsmönster för kritisk prövning

Då ledarskap fått en enormt stor betydelse i vår tid så återopas ofta begreppet på ett okritiskt sätt. Ledarskapsdiskussioner är därför

¹⁴ Alvesson & Jonsson, 2018.

starkt präglade av idealbilder, trender och förenklingar, snarare än realistisk eftertanke. Som Alvesson med kollegor argumenterar för i boken *Reflexive leadership*¹⁵ finns därför ett stort behov av aktiv och medveten reflektion. Att vara reflekterande, skriver de, innebär att "you are willing to consider what might be wrong with established ideas and beliefs, including your own" (s. 4). I denna reflektion ingår att både överväga vilka alternativ till ledarskap som finns (ledarskap kanske faktiskt inte är det som främst behövs i en viss situation) och vilken typ av ledarskap som passar både dig som potentiell ledare och det sammanhang du är tänkt att verka i.

Kanske den främsta styrkan med de utmanande samtalen är att de medverkandes egna kunskaper och erfarenheter kommer till nytta när grupperna reflekterar kring de berättelser som deltagarna ger uttryck för. I ett öppet och förtroendefullt klimat är dessa reflektioner både bejakande och konstruktivt ifrågasättande. Målet är att gemensamt försöka identifiera och förstärka vad som "fungerar" och som alla kan lära sig något av, men också att ge alternativa tolkningar till erfarenheter och peka ut möjliga vägar framåt som den enskilde deltagaren kanske kan ha svårt att se. Vi är ofta fångade i begränsande tankemönster som är produkten av antingen individuell osäkerhet och en rädsla att misslyckas eller av dominerande förväntningar i ett visst socialt sammanhang, snarare än av något som är givet och oundvikligt. Utomstående reflektioner är ovärderliga för att kunna bryta sig loss från dessa begränsningar. Detta har inte minst visat sig i mötet mellan deltagare från privat och offentlig sektor, där både begränsningar och möjligheter som upplevs givna av respektive sektors omständigheter har kunnat problematiseras med hjälp av andra perspektiv.

Utveckla – att växa som ledare och bidra till organisatorisk förnyelse

Genom att ge uttryck för föreställningar om och erfarenheter av ledarskap så görs dessa föreställningar explicita. De kan därmed bli

15 Alvesson m.fl., 2017.

föremål för reflektion och, i vissa fall, omprövning. Kanske finns det andra sätt att se på sin roll som ledare, på vilken typ av ledarskap som kan etableras i relation till potentiella följare och vilka handlingar som eventuellt kan främja ett sådant ledarskap? Då ledarskap som socialt och kontextuellt fenomen inte helt låter sig förutses (även om många ledarskapsforskare tycks anta det) finns inga universallösningar att ta till.

Även om både vetenskaplig kunskap och beprövad erfarenhet kan ge både inspiration och vägledning måste lösningar utvecklas och kontinuerligt prövas lokalt. Vi har därför arbetat med uttryck som ”tända eldar” och ”0,5-steg” för att uppmuntra deltagarna att i små steg initiera processer och göra förändringar och sedan noga observera vad som sker. Som vi ser det har detta stora fördelar.¹⁶ Genom att arbeta med små steg sänks förväntningarna på att ett förändrat ledarbeteende ska skapa underverk, något som nästan aldrig sker utan snarare bidrar till ytterligare skepsis gentemot ledarskapsutveckling. Trösklarna minskar också för den enskilde att pröva något som känns nytt eller ovant. Det som inte visar sig fungera kan läggas åt sidan tidigt, samtidigt som det som visar positiva resultat kan upprepas och förstärkas. Ofta kan små steg skapa positiva och självförstärkande följdverkningar genom organisationen, vilket gör stora och riskabla förändringsinitiativ mindre nödvändiga.

Ledarskapsutvecklingsgrupper som metod

Ledarskapsutvecklingsaktiviteterna inom ramen för Centrum för ledarskap i Småland har genomförts både kollektivt, med flera ledare medverkande samtidigt, och individuellt med enskilda ledare. Den kollektiva aktiviteten har skett i form av så kallade *Ledarutvecklingsgrupper* (LUG). Vi utvecklade ett koncept som försökte ta hänsyn till kritik och förslag som tidigare forskning om ledar- och ledarskapsutveckling lanserat. Hänsyn togs också till det som kommit fram i de fokusgrupper vi hållit med chefer från privat och offentlig sektor. Lite senare i processen kompletterades

¹⁶ Se t.ex. Forslund m.fl., 2019.

konceptet med hjälp av kollegor vid Jönköping University (Karin Havemose, Joakim Netz med flera). Arbetet resulterade i ett koncept som kan få lite olika utformning beroende på vilka som deltar.

Konceptet bygger på följande utgångspunkter:¹⁷

- Utgå från deltagarnas behov, nerifrån och upp i stället för uppi-från och ner.
- Tydligt knyta aktiviteter till deltagarnas vardag.
- Anpassa innehåll allt eftersom processen fortskrider.
- Hjälpa deltagarna att få något att hända i sina respektive organisationer.
- Begränsa tidsåtgången och kostnaden (minska tröskeln för deltagande).

Sedan tidigare finns liknande koncept såsom erfarenhetsgrupper (ERFA-grupper) och ARL-grupper.¹⁸ I grupperna möts intresserade personer för samtal över gränserna. Deltagarna bestämmer själva vad de vill prata om och tanken är att man därmed knyter an bättre till de vardagliga utmaningarna i organisationerna. Erfarenheterna från dessa är goda. Nackdelarna är att grupperna kan bli ofokuserade och att nyttan med den här typen av initiativ minskar efter hand. Vi ville motverka detta genom ett övergripande fokus på ledarskap för ökad innovationsförmåga samt ett "skelett" med några centrala begrepp och teman. Till detta var det viktigt att utnyttja universitetets resurser i form av forskare och studenter. När den här boken skrivs så har närmare 180 chefer, 11 forskare, 9 processledare och ett antal studenter deltagit i våra Ledarutvecklingsgrupper.

I korthet innebär i "normalfallet" en LUG att fem till sju praktiskt verksamma personer inom privat, offentlig eller ideell sektor med ambitionen att vilja utveckla sitt ledarskap samlas vid sju

17 Likheter finns med ledarutvecklingsprogram som bygger på *Action learning* (Jones m.fl., 2014).

18 ERFA-grupper har tidigare organiserats av IFL (Handelshögskolan Stockholm) och ARL-grupper erbjuds av MiL Institute. I Frankrike finns APM som innebär öppna diskussionsklubbar som leds av handledare. I Småland har bland annat KrAft-grupper genomförts. Dessa innebar anpassade utbildningar i syfte att kompetensutveckla små och medelstora företag.

halvdagsträffar över en period på cirka 9–12 månader. Dessa träffar leds av dels en processledare som driver diskussionen framåt, dels en verksam forskare med intresse för ledarskapsfrågor som bidrar med vetenskapligt baserade inspel för att stimulera fortsatt diskussion och deltagarnas utveckling. I några LUG deltog också, när det var möjligt, en eller två studenter. Varje träff har haft ett övergripande tema som varit vägledande för de inspel som processledaren och forskaren har gjort, men de konkreta diskussionerna har utgått från de erfarenheter, reflektioner och utmaningar som deltagarna velat dela med sig av. Varje träff genomfördes på någon av deltagarnas arbetsplatser. Ofta kompletterades därmed samtalen med en rundvandring.

Processledaren har skött allt arbete mellan träffarna. Under träffarna har denne ansvar för att föra processen framåt. Forskarens roll har varit att bidra med inspel från forskningen men också att reflektera över det som kommer fram i grupperna. Studenternas roll har varit att reflektera över det som kommer fram, men också att bidra med kunskap utifrån en framtida medarbetares perspektiv. I några fall har studenten gjort en presentation av typen ”Vad förväntar sig unga av framtidens ledare?”

Förutom att lära känna varandra och bygga ett tryggt klimat har första mötet ofta innehållit en beskrivning av vilka utmaningar deltagaren står inför. Vilket är deras önskade läge? Beskrivningen har varit verbal men i flera fall har deltagarna även ritat en bild över nuläge och önskat läge. Under LUG-processen har vi återkommit till dessa teckningar, med särskilt intresse för hur deltagarna tecknar situationen vid sista träffen. Under träffarna har vi bland annat arbetat med olika inspel kopplat till innovation, till exempel:

- Vad är innovation?
- Förutsättningar för innovation? Om kaos och komplexitet
- Kännetecken på innovativa organisationer
- Motivation
- Förändringsarbete
- Coachande samtal

Ofta har deltagarna suttit i smågrupper och diskuterat sin utmaning i förhållande till inspelen och till de andras utmaningar. I några grupper har deltagarna utfört mätningar av arbetsklimatet i sina organisationer före och efter LUG, ledarskapstest och/eller självskattningar av olika slag, till exempel gällande organisationens innovationsförmåga. Varje träff har avslutats med framtagandet av ett 0,5-steg som deltagarna arbetar vidare med under perioden fram till nästa träff samt en runda kring vad deltagarna tagit med sig av dagens träff. I de flesta fallen (dock inte alla) spelades träffarna in och en del har dokumenterats med foton.

Ledardialoger som metod

Den andra huvudsakliga formen av ledarutveckling har skett genom *individuella dialoger* mellan en medverkande forskare eller dialogpartner och chefer från olika verksamheter. Syftet med dialogerna var att ge möjlighet till reflektion, gemensamt lärande och kunskapsutbyte mellan forskare och medverkande chef, samt att inspirera och ge exempel på verktyg för att främja ledarskapsutveckling och ökad innovationsförmåga i verksamheterna. Vissa dialoger har skett vid ett tillfälle omfattande 2–3 timmar, andra har skett vid upprepade tillfällen under cirka ett års tid och med en och samma ledare. Efter dialogtillfällena har dialogpartnern återkopplat skriftligt med reflektioner utifrån samtalen som, vid upprepade dialoger, också kunnat följas upp vid nästa träff. Alla dialoger har, med deltagarnas godkännande, spelats in och kommer anonymiserat att ligga till grund för framtida forskning. Totalt har vi genomfört 156 dialoger när den här boken skrivs.

Dialogerna har tagit olika former, men följt en gemensam logik. Metoden har varit öppna frågor, påståenden, gjorda iakttagelser och i vissa fall presenterade modeller som den medverkande chefen har fått reflektera över. Syftet med frågorna har varit att ”provocera” fram reflektion, i vissa fall över frågor som deltagaren kanske inte funderat så mycket på, men också att under samtalen med dialogpartnern skissera ”svar” som upplevs meningsbärande och rikt-

ningsgivande för framtida handling i verksamheten.

På detta sätt bidrar dialogerna till de tre ledarberättelserna som nämnts ovan. För *Berättelsen om jag* har till exempel följande frågor använts:

- Vem är du och hur ser din resa ut till där du är nu?
- Vad fick dig att vilja bli ledare?
- Vilken är din roll i verksamheten? Vad ser du som din viktigaste uppgift?
- Hur upplever du chefsrollen?
- Finns det något i din roll som du skulle vilja göra mer av? Mindre? Vad är det som hindrar dig?
- Om du visste att du skulle lämna verksamheten om 2–3 år, vad skulle du då ha velat åstadkomma innan du lämnar?
- Går det att sammanfatta ditt ledarskap i ett par principer eller nyckelord? Vilka skulle de vara?

Vi har också ställt frågor som bidrar till *Berättelsen om vi*. Exempel på sådana frågor är:

- Vad är din vision för verksamheten på 3–5 års sikt? Vilka är nyckelfaktorerna som är nödvändiga för att nå dit? Vilka små (0,5) steg skulle du kunna ta för att främja en utveckling i den riktningen?
- Vad innebär innovation i er verksamhet? Är ni ett innovativt företag? Hur märks det?
- Vad krävs för att innovation ska ske? Hur ser en innovativ verksamhet ut? Vad är ledarens roll i att främja innovation? Hur arbetar ni för att främja innovation?
- Vilken betydelse har mångfald och osäkerhet i att främja innovation?

Följaktligen har vi också ställt frågor som anknyter till *Berättelsen om nu*. Dessa frågor handlar om att identifiera de utmaningar, men också möjligheter, som verksamheten står inför, samt vilka av dessa

som är mest akuta eller intressanta och därmed behöver prioriteras. Exempel på sådana frågor kan vara:

- Vilka är era viktigaste utmaningar just nu? Viktigaste möjlighe- ter? Varför ser du dessa som viktigast?
- Vad begränsar er utveckling som verksamhet? På vilket sätt begränsar det, och vad kan ni göra för att övervinna begränsningen?
- Vad behöver du själv förbättra eller förändra för att bli en bättre ledare?

Frågorna har använts för att vägleda dialogen, men inte som vid en regelrätt intervju där en part ställer frågorna och den andre för- väntas svara. I stället har dialogerna uppmuntrat båda parter att ge sin syn, i syfte att främja ömsesidigt lärande. På samma sätt som i Ledarutvecklingsgrupperna har det handlat om att försöka göra implicita erfarenheter mer explicita, för att därigenom kunna akti- vera erfarenheterna i framtida ledarskapsinitiativ.

Vad leder dessa samtal till? Intryck och möjliga effekter

Som nämndes inledningsvis är det notoriskt svårt att bedöma och utvärdera effekter av ledar- och ledarskapsutvecklingsaktiviteter. För vår del är det rimligt att ställa sig frågan hur ledarskapsutveck- ling verkligen kan främjas av att tillsammans med ett gäng andra, eller enskilt med en dialogpartner, träffas och ”bara prata” om led- arskap? Även om detta inte är lätt att svara på så är vi, som drivit dessa aktiviteter, svaret skyldiga. Ett sätt är förstås att vända sig till deltagarna själva. Både formella och informella uppföljningar pe- kar på att många tycker att deltagandet gett både inspiration och värdefulla insikter.

Från Ledarutvecklingsgrupperna har flera pekat på värdet av att dela erfarenheter från flera olika typer av verksamheter:

En del av de berättelser och reflektioner från helt andra typer av verksamheter satte sig. Det är förhållandevis liknande utmaningar, men vi behöver lösa dem på olika sätt beroende på vilket sammanhang man är i. Att se det bidrar till en själv och förstärker ett situationsanpassat ledarskap på hemmaplan. När det inte fungerar så som man brukar göra; backa, parkera, se nya vägar. (VD/ägare)

Det var väldigt intressant med utmaningen med ägarskapet från helt annan kultur hos företag X, det väckte tankar hos mig. Man kan delvis se liknande i vården där vi kommer från olika sätt att se beroende på vårdgren, men vi pratar ju i alla fall samma språk. Jag såg paralleller i det och vårt blev tydligare och enklare att jobba i. (Chef, region)

Så det är väl en sån grej jag går och funderar på. Att man har saknat det här lite (LUG). Det var rätt roligt, de där träffarna vi hade. Att få träffa andra ledare, chefer och motsvarande, och få utbyta idéer och funderingar och så där. Riktigt roligt. (VD/ägare)

Flera av deltagarna i Ledardialogerna har också uttryckt värdet av att reflektera och att sätta ord på sina erfarenheter. Goda erfarenheter, såväl som mer problematiska, kan vara givande att försöka verbalisera. Så här uttrycker sig några av våra deltagare i Ledardialogerna:

Man, liksom, tvingas – och jag sa det när du frågade om att sätta ord på det, att det tycker jag är jättesvårt. Och sedan pratade jag i fem minuter och så sa du att ”men nu har du gjort det”, fast jag har inte tänkt på att jag har gjort det, liksom ... det är nästan som att gå lite i terapi om jag ska vara helt ärlig. (Chef, kommunalt företag)

Och sen tror jag det här samtalet är så viktigt för mig. Att man blir ... hur ska man säga ... inte ifrågasatt, men man blir liksom lite synad. För jag sitter ju inte och tänker på såna här frågor till vardags, liksom. Inte ens när jag sitter och funderar på ledarskap sitter jag och tänker på såna här saker. Utan det här är ju nånting som du har triggat med dina frågor, och som jag tycker är så intressant. »Jaha, varför tänker jag så?» (VD/ägare)

Dessa röster är exempel på deltagarnas personliga upplevelse av att medverka i antingen Ledarutvecklingsgrupper eller Ledardialoger. Liknande uttalanden återkommer regelbundet i våra samtal, vilket

pekar på att samtalen åtminstone upplevts vara givande och meningsfulla ur ett deltagarperspektiv. Men utan att förringa dessa erfarenheter så kvarstår ändå frågan: Har samtalen haft effekter i handling, i förändrat ledarbeteende eller, i förlängningen, i deltagarnas verksamheter? I våra samtal har flera deltagare i alla fall gett flera konkreta exempel på saker som de har provat:

Jag har provat att vara tyst ...

Jag ställer mer öppna frågor.

Jag lyssnar mycket mera nu, känner in och tar till mig.

Jag tittar mycket mer på hur medarbetarna mår och vad de tänker, tycker och säger ...

Jag känner mig mer lugn inför förändringsarbete och forcerar inte lika mycket ...

Jag har infört fler och kortare möten.

Jag arbetar annorlunda med rekrytering numera. Det har blivit viktigare att medarbetarna passar in i vår organisation.

Jag använde modellen för kännetecken på innovativa organisationer i vår ledningsgrupp. Det blev en jättebra diskussion.

Genom att använda oss av 0,5-steg har vi kunnat hålla takten i förändringsarbetet. Det bidrog till att göra oss mer öppna för att processen tar olika vägar.

När jag ska initiera förändring presenterar jag det numera i mindre steg ...

Tidigare har jag undvikit opposition, nu inser jag att den ska uppmuntras.

Flera ledare har berättat om små och större förändringar de vidtagit. Några exempel är: förändrat ramarna för ledningsgruppsmötena; infört utvecklingssamtal under promenader; provat att kopp-

la över telefonen till en medarbetare för att ge sig själv utrymme för reflektion; utvecklat sitt sätt att prata med ägarna i syfte att få ökad handlingsfrihet; skapat ett utvecklingssystem för att återkoppla kring medarbetares idéer; använt modeller i diskussioner med medarbetare; startat samtal om "hur jobbar vi egentligen?"

Några av ledarna har deltagit i såväl en Ledarutvecklingsgrupp som en eller flera Ledardialoger. För en del har det varit värdefullt att de över tid involverats i ledarskapsutvecklingsaktiviteter.

LUG-innehållet fick tid att landa, har nu kunnat plantera in innehållet mer konkret med specifika 0,5-steg.

Det finns också exempel på att det som presenteras eller ställs frågor kring inte verkar leda till något. En VD/ägare kommenterade en modell med orden:

... jag ser inte att jag skulle ha någon nytta av att tänka i de här banorna.

Vår utgångspunkt har varit att det vore konstigt om det inte fanns även dessa upplevelser av "icke-nytta". Snarare är det kanske faktiskt lite förvånande att så många upplever en nytta och att det blivit något av det som de varit med om. Det krävs naturligtvis en viss matchning av ledarens specifika situation och det som presenteras och tas upp i ett samtal. I förväg är det svårt att veta hur pass bra matchningen blir. Samtidigt kan vi också lyfta möjligheten till att det uppstår indirekta effekter. Att för sig själv konstatera att något inte är användbart är också ett slags resultat eller nytta. Det kan inskräpa ett tanke- och handlingssätt och skapa mer handlingskraft. En fråga kan dock också, även om den besvaras nekande, leda till att det startar tankeprocesser som kan leda till reviderade tankar och handlingar i ett senare skede.

Med detta sagt, vilka effekter de olika formerna av samtal får på längre sikt återstår att se. I en komplex värld är det oerhört svårt att på tillförlitliga sätt avgöra vad som egentligen orsakat en viss händelseutveckling. Men vi är övertygade om att också små steg, med 0,5-stegets logik, kan vara den fjäril som enligt kaosteorin får betydande effekter längre fram.

Avslutande diskussion och möjliga vägar framåt

I denna text har vi diskuterat den syn på ledar- och ledarskapsutveckling som projektet utgått ifrån, eller kanske snarare utvecklat, då det i hög grad varit ett kontinuerligt lärande för alla oss som varit inblandade. Vi har också försökt visa på den underliggande modell i form av explicera–reflektera–utveckla som våra Ledarutvecklingsgrupper och Ledardialoger vilat på när det gäller ledarskapsutveckling. Flera av deltagarna, framför allt i dialogerna, har använt begreppet terapi för att beskriva samtalens form såväl som de effekter som de lett till. Utan att överdriva jämförelsen med verklig terapi tror vi att dessa samtal kan bidra till något som liknar katarsis¹⁹, en slags känslomässig och erfarenhetsmässig rening genom reflektion och verbalisering, som både person och verksamhet ofta mår bra av.

Jämfört med de utmaningar och problem som ledarskapsutvecklingsinitiativ ofta ställs inför är det tydligt att dessa utmanande samtal, så som vi har utformat och genomfört dem, har både förtjänster och potential för fortsatt utveckling. Förtjänsterna ligger kanske framför allt i möjligheten till reflektion över sina egna verksamheter, både i mötet med deltagare från verksamheter som är annorlunda – men samtidigt ställda inför liknande utmaningar – och med forskare och konsulter som dialogpartners. På detta sätt förankras aktiviteterna i både praktisk erfarenhet och forskning. Fortsatt utveckling ligger kanske framför allt i att utveckla metoder för att inkludera också ledarnas medarbetare i aktiviteterna, och att därmed gå från ledarutveckling till mer av ledarskapsutveckling. Det är ett arbete som fortfarande ligger framför oss!

Referenser

Alvesson, M., Blom, M. & Sveningsson, S. (2017). *Reflexive leadership*. London: SAGE Publications.

19 Inom psykoanalys och psykoterapi ses kathartisk metod som ett sätt att återuppleva och avreagera sig på tidigare traumatiska upplevelser i ett helande syfte. Forskningssamhället är inte odelat positiva till denna metod (se t.ex. Bushman, 2002). Vi lämnar dock ett mer fördjupat resonemang utanför denna bok.

- Alvesson, M. & Jonsson, A. (2018). The bumpy road to exercising leadership: Fragmentations in meaning and practice, *Leadership*, 14(1), 40–57.
- Auvinen, T., Aaltio, I. & Blomqvist, K. (2013). Constructing leadership by storytelling – the meaning of trust and narrative, *Leadership and Organization Development Journal*, 34(6), 496–514.
- Blom, M. & Alvesson, M. (2015). All-inclusive and all good: the hegemonic ambiguity of leadership, *Scandinavian Journal of Management*, 31(4), 480–492.
- Bushman, B. J. (2002). Does Venting Anger Feed or Extinguish the Flame? Catharsis, Rumination, Distraction, Anger, and Aggressive Responding, *Personality & Social Psychology Bulletin*, 28(6), 724–731.
- Cohen, H. B. (2017). An inconvenient truth about leadership development, *Organizational Dynamics*, 48(1), 8–15.
- Day, D. (2014). Leadership development. I: A. Bryman, D. Collinson, K. Grint, B. Jackson & M. Uhl-Bien (red.), *The SAGE handbook of leadership*. London: SAGE Publications.
- Day, D., Fleenor, J. W., Atwater, L. E., Sturm, R. E. & McKee, R. A. (2014). Advances in leader and leadership development: A review of 25 years of research and theory, *The Leadership Quarterly*, 25(1), 63–82.
- Forslund, M. (red.) (2019). *Ledarskap för ökad innovationsförmåga – Exemplet Småland*. Växjö: Linnaeus University Press.
- Fuller-Love, N. (2006). Management development in small firms, *International Journal of Management Reviews*, 8(3), 175–190.
- Ganz, M. (2009). *What is public narrative: Self, Us & Now*. Working Paper, Harvard University.
- Howard, A. & Wellins, R. S. (2008). *Global leadership forecast 2008/2009: Overcoming the shortfalls in developing leaders*. Pittsburgh: Development Dimensions International.
- Jones, K., Sambrook, S. A., Pittaway, L., Henley, A. & Norbury, H. (2014). Action learning: how learning transfers from entrepreneurs to small firms, *Action Learning: Research & Practice*, 11(2), 131–166.
- Leonard, H. S. & Lang, F. (2010). Leadership development via action learning. *Advances in developing human resources*, 12(2), 225–240.
- Lord, R. G. & Maher, K. J. (1991). *Leadership and information processing: Linking perceptions and performance*. Boston: Unwin Hyman.
- Schyns, B., Kiefer, T., Kerschreiter, R. & Tymon, A. (2011). Teaching implicit leadership theories to develop leaders and leadership: How and why it can make a difference, *Academy of Management Learning & Education*, 10(3), 397–408.
- Uhl-Bien, M. (2006). Relational leadership theory: Exploring the social process of leadership and organizing, *Leadership Quarterly*, 17(6), 654–676.
- Ylinenpää, H. (2005). If management can be learned, can learning be managed? Reflections on HEI-based management training in smaller firms, *International Journal of Lifelong Education*, 24(6), 507–524.
- Zheng, W., Meister, A. & Barker Caza, B. (2021). The stories that make us: Leaders' origin stories and temporal identity work, *Human relations*, 74(8), 1178–1210.



Berättelser från en Ledarutvecklingsgrupp

Karin Havemose

I januari 2017 startade projekt Ledarskap i Småland (LiS), ett samarbetsprojekt mellan Linnéuniversitetet Växjö/Kalmar och Tekniska Högskolan och Internationella Handelshögskolan i Jönköping.¹ Det övergripande syftet var att bidra till de småländska regionernas utvecklingsstrategier, med fokus på ledarskapsutveckling. En förundersökning hade visat att det fanns behov av ett småländskt ledarskap som främjade entreprenörskap och innovation både inom existerande organisationer och mellan organisationer. Ledarskapet beskrevs som en nyckelfaktor för att öka regionernas förmåga till innovation och entreprenörskap.² Svaret på det behovet var att inom projektet formera 30 småländska Ledarutvecklingsgrupper (LUG) inom de tre småländska regionerna. LUG blev därmed motorn i LiS-projektets syfte att ”genom ett genuint och långsiktigt arbete öka förmågan till innovation och entreprenörskap med ett utvecklat ledarskap.”³

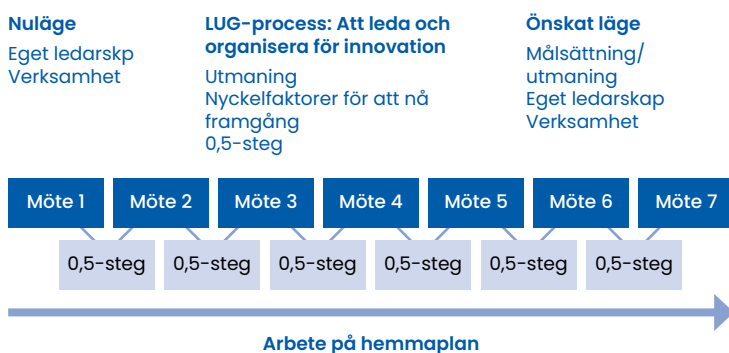
Med LUG utvecklade projektet en metod som skiljde sig från traditionella ledarskapskurser, ofta byggda ”uppifrån och ner” med förutbestämt innehåll och mål. LUG utgick från ledarnas utmaningar och behov, ”nerifrån och upp”, där LUG skapade en arena för erfarenhetsutbyte mellan chefer och ledare från olika typer av

1 LiS-projektet finansierades av de tre småländska regionerna, Kampradstiftelsen samt interna medel från Linnéuniversitetet och från Tekniska Högskolan och Internationella Handelshögskolan i Jönköping.

2 Ansökan ”SmåLea, en småländsk ledarskapsarena”, version 2015-10-07, s. 7–8.

3 Ibid, s. 2.

organisationer. Varje LUG bestod av: 6–8 ledare från privat, offentligt och ideellt företagande, två forskare/processledare och två högskolestudenter. Gruppen träffades vid 6–7 tillfällen under en 18-månadersperiod och följde en förutbestämd struktur där deltagarnas konkreta utmaningar var i fokus. Arbetet med utmaningarna var den drivande motorn i processen. Mellan träffarna omsattes idéer i konkret handling i egen verksamhet, i ett ”0,5-steg”, se figur 3.



Figur 3. LUG-processen.

Tre berättelser

I detta kapitel återges ledares reflektioner över den egna utvecklingsprocessen under deltagandet i en Ledarutvecklingsgrupp (LUG). Syftet är att ge läsaren en inblick i LUG-processen och komma nära de tankar, erfarenheter och kunskaper som ledarna utvecklade under resans gång. Materialet är sammanställt i form av tre berättelser: ”Den inre bilden”, ”Kinaschack” och ”Den negativa ryggsäcken”. Valet av just dessa berättelser motiveras av att de skildrar ögonblick av insikter som väcks när ledare berättar om, och reflekterar över, specifika händelser och erfarenheter. Händelser och erfarenheter är unika kunskapskällor, som ofta passerar oreflekterat förbi i det dagliga arbetet. Men, genom att öppna upp och berätta, reflektera och utforska – tillsammans, kan de bilda startpunkten för

avgörande beslut om att förändra och pröva nytt.

Berättelserna är hämtade från uppföljningssamtal mellan ledare och mig (Karin, forskare). De återges i dialogform där jag väver in olika perspektiv och referenser från min forskning som handlar om den kunskap som bildas när vi reflekterar över vår egen yrkespraktik.

Den inre bilden

En eftermiddag i november satt jag (Karin) och forskarkollegan Tomas och planerade det tredje mötet i vår LUG. Under de första två träffarna hade deltagarna arbetat med sina utmaningar och försökt konkretisera dessa. I det arbetet landade ofta diskussioner i problem och situationer i nuläget. Vi kände båda att det var dags att lämna "nu-läget" och i stället blicka framåt mot ett "önskat läge". Frågan var vilken metod vi skulle använda. Det önskade läget är något som ännu inte existerar, något som man skapar i tanken, en önskan. Vi bestämde oss för att arbeta med bild, där deltagarna skulle omvandla sin inre bild till något som går att kommunicera till andra, ett collage.

Vi träffas på Hotell Victoria i Jönköping i ett stort konferensrum, med gott om arbetsytor. Jag har tagit med kassar fulla av tidningar av olika slag, om sport, hem, mat och trädgård, med stora och små bilder. Deltagarna anländer och Tomas presenterar målet för dagens träff: att konkretisera utmaningen i perspektiv av önskat läge, i form att ett collage. Vi delar ut tidningar, saxar, limstift och stadiga A3-ark att bygga collagen på. Det blir tyst i rummet, deltagarna tittar på varandra, några ser lätt förskräckta ut, men det skiftar strax till "okej nu sätter vi igång". Tidningar hämtas och bläddras i, snart börjar klippandet. Nu är det konkret hands-on-arbete, inte bara prat. Tomas och jag går runt och kikar, bilderna växer fram, några mycket täta, andra med mer luft mellan bilderna. Där är människor, ting, färger och rörelse. En av deltagarna berättar efteråt:

Det var en annorlunda upplevelse när vi fick presenterat för oss att vi skulle göra ett collage. Jag kände ohh, det här går utanför min box och jag kände mig obekvämt i tankesättet. Men vi startade uppgiften och jag kände att –

nej, det är det här det handlar om, att gå utanför boxen och jobba på det mera innovativa sättet. Skapa kreativitet och det triggar kreativiteten på ett positivt sätt och bildspråket känns som en intressant vinkling.

Efter cirka en halvtimme börjar collagen bli klara. Efter fiket delar vi in gruppen i två mindre grupper där en deltagare får börja berätta om sin bild, medan övriga lyssnar och noterar. När det är klart får de ställa frågor och ge feedback på bilden. Det blir ett gemensamt utforskande och förtydligande.

Ett par månader senare görs en uppföljningsintervju av forskare (Karin) tillsammans med två av deltagarna, Theres och Reimer. De arbetar i samma verksamhet och har under LUG-träffarna arbetat med utmaningar som rör ett intensivt förändringsarbete som de leder. Frågan ställs om vad som gjort starkast intryck under LUG. Reimer berättar:

För mig personligen så var bild-collaget ett sådant tillfälle. Det hände flera saker i mig den gången. Dels så var jag i ett läge där jag kände – vart är jag? Så att visualisera målbilden kom väldigt rätt. Men sen märkte jag när jag satt och jobbade med den hur mycket värderingar som bilden andades. Det är ju det här vi vill bygga, det är det här vi har pratat om, det är det här vi vill skapa. Och jag gillar att prata i bilder, så det var som hand i handske.

Reimer berättar om hur han arbetade fram collaget:

Många av de här bilderna innehåller element som jag tycker om. Jag älskar att åka skidor så när jag såg den där skidåkaren så – åh vilken bild! Sen bläddrade jag vidare och fick syn på bilden med helikoptern. Jag älskar helikoptrar, hade en pojkdrom om att bli helikopterpilot. Den bilden fångade mig och så började jag spinna vidare utifrån det här helikopterperspektivet och att mycket av det vi arbetar med handlar om att få andra perspektiv, att se saker från andra håll. Man zoomar ut och får den här distansen. Så den bilden fångade mig.

Han fortsätter:

Sen efter ett tag så blev bilden med skidåkaren naturlig. Vi vet att det kommer att krävas jobb och mjölksyra, jag vet hur det är! Och sen kom den

här bilden med de fyra fotbollsspelarna som står och dansar ... för jag letade efter en bild med teamkänsla och samarbete. Så där kom den och så dök den sista bilden upp, tjejen med det gula läppstiftet. Den bilden fångade mig först och främst för att jag tyckte att det var en vacker bild. Men sen när jag stod och tittade på den så började tankarna att gå. Jag ställde mig själv frågan: Varför har hon gult läppstift? Och svaret blev: För ett rött läppstift hade aldrig syntts. Så det blev en koppling till förutfattade meningar, om mind-set.

Reimer berättar att bilden gav riktning och att kopplingen till värderingar blev så tydlig. Det var värderingar som han kände inte bara var hans egna, han visste att även Theres stod för dem, de hade legat där under ytan. Theres berättar om hur det var när Reimer visade henne collaget. Hon ser att det har gjort någonting med honom, hon berättar:

Den bilden gjorde någonting med dig. Jag var ju inte med på den övningen men när du kom hem därifrån sa du: "Jag måste visa dig något som vi gjorde ..." och så satte vi oss ner, precis som vi sitter just nu och du visade den för mig, och den var så klockren i hela din förklaring och i hela det här projekt som vi gör. Jag sa det till dig och jag såg hur glad du blev. Den gjorde någonting med dig, hela arbetet, för det märktes efteråt på dig.

Jag frågar Reimer hur han känner för bilden idag, så här i efterhand. Han berättar att den fortfarande har väldigt mycket laddning. Han har den uppsatt bredvid sin datorskärm. När han känner mjölksyran i pågående förändringsarbete räcker det att bara titta på den, av och till.

• • •

I arbetet med collaget växer bilden fram. Reimer följer en känsla, hans blick fastnar på en bild, han *känner* att "den" är rätt. Det är en utforskande och intuitiv process där en inre känsla framställs i ett collage och där varje del fogas samman till en helhet. I essän "Intuition, vision och vetenskap" skriver Gösta Carlsson att ett utforskande arbete är beroende av både fantasin och inbillningsför-

mågan. Intuition är nyckeln till framstegen.⁴ Carlsson menar att till och med visioner är ett helt normalt inslag i det utforskande arbetet, men visionen behöver i så fall granskas kritiskt och prövas. En förutsättning för att kunna göra det är att visionen kan gestaltas och kommuniceras, och det kan göras i både tal, text och bild. I boken *Sanning och metod i urval* skriver filosofen Hans-Georg Gadamer om omvandlingen till bild.⁵ Bilden är någonting som skapas ur oss själva och det är först när *vi ser något* som klart och *förstår något* som klart, som det *verkligen* är klart för oss – som en meningsfull helhet. Det är först då som omvandlingen framträder i form av en bild.⁶ Gadamer beskriver det ögonblicket som en *illumination*, något lysas upp, ett ögonblick av klarhet, när det redan kända träder fram ut ur omständigheternas alla betingade tillfälligheter och skiftningar. Man inser något.⁷

När Reimer i efterhand tittar på bilden, collage, berättar han att den fångar en känsla och en riktning. Det är något som väcks, synliggörs, som har ”legat där under ytan hela tiden”. I sökandet och hopfogandet av bilder fångar ögat något som ”talar till oss”, väcker känslor, intuitivt. Kanske är det som talesättet säger, att en bild säger mer än tusen ord? Collaget är ingen exakt kunskap som går att återskapa. Det är snarare en djupt personlig kunskap som växer fram i stunden, något skissartat, och som prövas med eftertanke. I ögonblicket formas collage till en bärare av personlig kunskap, som säger mer än tusen ord.

Kinaschack

När forskarteamet planerade LUG bestämde vi oss för att arbeta processinriktat och dynamiskt, men inom en gemensam ram och struktur. Med hjälp av 0,5-stegen skapades en struktur och en rytm som förde deltagarnas olika utmaningar framåt, där varje 0,5-steg

4 Carlsson, 1988.

5 Gadamer, 1960/1997.

6 Ibid, s. 66.

7 Ibid, s. 93.

ledde till ett nytt nuläge – en ny utsiktspunkt.⁸ Uppföljningssamtalet mellan forskare (Karin), Theres och Reimer fortsätter:

Reimer:

De där 0,5-stegen vi hade, det var inga monstruösa uppgifter men det hjälpte oss att hålla takten. Så upplevde jag det, och det hjälpte mig. Och rent psykologiskt, att det hette 0,5-steg – det var bra.

Theres:

Just att det var 0,5-steg, det har jag tagit till mig och använt i andra sammanhang. Det är mentalt och pedagogiskt bra för att takta igenom alla de här grejerna. Och det var väldigt bra, för när man har tagit det halva steget tar jag nästa halva steg. Det tyckte jag om och det gör att man har orkat driva en så här stor process på relativt kort tid. Vi har börjat ändra en kultur. Så det har nog varit en förutsättning för att orka hålla hela vägen.

Reimer fortsätter:

Jag tror att 0,5-stegen har öppnat oss mer än om vi hade låst oss från början med en handlingsplan. Det har öppnat våra sinnen bra mycket mer, att tänka kreativt, pröva, att våga och att orka.

Theres fortsätter:

Ja ... oj, oj, annars blir det nästan övermäktigt, och att kunna ha den här flexibiliteten: Vad händer nu efter dom här tre veckorna? Jaha, vi landade i det och då tar vi det vidare utifrån där vi är nu. Och vad gör vi nu då? Och så tar vi ett nytt halvt steg och då kommer vi dit och vad gör vi nu utifrån det läget?

8 0,5-stegen är en bärande del i LUG-konceptets processinriktade metod, som bland annat bygger på olika utvecklingssteg hämtade från teoribildningen *Appreciative Inquiry* (Priest m.fl., 2013).

Båda konstaterar att 0,5-stegen gör att man tuggar på. Theres förklarar:

Hade vi lagt en fast handlingsplan från början med fasta linjer direkt, att då ska vi ha nått dit och ett delmål dit och då ska vi göra det, så hade det låst oss och då ska jag prestera för att nå dit, då hade jag inte tänkt kreativt utan bara utifrån att prestera dit. Då hade vi stått och stånkat än, med den kulturen som vi har.

Under samtalet får Reimer plötsligt en väldigt bra bild, han berättar:

Missförstå mig rätt, men det här med att sätta mål och fixa handlingsplaner, det gör vi jämt. Och det till förbannelse känns det som ibland. Och hade vi haft det i det här så hade det låst mer och nu till bilden. Har ni spelat kinaschack?”

Vi (Karin (forskare) och Theres) svarar ja, och Reimer fortsätter:

Försöker du skapa handlingsplanen innan ... hur ska jag lägga mina kulor för att kunna hoppa? Men det är inte det vinnande konceptet, utan det är – nu kan jag hoppa så, och nu så här, och så här!! Jamen så ... och helt plötsligt så är man över!

Reimer kommer till insikt om omöjligheten i att skapa planer i en utvecklingsprocess som växer fram över tid. Spelplanen ändras vid varje nytt steg då förutsättningarna förändras. Varje nytt drag – ett 0,5-steg – skapar en ny spelplan, ett nytt nuläge. Utvecklingsprocesser är dynamiska i sin natur och Reimers metafor ”kinaschack” visar på dynamiken i ett komplext och föränderligt system. I boken *Framtidens arbete och liv* beskrivs komplexiteten som ”samband mellan egentliga ömsesidiga beroenden och oförutsägbaheter”⁹ Att få till en meningsfull styrförmåga i denna komplexitet, genom förutbestämda mål, delmål och handlingsplaner, det är en omöjlighet. Reimer och Theres kommer till den insikten i arbetet med deras utmaning. Hade de lagt en sådan plan för förändringsarbetet så hade de blivit låsta att prestera för att nå bara

9 Andersson & Sylwan, 1997, s. 44.

dit, och tappat svängrum för kreativiteten längs med vägen fram.

Reimer reflekterar över varför de trots detta ständigt fixar planer på förhand, och efter det börjar ”hoppa med kulan i schackspelet”. I essän ”Modell och verklighet” skriver matematikprofessorn Lars Gårdinger att det är en teoretisk drift som människor har, att hjärnan lagrar och sorterar intryck som sedan systematiseras och bearbetas till modeller. Oftast blundar hon för verkligheten och föredrar modellen. Han skriver:

Överväldigad av en förvirrad och sammansatt verklighet flyr hon ibland in i modellens enkla och trygga värld.¹⁰

Insikten om förändringsarbetets dynamik i form av kinaschackspelet blir en talande metafor som fångar in förändringsarbetets komplexitet. Visionen i form av ett collage är ett önskat läge: ”Så här vill jag ha det och så här ska det kännas när jag är där.” Vägen fram är en kunskapsresa, där varje 0,5-steg lägger grunden för nya erfarenheter, ett nytt ”nu-läge”, som bildar utsiktspunkt för nästa steg ... som blir en ny utsiktspunkt för nästa steg ... För vad vet vi egentligen om det som komma skall? Egentligen ingenting, mer än att allt är möjligt och att allt kan hända. Det är först i efterhand, i backspegeln, som vi ser spåren som ledde fram till resans mål och kan konstatera: ”Så här gjorde vi och så här blev det.” Och ... med stor sannolikhet har även målet ändrats under resans gång. Det är förändringsarbetets dynamik, som samtidigt visar på ledarskapets dynamik: skickligheten i att navigera fram i en komplex och föränderlig kontext; förmågan att rikta in den egna kompassen, lyssna in och rigga för lärande, och sist men inte minst; modet att pröva och experimentera fram nya lösningar, nya vägar fram.

Den negativa ryggsäcken

I boken *Innovation och kreativitet* skriver Bengt-Arne Vedin att kreativitet handlar om att bryta mot konventionellt tänkande i något avseende, att bryta mot den lokala logiken och resonera på annat

¹⁰ Gårdinger, 1997, s. 22.

sätt än det vanliga. Han skriver:

Det är när vi lägger märke till något utanför det förväntade i just det sammanhanget – out of context – som vi blir överraskade, får en aha-upplevelse. Förutom detta krävs för kreativitet en form av kritik och självkritik, kombinerad med förmågan att avvika från givna normer, för att etablera nya.¹¹

LUG-konceptet bygger på idén om *out of context*. Ledarutvecklingsgruppen träffades på en neutral plats, utanför det egna arbetet och i en grupp med nya personer från olika småländska sammanhang. Under träffarna utvecklades klimatet och öppenheten i gruppen. Deltagarna dök ner i varandras utmaningar, ifrågasatte varandra, gav nya perspektiv. Det kan liknas vid en tankesmedja bestående av olikheter som öppnar dörrar till nytänkande och innovation. En av deltagarna, Helena, berättar om hur viktigt det var att sätta sig själv och sin verksamhet i den här typen av forum där man får tillgång till andras ögon. När det kommer förslag och idéer från andra LUG-deltagare ser man inte de här hindren eller problemen som man brottas med i sitt ledarskap. Man har kastat av sig den negativa ryggsäcken. Helena berättar:

Jag tror att det är när man känner ett motstånd, där man direkt med automatik säger: Nej, det här går inte. Men varför reagerar jag så, utan att tänka först? Den där snabba hjärndelen, som bara reagerar. Men vad är det som inte går? Det är ju aldrig så att det till 100 procent inte går? Man kanske måste lösa den där grejen och den där grejen. Och då går allt på något sätt. Och dom ögonen behöver man ha som en källa till inspiration och innovation.

Hon fortsätter:

Man har sina samlade erfarenheter och om jag skulle få igenom det förslaget skulle det vara för jobbigt kanske, eller inte värt det, fast då gör man ju en egen prioritering. Ja, den där ryggsäcken kan innehålla mycket bra men den innehåller också mycket gammalt hindrande skräp.

11 Vedin, 2000, s. 65.

En metod som användes för att sätta andras blickar på deltagarnas utmaningar var Glaskupan. En metod där deltagarna aktivt lyssnar på varandras tankar om sina respektive utmaningar, en i taget, och sedan ger *spegling*, feedback och egna perspektiv på beskriven utmaning. Helena berättar:

Att uppnå den känslan i dagens arbetssituation, där vi har oerhört mycket stress, det skulle jag säga är svårt för de flesta. Det är det som hjälper när man kommer utifrån, man kommer in i en sinnesstämning som öppnar upp ens tankar. Att bara vara här i den här lokalen. På jobbet, där är det svårare. Jag får mer och mer bekräftelse på hur viktigt det är att ha ... dom där ögonen behöver man ha som en källa till inspiration och innovation. Att man får in den här externa synen som inte är förstörd av alla hinder som man ser i verksamheten. Det hade ju varit fantastiskt.

Helena berättar om vikten av att komma "utanför kontext", utanför jobbet och i en miljö som öppnar upp ens tankar. Att vara "systemets fånge" är ett känt uttryck för hur vi tenderar att bli hemmablinda. Den ledarskapspraxis som finns inarbetad i verksamheten och i ledarskapet sker "blint". Genom speglingen i andras ögon får Helena perspektiv på utmaningen, på inarbetad praxis i den egna verksamheten. Det är en kunskapskälla till inspiration och innovation. De "nya ögonen" är samtidigt befriade från alla hinder som man uppfattar finns i verksamheten. Genom Helenas reflektion är det *ögon* som "inte är förstörda" med tidigare erfarenheter eller antaganden.

Att spegla sin verksamhet och ledarskapspraxis med andras "nya ögon" kan liknas vid en dubblering av perspektiv – man betraktar något precis som det är samtidigt som man betraktar det med nya ögon, med distans. Upplysningsfilosofen Denis Diderot skrev i mitten av 1700-talet om konsten att etablera en fördubbling av perspektiv – *dédoublement*:

Det förhåller sig med intellektet som med ögat: det kan inte se sig självt. Ett monster med två huvuden på samma hals kanske skulle kunna lära

oss något nytt /.../ en tvehövding som kan betrakta sig själv och vars ena huvud observerar det andra.¹²

Vi är inga tvehövdade monster, tack och lov ... och just därför är speglingen genom andras ögon vital för vår utveckling. Det sätter invanda tankar, mönster och handlingar i ljuset av nya perspektiv. Vår förförståelse ”den negativa ryggsäcken” sätts i rörelse och ett fönster öppnas upp som släpper in nya perspektiv. Har man dessutom ett kollegialt nätverk, en Ledarutvecklingsgrupp som ger en vänlig knuff framåt, uppmuntrar till att kasta av ”den negativa ryggsäcken” och ta ett första 0,5-steg fram. Det kan bli den murbräcka som gör att man ”vågar handla”, vågar ta ett första steg ut på okänd mark. Och då kan vad som helst hända.

En berättelse säger mer än tusen ord

De tre berättelser som återgetts i detta kapitel är korta passager hämtade från uppföljningssamtal med tre deltagande ledare i LUG. Var och en av dem arbetade med sina utmaningar inom sina egna verksamheter. Det som förenade dem var att de alla var i en utvecklingsprocess där insikter och kunskaper delades öppet i en spontan kollektiv kunskapsbank. Mot slutet av projektet utvärderades LUG av en extern resurs. I slutrapportens sammanfattning skrevs att:

LUG har varit en relevant verksamhet som har skapat positiva effekter i grupplärandet kring att leda för innovation och har god potential att skapa positiva strukturella effekter på förmågan till innovation i regionen.¹³

Som deltagande forskare i fyra Ledarutvecklingsgrupper var jag förstas nöjd över ett positivt resultat, samtidigt som jag kände att det fanns så mycket mer att berätta. Som till exempel: intensiteten i rummet när vi arbetade tillsammans, erfarenheterna, skrat-

12 Hammarén, 1999, s. 46, där Hammarén refererar till Denis Diderots begrepp *dédoublement* – om konsten att etablera en fördubbling av perspektiv, ett tema som Diderot behandlar i *Lettre sur les sourds et muets* (1751).

13 Modig, 2019, s. 13.

ten, insikterna och framför allt alla deltagares uthålliga arbete i det ständiga bökanandet med utmaningarna och den hjälp som de kunde ge varandra. Det är dynamiska processer som sätts i rörelse när erfarenheter stöts och blöts och utvecklar nya insikter som skapar nya nivåer att utgå från. LUG-konceptet byggde rummet och strukturen för den processen och det var deltagarna som med hjälp av forskare och studenter skapade innehållet – tillsammans.

Referenser

- Andersson, E. Å. & Sylwan, P. (1997). *Framtidens arbete och liv*. Stockholm: Natur & Kultur.
- Carlsson, G. (1988). Intuition, vision och vetenskap. I: B. Göranson (red.), *Den inre bilden, aspekter på kunskap och handling*. Stockholm: Carlssons förlag.
- Gadamer, H-G. (1997). *Sanning och metod i urval*. Göteborg: Daidalos. (Originaltexten är från 1960.)
- Gårdinger, L. (1997). Modell och verklighet, *Dialoger*, 43. Stockholm.
- Hammarén, M. (1999). Det införlivade vittnet, *Dialoger*, 50–51. Stockholm.
- Modig, S. (2019). *Celeds Ledarutvecklingsgrupper – unik resurs för ett småländskt ledarskap*, Slutrapport oktober 2019.
- Priest, L. K., Kauffman, K. E., Brunton, K. & Megan, S. (2013). Appreciative Inquiry: A Tool for Organizational, Programmatic, and Project-Focused Change, *Journal of Leadership Education*, 12.
- Vedin, B-A. (2000). *Innovation och kreativitet*. Furulund: Alhambra.



Nya självorganiserande former av ledarskapsutveckling i brytningstid

Karin Havemose och Joakim Netz'

Behovet att utveckla ledarskap ökade dramatiskt vid utbrottet av coronapandemin. Så även i Småland. Att interagera effektivt på distans och samtidigt bedriva effektiv produktion av varor och tjänster, blev en utmaning för alltifrån tillverkande företag till turism. Hur ledarskap kan bedrivas under villkor av global pandemi var med andra ord okänd terräng, vilket ställde småländska organisationer och personer i ledande positioner inför helt nya utmaningar.

Frågan om hur insatser för ledarskapsutveckling går till aktualiserades under pandemin på ett sätt som tidigare varit otänkbart för många. Ledarskapsutveckling handlade fortfarande om att förbereda individer och gemenskaper för att interagera effektivt. Men när viruset covid-19 blev det nya normala hamnade traditionella former för utveckling av ledarskap på ända. Traditionella former för ledarskapsutveckling såsom planlagda mål utifrån 360-gradersanalyser, mentorskap, coachning, nätverkande, liksom uppdrags- och projektbaserade insatser,² bygger på kunskap tillgänglig genom modeller och teorier i bokhyllan. I det nya (o)normala blev det främsta behovet i stället att förstå den sociala kontexten för utvecklingsinsatser. Det vill säga ledarskap – snarare än att diagnostisera ledares personliga egenskaper – blev snabbt centralt för utvecklingsinsatser, eftersom vägledande modeller och teorier saknades för att leda

1 Tidigare versioner av kapitlet har utvecklats med hjälp av konstruktiva kommentarer från deltagare vid the 12th International Symposium of Process Organization Studies, Martin Löwstedt, Anna Rylander Eklund, samt Mikael Lundgren. Tack!

2 Day, 2000; Day m.fl., 2014.

genom pandemin.³ Det skulle visa sig att erfarenheter på jobbet och av nätverkande, forcerat med nya digitala teknologier, skulle bidra till en värdefull form av ledarskapsutveckling.

Forskning om ledarskapsutveckling har tidigare pekat på att digitalisering av ledarskap kommer att bli ett alltmer centralt område, framför allt när det uppstår teknikskiften – oavsett om detta framtvings av marknadskrafter eller av en pandemi. Då, har det sagts, hamnar traditionella former av ledarskapsutveckling i konkurrensposition jämte nya framväxande digitala former.⁴ Digitaliserade tjänster för ledarskapsutveckling lyste med sin frånvaro vid pandemins utbrott våren 2020. Innan coronapandemin omsatte investeringar i kurser, träning och andra former av utbildningsprogram för att utveckla ledarskap cirka 35 miljarder kronor i en global marknadskontext.⁵ Men nu ekade den marknadens kursgårdar tomma. Hur nya krisdrivna, digitaliserade former av ledarskapsutveckling växer fram var vid pandemins utbrott en okänd men angelägen kunskap.

I detta kapitel förklarar vi hur sådana nya former av ledarskapsutveckling växer fram genom ett exempel från ett av LEIS-projektets⁶ experiment, som baserades på aktionsorienterad forskningsmetodik.⁷ Avsikten var egentligen inte att utveckla en ny form av ledarskapsutveckling, utan att studera ledarskap. Efter hand som fler experiment genomfördes skulle dock analysen av dessa komma att avslöja hur nya former för utveckling av ledarskap växer fram i brytningstider. Kapitlet redogör för detta, diskuterar det småländska i skapandet, samt utvecklar en förklaring av hur nya självorganiserande former av ledarskapsutveckling uppstår vid omvälvande samhällskriser.

3 DeRue & Myers, 2014.

4 Paine, 2019.

5 <https://trainingindustry.com/wiki/leadership/the-leadership-training-market/>. (Hämtad 2020-12-01)

6 LEIS, Ledarskap och entreprenörskap i Småland, 2020–2023, är ett av de forsknings- och utvecklingsprojekt som denna bok bygger på, finansierat av Tillväxtverket, Kampradstiftelsen, Region Kalmar, Region Kronoberg, Linnéuniversitetet samt Tekniska Högskolan i Jönköping.

7 Van de Ven, 2007.

På jakt efter ledarkunskap när världen stängs ner

I mitten av mars 2020 förändrades livet radikalt, coronapandemin var ett faktum. Inga svar fanns att få om hur länge pandemin skulle fortgå, ej heller om vilka samhällseffekter krisen skulle innebära. Det enda som med säkerhet stod klart var att social distans gällde, för dödstalen på sjukhusen steg dramatiskt. En ny okänd situation bredde ut sig, snabbt. Det fanns inga handböcker att tillgå om hur det dagliga arbetet under en pågående samhällskris skulle kunna ledas när kontoren ekade tomma. Akademien stod handfallen inom en mängd samhällsvetenskapliga områden, ledarskapsutveckling var inget undantag.

Några månader tidigare hade projekt *Ledarskap och entreprenörskap i Småland* (LEIS) startats upp, en treårig satsning för att bygga vidare på det tidigare forskningsprojektet *Ledarskap i Småland* (LiS, 2017–2019). Det fortsatta forskningsprojektets huvudsakliga aktivitet skulle ha blivit fysiska möten och dialoger med



Figur 4. Ledare i samverkan med forskare påbörjar en gemensam resa utan fastställd slutdestination.

småländska ledare och entreprenörer. Så var det planerat. Men behovet skulle bli något annat. Många forskare fick ställa in planerade aktiviteter när pandemin bröt ut i Sverige. Vid denna tidpunkt funderade vi – författarna till kapitlet du nu läser – över om inte ett fönster hade öppnats för något oväntat och unikt att studera. Om ingen formel för ”hur leda genom pandemin” fanns på hyllan, hur skulle då ledare komma att göra för att navigera sig fram i stormens öga? Ett mysterium väl värt att beforska. Och nu gällde det att agera snabbt.

Sagt och gjort, ett nätverk av personliga kontakter med småländska ledare aktiverades. Nätverket hade byggts upp några år tidigare i LiS-projektet, det vill säga föregångaren till LEIS-projektet. Där hade ledare och forskare arbetat nära varandra under något år genom så kallade Ledarutvecklingsgrupper (LUG). Dessa kontakter fanns ett telefonsamtal bort. Tolv tackade ja till en Zoomträff i mitten av april 2020.⁸ I inbjudan skrev vi att detta var ett experiment där forskare och praktiker tillsammans utforskar konkreta ledarskapsutmaningar under den pågående pandemin. Två morgontimmar avsattes till en första Zoomträff. Vid träffen vittnade deltagarna om snabba omställningar i bemanning, produktion och information, akut smittsäkring av arbetsplatser, anställdas oro, permitteringar och övergång till distansarbete. Samtidigt växte större frågor fram och insikten om att kunskap och konkreta handböcker att luta sig emot saknades för att agera:

Man drunknar i information kring covid-19 och allt vad som händer och olika scenarier och så vidare, men man törstar efter den där kunskapen som gör att jag kan agera på saker och ting /.../ problematiken är att det finns ingenting att luta sig mot. (Deltagare)

8 Deltagarna kom från: Näringslivsbolag, Polismyndighet, Transportföretag, Bank, Tillverkande industri (SME), Tillverkande industri (koncern), Familjeföretag (tjänst/service), Frikyrka, Företagshälsovård, Utbildning inom hälsa och sjukvård, samt Infrastruktur.

Jag ska ju leverera precis som vanligt. Mina krav på mig är ju precis som vanligt, och så sedan är det pandemin och så får jag inga verktyg egentligen för nya förutsättningar, utan jag ska ju bara leverera som vanligt. (Deltagare)

Hypotesen att ledarkunskap saknades på hyllan fick stöd. Därmed satt både akademi och praktik i samma båt. Lösningen blev att vi tillsammans skulle utforska konkreta ledarskapsutmaningar under pågående pandemi. På det sättet kom vi också oväntat att gemensamt utveckla kunskap om nya former för ledarskapsutveckling.⁹

Behovsstyrd utveckling utifrån gemensam ledarutmaning vid samhällskris

En ny form för ledarskapsutveckling växte fram genom att en gemensam utgångspunkt mellan deltagarna formerades – i stället för personliga mål – trots vitt skilda sammanhang som industri, offentlig sektor och civilsamhällets rörelser såsom frikyrkan. Som David Day – en auktoritet inom forskning om utveckling av ledarskap – har pekat på tillsammans med kollegor, är anpassning av upplägg för nya former av ledarskapsutveckling viktigt. Resultat från deras forskning visar att närhelst det är möjligt bör praktiken av ledarskapsutveckling skräddarsys till aktuella utvecklingsbehov hos ledaren.¹⁰ Denna tes vidareutvecklade vi genom att tillsammans med ledarna identifiera gemensamma utvecklingsbehov i deras gemensamma utmaning: leda genom pandemin. Deras erfarenheter

9 När sådana kunskapsbehov uppstår, där sammanhållande vetenskapliga studier och kunskap i form av ramverk, modeller eller teori saknas, liksom att konkret praktisk form av aktivitet saknas i samhällets verksamheter, kan forskare och praktiker tillsammans utforska och experimentera med behovet genom aktionsorienterade forskningsmetoder. Det här kapitlet är inte platsen för att redovisa och diskutera metoden i bredare eller djupare bemärkelse, utan vi väljer i stället att fokusera på metodens konkreta resultat i termer av teoretisk utveckling för att konceptualisera och bättre förstå nya krisdrivna, digitaliserade former av ledarskapsutveckling. För den läsare som vill fördjupa sig i aktionsorienterade metoder rekommenderas att läsa Eden och Huxham (1996) liksom Lüscher och Lewis (2008), eftersom deras metodbidrag är särskilt relevanta med avseende på det experiment som avrapporterats i kapitlet.

10 Day m.fl., 2014.

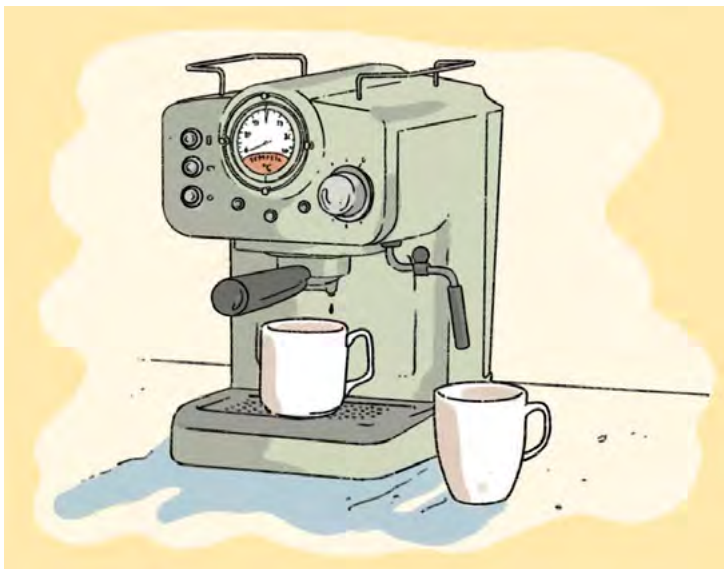
från praktiker i pandemin diskuterades och från dessa identifierade vi tillsammans tre behov av ledarkunskap:

- ett existentiellt behov
- ett arbetsmarknadsbehov
- ett innovationsbehov

Existentiellt behov

Att förstå ledarkunskap som ett existentiellt behov möjliggjordes av till exempel frågan: Hur hålla ihop när vi faller isär?

Med en vardag av tomma kontor och ett fikarum där kaffemaskinen hade tystnat följde så tvivlet, otryggheten. Samtidigt var den sociala distansen betydelsefull – för att säkra tryggheten. Inbyggda motsättningar blottades, såsom närhet och distans, och att förväntas kunna svara på frågor – som det inte fanns några svar på. Att



Figur 5. Ur kaffemaskinens tystnad i tomma ekande kontor uppstår existentiella frågor.

som ledare leva och verka i motsättningarna – samtidigt. En deltagare beskrev det existentiella behovet så här:

Vi måste ha kontroll men samtidigt så vet vi inte var viruset är så vi kan inte ha kontroll. Och vi jobbar hemma och är sjuka samtidigt. Det är väldigt svårt och det blir en ”antingen eller”-utmaning i sig. (Deltagare)

En annan deltagare pekade på potentialen för ledarskapsutveckling i det existentiella behovet:

Man får ha en öppenhet för att man inte vet hur det blir helt enkelt. Våga lite grann som ledare, kanske blotta sig lite, att man inte har alla svaren. (Deltagare)

Här märks hur det existentiella behovet handlar om gemenskapen – den sociala kontexten. Ledare i brytningstid utmanas till att vara öppna med att kunskap om ledarskap konstrueras mellan dem själva och andra på arbetsplatsen. En ledarkunskap som växer fram ur existentiella behov.

Arbetsmarknadsbehov

En annan central fråga var att förstå ledarskapsutveckling som ett arbetsmarknadsbehov. Pandemins forcerade sociala distans ställde föreställningen om ledarskap på ända. Att människor inte längre fanns på kontoret förändrade innebörden av ledarskap. Det av pandemin alltmer digitaliserade arbetet med ”gig” och ”glocal”, där arbetstagare som vill ha temporära uppdrag med hjälp av internet – för att kunna verka var som helst när som helst – blir allt fler, speciellt bland yngre generationer. En realitet som påverkar alltfler personer i ledande positioner. Med andra ord, nya behov av ledarkunskap uppstod. Ett exempel var utmaningar i generationsväxling, något som en av våra deltagare beskrev:

Hur man ska kunna bevara de yngre personerna som är så otroligt snabba på fötterna idag och byter jobb och vill att det ska ske saker i deras utveckling snabbt och att man ska få dem att känna hjärta för sitt jobb och inte bara lönespecifikation. (Deltagare)

En annan deltagare reflekterade:

Det är inte brist på arbete. Det handlar mer om att omfördela resurser eller tänka annorlunda kring arbetets innehåll. Vi har en jätteutmaning i ledarskapet att tänka mer gig och se arbetet som en meny av kompetenser. (Deltagare)

Behovet av ledarkunskap om en arbetsmarknad i brytningstid var påtagligt. Exempelen visar hur utveckling av ledarskap behöver inbegripa en social kontext, men vars gränser knappast stannar inom kontorets väggar eller organisationens juridiska ramar.

Innovationsbehov

Slutligen, att förstå ledarskapsutveckling som ett innovationsbehov möjliggjordes genom frågor om vilka verktyg som behövs för att leda. Hur gör man som ledare när det inte finns några beprövade verktyg att tillgå, samtidigt som man förväntas leverera som vanligt? En deltagare inom en frikyrka beskrev detta behov av innovation:

Hela mitt sätt att jobba just nu är ju så annorlunda mot hur det normalt är, för normalt sett så är en av mina uppgifter att samordna evenemanget och caféet och folkskarn, och så har vi inga. Om vi ska börja filma våra gudstjänster så behöver vi göra en ganska stor investering. (Deltagare)

En annan deltagare pekade på potential för ledarskapsutveckling i innovationsbehovet:

Kanske är det just verktygen och metoderna som är motorn i den här organiseringsförändringen, för själva organiseringsförändringen är ju så himla abstrakt. (Deltagare)

Utifrån dessa ledares gemensamma utmaning med *tre* olika utvecklingsbehov (existentiellt, arbetsmarknad och innovation) av ledarkunskap började de beskriva konturer av en ny form av ledarskapsutveckling i brytningstid. I stället för att tillämpa standardmodeller för att utveckla ledarskap skapade deltagarna i det aktiverade nätverket kunskap tillsammans, och i samverkan med forskare. Deras

gemensamma erfarenheter öppnade upp för ny ledarkunskap där erfarenheter från till exempel polis och sjukvård fördes in i sammanhang av tillverkande industri, liksom akademi. En ny form av ledarskapsutveckling växte så smått fram, där *Digitala Ledarlabb* skulle komma att organiseras i samverkan mellan forskarna och ledarna.

Digitaliserad organisering av ledarnas laboratorium

För identifierade utvecklingsbehov organiserades ledarlabb i den digitala plattformen Zoom. Ett Digitalt Ledarlabb för varje utvecklingsbehov. De tre utvecklingsbehoven fördjupades även i en andra omgång av Digitala Ledarlabb. Emellan dessa genomfördes även labb med fokus på analys av dokumentation av labben, för att tolka utvecklingen i att leda – ledarkunskap. Antalet Digitala Ledarlabb växte till totalt tolv under perioden april 2020 – februari 2022. Vare sig antal, innehåll eller tidsperiodens längd var bestämt på förhand. I stället utvecklades ledarlabben efter hand så länge utvecklingsbehov kvarstod hos deltagarna. Därmed inte sagt att systematik saknades, snarare tvärtom.

Deltagarna bidrog med erfarenheter från situationer som de själva och deras organisationer befann sig i. Forskarna bidrog framför allt på två sätt. Dels genom att synliggöra behov och idéer baserat på aktionsorienterad vetenskapsmetodik, dels genom att administrera och rigga ledarlabben i form av förinspelade Zoomintervjuer med externa gäster. Till exempel framstod det som lämpligt att initialt organisera en serie om tre ledarlabb, för att sedan söka syntes av lärdom i ännu ett labb. I denna syntes framkom behov av att designa och genomföra ytterligare en serie ledarlabb, en fördjupning i de tre utvecklingsbehoven (existentiellt, arbetsmarknad och innovation), för att utveckla ledarkunskap. Forskarna regisserade allt eftersom processen växte fram, som ett i forskarvärlden ”replikerat experiment”, för möjlighet till empiriska data och analys av hur ledarskap faktiskt går till i brytningstid.¹¹ Att den nya digitaliserade formen av ledarskapsutveckling skulle bli ett resultat i sig var trots allt – som vi

11 Kistruck & Slade Shantz, 2022, s. 1485.

fortsatt vittnar om nedan – inte planerat på förhand.

Det Digitala Ledarlabbet blev genom plattformen Zoom en social mötesplats med såväl direkt tillämpning som grundforskande syfte genom kunskapen som utvecklades. Ledarlabbet byggdes upp med fyra enkla förutsättningar i den digitaliserade formen:

- Tid för träffen: 07.45–09.45, via Zoomlänk, fredag lämplig dag för praktiker och forskare att träffas (digitalt).
- En vecka före träffen mejlar forskare ut en Zoomlänk som innehåller en intervju mellan forskare och en extern gäst som ger perspektiv på identifierat utvecklingsbehov för ledarkunskap.
- Deltagarna tittar på intervjun före ledarlabbet och skriver ner en kort reflektion som input vid träffen.
- Under träffen laboreras med reflektioner på identifierat utvecklingsbehov för att söka efter ledarskapets principer.

Den digitaliserade mötesformen innebar fördelar av flera slag. Ledarnas tidsinsatser förkortades avsevärt utan resor till fysiska möten. Detta samtidigt som tillfällena kunde planeras till en tidpunkt som för labbets deltagare innebar att de lättare kunde behålla fokus under genomförande. Eftersom ledarlabben genomfördes på fredagar tog deltagarna med sig både veckans erfarenheter och den externa gästens perspektiv in i ledarlabbet. Detta var enligt deltagarna en viktig förutsättning:

Det finns nog ingen managementlitteratur som kan komma med de ”rätta svaren”, det handlar mer om att experimentera oss fram! (Deltagare)

Till exempel inför det första ledarlabbet, om ledarskap i pandemin som ett existentiellt utvecklingsbehov, intervjuade forskarna en präst och delade Zoominspejningen via länk med deltagare. Detta var oväntat. Men när vägledning saknas i svåra tider är kyrkan en plats dit många vänder sig. Det skulle visa sig att även prästen reste den existentiella frågan – pandemin var naturligtvis okänd terräng även för kyrkan. Inte desto mindre kunde kyrkan via prästen fung-

era som en extern kunskapspartner för att utveckla insikter om ett existentiellt perspektiv på ledarskap.

Ett annat exempel på extern kunskap var skenande arbetslöshet och digitalt ledarskap i en samtid av brist på arbetskraft. Ett arbetsmarknadsbehov vars innebörd för ledarskap konkretiserades och fördjupades med hjälp av en förinspelad intervju med Arbetsförmedlingens kommunikationsdirektör – som extern gäst i ledarlabbet. Externa perspektiv innebar att deltagarna stimulerades att experimentera genom reflektioner i såväl det Digitala Ledarlabbet som under tiden mellan dem, för att utveckla ledarkunskap. De externa perspektiven gav därmed en riktning till reflektion och blev med andra ord en viktig drivkraft i processen för ledarskapsutveckling. På så vis säkerställdes att den nya framväxande formen för ledarskapsutveckling inte stelnade till, utan förblev dynamisk med externa inslag. De externa inslagen gav samtidigt struktur, något för ledarlabbets deltagare att hålla i, bolla emot.

Ett annat digitaliserat kunskapsgrepp i den nya formen av ledarskapsutveckling var forskarbloggar. Erfarenheter och insikter från ledarlabb skrevs fram som korta berättelser av forskarna. Berättelser som lyfte fram det undersökta utvecklingsbehovet och konsekvenser för ledarskap, ofta speglade i litteratur.¹² Dessa berättelser blev byggstenar till nya mellanliggande idéer om framtida teori, vilka publicerades som forskarbloggar. För att stärka den teoretiska utvecklingen i jakten på praktikens logik mellan träffarna i ledarlabbet, illustrerades varje forskarblogg med en för berättelsen designad bild. Varje forskarblogg blev på så vis en del av en framväxande berättelse om den komplexa utmaningen att leda genom en samhällsomstörtande utmaning – pandemin. Det skulle komma att bli totalt tio bilder, en för varje forskarblogg. Forskarbloggarna kommunicerades dels via lärosätenas (Linnéuniversitetet och Jönköping University) digitala plattformar¹³ och dels via en extern kanal, LinkedIn.

¹² Adler & Shani, 2001.

¹³ Vertikals – Forskningskommunikation för Jönköping University, <https://ju.se/portal/vertikals.html> samt Ledarkunskap.se – om ledarskap och entreprenörskap från Linnéuniversitetet och Tekniska Högskolan i Jönköping, <https://ledarkunskap.se/>

Sammantaget skapade den digitaliserade formen av ledarskapsutveckling något av en stödstruktur för kunskapsutveckling mellan forskare och deltagare i ledarlabbet, även mellan Zoomträffarna. Efter hand som restriktioner lättade och fysiska sammankomster i viss mån blev möjliga, blev nätverket av ledare klara över att det inte skulle vara detsamma att träffas fysiskt. Det var den nya formen av ledarskapsutveckling – Digitala Ledarlabb – som de ville fortsätta med och som vi tillsammans hade börjat utveckla. Nödvändigheten hade blivit en dygd i sig! Och i digitaliserad form var detta möjligt.

Något småländskt i det krisdrivna, digitaliserade laboratoriet?

Projektets fokus var ursprungligen det småländska ledarskapet. I backspegeln kan vi konstatera att det Digitala Ledarlabbet blev en experimentverkstad, en plats för ett intersubjektivt kunskapsbildande där akademi och praktik, forskare och ledare, satte sig i samma båt för att utforska en gemensam utmaning – ledarskap vid en stor och varaktig samhällskris. Men fanns det egentligen något genuint småländskt i den nya form av ledarskapsutveckling som uppstod i samband med pandemins utbrott och under de arton månader som experimentet med Digitala Ledarlabb pågick? En av deltagarna reste frågan:

Är det något som egentligen har förändrats, förutom det uppenbara att digitaliseringen har förstärkts, och vi sitter i digitala möten och så vidare? Men är det någonting i det småländska som egentligen har förändrats?

Diskussionen i labbet tog fart:

Visst känner man att man är lite småländsk uppe i Mora. Nu tror jag inte Dalfolket är särskilt slösaktigt eller någonting annat, men det finns någonting man har med sig från Småland. (Deltagare)

För mig är det ju så uppenbart att man är ju mer tusenkonstnär på en mindre ort, man har fler strängar på sin lyra lite på något vis, det är signumet

för mig i alla fall om jag ska jämföra mitt ursprung med där jag bor nu, i Stockholm – vad är det småländska? Ja det är ju inte stockholmskt i alla fall! (Deltagare)

Jag bor ju i Borås, men jag är ju uppvuxen på landet utanför Vårgårda och jag tycker väl att i så fall är vi smålänningar där med, lite grann, förutom att det finns en grej som sticker ut i det småländska ledarskapet. Det tycker jag är den här klurigheten ... Det finns någonting lösningsfokuserat och väldigt klurigt över det småländska som sticker ut. (Deltagare)

Kanske är det där, i det kluriga, som det småländska skymtar förbi i *skapandet* av den nya formen av ledarskapsutveckling. Klurighet definierat som ”att tänka nytt; göra något av det som finns, det man har, göra det omöjliga möjligt” och att fråga sig ”Hur svårt kan det vara?” och sedan agera ”Entreprenöriellt” likt ”Tusenkonstnärer”.¹⁴ Den nya alternativa, kollektivt behovsstyrda formen av ledarskapsutveckling, som karaktäriserades av att klura *tillsammans* under ledarlabben, i kontrast till en planlagd processinriktad form av ledarskapsutveckling mot ett personligt mål. Däri skymtade det småländska förbi, igen. Kanske finns det samtidigt något mer generellt, bortom det småländska, att lära här, till exempel hur det kommer sig att nya krisdrivna och digitaliserade former av ledarskapsutveckling uppstår och växer?

Det sociala kapitalets betydelse för ledarskapsutveckling

Den digitaliserade formen av ledarskapsutveckling uppstod som en konsekvens av pandemin. Jakten på ledarkunskap när världen stängde ner var något som pågick i praktiken, bland såväl forskare som personer i ledande positioner i organisationer. Vi forskare drevs av nyfikenhet och kontaktade praktiker, vilket ledde till formeringen av en digitaliserad och nydanande form av ledarskapsutveckling. Uppkomsten av detta experimenterande, som vi utifrån vår roll som forskare själva iscensatte, är dock minst lika mycket

¹⁴ Forslund m.fl., 2016.

ett resultat av redan existerande relationer. Genom relationer etablerade inom lärosätets utbud inom ledarskapsutveckling kunde ett slumrande nätverk av ledare aktiveras till att utforska gemensamma och nya behov av ledarkunskap. Utifrån detta skapades Digitala Ledarlabb för att tillgodose dessa behov.

Som tidigare nämnts så pekar forskning på att ledarskapsutveckling kommer att vara ett område för digital transformation där nya former urskiljs. Att då sitta i förarsätet och diktera riktningen, snarare än att enbart beundra förändringens snabbhet från passagerarsätet, är en bättre plats på färden menar forskarna.¹⁵ På resan krävs därför något av en regissör, en roll som forskare kan kliva in i genom sina aktionsorienterade metoder. Att sådan organisering kan påskyndas med digitalisering är en lärdom från experimentet. Men även om forskare leder färdens organisering med aktionsorienterade metoder tillsammans med ledare i praktiker av industri, offentlig sektor och civilsamhället, så visar experimentet att det krävs något mer.

Utan forskare hade det inte blivit något Digitalt Ledarlabb. Men inte heller utan deltagarna. En förklaring till att den nya formen av ledarskapsutveckling initierades och upprätthölls över flera år, som kapitlet illustrerat, finns i det sociala kapitalet, kombinerat med digitala teknologier och någon aktör (i det här fallet forskare) som regisserar. En treenighet.

Termen ”kapital” avser här inte monetära transaktioner utan är ett teoretiskt perspektiv för att betona värdet av sociala relationer. Med socialt kapital avses att sociala relationer utvecklats till förtroendefulla och möjliga att mobilisera för att åstadkomma handling.¹⁶ Resultaten från studien som vi redovisat i kapitlet visar att det sociala kapitalet är viktigt för att utveckla ledarskap i brytningstid. Deltagarna i vad som kom att kallas Digitala Ledarlabb hade relationer till flera av de andra deltagarna genom de så kallade Ledarutvecklingsgrupper (LUG) som de deltagit i under det tidigare LiS-projektet eller från någon ledarskapskurs för yrkes-

¹⁵ Paine, 2019.

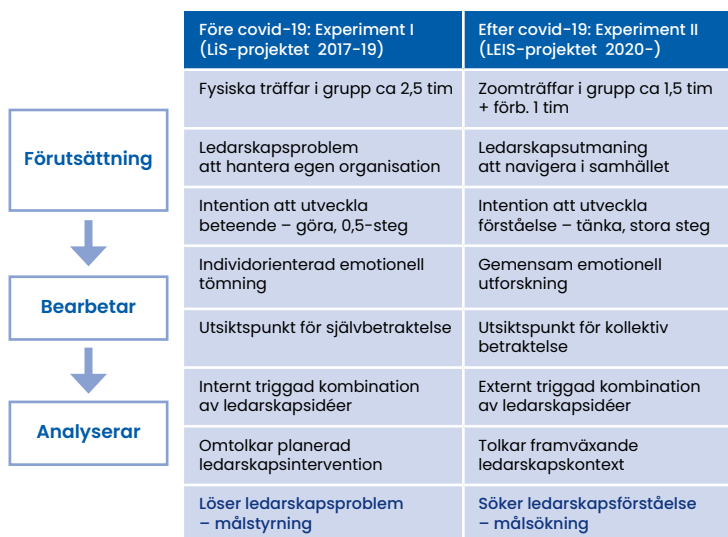
¹⁶ Adler & Kwon, 2002.

verksamma med teori och modeller för ledarskapsutveckling. En av oss forskare (Karin) hade sedan tidigare en relation till deltagarna, som ansvarig för LUG och ordinarie ledarskapskurser. Alla hade alltså någon form av gemensam relation till varandra och till ledarskapsutveckling som social aktivitet vid lärosätet. Även den andra forskaren (Joakim) hade börjat utveckla en sådan gemensam relation genom att ha medverkat som föreläsare i en kurs. Sådana nätverk av sociala relationer kan, om de mobiliseras, åstadkomma skillnad. Detta sociala kapital, i kombination med digital teknologi och regissör, menar vi utgör förklaring till att den nya formen för ledarskapsutveckling kunde realiseras snabbt i brytningstid.

Figur 6 ger en översikt över den påtagligt stora skillnaden mellan den nya form av ledarskapsutveckling i brytningstid som vi beskriver och förklarar i kapitlet, kontra tongivande former i annan tid än brytningstid. Skillnaderna mot traditionell, planlagd ledarskapsutveckling som sker utifrån programmatiska modeller och teori, blir påtagliga. Därmed inte sagt att den ena formen är överlägsen den andra. Snarare kan det påstås att formen av ledarskapsutveckling är villkorad av tiden vi upplever. En brytningstid såsom pandemin visar att marknaden för ledarskapsutveckling kan kollapsa, medan ledares behov av att utveckla kunskap om ledarskap i brytningstid kvarstår – eller till och med ökar.

Det tidstypiska förklarar varför ledarskapsideal skiftar med att tidsandan i samhället förändras, varvid det typiska för ledarskap skiftar från en tid till en annan, menar Inga-Lill Holmberg – en av Sveriges främsta ledarskapsforskare, verksam vid Handelshögskolan i Stockholm.¹⁷ Vi tror det är viktigt. Vi menar att inte bara ledarskaps utövande är tidstypiskt, utan också former för ledarskapsutveckling. Den forcerade digitaliseringen under pandemin har med andra ord satt tidstypiska spår. Det sociala kapitalets betydelse för ledarskapsutveckling håller på att förnyas, i kombination med fler digitala teknologier och potentiella regissörer. Detta illustreras i kapitlet genom framväxten av Digitala Ledarlabb. Denna nya form av

17 Föredrag som del av Kungl. Ingenjörsvetenskapsakademiens Jubileumsseminarium: Svensk företagsledning – I takt med tiden? (2019-10-03)



Figur 6. Två olika former av ledarskapsutveckling i Småland.

ledarskapsutveckling har kommit för att stanna – en viss tid. Hur länge går inte att veta. Men att den utvecklingen pågår, det råder det ingen tvekan om.

En självorganiserande form av ledarskapsutveckling i brytningstid

Med vår alltmer digitaliserade värld, där tid och rum löses upp, följer nya former av ledarskapsutveckling. Mentala gränser löses upp av skapande nätverk, eller som en deltagare sa vid ett Digitalt Ledarlabb: ”Släpp loss hjärnorna.” I brytningstider lär vi oss om sådana förändringar, framför allt när marknader inte längre klarar att hantera samhällets behov vid utmaningar.¹⁸ Samhället, ledare och forskare har inte varit vana vid ledarskapsutveckling som be-

¹⁸ Ferraro m.fl., 2015.

drivs i digitaliserade former, vilket numera blivit en normaliserad företeelse.

Den tidigare forskningen om ledarskapsutveckling har alltmer pekat på betydelsen av socialt kapital för deltagarnas personliga utveckling,¹⁹ att sådana effekter kan stärkas av att personerna i sina ledande positioner bygger upp sitt sociala kapital.²⁰ Däremot har det sociala kapitalets funktion för att mobilisera ledarskapsutveckling i brytningstid, såsom vid samhällskris, förbisetts. Här bidrar kapitlet till bättre förståelse av det sociala kapitalets betydelse för nya former av ledarskapsutveckling i brytningstid. Svaret finns i processens tre mekanismer: kombinationen socialt kapital, digitalisering och regissörer.²¹ Med stöd i den aktionsorienterade forskningsstudien förklarar mekanismerna hur nya självorganiserande former av ledarskapsutveckling uppstår i brytningstid. Den ledarkunskapen hjälper oss att navigera i okända farvatten – utan fastställd slutdestination.

Referenser

Adler, N. & Shani, A. B. (2001). In search for an alternative framework for the creation of actionable knowledge – Table-tennis research at Ericsson. I: W. Pasmore & R. W. Woodman (red.), *Research in Organizational Change and Development*, s. 43–79. Elsevier Science.

Adler, P. S. & Kwon, S. W. (2002). Social capital: Prospects for a new concept, *Academy of Management Review*, 27(1), 17–40.

Cloutier, C. & Langley, A. (2020). What makes a process theoretical contribution?, *Organization Theory*, 1(1), 1–32.

Cullen-Lester, K. L., Maupin, C. K. & Carter, D. R. (2017). Incorporating Social Networks into Leadership Development: A Conceptual Model and Evaluation of Research and Practice, *The Leadership Quarterly*, 28(1), 130–152.

Day, D. V. (2000). Leadership Development: A Review in Context, *The Leadership Quarterly*, 11(4), 581–613.

Day, D. V., Fleenor, J. W., Atwater, L. E., Sturm, R. E. & McKee, R. A. (2014). Advances in Leader and Leadership Development: A Review of 25 years of Research and Theory, *The Leadership Quarterly*, 25(1), 63–82.

19 McCallum & O'Connell, 2009.

20 Cullen-Lester m.fl., 2017; Leitch, McMullan & Harrison, 2013; Roberts, 2013.

21 T.ex. Cloutier & Langley, 2020.

- DeRue, D. S. & Myers, C. G. (2014). Leadership development: A Review and Agenda for Future Research. In: D. V. Day (red.), *The Oxford Handbook of Leadership and Organizations*, s. 832–855. Oxford: Oxford University Press.
- Eden, C. & Huxham, C. (1996). Action research for management research, *British Journal of Management*, 7(1), 75–86.
- Ferraro, F., Etzion, D. & Gehman, J. (2015). Tackling grand challenges pragmatically: Robust action revisited, *Organization studies*, 36(3), 363–390.
- Forslund, M., Lundgren, M. & Zambrell, K. (red.) (2016). *Småländskt ledarskap – Inledande betraktelser*. Växjö: Linnaeus University Press.
- Kistruck, G. M. & Slade Shantz, A. (2022). Research on grand challenges: Adopting an abductive experimentation methodology, *Organization Studies*, 43(9), 1479–1505.
- Leitch, C. M., McMullan, C. & Harrison, R. T. (2013). The Development of Entrepreneurial Leadership: The Role of Human, Social and Institutional capital, *British Journal of Management*, 24(3), 347–366.
- Lüscher, L. S. & Lewis, M. W. (2008). Organizational change and managerial sensemaking: Working through paradox, *Academy of Management Journal*, 51(2), 221–240.
- McCallum, S. & O'Connell, D. (2009). Social capital and leadership development: Building stronger leadership through enhanced relational skills, *Leadership and Organization Development Journal*, 30(2), 152–166.
- Paine, N. (2019). Innovation in Leadership: An EFMD Report into Innovation in Leadership Development in 12 Large Companies, *EFMD Global Focus*, 3(13), 2–6.
- Roberts, C. (2013). Building social capital through leadership development, *Journal of Leadership Education*, 12(1), 54–73.
- Van de Ven, A. H. (2007). *Engaged Scholarship: A Guide for Organizational and Social Research*. Oxford: Oxford University Press.

En återfunnen text om ledarskap från Småland

Mikael Lundgren

Arbetskonferens på Villa Gransholm i Gemla, strax utanför Växjö, med projektet Ledarskap och entreprenörskap i Småland. Eftermiddagskaffe. Min blick faller på en något sliten och enkelt designad tidskrift på soffbordet. Titeln lyder "Gransholms-Bladets Julnummer 1954" och på framsidan finns en tecknad bild av en klädd julgran framför några vintriga byggnader, möjligen delar av Gransholms bruk.

Lite förstrött bläddrar jag bland sidorna och upptäcker förvånat att en av de första artiklarna jag ser har rubriken Ledarskap. Vilken märklig slump, tänker jag, särskilt som texten under denna rubrik rymmer en hel del praktisk klokskap, speciellt gällande relationen mellan arbetsledare och deras underlydande.¹ Direkt vill jag veta mer! I vilket sammanhang gavs tidskriften ut? Vem var S. Lindström, nämnd som ansvarig utgivare? Och vem var Th. Lindh, som står som författare till artikeln om ledarskap?

Tillbaka på kontoret påbörjar jag mina efterforskningar. En första tanke är att tidskriften på något sätt är knuten till Gransholms pappersbruk,² en gissning som stärks av att första artikeln utgörs av en julkhälsning av Direktör Sture Ljungdahl,³ som via AB Sture Ljungdahl⁴ förvärvade bruket 1951. Men trots ihärdigt sökande på

-
- 1 Skrivningens paternalistiska ton och att den tar för givet att arbetsledaren, och även de underlydande, är män upplevs dock som något gammalmodigt idag men kan förklaras av den traditionella brukskulturen och de arbetsförhållanden som rådde vid tiden då den skrevs.
 - 2 Gransholms pappersbruk grundades 1803 och lades ned 1978.
 - 3 Sture Ljungdahl, 1872–1966, industriman från Nybro och därtill ledamot av dess stadsfullmäktige 1932–1942. Grundare av AB Sture Ljungdahl & Co år 1915.
 - 4 AB Sture Ljungdahl ("Ljungdahls") kvarstod som familjeföretag till 1987 då det såldes till Munksjö AB och är sedan 1997 del av Bong AB.

internet hittar jag ingen information om Gransholms-bladet eller någon koppling till Gransholms bruk, inte heller någon upplysning om vilka utgivare S. Lindström eller artikelförfattare Th. Lindh kan tänkas ha varit. Frustrerat konstaterar jag att antingen letar jag på fel ställe, eller så har inte Gransholms-bladet satt något spår, åtminstone inte tillgängligt på internet.

Nära att ge upp minns jag hur min sambo ofta talar varmt om hembygdsföreningar, deras lokala kunnsighet och engagemang för sin bygd. Som en chansning skickar jag ett mejl till Gemla Hembygdsförening där jag kort beskriver mitt intresse för Gransholms-bladet och personerna Lindström och Lindh. Kanske kan jag denna väg få reda på åtminstone något mer?

Imponerande nog får jag svar redan efter ett par timmar! Tydligen är hembygdsföreningens Gransholms-rum under ombyggnad, så ett mer utförligt svar kan dröja något. Tacksamt replikerar jag att jag är tacksam för allt, samtidigt som jag tyst tänker för mig själv att frågan sannolikt kommer rinna ut i sanden.

Men inte då, efter ytterligare ett par dagar får jag av samma fantastiskt tillmötesgående representant för hembygdsföreningen svar på alla mina frågor!⁵ Nu vet jag att Gransholms-bladet gavs ut som personaltidning av Gransholms pappersbruk, att ansvarig utgivare S. Lindström står för Sigvard Lindström, ansvarig för brukets skrivboks- och läromedelsdel, och att artikelförfattare Th. Lindh var överingenjör Thure Lindh, produktionsansvarig. Med detta har mitt sökande efter bakgrunden till denna bortglömda, men nu återfunna text om ledarskap från Småland kommit i mål. Jag återger texten i sin helhet nedan och låter läsaren själv fundera på och avgöra dess relevans för dagens förhållanden.

5 Stort tack till Ola Aronsson, Gemla Hembygdsförening.

Ledarskap.

Den första förutsättningen för att vara en god arbetsledare är att besitta en stark och god karaktär. Arbetsledaren måste tänka på sitt exempel – det är de upphöjda, som ange tonen. Den verkliga arbetsledaren vill icke utmärka sig framför sina underlydande genom sina större rättigheter, utan genom sina större skyldigheter, sin större makt och sitt större ansvar till verksamhetens utveckling och förkovran. En arbetsledare skall icke endast känna ansvar, han skall också kunna taga ansvar.

Arbetsledaren bör äga eller fostra sig till lugn i sitt förhållande till de honom underlydande. Lugnet imponerar, det otyglade vredesutbrottet sänker, det flyttar ned arbetsledaren till de svaga människornas krets. Lugnet gör förmåga att handla klokt, vreden fördunklar även det bästa omdöme. Den som behåller lugnet, behåller övertaget.

De underlydande skola se upp till arbetsledare, ett verksamt medel att få dem därtill är att bemöta dem vänligt och hövligt. Gemene man har lätt att underordna sig en arbetsledare av gentlemannatyp. Gentlemän finnes inom alla samhällsklasser. Gentlemannatypen är av engelskt ursprung. Bland hans karaktärsdrag må nämnas: Han kan vara ohöfvis mot en jämlike, men aldrig mot en underlydande, ty den senare får ju icke försvara sig. Han vet icke vilketdera, som är honom mest motbjudande, att själv krypa eller se andra människor krypa för sig.

En oskattbar tillgång för en arbetsledare i hans ledaregärning är, om han äger sina underlydandes tillgivenhet. Arbetsledaren skall vinna sina underlydandes tillgivenhet, men han får icke sträva efter att vinna den – den skall komma honom till del som en naturlig följd av hans uppträdande och sinne, hans redliga och intresserade strävan för tjänsten och de underlydandes bästa.

Tillgivenheten står icke i motsats till, utan trivs i stället mycket bra tillsammans med respekten. Respekten för arbetsledaren har mycket att göra med dennes kunnighet. I stort sett kan man nog säga, att det är få saker, som så imponera på gemene man som överlägsenhet i rent fackliga kunskaper.

Arbetsledaren skall vara rättvis i sitt förhållande till de underlydande. Genom eftergift i fråga om värdighet skadar arbetsledaren disciplinen. En arbetsledares främsta skyldighet mot sin högre chef är att vara lojal – ett

ord med sällsynt god klang. Säg aldrig, när Ni får en order, att Ni ej kan utföra den, åtminstone icke utan att Ni vet, att icke heller någon annan kan utföra den. Man kommer aldrig någonstans med uppgifterna om man inte försöker. Håll inne med Eder kritik mot underlydande, kritisera sakligt och vägledande. ”Vilket dumhuvud som helst kan kritisera, de flesta dumhuvuden göra det”, lyder ett ordstäv inom den engelska flottan.

Förkväv inte initiativet genom onödigt inblandning i Edra underlydandes arbete eller genom onödiga order och föreskrifter. Det bör ihågkommas, att en aldrig så misslyckad handling, företagen på eget beråd, dock har i sig något, som är berömvärt, nämligen initiativet. Initiativet bottnar i självkänsla. Självkänslan är det, som skiljer en karl från en mes.

Den enklaste och billigaste formen av belöning är erkännandet. Klandra eller döm ingen ohörd: Mången handling, som vid första betraktandet kan synas klandervärd, skall vid närmare undersökning finnas vara framsprungen ur de bästa och riktigaste avsikter och planer och ändå har den blivit misslyckad på grund av omständigheternas makt. Understundom kan klandret träffa en person, som med hela sin själ gått upp i uppgiften ifråga, och då kan det åstadkomma obotlig skada.

Arbetsledaren bör akta sig för att favorisera och skaffa sig gullgossar, är det någon som gjort en bra sak, säg det då till honom. Det här gjorde du bra. Lycka till. Ta gärna upp arbetarens förslag och pröva dem, men gör aldrig förslagen till dina egna. Låt mannen som kommit med förslaget få erkännandet och – om det har blivit bra – belöning.

Enligt nuvarande arbetslagstiftning är det ett villkor att arbetsledaren sätter sig in i de lagar och paragrafer som denna innebär. Nykterheten på arbetsplatsen står också på programmet. En arbetsledare skall iakttaga ett nyktert uppträdande på sin arbetsplats. Är han onykter verkar detta demoraliserande på de övriga, vidare kan kontroll och ordergivning äventyras.

Th. Lindh.

»Den enklaste och billigaste formen
av belöning är erkännandet.«



DEL 6.

Avslutande reflektioner

I denna sjätte och avslutande del reflekterar vi kring bokens bidrag och blickar framåt mot vilka behov av ledarskapsutveckling som finns samt hur dessa skulle kunna mötas.



Framtidens ledarskap(ande) i Småland

Magnus Forslund och Mikael Lundgren

När vi nu avrundar vårt mångåriga arbete med Ledarskap och entreprenörskap i Småland så finns det några saker vi vill lyfta fram. En är att vi tycker oss se tydliga utmaningar som ledarna behöver hjälp med. En annan är att vi tycker oss ha förslag till *hur* denna hjälp skulle kunna realiseras. Vi vill helt enkelt försöka svara på frågan: Hur kan ledarskap(andet) i Småland stödjas och utvecklas framöver?

Tillgång till ny kunskap – när den behövs

Att få tillgång till ny kunskap är centralt för alla typer av organisationer, oavsett om de är belägna i Småland eller annorstädes. Det räcker inte med att det finns en tillgång, den måste också vara tillgänglig. Med det avser vi både att den måste finnas i en tillgänglig form och att den ska finnas tillgänglig i rätt läge, när företagen behöver den.

Det mesta går idag att söka fram via internet. Men det är inte samma sak som att det som hittas går att omsätta till konkret utveckling i företaget. Information behöver förstås för att bli kunskap och den kan behöva översättas och/eller ”paketeras” på ett sätt som gör att den kommer till användning. I forskningen talar man här ibland om att företagen måste ha en ”absorptionsförmåga”.¹

Men, intressant är också hur ”utbudssidan” ser ut. Vem har kunskap att förmedla? För oss verksamma vid ett universitet är det

¹ Cohen & Levinthal, 1990.

svårt att inte framhålla just universiteten som en potentiell källa till kunskap. Vanligtvis förpackas kunskapen i olika universitetskurser och i olika publikationer. Dessa passar vissa målgrupper bra, andra sämre. Ofta saknas en genuin dialog och ett samskapande av kunskap till allas nytta.

Kunskap on demand (KOD)

I de projekt vi nu genomfört har vi upplevt att det är viktigt *när* kunskapen är tillgänglig, i vilken *omfattning* och på vilket *sätt*. Företagsledarna har ett behov av ”kunskap on demand” (KOD). Det är ”precis nu” som de behöver kunskap om hur de kan hantera det förändringmotstånd som uppstått eller hur de kan använda belöningar för att främja nya idéer etc.

Ofta innebär det kunskap i mycket mindre ”portioner” än vad som normalt erbjuds via universitetskurser. Det kan handla om 90 minuter, varav en stund ägnas åt en miniföreläsning och resten åt att diskutera, gärna med andra ledare.

Är det här då utbildning eller närmar det sig en slags konsultinsats? Och spelar det någon roll om det är det ena eller det andra?

Vi nöjer oss här med att låta frågorna hänga i luften och föreslå att de behöver diskuteras utförligt, och med ett öppet sinne.

Universitet som ”katalysator för annorlundahet”

En väletablerad teori är att innovation främjas av att det finns en mångfald av perspektiv, erfarenheter, teorier, värderingar, kompetenser etc. Ett råd är därför att rekrytera medarbetare på ett sådant sätt att det finns en tillräcklig *mångfald i organisationen*. För många begränsas dock möjligheterna att följa detta råd, om inte annat för att de inte har behov av så många anställda eller för att det är svårt att hitta medarbetare som bidrar med annan typ av erfarenhet eller kompetens än den som redan finns i företaget.

I dessa fall kan *samverkan med andra* sökas. Genom möten med och studiebesök hos andra typer av organisationer – exempelvis när det gäller bransch, storlek eller kultur – kan företaget få ta del av annorlunda perspektiv, kunskaper etc.

För oss ligger det nära till hands att lyfta fram universitet som resurs. Förutom att bara erbjuda tillgång till studenter och forskare, så visar våra projekt att universiteten kan ha en aktiv roll i möten mellan olika typer av människor och organisationer. Universitet kan fungera som en slags katalysator för ”annorlundahet”.

Universitet kan utgöra en neutral aktör som utan intresse av egen vinning öppnar upp för olikheter, annorlundaheter, kanske till och med tokigheter. Detta då det är något vi vet bidrar positivt. Men, vi vet också att det kan upplevas som svårt, utmanande och lite kontroversiellt.

Tillgång till nya medarbetare

Det är ingen nyhet att många av företagen på den småländska landsbygden har svårt att hitta medarbetare med rätt kompetens. Olika samhällsaktörer verkar vara väl medvetna om situationen. Den stora frågan är hur lösningarna framöver ser ut?

Vi har upplevt att företagens sätt att tänka kring vilka man ska rekrytera, och var man kan hitta dessa, ibland är begränsat. I ett fall upptäckte ett företag efter ett samtal med en forskare att de kunde leta efter potentiella medarbetare på en helt annan plats än vad de hittills hade gjort. Det viktiga var att hitta personer som tyckte om att resa och som gärna kunde tänka sig jobba två veckor åt gången, inte att de hade någon specifik erfarenhet av arbetsuppgifterna.

En slutsats av detta är att det finns behov av ett slags *kreativt bollplank* i rekryteringsfrågor.

Hur främja förändring och förnyelse bland medarbetare?

I stort sett utan undantag talar företagsledarna vi mött, precis som i de globala storföretagen, om att medarbetare idag behöver vara självständiga och förändringsvilliga. För att hela tiden kunna utveckla verksamheten krävs att medarbetarna själva kan initiera och driva förändrings- och förnyelseaktiviteter. Chefer/ledare har inte

alla svar och kan inte (hela tiden) i detalj styra arbetet.

Som vi beskriver i flera kapitel i denna bok, och även tagit upp i tidigare böcker,² så kämpar ledarna en hel del med detta. I många fall är det en process som pågått i flera år och som innebär rekrytering av nya medarbetare med annan inställning till förändringsarbete, men som också involverar medarbetare som slutar eftersom de antingen inte delar ledningens önskan om utveckling, eller tvärtom – för att det går för långsamt.

Det finns behov av *grundläggande kunskap* inom området men också, som vi tidigare berört, av *specifik kunskap vid rätt tillfälle* – ”on demand”. Nyfikenheten är också stor på att lära från andra ledare. *Kunskapsutbyte*, gärna i dialog där olika idéer och erfarenheter kan brytas mot varandra, ses ofta som mycket värdefullt.

Trots att det redan har forskats mycket inom området medarbetares förändrings- och förnyelsearbete, tycker vi oss se två saker: det ena är att befintlig forskning i mångt och mycket *inte* har beaktat den småländska kontexten, det andra är att vi behöver mer kunskap om *hur* befintlig kunskap ska kunna omsättas, realiseras, eller anorlunda uttryckt, sättas i rörelse i konkreta situationer i företagen.

Hur få tag på morgondagens ledare?

Behovet av nya medarbetare omfattar även att hitta personer som vill ta sig an ledarroller i företagen. Det handlar om hela spannet från gruppledare till projektledare och andra typer av ledarroller.

En utmaning här är att många av företagen är små och att det inte finns någon tydlig hierarki eller ”karriärväg”. Snarare handlar det om att börja någonstans och efter hand få mer ansvar för olika delar av företagets verksamhet. En ”karriär” kan lika väl gå horisontellt som vertikalt, vilket kan göra det otydligt för en utomstående. Finns det någon framtida utvecklingsmöjlighet för hen i företaget?

Delvis är kanske detta något som det inte går att göra så mycket åt. Det är lättare för ett stort företag att lyfta fram utvecklingsmög-

2 Småländskt ledarskap (2016), *Ledarskap för ökad innovationsförmåga* (2019) och *Förnyelse på småländska* (2022).

»Vi behöver mer kunskap om *hur*
befintlig kunskap ska kunna omsättas,
realiseras, eller annorlunda uttryckt,
sättas i rörelse i konkreta situationer
i företagen.«

ligheter. Samtidigt kanske företagen skulle kunna försöka visa vilka möjligheter som ändå finns. Går det att lyfta fram exempel och berättelser? Om företaget generellt sett ägnar sig åt mycket utveckling så kan det i sig locka personer som vill ta på sig ledarroller. Ofta är det personer som vill driva och utveckla.

Hur kan ledarskapet stödjas?

Vi har inte gjort någon systematisk undersökning av hur mycket ledarskapsutveckling företagsledarna har deltagit i. Vårt samlade intryck är dock att även om det finns stora variationer så är det få som har en formell ledarskapsutbildning. Enstaka har deltagit på ledarskapsprogram som pågått under en längre tid. En del har gått en kort utbildning på några fåtal dagar. För många är deltagande i våra egna Ledarutvecklingsgrupper den första typen av ledarskapsutveckling de deltagit i.

Flera ledare berättar att de sällan finner ledarskapskurser särskilt intressanta eller relevanta, varken för dem själva eller för andra i företaget. I de fall de har erfarenhet av sådana, är omdömet att dessa ligger för långt från den dagliga praktik som ledarna befinner sig i. Här finns också bakgrunden till att vi i våra projekt testat nya upplägg av ledarskapsutveckling med annorlunda innehåll (se del 5).

Hur utvecklar ledarna då sitt ledarskap? En del lyssnar på poddar, medan andra går på föreläsningar som erbjuds inom ramen för exempelvis branschorganisationer eller medlemsorganisationer som Företagarna. Det händer att de läser böcker. En del har en revisor eller en extern styrelseordförande som de bollar frågor med. Några få har tagit hjälp av en coach. Andra har använt sig av konsulter i förändringsprocesser och den vägen utvecklat även sig själva. Framför allt vill de prata med andra ledare, såväl inom som utom företaget. Att utbyta erfarenheter ger mycket. En del hittar personer att prata med, andra behöver hjälp av den typ som vi erbjudit i våra projekt.

En tydlig slutsats av våra projekt är att den typ av arena för dis-

kussioner om och utveckling av ledarskap som vi erbjudit, fyller ett behov och utgör en pusselbit som tidigare saknats.

Vi har också lärt oss att finansiering av dessa aktiviteter är en svår fråga. På ett sätt är det ”självlärt” att företagen ska finansiera dem. Samtidigt finns det exempel på andra institutioner i samhället som erbjuder aktiviteter som finansieras delvis på annat sätt än direkt via företagen.³

Vad som kanske är viktigare dock, är att det inte alltid är självklart vad en aktivitet ska förstås som. Ett möte mellan några företagsledare, en forskare och några studenter är ett sätt att

1. utbilda studenter = högskoleutbildning
2. ge data till forskning = forskning
3. föra ut forskningsresultat = forskningskommunikation
4. bygga relationer mellan akademi och omvärld = universitetets så kallade tredje uppgift
5. utbilda företagsledare = livslångt lärande/uppträdningsutbildning
6. bidra till konkret problemlösning i företag = konsultation

Ett möte kan handla om samtliga dessa sex saker, men det kan också vara mer eller mindre tyngdpunkt på än det ena, än det andra. Det är vidare inte säkert att man i förväg vet var tyngdpunkten kommer att hamna under mötet.

Så, hur ska man då i förväg kunna bestämma vilken ”plånbok” som ska betala för aktiviteten? Vi lämnar även denna fråga hängande.

• • •

Så, vad vi är övertygade om är att en gemensam, långsiktig, klurig, kostnadseffektiv och jordnära satsning på ledarskap i Småland vore såväl nyttig, som energigivande, som unik. Det vore inte heller första gången som smålänningar tar täten när det gäller att göra något annorlunda ...

3 T.ex. Almi Företagspartner och Nyföretagarcentrum.



Sökandet efter något ... ursprungligt?

Magnus Forslund

I bokens första del diskuterar vi om det finns en särskild ledarskapsvariant, en ledarskapsdialekt, bland småländska små- och medelstora organisationer. Bokens övriga bidrag kan väl sägas tala både för och emot denna tanke, lite beroende på hur man ser det. Om vi tänker oss att det vore möjligt att göra en exakt åtskillnad mellan olika dialekter, då ligger det närmast till hands att avfärda idén. Om vi i stället förhåller oss lite "lösare" till det hela, så tycker jag nog ändå att det framträder något här. Men, precis som med andra typer av dialekter kan självfallet liknande mönster återfinnas i flera geografiska områden.

När vi nu kan reflektera över alla bidrag är det en sak som sticker ut. Vid sidan av de särdrag som lyfts fram (jordnära, envishet etc.) så tycker jag att flera bidrag i boken på ett eller annat sätt handlar om ett slags sökande efter ... något. Ibland går det att uttrycka som ett sökande efter mening, ibland efter något bortom det ytliga, något som är centralt, väsentligt, gediget, hållbart ... I flera bidrag uttrycks detta sökande efter något beständigt genom kopplingen till en plats. Sökandet efter mening framträder också indirekt i frågan: "Hur långt kan vi komma med utvecklingen av företaget?" Det är utvecklandet i sig som är meningsfullt. Ett annat exempel är ledare som på olika sätt pratar om att följa sitt hjärta, sin magkänsla, eller se människor i ögonen.

Det är vidare lätt att i bidragen hitta uttryck som på olika sätt handlar om att det ska vara "på riktigt". Saker, ting, människor, ja allt ska hålla länge och det gör det bara om man gör det "på riktigt". Ett ord som återkommer i mina tankar är "genuint". Enligt Svenska

Akademiens ordbok¹ refererar ordet genuin till sådant som *ursprunglig, medfödd, inhemsk, äkta, riktig; okonstlad, naturlig; oförfalskad, utpräglad*.

När vi pratat med olika forskare om ledarskap i Småland har det föreslagits att det kanske kan förstås som ett *autentiskt* ledarskap. Det finns kopplingar mellan ord såsom autentisk, äkta, riktig, genuin, ursprunglig, naturlig och så vidare.

Inom ledarskapsforskningen beskrivs autentiskt ledarskap² som ett ledarskap som är ”sant mot en själv”. På ytan verkar det handla om att ledaren i sitt agerande följer någon slags inre moralisk kompass. ”På mötet idag, talade jag till de andra utifrån mitt sanna jag?” Om ledaren i sitt agerande avviker från sina värderingar och sin uppfattning om sig själv så är hen inte sann mot sig själv.

Likt några andra³ forskare är jag skeptiskt inställd till forskningsinriktningen autentiskt ledarskap. ”Autenticitet” är ett svårt begrepp inom såväl filosofi som psykologi. Vad innebär det att vara ”sann mot sig själv”? Kan allt som en ledare gör verkligen knytas tydligt till ”ens sanna jag”? Hur kommer man fram till det?

Autentiskt ledarskap innebär fokus på ledaren själv och dennes inre värderingar. Det jag försöker lyfta fram här handlar mer om att det som görs och det som skapas ska vara av en viss kvalitet, det ska vara genuint. Det är det som eftersöks.

Det är dock tveksamt om de sökande ledarna någonsin kommer fram till något mål. Det finns ett allstädes närvarande tvivel. Detta rör bland annat vad slutmålet, ”det genuina”, egentligen är. När är de framme, så att säga? Tvivel finns också kopplat till att ledaren upplever sig ha brister: ”Jag räcker kanske inte till för att vi ska nå dit.” Samtidigt verkar det vara mindre viktigt. I stället är det möjligtvis sökandet, strävandet (strövandet) i sig som ger mening.

• • •

1 https://www.saob.se/artikel/?unik=G_0221-0093.b214

2 Avolio & Gardner, 2005.

3 Alvesson & Einola, 2019; Einola & Alvesson, 2021.

På ett sätt kanske sökandet mer handlar om att röra sig *bort* från det man *inte* vill ha, det vill säga medarbetare som inte gör jobbet, produkter som inte håller måttet, prat som inte kopplas till handling, ett företag där ägarna hellre plockar ut vinst än säkrar företagets överlevnad, och så vidare.

• • •

Så, vad händer om vi tänker oss att ledarskap på småländska går ut på att nå fram till något äkta, riktigt, naturligt eller kanske till och med ursprungligt? Är det något som andra ledare kan inspireras av och lära från? Finns det konkreta handlingar att imitera, eller handlar det om att inta ett grundläggande förhållningssätt i sitt ledarskap?

Jag tror att det sistnämnda är det viktigaste. Det öppnar upp för ett ledarskap där det finns ett ödmjukt och kontinuerligt sökande efter och provande av olika sätt att utveckla verksamheten. Och just det tror jag är en nyckel till framgång. Sedan om vi kallar det för genuint, hållbart eller småländskt, det är faktiskt mindre viktigt.

Referenser – Del 6

Alvesson, M. & Einola, K. (2019). Warning for excessive positivity: Authentic leadership and other traps in leadership studies, *The Leadership Quarterly*, 30(4), 383–395.

Avolio, B. J. & Gardner, W. L. (2005). Authentic leadership development: Getting to the root of positive forms of leadership, *The Leadership Quarterly*, 16(3), 315–338.

Cohen, W. M. & Levinthal, D. A. (1990). Absorptive Capacity: a New Perspective on Learning and Innovation, *Administrative Science Quarterly*, 35, 128–152.

Einola, K. & Alvesson, M. (2021). The perils of authentic leadership theory, *Leadership*, 17(4), 483–490.

Medverkare

Joacim Rosenlund är universitetslektor i miljövetenskap med inriktning cirkulär ekonomi vid Linnéuniversitetet. Han forskar och föreläser inom entreprenörskap, cirkulär ekonomi och hållbar utveckling.

Joakim Netz är universitetslektor i arbetsorganisation vid Tekniska Högskolan, Jönköping University, och gästforskare vid Chalmers tekniska högskola. Han forskar om ledning, innovation och förnyelse vid samhällskriser.

Karin Havemose är universitetslektor i arbetsorganisation vid Tekniska Högskolan, Jönköping University. Hon forskar inom ledarskapets praktik, kunskapsbildning och förnyelseprocesser.

Katarina Zambrell är universitetslektor i företagsekonomi vid Linnéuniversitetet. Hon forskar om identitet och arbete, med särskild inriktning mot chefer som utmanar genom att starta konst- och kulturaktiviteter i sina organisationer.

Magnus Forslund är universitetslektor i företagsekonomi vid Linnéuniversitetet. Han forskar och föreläser inom ledarskap, innovation och förändringsarbete. Han är även en av initiativtagarna till Centrum för ledarskap i Småland.

Marina Jogmark är universitetslektor i entreprenörskap vid Linnéuniversitetet. Hon forskar om sociala förändringsprocesser på platser och i organisationer.

Mathias Karlsson är forskare i entreprenörskap vid Linnéuniversitetet. I sin forskning om entreprenörskap som en samhällsförändrande kraft kombinerar han ofta etnografiskt fältarbete med filosofiska perspektiv och teorier.

Mikael Lundgren är universitetslektor i företagsekonomi vid Linnéuniversitetet. Han forskar och undervisar inom organisationsteori, strategi och ledarskap.

Viktorija Kalonaityte är docent i organisation och entreprenörskap vid Linnéuniversitetet. Hon forskar om genus, entreprenörskap och digitalisering.



CENTRUM
FÖR LEDARSKAP
I SMÅLAND

Hur leder och utvecklar vi organisationer i en föränderlig värld?

När chefer, ledare, studenter och forskare möts i samtal kring utmaningar, hinder, lösningar, teorier, problem och möjligheter uppstår berättelser om hur människor och verksamheter formas och utvecklas. Sedan 2015 har en grupp forskare arrangerat sådana samtal, i syfte att gemensamt experimentera kring och utforska ledarskap – på småländska. Nu har det blivit dags att summera vad detta mynnat ut i.

I denna bok möter du berättelser, tankar och reflektioner kring småländska ledares vardag och identitet, lantbruksföretagares utmaningar, meningsfullt ledarskap och ledarskap som existentiell utmaning, renässans i småländskt ledarskap utifrån digitaliseringens möjligheter, hur posthumanistiskt ledarskap kan utmana våra föreställningar om vad som leder vem och på vilket sätt, hur ledarskapsutveckling kan gå till genom utmanande samtal men också hur denna i brytningstid kan behöva ta helt nya former. Vi avslutar med några tankar kring framtidens ledarskap(ande) i Småland.

Vi hoppas att boken ska tjäna som inspiration för alla med intresse för nytänkande och utveckling i framför allt små och medelstora organisationer, oavsett var man befinner sig.

ISBN TRYCK: 978-91-8082-041-7

ISBN PDF: 978-91-8082-127-8

Boken är en del av projektet Ledarskap och entreprenörskap i Småland, finansierat av Familjen Kamprads stiftelse, Region Kronoberg, Region Kalmar län, Linnéuniversitetet, Tekniska Högskolan vid Jönköping University samt Europeiska regionala utvecklingsfonden genom Tillväxtverket.



Linnéuniversitetet

