

Åbo Akademi

En kamp för trovärdighet –

En analys av narrativets roll i legitimeringen i ledarskapskonsultation

Lasse Landor | 41029

Pro gradu-avhandling

Handledare: Anette Hallin

Organisation och ledning

Fakulteten för samhällsvetenskaper och ekonomi

Åbo Akademi

2022

" ... but combat is reflective of life, only amplified and intensified."

- Willink, 2017

Ämne: Organisation och ledning	
Författare: Lasse Landor	
Arbetets titel: En kamp för trovärdighet	
Handledare: Anette Hallin	Handledare:
<p>Abstrakt:</p> <p>En konsults trovärdighet baserar sig oftast på hens utbildning, erfarenhet eller moderorganisation. Ändå finns det ledarskapskonsulter som lyckats leda framgångsrika konsultationsprojekt utan relevant utbildning, moderorganisation eller arbetserfarenhet. Ett levande exempel på detta är Jocko Willink och Leif Babin, som använder sina erfarenheter från stridsfältet i Mellanöstern för att konsultera organisationer inom olika branscher i det västerländska samhället. Varför är dessa individer trovärdiga som konsulter och vad baserar sig deras trovärdighet på?</p> <p>Willink och Babin använder sig av krigsberättelser för att övertyga sina kunder om att deras modeller är legitima. Dessa berättelser, från stridsfältet i Mellanöstern, skiljer sig drastiskt från den värld vi, i västerländska samhället, lever i; ändå har Willink och Babin haft framgång som ledarskapskonsulter. En så stark kontrast mellan berättelse, och den kontext berättelsen framförs i gör fenomenet väldigt intressant, eftersom kontexterna inte vid en snabb överblick verkar ha något gemensamt.</p> <p>Denna avhandling undersöker berättelsernas roll i legitimeringen av ledarskapskonsultens metoder, och varför berättelsens kontext inte är lika väsentlig som själva strukturen av berättelsen. I denna studie analyserar jag narrativen i Willinks och Babins verk <i>Extreme Ownership: How U.S. Navy SEALs Lead and Win</i> (2017) för att svara på frågan: Vad är narrativets roll i legitimeringen av ledarskapskonsultens modeller?</p> <p>Genom en grundlig narrativanalys fann jag ett klart samband mellan två i övrigt totalt olika narrativ, nämligen intrigen. Intrigen, eller en berättelses struktur, är kritisk för att en berättelse ska uppfattas som god. Och eftersom de flesta intriger är bekanta för de flesta individer sedan tidigare, kan dessa intriger förstås och översättas även om kontexten är totalt okänd. Då en berättelse är förståelig, uppfattas den även som en bra berättelse. En bra berättelse som väcker samhörighet och starka känslor uppfattas lätt som sanning av publiken, eftersom publikens kritiska inställning försämras mot ett gott narrativ.</p> <p>Narrativets kontext spelar en väldigt liten roll i legitimeringen, eftersom publiken, till största del, baserar sin utvärdering på intrigen (Blythe, 2017). Detta öppnar dörren för Willink och Babin som kan forma sina extrema erfarenheter till användbara narrativ i icke-extrema kontexter.</p>	
Nyckelord: Legitimitet, Narrativ, dramaturgi, meningsskapande, konsultation	
Datum: 08.04.2022	Sidoantal: 85

Innehållsförteckning

Inledning.....	7
2. Litteraturstudie	11
2.1 Ledarskapskonsultation	11
2.2 Legitimitet	15
2.2.1 Legitimitet som egendom	17
2.2.2 Legitimitet som process	17
2.2.3 Legitimitet som perception.....	19
2.3 Storytelling	20
2.4 Narrativ i ledarskapskonsultation	22
2.5 Berättelser som verktyg	24
2.5.1 En bra berättelse	24
2.6 Ledarskap och kontext	25
2.6.1 Extrema kontexter	27
3. Min studie	29
3.1 Metod.....	30
4. Analys	34
4.1 Berättelse 1: <i>No Bad Teams, Only Bad Leaders</i>	34
4.1.1 <i>No Bad Teams, Only Bad Leaders</i> narrativ i ledarskapskonsultation	42
4.2 Berättelse 2: <i>Fog of War</i>	47
4.2.2 <i>Fog of War</i> narrativ i ledarskapskonsultation.....	55
4.3 Berättelse 3: <i>Believe</i>	59
4.3.1 <i>Believe</i> narrativ i ledarskapskonsultation	67

5. Diskussion.....	71
5.1 Narrativets kontext	71
5.2 Willink och Babin som ledarskapskonsulter	72
5.3 Legitimitet som konsult.....	74
5.4 Narrativets roll i legitimeringen	76
Fortsatt forskning.....	80
Litteraturförteckning.....	82



“Frogman on the roof,” was the radio call that let friendly forces know SEALs were on the high ground. Here, SEAL machine gunner Marc Lee engages insurgents with lethal machine gun fire as another SEAL assesses the situation and a SEAL grenadier scans for targets.

(Photo courtesy of Michael Fumento)

Bild 1 (Willink & Babin, 2017, s. 148)

Inledning

Inom ledarskapsforskningen nämns det ofta hur ledarskap är kontextbundet och att ledarskap som fungerar i en kontext inte nödvändigtvis fungerar i en annan (Liden & Antonakis, 2009). Ändå finns det i företagsvärlden en stor efterfrågan på ledarskapskonsulter med bred erfarenhet av olika branscher, olika kontexter. Efterfrågan på ledarskapskonsultation har ökat starkt de senaste 40 åren och det finns inga indikationer på att konsultbranschen skulle försvinna inom en nära framtid. Hur bevisar då en konsult att den kompetens han fått i en bransch och i en kontext är användbar, och kanske till och med avgörande, för att lösa de problem den nya kunden har?

En studie om erfarenheterna av konsultationsprojekt i telekommunikationsbranschen, en bransch där konsultationen blomstrade under tidigt 2000-tal, visar att endast ungefär hälften av projekten ansågs vara framgångsrika (Appelbaum, 2005). Forskningen kring konsultationsprojekt har lyckats hitta ett antal faktorer som främjar konsultationsprojekten (Appelbaum, 2005). Ledarskapskonsulterna Jocko Willink och Leif Babin har fångat mitt intresse eftersom de, enligt dem, har lyckats använda sina erfarenheter i både träning och strid i den amerikanska elittruppen U.S. Navy SEALs för att framgångsrikt slutföra flera konsultationsprojekt. Det som gör Willink och Babin intressanta är att de inte enbart konsulterar militära organisationer eller företag inom säkerhetsbranschen, utan de riktar sig till samtliga företag i alla företagsbranscher. Jag tycker att det är mycket intressant att konsulter, vilkas erfarenheter baserar sig på karriärer utanför företagsvärlden, kan omvandla så extrema erfarenheter som aktiv infanterikrigsföring till framgångsrika konsultationsverktyg. För att lyckas har Willink och Babin delat med sig av sina erfarenheter genom att framföra berättelser om de lärdomar de tagit till sig som ledande militärer i strid och övning. Det väcker frågan: Hur används berättelser för att överföra ledarskapskunskap över de kontextuella gränserna?



Bild 2: Jocko Willink t.v. och Leif Babin t.h. (Willink & Babin, 2017, s.197)

Willinks och Babins konsulteringsmodell har nått mig via sociala medier och podcaster. Varje gång jag hört dem tala om ledarskap ur deras militära synvinkel har jag fått en känsla av att det verkar väldigt pålitligt, men ändå ekar frågan *varför verkar detta vara sant?* De har varken akademiska källor eller studier som stöder deras påståenden. Ändå får jag varje gång en känsla av att det ligger något avgörande i det som Willink och Babin hävdar. I denna avhandling kommer jag att analysera Willink och Babins verk *Extreme Ownership: How U.S. Navy SEALs Lead and Win* (2017).

Oftast har ledarskapskonsulter en akademisk bakgrund eller kopplingar till en redan legitimerad konsulteringsbyrå, genom vilken de skapar trovärdighet genom att legitimitera sina metoder (Berglund & Werr, 2000). Ledarskapskonsulter fungerar enligt Berglund och Werr (2000) som det som applicerar vetenskapen i praktiken. Ledarskapskonsultens metoder valideras alltså av vetenskapen. En konsult utan akademisk bakgrund bör därmed skaffa, eller skapa, sin legitimitet på ett annat sätt. Om

en konsult har goda meriter från branschen där kunden verkar kan detta skapa legitimitet, eftersom den övergripande kontexten kan anses vara bekant. Ledarskapskonsultation, däremot, är inte bunden till endast en bransch, utan kan behövas i vilken organisation som helst, i vilken bransch som helst. En av de viktigaste framgångsfaktorerna inom ledarskapskonsultation är att kunden har förtroende för att konsulten verkligen kan lösa hans problem (Appelbaum, 2005). Konsulten bör med andra ord skapa denna legitimitet som konsult, om den inte kan skaffas genom akademisk bakgrund eller genom andra entiteter. Jag vill i denna avhandling utforska hur narrativ kan användas för att skapa trovärdighet genom legitimitet i konsultationssammanhang.

Tänk dig att du, framför någon omedveten om vad du gjort, vill förklara hur du framgångsrikt lyckas leda ditt team i projektet ni arbetat på det senaste året. Det finns i praktiken oändligt med små händelser och sociala interaktioner som påverkat gruppdynamiken, och nu ska du på några minuter återge hela denna process för någon totalt oinsatt - det verkar inte möjligt. I vetenskapliga artiklar görs denna process genom att detaljerat beskriva de fenomen som skett, genom att i små delar analysera alla dessa i otaliga timmar, för att sedan artikulera dessa i 20 sidors texter. Det har du inte tid med, och det vore heller inte ändamålsenligt eftersom din motpart knappast har intresset, eller bakgrundkunskapen för att ta del av en sådan rapport. Men det finns ett effektivare sätt att överföra komplexa situationer och kontexter på ett snabbt, om än inte lika korrekt sätt, nämligen genom berättelser (Orr & Bennet, 2017).

Berättelser är ett utmärkt sätt att överföra en komplex idé på ett effektivt sätt, exempelvis kan den välkända barnberättelsen om sköldpaddan och haren väcka känslor om att det är bättre att göra något genast i stället för att "göra det senare", utan att jag nämnt annat än namnet på historien. Det är ingen överraskning att historier används som ledarskapsverktyg för att snabbt och effektivt överföra ledarens budskap till de underordnade för att, bland annat, motivera, inspirera eller lösa konflikter (Auvinen et.

el., 2013). Forskning inom historieberättande visar att ledare, utöver för att påverka sina underordnade, använder sig av berättelser för att självreflektera, och därmed utveckla sig själva som ledare (Auvinen et. al., 2013). Liknande berättelser sträcker sig även så långt tillbaka som nya testamentet där Jesus återger berättelser för sina lärjungar för att klargöra sina budskap.

Berättelser används heller inte enbart inom ledarskap i sig själv, utan även som redskap för att utbilda ledare, och även i vissa fall som redskap för att konsultera ledare i deras dagliga uppgifter. Rationellt skulle man kunna anta att dessa berättelser handlar om exempelvis liknande kontexter, men som i berättelsen om sköldpaddan och haren, använder sig av berättelser ur extremt olika kontexter, för att överföra kunskap som universell mellan kontexterna. Det är fascinerande att det är möjligt att berätta historier ur två olika kontexter och ändå, med hjälp av berättelsen, skapa klara och användbara samband. Studier har forskat i användningen av berättelser i ledarskapet, men det finns väldigt få studier som berör berättelsernas roll i legitimeringsprocessen av ledarskapsmodeller.

2. Litteraturstudie

I detta kapitel presenterar jag den litteratur som är relevant för studien. Litteraturen bygger på ledarskapskonsultation, legitimitetsproblematiken som rör konsulten och användningen av berättelser och storytelling i konsultationsprocessen. För att underlätta analysen har jag även inkluderat litteratur om ledarskap, ledarskapskontexter samt extrema ledarskapskontexter.

2.1 Ledarskapskonsultation

Intresset för ledarskapskonsultation har vuxit anmärkningsvärt under slutet av 90-talet (Canback, 1998). Som med de flesta snabbt växande branscherna finns det kritiker som påstår att ledarskapskonsulter i själva verket inte skapar något mervärde överhuvudtaget, utan som bäst är förhålligade bedragare (O'Shean & Madigan, 1997). Men eftersom vi lever i en marknadsekonomi, skulle knappast ledarskapskonsultation fortfarande existera som yrke om inte ledarskapskonsulterna skapade mervärde för organisationerna (Canback, 1998). Organisationer har ofta problem som de vill lösa genom att anlita ledarskapskonsulter, eller så vill direktören helt enkelt ha någon att sparra med. Konsulter bidrar med något unikt då det kommer till problemlösning. Till skillnad från direktörerna har konsulterna fått ta del av en stor del olika organisationer och har på så sätt en mycket mer mångfacetterad bild av organisering än direktören som lever i sin egen organisation dag ut och dag in (Drucker, 1979). Drucker (1979) påpekar att ledarskapskonsultation inte är en vetenskap utan snarast en praxis som kräver att individen har erfarenhet av, och blivit utsatt för, ett flertal olika organisationer i ett flertal olika industrier. Detta är något som en direktör, oftast, inte har och något hen heller inte kan simulera (Drucker, 1979).

“He works with the same organization-or at most, with very few. He lacks exposure and cannot gain it. Nor can he simulate it.” (Drucker, 1979)

Varför har då efterfrågan på ledarskapskonsulter stigit så brant under 90-talet? Detta kan förklaras i och med att organisationer alltmer övergått till att fokusera på produktionskostnader och transaktionskostnader (Wallis & North, 1986). Utan att gå djupare in på själva ramverket för transaktionskostnader, är transaktionskostnader i all sin korthet de administrativa kostnaderna i produktionskostnaderna (Grover & Malhotra, 2003). Genom att anlita konsulter kan direktörerna eliminera en stor del av osäkerheten, eftersom konsulten har erfarenhet av liknande beslut, vilket i sin tur betyder att direktören, med hjälp av konsulten, kan göra ett bättre beslut snabbare (Canback, 1998; Grover & Malhotra, 2003). Snabbare beslut innebär mindre transaktionskostnader, medan bättre beslut betyder mindre totala produktionskostnader, och eftersom alternativet vore att direktören själv använder tid för att skaffa sig erfarenheten, är det ingen överraskning att ledarskapskonsultbranschen fortsättningsvis lever.

Efter den kraftiga tillväxten ledarskapskonsultationen sett har den blivit en del av vardagen i flera medelstora till stora organisationer, men ändå finns det väldigt lite forskning kring vilka faktorer som gör en ledarskapskonsult framgångsrik i sin konsultation (Bronnenmayer et al., 2016). Äldre empirisk forskning bekräftar att organisationer längtar efter att få ett fräscht, objektiva, perspektiv på sina problem i form av en utomstående konsult (Appelbaum, 2005; Drucker, 1979). McKinsey & Company, en välkänd konsultbyrå, nämner själv sex orsaker till att organisationer får mervärde av att anlita en extern konsult:

1. Konsulterna har erfarenhet som inte är tillgänglig annanstans
2. Erfarenheten är mångfaldig och baserad utanför kundens organisation
3. Konsulterna har tid att studera problemet i fråga
4. Konsulterna är proffs

5. Konsulterna är självständiga
6. Konsulterna har förmågan att skapa handling på basen av deras rekommendationer

(Appelbaum, 2005)

McKinsey & Companys påståenden kanske inte direkt stöds empiriskt (Appelbaum, 2005), men de ger en god inblick i hur konsultationen borde se ut enligt dem som erbjuder tjänsten. Konsultation är ju i grund och botten just det, en tjänst.

Det finns tre brett accepterade modeller av konsultation: inköp av expertis, doktor-patient, och processkonsultation (Schein, 1990; Bronnenmayer et al., 2016). Då kunden köper expertis är förväntan att konsulten kan ge ett nytt perspektiv på ett specifikt problem (Appelbaum, 2005). Konsulten förväntas alltså vara avskild och opartisk i situationen. *Doktor-patient*-modellen beskriver konsultarbetet som diagnostiskt och konsulten förväntas undersöka organisationens problem för att hitta orsaken till symtomen (Appelbaum, 2005). Här är det av stor vikt att konsulten och kunden lyckas bygga ett gott förhållande, eftersom modellen betonar förtroende (Appelbaum, 2005). I *processkonsultation* kommer konsulten med en stor del av den relevanta kunskapen. I denna modell fungerar konsulten snarast som en kunskapsbank och ger kunden ramverket för att identifiera problemet och hitta den bästa lösningen (Appelbaum, 2005). Nees och Grenier (1985) har även tidigare upprättat fem modeller med många likheter till Scheins (1990) tre modeller, men med några ytterligare tillägg. Nees och Grenier (1985) lyfter fram att konsulten även kan fungera som en andrepilot för direktören, helt utan avsikt att ge direktören ny kunskap, utan snarast för att finnas där för att vara en sparringpartner och fungera som ett par objektiva ögon. Utöver detta har kunden emellertid ett behov av att konsulten, i samarbete med kunden, hjälper organisationen att bygga upp, eller omformulera, processer i organisationen (Appelbaum, 2005).

I ljuset av dessa modeller skapar konsulter mervärde för organisationer på fler sätt än endast genom att sänka transaktionskostnaderna, även om detta ofta är ett resultat av konsultarbetet. Konsulten skapar värde genom att lyfta fram problem i innehåll och processer i organisationen genom expertis, metodologi och allmän problemlösningsförmåga. För att lyckas med det arbetar konsulter tätt tillsammans med kunden och skapar ett komplext förhållande som baserar sig på en hög nivå av förtroende (Appelbaum, 2005; Canback, 1998; Bronnenmayer et al., 2016).

Liksom de flesta projekt i företagsvärlden är inte alla konsultationsprojekt framgångsrika till en tillfredställande grad. Man kan på basen av de allmänna modellerna (Shein, 1990; Nees & Grenier, 1985; Bronnenmayer et al., 2016) anta vad som krävs för att ett konsultationsprojekt av respektive form ska lyckas, men observera att dessa faktorer väldigt vaga. Empirisk forskning har visat att stora faktorer för framgång i början av konsultationsprojekt är kundens makt i organisationen och deras vilja att förändra, men även viljan att ta ansvar för förändringen samt dess resultat (Burke et al., 1984). Fullerton och West (1996) utvecklar dessa faktorer genom att betona att kunden bör ha en klart artikulera fråga och bör ta ansvar (eng. ownership) för problemen som behandlas. Utöver detta bör kunden ha makten och viljan att utföra dessa förändringar (Fullerton & West, 1996). Som konsulten, har även kunden förväntningar. Framgångsfrämjande faktorer som konsulten bidrar med är att hen kan visa kompetens i interpersonell förmåga och processledning (Appelbaum, 2005). Kunden bör alltså äga projektet och vara villig och kompetent att implementera de nya lösningar som inte strider mot organisationens värden. Kunden ser även uppbyggnaden av konsultationsprocessen som en viktig del för att projektet ska nå framgång.

Det som lyfts fram i så gott som alla modeller och framgångsfaktorer ovan är att förhållandet mellan konsult och kund är utomordentligt viktigt för framgången av

projektet. För att lyckas skapa ett gott förhållande vill kunden försäkras om att konsulten är kompetent och verkligen kan lösa kundens problem, medan konsulten vill se att kunden tar ansvar för problemen och är villig att förändra verksamheten enligt konsultens rekommendationer. Konsulten behöver alltså ha en viss legitimitet i kundens ögon för att kundens ska anse att konsulten faktiskt är tillräckligt kompetent för att klara av uppdraget. Kunden och konsulten är ömsesidigt beroende av varandra, och detta beroende har ett värde. Kunden vill å ena sidan lösa organisationerna problem och å andra sidan få valuta för sina pengar.

2.2 Legitimitet

Legitimitet är tron om att en entitets, eller individs, handlingar faktiskt är ändamålsenliga och följer de normer som samhället byggt upp (Suchman, 1995).

Legitimacy is a generalized perception or assumption that the actions of an entity are desirable, proper, or appropriate within some socially constructed system of norms, values, beliefs, and definitions. (Suchman, 1995, s.574)

Legitimitet har en stark närvaro i den vetenskapliga forskningen, däremot finns det, som Suchman (1995) nämner, skäl att vara försiktig eftersom det är få forskare som tar sig tiden att definiera begreppet *legitimitet*. Suchman (1995) väljer själv att definiera legitimitet som en generaliserad syn på entiteten i fråga, individ eller institution, som inte är beroende av en enstaka händelse. Däremot baserar sig legitimiteten på en historia av händelser (Suchman, 1995). Att placera legitimitet i endast ett ramverk blir således krävande. Suddaby et al. (2017) har lyckats identifiera tre olika perspektiv på legitimitet. Den vanligaste tankeskolan är att se legitimitet som en resurs, med andra

ord, *legitimitet som egendom* (Suddaby et al., 2017). Andra ser legitimitet mindre som en produkt och mer som resultatet av en interaktiv process mellan entiteter, detta lyfts fram som *legitimitet som process* (Suddaby et al., 2017), medan den tredje formen av legitimitet är resultatet av sociokognitiv iakttagelse, med andra ord *legitimitet som perception* (Suddaby et al., 2017).

Legitimitet är även ett intressant begrepp i den meningen att det är bipolärt. Ungefär som höger och vänster blir inte en entitet illegitim i och med en låg nivå av legitimitet, för att bli illegitim bör entiteten först tappa all sin legitimitet (Suddaby et al., 2017). Detta skapar en dikotomi mellan legitimitet och illegitimitet där den ena utesluter den andra.

The three Streams of Legitimacy Research			
	Property	Process	Perception
What is Legitimacy	<ul style="list-style-type: none"> ▪ A property ▪ A resource ▪ A thing 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ A process ▪ An impression ▪ A perception ▪ An assessment 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ A socio-cognitive co-construction ▪ An institutionalized judgement
Where does it occur?	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Legitimacy is "owned" by those being evaluated (by legitimacy objects - organizations, populations, less often - individual actors) 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Legitimacy is "constructed" by those seeking social change in an institutional field (individual actors or social groups) 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Legitimacy is "perceived" and evaluated by individual and collective evaluators ▪ Multiple/Cross levels
How does it occur?	<ul style="list-style-type: none"> ▪ "fit" between attributes of an organization and social values in the external environment 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ socially constructed congruence between an individual actor and a social group 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ typified patterns of perceptions, judgments, and behaviours between evaluator and beneficiary
Representative publications	Suchman (1995) Zimmerman & Zeitz, 2002 Singh, Tucker & House (1986) Rao (1991)	Johnson, Dowd & Ridgeway (2006) Maguire, Hardy & Lawrence (2004) Suddaby & Greenwood (2005)	Bitektine (2011), Tost (2011), Bitektine & Haack, (2015) Anand & Watson, (2004) Holm (1994)

Bild 3: (Suddaby et al., 2017, s.62)

I kapitlen nedan kommer jag att presentera litteraturen kring de perspektiv av legitimitet som är presenterade av Suddaby et al., 2017 i bild 3.

2.2.1 Legitimitet som egendom

Att se legitimitet som egendom, eller som en resurs, skapar möjligheten att legitimitet kan skaffas, utökas och tappas (Tsoukas, 1991). Suchman (1995) går så långt att han kallar legitimitet en *operationell resurs* för entiteten. Andra forskare i samma skola ser legitimitet som en immateriell resurs som kan förvaltas och förloras (Gardberg & Fombrun, 2006). Den grundläggande tanken med att se legitimitet som egendom är att möjliggöra kvantifieringen av legitimitet (Suddaby et al., 2017). I och med legitimitetens immateriella natur, kan legitimiteten även lätt "spilla över" till närliggande entiteter (Kostova & Zaheer, 1999). Detta fenomen kan observeras inom, till exempel, marknadsföring då termen "i samarbete med" används för att de inblandade organisationerna ska verka mer attraktiva för sina följare (Wang et al., 2015).

Att förstå legitimitet som egendom blir betydligt klarare då den jämförs med illegitimitet. Liksom i exemplet ovan är en entitet inte illegitim bara på grund av att den har en låg nivå av legitimitet, inte heller om entiteten inte har någon legitimitet överhuvudtaget. Att förlora sin legitimitet betyder inte att illegitimitet skapas (Suddaby et al., 2107). Med andra ord bör illegitimitet, liksom legitimitet, skapas.

2.2.2 Legitimitet som process

From the process perspective legitimation is understood to be a structured set or sets of formal or emergent activities that describe how an actor acquires affiliation with an existing social order or category. (Suddaby et al., 2017, s.35)

Då legitimitet ses som en process tappar legitimiteten sitt fasta tillstånd som en resurs och i stället blir legitimiteten något som omgående och aktivt förhandlas (Suddaby et al., 2017). Legitimitet kan alltså inte *lagras* i detta perspektiv, utan legitimiteten är något som bör skapas vid varje interaktion. Forskare i denna skola lägger fokus på själva processen i stället för produkten av denna (Suddaby et al., 2017). Forskare som ser legitimitet som en process forskar snarare i *legitimering* gentemot *legitimitet*.

Flera forskare identifierar legitimeringsprocessen som en process grundad i språket i och med att de ser legitimeringsprocessen som en process av övertygande och inflytande (Nielsen & Rao, 1987). Ur detta perspektiv är legitimeringsprocessen en kollektiv meningsskapandeprocess (Suddaby et al., 2017). Detta innefattar att legitimeringsprocessen sker genom språk, kommunikation och översättningen av dessa. Översättningen bör här ses som processen då en individ förstår en text eller ett utlåtande, inte som enbart översättning från ett språk till ett annat. En del forskare inom denna skola erbjuder synsättet att kommunikation är en väsentlig del av processen, men att själva meningsskapandet är strategiskt (Suddaby et al., 2017). Dessa forskare tenderar att förbise begreppet *diskurs* och föredra begreppet *retorik* (Benford & Snow, 2000) eller begreppet *inramning* (eng. framing) (Suddaby et al., 2017). Dessa begrepp används för att betona till hur stor grad språket avsiktligt används för att konstruera legitimitet (Suddaby et al., 2017). Vaara et al. (2006) har identifierat fem diskursiva legitimeringsstrategier: *normalisation*, *rationalisation*, *bemyndigande*, *moralisation* och *narrativisering*. Även om dessa anses vara *strategier* hävdar Vaara et al. (2006) att de journalister som analyserades i Vaara et al. (2006) studie inte nödvändigtvis använde strategierna medvetet, även om dessa kunde observeras i journalisternas språk.

Legitimitet som process ska alltså förstås som en strukturerad samling aktiviteter som beskriver hur en aktör skaffar anslutning till en existerande social ordning eller social kategori (Suddaby et al., 2017). Processperspektivet lyfter även fram avsikten med

skapandet av legitimitet i och med att denna skapas i högt konkurrerade sociala interaktioner bland aktörer som söker sitt egenintresse (Suddaby et al., 2017). Kritiken mot processperspektivet är även starkt grundad i antagandet att det i den diskursiva legitimationsprocessen utöver aktörer även finns publik, och den marginalisering som detta medför. Denna syn på aktörer och publik bortser totalt från observationen att legitimiteten skapas hos publiken (Suddaby et al., 2017) - skönheten ligger i betraktarens ögon. För att observera detta inkluderar *legitimitet som perception*-perspektivet, till skillnad från *legitimitet som egendom*, även den sociokognitiva aspekten av legitimitet (Bitektine & Haack, 2015).

2.2.3 Legitimitet som perception

Även om perceptionsperspektivet på legitimitet strävar efter att förstå hur legitimitet skapas hos mottagaren i en social interaktion, är det inte perceptionsperspektivets avsikt att psykologisera forskningen kring legitimitet (Suddaby et al., 2017). Däremot ser forskare, som tillhör denna skola, legitimeringen som en meningsskapande sociokognitiv process mellan kollektiva aktörer som agerar enligt en kollektiv legitimitets omdöme (Bitektine & Haack, 2015). I studier som baserar sig på legitimitet som perception behandlar man varje aktör som enskild som antingen skapar sitt eget omdöme eller endast antar det kollektiva omdömet (Bitektine & Haack, 2015). Legitimitet som perception omfattar alltså två grundläggande nivåer; legitimitet på individnivå och legitimitet på kollektivnivå (Suddaby, et al., 2017).

På den kollektiva nivån anses legitimiteten vara närvarande i en form av giltighet genom en åsikt delad av majoriteten av kollektivet eller en erkänd auktoritets åsikt (Suddaby et al., 2017). Denna accepterade åsikt skapar det perspektiv som individen använder för att skapa legitimitet i de sociala interaktionerna hen befinner sig i. Individer tenderar också att endast anta de kollektiva omdömen hen ser som giltiga. Däremot eftersom *giltighet*

är ett objektiva begrepp, skapar individer ett eget omdöme då det kollektiva inte är tillgängligt, eller inte anses vara tillräckligt giltigt (Suddaby et al., 2017). Det är även det kollektiva omdömet som, socialt accepterat, bidrar till egenskaperna legitimitet har då det ses som egendom (Bitektine & Haack, 2015). Däremot legitimerar den enskilda individen giltigheten antingen genom perception eller genom att tro på det kollektiva omdöme som antyder att individen litar på att det kollektiva omdömet är legitimt (Johnson et al., 2006). *Legitimitet som perception*-perspektivet placerar med andra ord legitimeringen i utvärderarnas omdömen, men uppmärksammar deras diversitet och motiv, särskilt i närvaron av starka institutionella tryck (Bitektine & Haack, 2015).

För forskare inom *legitimitet som perception*-perspektivet handlar legitimering om de underliggande omdömen som härstammar antingen från det individuella eller det kollektiva. Detta perspektiv tjänar en viktig roll för att undvika att legitimitetsforskningen tar ett alldeles för individualistiskt perspektiv (Suddaby, et al., 2017).

Legitimering handlar till stor del, särskilt inom *perception- och processperspektivet*, om att övertyga individer om entitetens legitimitet genom strategiskt utvald retorik. Detta bär väldigt många likheter med berättelser, som också är en samling strategiskt utvalda händelser som framförs för att göra en poäng (Labov & Waletzky, 1967).

2.3 Storytelling

Berättelser finns överallt, särskilt inom vetenskapen har de blivit vanligare under de senaste 40 åren. Intresset för narrativ har spridit sig från fält till fält, allt från medicin till juridik till klinisk psykologi (Polletta et al., 2011). Berättelser ses ofta som trovärdiga, eftersom de är förståeliga, ibland till och med lätta att relatera till. Men ändå hör man termer som "det är bara en berättelse" som om vi vill nedvärdera trovärdigheten

eftersom det är en berättelse (Polletta et al., 2011). Sociologer har hittills koncentrerat sig mest på berättelsernas innehåll, och inte lagt vikt på hur narrativ används i sociala sammanhang (Polletta et al., 2011). Berättelser har alltså behandlats som kommunikation med ett budskap. Berättelser är mycket mer än så, berättelser är sociala föreställningar som skapas genom interaktion, och sedan bedöms trovärdigheten av publiken (Polletta et al., 2011). Här är det av vikt att skilja på fenomenet *storytelling* och själva berättelsen. Berättelsen skapas i sammanhanget, medan storytelling omfattar själva processen att diskursivt framföra narrativet (Polletta et al., 2011).

Ovan används begreppen berättelse och narrativ som synonymer. Ofta används dessa begrepp som synonymer också i forskningen, det finns ändå vissa forskare som skiljer på begreppen. Exempelvis beskriver Labov (1967) narrativ som *en samling händelser i den ordning de uppstod för att visa en poäng*. Vissa forskare anser att narrativ omfattar mänskliga, eller mänskoliknande karaktärer, eftersom de väcker empati hos publiken (Polletta et al., 2011). I denna avhandling anser jag att berättelse och narrativ är så när som utbytbara, med den skillnaden att narrativ fångar mer av berättelsens underliggande mening medan berättelsen är helheten av det som berättats. Då narrativ betraktas som en samling händelser för att visa en poäng, är det av stor vikt att även ta intrigen (den röda tråden) i beaktande. Intrig definieras som sambandet mellan de händelser som framkommer i narrativet (Polletta et al., 2011). Eftersom endast de relevanta händelserna tas med i berättelsen är intrigen det som binder ihop händelserna för att skapa ett logiskt flöde i narrativet (Polletta et al., 2011). Intrigen skapar alltså en berättelse av vad som annars vore isolerade händelser, intrig är med andra ord strukturen. Strukturen är ofta bekant för publiken från andra berättelser, även om relationen mellan de underliggande intriger och berättelsen som berättas är otroligt komplexa (Polletta et al., 2011).

Utöver att berättelser används för nöjes skull, vid middagsbordet eller runt lägerelden, har berättelser en viktig roll i den organisatoriska vardagen. Storytelling är en viktig del av kommunikationen och meningsskapandet i organisationer (Weick, 2001; Auvinen et al., 2013). Ledare påverkar sina underordnade genom berättelser genom att inkludera organisationens värden i narrativet (Auvinen et. al., 2013). Auvinen et al. (2013) nämner att storytelling har vuxit till en väsentlig del av coaching och ledarskapsutveckling, men att ledarskapsforskningen ändå varit relativt sen med att beakta storytelling som relevant i sina studier.

2.4 Narrativ i ledarskapskonsultation

Berättelser ses ofta som ett effektivt sätt att inspirera underordnade och som ett effektivt verktyg för att främja organisatorisk förändring (Auvinen et. al., 2013). Det är knappast ovanligt att möten, eller informationsstunder, hålls där chefen med glimten i ögat börjat med att berätta en historia som senare visar sig vara ett exempel på vad hen kommer att tala om. Som en anekdot har jag av en av mina före detta chefer fått höra hur han envist erbjöd sig hjälpa en kund, även om kunden argt sagt att hen inte behövde hjälp eftersom det tagit så länge för honom (chefen) att dyka upp. Chefen fortsatte med att stolt påpeka hur han ställde sig till förfogande, om kunden ändå skulle behöva hjälp, vilket kunden till slut behövde och fick. Då tyckte jag att berättelsen liknade de alla andra som bara berättas eftersom de var lyckade. Ändå är det den jag kommer ihåg bäst. Den berättelsens budskap stannade kvar. Narrativet var väldigt förståeligt eftersom det utspelade sig i samma kontext som jag, och många andra, dagligen befann oss i. Narrativet hade ändå en djupare mening, tvetydigheten i historien lät lyssnaren välja själv vilket budskapet var. Kanske någon fastnade för ödmjukheten, någon för viljan att hjälpa och någon för konflikthanteringen. Berättelsen verkade trovärdig, även om den kunde vara ren fiktion, eftersom den framfördes på ett sätt som var förståeligt för

publiken i den kontexten. Under de kommande veckorna presenterades även det nya *kundcentrerade* försäljningssättet, vilket gav berättelsen en ny mening.

På samma sätt som narrativet ovan styrde de anställda närmare det mer *kundcentrerade* betjäningssättet, används berättelser i ledarskap för att skapa trovärdighet bland de underordnade (Auvinen et al., 2013). Detta lyfter fram en intressant aspekt med berättelser inom ledarskapskonsultationen, eftersom en av de viktigaste faktorerna för framgångsrika konsultationsprojekt är förtroende mellan kund och konsult (Shein, 1990; Nees & Grenier, 1985; Bronnenmayer et al., 2016). Berättelser är ett utmärkt sätt att skapa tilltro till den egna kompetensen och förståelsen av situationen i fråga (Auvinen et al., 2013; Polletta et al., 2011). En kanske mer intressant del av narrativet är att intrigen oftast är universell, om än komplex. På så sätt är det inte alls långsökt att hitta samband mellan ett narrativ och den egna situationen, även om dessa är från totalt olika kontexter (Johansson, 2004). Vi kan lätt urskilja berättelser i de vardagliga dialogerna, även i de berättelser som används i organisationer. Men vi skapar egna berättelser, egna narrativ, på den intrig vi hör (Ochberg, 1994). Johansson (2014) menar att konsultationsprocessen, metaforiskt, kan ses som en narrativskapande process där konsulten skapar intrigen och narrativet byggs upp som ett resultat av konsulten och kundens samarbete. Johansson (2004) beskriver skillnaden mellan storytelling och storymaking på följande sätt:

While story-telling can be associated with communication and persuasion, story-making emphasises reflection and action. Viewing consulting as story-making assumes that the consultant and the client are co-constructors in this process. The making of a story is seen as a mode of pondering management issues so as to stimulate reflection and prepare for action. (Johansson, 2004, s. 341)

Johansson (2004) skiljer alltså på att enbart framföra berättelser för att övertyga och att skapa en berättelse tillsammans med avsikten att främja reflektion kring kommande

handlingar. Intrigen bidrar med en tidslinje för utbytbara händelser. Intrigen blir således det som gör att berättelsen kan förstås, medan händelserna, och deras kontext, inte spelar så stor roll för hur lätt det är att förstå narrativet, så länge händelserna har ett logiskt flyt längs intrigen.

2.5 Berättelser som verktyg

I och med att kontexten i en situation är så komplex att det vore så gott som omöjligt att snabbt och klart försöka kommunicera den från individ till individ, har berättelser och historier blivit en viktig del av ledarskap då det kommer till att förklara komplexa idéer (Auvinen et al., 2013). Att använda berättelser är en del av organisatorisk kommunikation och meningsskapande (Auvinen et al., 2013; Weick, 2001).

2.5.1 En bra berättelse

För att en berättelse ska betraktas som bra krävs en *känd innebörd, samhörighet* och att den kan *avnjutas för sin egen skull* (Taylor et al., 2002). Den känsla berättelsens budskap väcker (eng. *felt meaning*) härstammar enligt Taylor et al. (2002) från fångande resonemang som skapar en stark estetisk känsla av mening i narrativet då individen själv söker hitta meningen med händelserna. Även om vissa individer, efter reflektion, kan ifrågasätta budskapet i narrativet, finns det en tendens att lita på den känsla budskapet väcker (Taylor et al., 2002).

Samhörigheten med narrativet styr den estetiska upplevelsen hos individen (Taylor et al., 2002). Detta orsakas av att vi alla känner samhörighet med narrativet genom att det resonerar med tidigare livsupplevelser eller berättelser vi tidigare tagit del av (Taylor et al., 2002). Taylor et al. (2002) menar att det intertextuella ekot av berättelsen över det temporala planet skapar en resonans som förankrar berättelsen som en sanning.

Individer kan känna samhörighet med narrativet av olika orsaker, men resultatet kan ändå vara samma (Taylor et al., 2002).

En berättelse som individen kan njuta av utan att ta del av poängen har två effekter på mottagandet av narrativet. Först och främst skapar njutning engagemang, ju mer individen njuter av berättelsen desto mer dominerar den estetiska upplevelsen stunden (Taylor et al., 2002). Då narrativet dominerar, blir individens kritiska funktioner mindre aktiva och den kända meningen accepteras okritiskt och icke-ifrågasatt (Taylor et al., 2002). Den andra effekten är upprepning. En berättelse som är njutbar blir mer sannolikt upprepad än en som inte skapar njutning (Taylor et al., 2002).

Alla berättelser väcker inte starka känslor, eller går inte att relatera till. En berättelse som saknar en känd innebörd och samhörighet gör poängen med narrativet avsevärt svårare att komma ihåg än om berättelsen skapar en känd innebörd och samhörighet (Taylor et al., 2002). Inom organisationer används berättelser inte bara som tidsfördriv, utan även för att legitimera maktrelationerna, rationalisera verksamheten och också som rena traditioner (Martin & Powers, 1983). En bra berättelse är med andra ord ett bra verktyg för att påverka en individs omdöme kring legitimeringen av organisationens verksamhet, vilket gör att det inte är en överraskning att ledare använder berättelser interkontextuellt (Auvinen et al., 2013).

2.6 Ledarskap och kontext

Ledarskap är ett begrepp som ännu inte har en entydig definition (Orr, 2018), men ledarskap är ändå inte totalt utan definition. Möjligen är en av de mest använda definitionerna för ledarskap att ledarskap är en process för att påverka, och lära, andra hur och varför vissa aktiviteter och mål bör uppnås (Orr & Bennett, 2017). Det begrepp

som ofta uppkommer i definitionen av ledarskap är *påverkan*. I denna studie vill jag fokusera på den påverkan som äger rum i det kontextuella ledarskapet (Oc, 2017). Kontexten blir viktig eftersom kontexten är miljön där processen för påverkan sker (Day & Antonakis, 2012). Om man antar att ledarskapets mening är att påverka, så blir kontexten en av de viktigaste delarna av ledarskapet (Bass, 2008).

Enligt Liden och Antonakis (2009) är det kontexten som påverkar vilken form av ledarskap som uppstår, och är effektivt. Genom att vända på Liden och Antonakis (2009) påstående, kan kontexten försvaga det befintliga ledarskapet, om kopplingen mellan ledarskapet och kontexten försvagas eller helt försvinner.

För att förstå ett så stort begrepp som kontext, särskilt för att lyckas studera skillnader och samband mellan kontexter, har Johns (2006) upprättat ett, om än aningen förenklat, ramverk för uppdelningen av kontexten i mindre bitar som är lättare att bearbeta. Johns (2006) ramverk består av att dela upp kontexten i två större delar, med egna underkategorier. Dessa huvuddelar är *den synliga* och *den diskreta* kontexten (Johns, 2006). Den synliga kontexten är de klara faktorerna som genast är synliga, det vill säga frågorna *Vem? Var? När? Varför?* (Johns, 2006). Det bör ändå nämnas att frågan varför kan vara svår att observera utan att interagera med individerna. Den *diskreta* kontexten är enligt Johns (2006) det som inte genast är uppenbart, till exempel individernas uppgifter, individernas ansvar eller till och med temperaturen och inredningen i miljön. Den diskreta kontexten är alltså bunden till situationen och är inte universell för andra situationer, så som till exempel tid skulle vara. Kontexten delas således upp i det som Johns (2006) kallar för *uppgift* och *social- och fysiskkontext*.

2.6.1 Extrema kontexter

Som även kommer att uppmärksammas i denna avhandling, är det vanligt att ledarskapsberättelser handlar om hur ledare framgångsrikt lett sina underordnade genom svåra motgångar och svåra situationer. I ljuset av hur vanliga liknande berättelser om ledarskap i svåra situationer är, finns det relativt lite forskning kring ledarskap i extrema kontexter (Hannah et al., 2009).

Extrema händelser kan uppstå i vilken organisation som helst (Hannah et al., 2009), exempelvis ett bankrån, en olycka på arbetsplatsen, eller liknande. Extrema händelser kan skapa extrema kontexter i miljöer där de normalt inte finns. En extrem händelse betyder inte automatiskt att kontexten blir extrem. Hannah et al. (2009) beskriver skillnaden mellan en extrem händelse och en extrem kontext på följande sätt:

Therefore, we define an extreme event as a discrete episode or occurrence that may result in an extensive and intolerable magnitude of physical, psychological, or material consequences to—or in close physical or psycho-social proximity to—organization members. Going beyond an extreme event, we define an extreme context as an environment where one or more extreme events are occurring or are likely to occur that may exceed the organization's capacity to prevent and result in an extensive and intolerable magnitude of physical, psychological, or material consequences to—or in close physical or psycho-social proximity to—organization members.

(Hannah et al., 2009, s. 898)

Jag vill betona hur Hannah et al. (2009) lyfter fram att en extrem kontext innefattar flera extrema händelser som riskerar att överskrida organisationens kapacitet att förhindra katastrofal skada, antingen materiell- eller personskada. Jag hävdar att detta skapar en

extra nivå av intensitet i situationen, eftersom konsekvenserna kan påverka andra än bara organisationen i sig.

Som Johns (2006), erbjuder Hannah et al. (2009) ett ramverk för att kategorisera och analysera en extrem kontext. Liksom i Johns (2006) ramverk, tar Hannah et al. (2009) ramverk tid och plats som första faktor, därefter lägger Hannah et al. (2009) fokuset på hotet i situationen genom kategorier som *storlek och sannolikhet av negativa konsekvenser, anslutning* (eng. proximity) och *typ av hot*. Utöver dessa kategorier har ramverket även en vikt på *förstärkare och dämpare*. Förstärkare är faktorer som klart försvårar situationen, medan dämpare underlättar situationen (Hannah et al., 2009). Dessa faktorer ökar eller minskar alltså nivån av *extremhet* som upplevs av ledare eller underordnade. Till dessa hör, bland annat, *psykologiska resurser, sociala resurser, organisatoriska resurser, tid och nivå av komplexitet* (Hannah et al., 2009).

I extrema situationer ser underordnade till sin ledare för beslut och för att centralisera auktoriteten (Gladstein & Reilly, 1985). Då är det heller inte överraskande att ledare som tar snabba och konsekventa handlingar har mera framgång i extrema situationer, än ledare som inte gör det (Flanagan et al., 1952). Däremot lyfter Mulder et al. (1986) fram att ledare som använder sig av konsultativa ledarskapsmetoder har större framgång i icke-extrema situationer än i extrema situationer. Som tidigare påpekats, nådde även Mulder et al. (1986) slutsatsen att framgången av en ledarskapsstil är situationsbunden.

3. Min studie

I min studie har jag analyserat hur narrativ används för att legitimera ledarskapskonsulters modeller. Jag har varit speciellt intresserad av att se hur legitimeringen av konsultationsmodeller, som inte är direkt förankrade i vetenskapen, kan se ut. Som grund för min studie har jag valt att använda mig av litteratur om ledarskapskonsultation, och mer specifikt en bok: *Extreme Ownership: How U.S. Navy SEALs Lead and Win* av Jocko Willink och Leif Babin (2017). Denna bok har marknadsförts starkt, vilket säkerligen har bidragit till att den haft en plats på The New York Times Best Seller-lista i över ett år (The New York Times, 2022). Det är däremot inte rättvist mot verket att hävda att endast marknadsföringen skulle ha bidragit till bestseller-statusen. Boken behandlar ledarskap och ledarskapskonsultation med grund i modernt militärledarskap i elitstyrkan U.S. Navy SEALs under aktiva operationer i Mellanöstern.

Willinks och Babins konsultationsmetoder har nått mig via sociala medier och podcaster, och jag kan inte hjälpa att känna att de verkar pålitliga. Willinks och Babins påståenden har ekat i mina tankar, eftersom jag inte har kunnat lägga ett finger på varför deras konsultationsmodeller verkar så pålitliga även då de är så frånkopplade från den vardag vi, i västvärlden, befinner oss i. Det som ytterligare väckte mitt intresse var hur lite det inom vetenskapen talas om modernt militärt ledarskap (Hannah et al., 2009), och hur lite Willink och Babin nämner vetenskapen i sina påståenden. Enligt Willink (2017) är ledarskap en av de viktigaste faktorerna för framgång inom U.S. Navy SEALs, men ändå verkar organisationen vara så gott som isolerad från vetenskapen.

För att försöka förstå detta har jag analyserat Jocko Willinks och Leif Babins bok ur ett narrativperspektiv. I boken lyfter Willink och Babin både fram sina erfarenheter som U.S. Navy SEAL-soldater i Irak under striden för Ramadi, och sina erfarenheter som

ledarskapskonsulter. Erfarenheterna knyts samman genom att författarna förklarar hur de använt sig av berättelserna från stridsfältet för att övertyga kunden om att deras ledarskapsmetoder är fungerande även i företagsvärlden. *Extreme Ownership: How U.S. Navy SEALs Lead and Win* platsade på fjärde plats på New York Times *Best Seller*-lista för businessböcker i augusti år 2020, och ligger i skrivande stund på plats nummer sex (The New York Times, 2022). På amazon.com (2022) är 95% av kundrecensionerna goda (4/5 eller 5/5).

Boken *Extreme Ownership: How US Navy SEALs Lead and Win* (Willink & Babin, 2017), är väldigt intressant i och med att den belyser ledarskap på områden som har haft en liten närvaro i ledarskapsforskningen (Hannah et. al., 2009). Berättelserna i boken är även väldigt detaljerade för att skapa en god bild av miljön och hur lömsk den var. Upplägget i boken främjar min studie genom att boken först behandlar en händelse, en berättelse, från författarnas tid som SEAL-soldater, sedan förklarar författarna vilka ledarskapsmetoder som är viktiga i berättelsen, varefter de berättar hur ledarskapsmetoderna kan implementeras i företagsvärlden. Genom att berätta hur författarna själva har konsulterat företagsledare med hjälp av sina erfarenheter och berättelser. Detta upplägg skapar en god grund för narrativanalys eftersom berättelserna är så klart åtskilda.

3.1 Metod

Eftersom det vore opraktiskt, men knappast omöjligt, att ordna en intervju med Willink och Babin kommer jag i stället att analysera deras verk genom narrativanalys (Esin, 2011). Narrativanalys går ut på att välja de delar av materialet som är relevanta för forskningsfrågan (Esin, 2011), i mitt fall berättelserna som handlar om författarnas erfarenheter, både de som utspelar sig i extrema kontexter och de som utspelar sig i icke-extrema. Sedan ska de utvalda delarna kategoriseras noggrannare (Esin, 2011). I

denna studie kategoriserar jag texterna enligt Blythes (2017) narrativstruktur, med ett tillägg av de tidigare nämnda modellerna för analys av kontext (Johns, 2006) och extrem kontext (Hannah et al., 2009).

Ur mitt material lyfter jag fram berättelserna, både ur den extrema kontexten och ur den icke-extrema kontexten. Dessa berättelser analyseras sedan tematiskt genom att identifiera de olika intrigelementen som strukturerade narrativet. För att lyckas analysera de olika elementen, måste jag först känna igen vilken struktur narrativet hade. I detta skede använder jag mig av antagandet att de flesta narrativ har sin grund i någon av de tre vanligaste intrigerna: *övervinna monstret*, *trasor till rikedom* och *resa och retur* (Blythe, 2017).

Intrigen *övervinna monstret* (eng. overcoming the monster), också känt som *mannen i gropen*, är förmodligen en av de vanligaste intriger ett narrativ kan följa. Intrigen består av ett normaltillstånd (utgångsläget), ett monster (en komplikation som stör normaltillståndet) och ett nytt normaltillstånd. *Monstret* är i de flesta narrativ metaforiskt och hänvisar till en händelse som huvudpersonen bör besegra. I denna avhandling är det lättare att förstå intrigen genom att använda begreppet *mannen i gropen* (Blythe, 2017), se *Figur 1*. Intrigen börjar alltså från en god situation som sedan blir störd av någon form av kaos som till slut slutar i ett nytt normaltillstånd. *Trasor till rikedom*-intrigen (eng. rags to riches) har, till skillnad från *mannen i gropen*, en jämn utvecklingskurva från ont till gott (Blythe, 2017). *Trasor till rikedom*-intrigen finns till exempel i *Den fula ankungen*, då ankungen blir en svan, och i *Snövit*, då hon blir en prinsessa (Blythe, 2017). *Resa och retur* intrigen (eng. voyage and return) samlar narrativ som är uppbyggda som en cirkel då huvudpersonen åker ut för att utföra ett speciellt mål och sedan återvända, till exempel *Lord of the Ring* (Blythe, 2017).

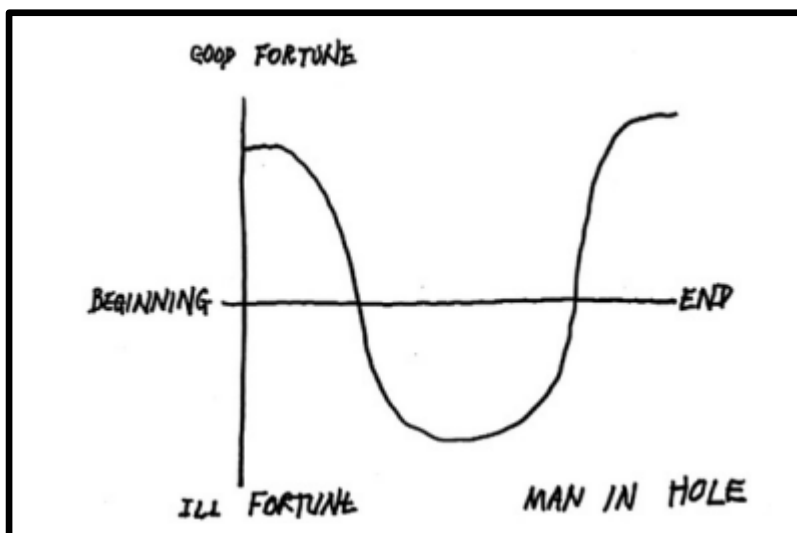


Bild 4: Man in the hole intrig (Blythe, 2017, s. 5401)

För att analysera narrativen i mitt material valde jag först ut tre berättelser, och det motsvarande konsultationsnarrativet som respektive berättelse användes i. I mitt urval ville jag ha en berättelse från stridsfältet (*Fog of War*), en berättelse från ett träningsscenario (*No Bad Teams, Only Bad Leaders*) och en berättelse från en ordergivning (*Believe*). Orsaken till att jag valt dessa är att jag ville analysera berättelser ur flera olika kontexter. Alla berättelser utspelar sig inte i extrema kontexter, men de präglas ändå av hotet av extrema händelser (Hannah et al., 2009). Berättelserna och deras motsvarande konsultationsnarrativ analyserade jag skilt från varandra för att sedan jämföra de urbenade narrativen med varandra.

Analysen började jag med att identifiera vilken intrig berättelsen och konsultationsnarrativet följde. Det kan redan nu nämnas att alla narrativ i den här avhandlingen följde *mannen i gropen*-intrigen, även om det går att argumentera för att det finns nyanser av andra intriger i vissa av narrativen som behandlas i avhandlingen. I intrigen identifierade jag de viktigaste intrigelementen och letade upp motsvarande delar ur narrativet. De intrigelement jag valde att granska var *huvudperson(er)*, *kontext*, *normaltillstånd*, *komplikation*, *vändpunkt*, *lösning* och *nytt normaltillstånd*, se

exempelvis *Tabell 1* i nästa kapitel. De intrigelementen är de viktigaste delarna i ett *mannen i gropen* intrig, se *Bild 4* (Blythe, 2017). Huvudpersonerna är de som följer intrigen, det vill säga hen som faller i gropen. Kontexten är en beskrivning av den synliga och diskreta kontexten (Johns, 2006) för att få en uppfattning om hurdan kontext narrativet utspelar sig i. Normaltillståndet är det tillstånd som huvudpersonen befinner sig i före komplikationen, det vill säga tiden före huvudpersonen faller i gropen. Komplikationen innefattar händelsen som orsakar att huvudpersonen faller i gropen, medan vändpunkten är då huvudpersonen hittar vägen upp, men inte ännu tagit till handling för att åtgärda situationen hen befinner sig i. Lösningen är den handling som huvudpersonen tar för att ta sig ur gropen och finna det nya normaltillståndet som beskriver situationen efter motgången.

Med narrativen uppdelade i dessa delar påbörjar jag analysen av likheter och skillnader i intrigen, eftersom det redan är självklart att narrativkomponenterna klart skiljer sig från varandra. Likheterna i intrigen tillåter mig analysera hur Willink och Babin skapade samband mellan konsultationskontexten och sina berättelser för att legitimera sina konsultationsmodeller. Mer om detta i diskussionen efter analysen.

4. Analys

Detta kapitel omfattar tre narrativpar, som analyserats och jämförts. Kapitlen nedan kommer först att kort sammanfatta berättelsen som Willink och Babin använt i konsultationssammanhanget. Konsultationssammanhanget kallar jag här för konsultationsnarrativ, eftersom även detta beskrivs i form av en berättelse. Efter att berättelsen har analyserats, jämförs den med konsultationsnarrativet. För att klargöra sambandet kommer jämförelsen finnas sammanfattad under de första styckena för varje narrativpar.

4.1 Berättelse 1: *No Bad Teams, Only Bad Leaders*

Berättelsen i U.S. Navy SEAL kontexten utspelar sig under Hell Week, det ultimata fysiska och psykiska testet för de som vill bli SEAL-soldater. Under Hell Week delas de blivande soldaterna in i grupper som sedan tävlar mot varandra i fysiskt krävande tävlingar, med väldigt begränsad näring och sömn, i en veckas tid. Ett av lagen, lag två, var överlägset i nästan alla tävlingar, medan ett annat lag, lag sex, var sämst med klar marginal. Som ett experiment beslutar sig instruktörerna för att låta ledarna för lagen två och sex byta plats sinsemellan, medan hela den övriga organisationsstrukturen hölls oförändrad. Redan i den följande tävlingen vinner lag sex över lag två.

I konsultationsnarrativet blir Babin kallad till ett företag som efter en produktlansering befinner sig i en knipa; företaget går nu med förlust. VD:n för organisationen anmäler kallt att företaget inte längre *vinner* och att detta bör åtgärdas. Babin presenterar sina metoder och delar med sig av berättelsen ovan för organisationens nyckelpersoner. De flesta av nyckelpersonerna förstår budskapet, men organisationens CTO håller inte med om att organisationen gjort något fel. Det blir klart att det är CTO:n som är problemet till

att organisationen inte kan rätta till sina problem. Detta för Babin även vidare till VD:n, som inte är överraskad, men är ändå tveksam till att avskeda CTO:n. Till slut ersätts CTO:n och den nyanställda CTO:n har en alldeles annan attityd och hjälper organisationen att reda ut problemet.

	Berättelse	Konsultationsnarrativ
Huvudperson(er)	Babin, som instruktör för <i>Hell Week</i> , och Lag 6.	Babin som ledarskapskonsult. CTO för företaget som anställt Babin
Kontext	En mörk och kall natt halvvägs in i <i>Hell Week</i> :s brutala test.	Ett möte med avdelningscheferna, troligen i ett mötesrum, där VD:n börjar med att påpeka "Vi vinner inte längre."
Normaltillstånd	Lagen sliter för att klara sig genom de uppdrag de får, trötta, våta och kalla.	<i>Narrativet berörde inte normaltillståndet före komplikationen.</i>
Komplikation	Lag 6:s prestation är nöjaktig som bäst och de hänger efter i varje uppdrag.	Organisationens produktanslag har inte gått väl och nu gör organisationen förlust.
Vändpunkt	Instruktören byter plats på ledaren i lag 6 och lag 2, det mest överlägsna laget.	VD:n uppmärksammar att CTO:n är ett problem och att han är krävande att arbeta med.
Lösning	Lag 6, under nytt ledarskap, presterar bäst i nästa uppdrag.	CTO:n ersätts.
Nytt normaltillstånd	Lag 6 presterar nu på toppnivå tillsammans med lag 2, även lag 6:s ursprungliga ledare tvingades prestera bättre.	De andra avdelningarna kunde nu samarbeta med teknologiavdelningen, i och med att den nya CTO:n hade en bättre attityd och tog ansvar för sina handlingar.

Tabell 1: *No Bad Teams, Only Bad Leaders*



Bruiser SEALs patrol into enemy territory. Ramadi's urban combat environment presented immense challenges: every piece of trash a potential IED, every window, door, balcony, and rooftop a potential enemy firing position.

(Photo courtesy of Michael Fumento)

Bild 5 (Willink & Babin, 2017, s. 164)

I berättelsen från Hell Week får man hela narrativet uppritat framför sig, eftersom huvudpersonen själv hade varit med i *Hell Week* ända från början. Man får alltså ta del av narrativet från början till slut. Narrativet följer den enkla intrigen *man in the hole*, eller *övervinna monstret*, som Blythe (2017) lyfter fram i sin artikel. I detta narrativ kan man argumentera om vem huvudpersonen verkligen är. Jag anser att huvudpersonen är instruktören som iakttar händelserna, eftersom begreppet jag används i narrativet. På så vis blir narrativet mångfacetterat i och med att det finns ett narrativ inom narrativet. Den andra huvudpersonen är därmed lag sex, eftersom det är det (lag sex) som har *fallit i gropen* och skapar den komplikation som stör det *normala Hell Week* tillståndet. Monstret i detta narrativ är ledaren för lag sex, som genom sina handlingar orsakar att hela lagets prestanda faller till en underkänd nivå. Medan hjälten är ledaren från lag två som genom sina handlingar kan lyfta samma lags prestanda från sämsta till bästa och uppnår det nya normaltillståndet, men inte slutet, av narrativet.

“It pays to be a winner!” shouted a much-feared blue-and-gold-shirted Navy SEAL instructor through the megaphone. It was night three into the infamous Hell Week of SEAL training. The students, in camouflage fatigues, were soaked to the bone and covered in gritty sand that chafed them until they were raw and bleeding. They shivered from the cold ocean water and cool wind of the Southern California night. The students moved with the aches and pains as only those who have suffered through seventy-two hours straight of nearly nonstop physical exertion can. Exhausted, over the previous three days they had slept for less than one hour total. (Willink & Babin, 2017, s. 41)

Kontexten, som beskrivs väl av citatet ovan, är väldigt olikt något som kan hittas i en kontorsmiljö. Kontexten kan inte påstås vara extrem i den meningen att det inte finns någon risk för omfattande person- eller materialskada. Däremot är miljön med avsikt uppbyggd så att den ska vara så obekvämlig som möjligt. Den synliga kontexten (Johns, 2006) är välbeskriven i berättelsen och det är relativt klart vilka svaren på frågorna *Vem?*, *Var?*, *När?* och *Varför?* är.

Vem? Instrukörerna och studenterna på Hell Week

Var? Kaliforniens sydkust.

När? Berättelsen utspelar sig på natten. Tiden på året är oklar, men berättelsen utspelar sig efter att Babin återvänt från sin operation i Ramadi.

Varför? För att testa studenternas fysiska och psykiska gränser i hopp om att de får bli en SEAL soldat.

Den diskreta kontexten (Johns, 2006) blir däremot aningen mer krävande eftersom det finns plats för mer tolkning då den diskreta kontexten är inbäddad *mellan raderna*, och skribenten förväntar sig att läsaren automatiskt förstår detta.

Uppgift

Instrukörernas uppgift var att göra *Hell Week*-upplevelsen så krävande som möjligt för studenterna genom att medvetet ge komplexa instruktioner och demoraliserande svåra uppgifter. Studenternas uppgift var däremot att utföra uppgifterna på basen av instrukörernas instruktioner. Studenterna förväntades prestera på en berömlig nivå.

Social kontext

Instrukörerna hade total makt över situationen studenterna befann sig i. Orsaken till att studenterna pressade sig själva fysiskt och psykiskt var i grund och botten endast för att instrukörerna krävde det. Bland studenterna var den sociala strukturen annorlunda, de var uppdelade i lag på sju man och varje lag hade en ledare. Ledaren skiljde sig från instrukörerna på så sätt att lagledaren ville se sitt lag klara sig så bra som möjligt, medan instrukörerna gjorde allt för att försvåra lagets framgång.

Fysisk kontext

Den fysiska kontexten beskrivs i berättelsen som en kylig och blåsig natt på en amfibiemilitärbas på Kaliforniens sydkust. *Hell Week*-testen utförs på en lång sandstrand där vågorna väller in. På området finns även en ökad hinderbana byggd så krävande som möjligt för studenterna. Inga exakta temperaturer nämns i berättelsen men temperaturen ligger förmodligen närmare 15 grader Celsius, eftersom studenterna endast bär terrängdräkt, och instruktörerna beskrivs bära skjorta.

Normaltillståndet i *Hell Week* är ganska speciellt i och med att meningen med *Hell Week* är att det ska vara en så krävande upplevelse som möjligt.

The BUD/S students were grouped into teams— “boat crews” of seven men, established by height. Each seven-man boat crew was assigned an IBS—inflatable boat, small. An IBS was small by U.S. Navy terms but awfully large and heavy when carried by hand. These large rubber boats, black with a painted yellow rim, weighed nearly two hundred pounds and became heavier still when filled with water and sand. A relic from the Navy Frogmen (Underwater Demolition Team) days of World War II, the dreaded boats had to be awkwardly carried everywhere, usually upon the heads of the seven boat-crew members struggling underneath. On land, the boat crews carried them up and over twenty-foot-high sand berms and ran with them for miles along the beach. They carried them on the hard asphalt streets back and forth across Naval Amphibious Base Coronado, trying like hell to keep up with instructors leading the way. The boat crews even pushed, pulled, squeezed, and muscled the unwieldy boats through the ropes and over the telephone poles and walls of the notorious BUD/S obstacle course. Out on the Pacific Ocean, the boat crews paddled their boats through the powerful crashing waves, often capsizing and scattering wet students and paddles across the beach like a storied shipwreck. These damned rubber boats were the source of a great deal of misery for the men assigned to them. Each boat had a roman numeral painted in bright yellow on the front, indicating the boat crew number—all except the boat crew made up of the shortest men in the class, known as the “Smurf crew.” They had a bright blue Smurf painted on the bow of their boat. (Willink & Babin, 2017, s. 43)

Lagen kämpar för att klara av de krävande uppgifterna med hjälp av samarbete och genom att pressa sig själva hårdare än någonsin förut. Normaltillståndet på *Hell Week* är att studenterna är våta, kalla och utmattade, men de tvingas ändå prestera.

Komplikationen i *No Bad Teams, Only Bad Leaders* uppkommer då ett av lagen inte klarar av att prestera på samma nivå som de andra. Orsaken ligger inte i att lagets medlemmar inte skulle vara tillräckligt kompetenta, utan det är lagledaren som inte lyckats bilda ett fungerande team.

“Boat Crew Six, you better start putting out!” blared a SEAL instructor through his megaphone. Extra attention from the instructor staff had serious consequences. Our SEAL instructors were all over Boat Crew VI, dishing out punishment for their poor performance. As a result, the misery multiplied tenfold for Boat Crew VI. They were forced to sprint back and forth over the sand berm, down to the water to get wet and sandy, then bear-crawl on blistered hands and feet. Next they had to hold the boat at “extended arm carry,” with their arms fully extended overhead supporting the full weight of the IBS until their shoulders were completely smoked. This punishment sapped every ounce of remaining strength from the already weary and demoralized boat crew. The boat crew leader, a young and inexperienced officer, was getting even more attention. As the leader, he bore the responsibility for his boat crew’s poor performance. Yet he seemed indifferent, as though fate had dealt him a poor hand: a team of underperformers who, no matter how hard he tried, simply could not get the job done. (Willink & Babin, 2017, s. 46)

Lag sex presterade på sin höjd nöjaktigt och med den prestationsnivån kommer varken ledaren för lag sex eller laget att klara sig genom *Hell Week*. Ledaren för lag sex bedde sig på ett sätt som antydde att han ansåg att det var hans underordnade som orsakade den dåliga prestationen och att det inte fanns något han kunde gjort åt saken.

Vändpunkten i intrigen sker då en av instruktörerna bestämmer sig för att låta ledarna för lag sex och lag två byta plats sinsemellan.

“Let’s swap out the boat crew leaders from the best and the worst crews and see what happens,” said Senior Chief. All other controls would remain the same—heavy and awkward boats, manned by the same exhausted crews, cold water, gritty and chafing sand, wearied men competing in challenging races. Only a single individual, the leader, would change. (Willink & Babin, 2017, s. 47)

Instruktörerna bestämmer sig för att låta ledarna i det bäst presterande laget, lag två, och det sämst presterande laget, lag sex, byta plats sinsemellan för att se vad som händer. I övrigt hålls lagen oförändrade. Ledaren för lag två är förståeligt besviken då han tvingas lämna det lag han skapat, medan ledaren för lag sex är lättad eftersom han nu äntligen får fungera som ledare för ett lag som, enligt honom, är betydligt bättre.

Vändpunkten leder till lösningen, därmed är komplikationen, *monstret*, besegrat.

We watched the boat crews sprint over the berm carrying their boats, then hurry down to the surf zone and into the dark water. They jumped into their boats and paddled furiously. Passing through the crashing waves, they dumped boat, got everyone back on board, and then paddled down the beach. The headlights from our instructors' vehicles caught the reflection of the yellow bands painted around the boats' rims. We could no longer see the boat numbers. However, two boats were ahead of the pack, almost neck and neck, with one vying for the lead. A half mile down the beach, as the instructors' trucks followed, the boat crews paddled back into shore. As the boats came in on the headlights, the numbers were clearly visible. Boat Crew VI was in the lead and maintained first place all the way across the finish line, just ahead of Boat Crew II. Boat Crew VI had won the race. (Willink & Babin, 2017, s. 48)

Lag sex, som före ledarbytet presterade uselt, vinner nu lag två, som tidigare var det överlägsna laget. Lag tvås före detta ledare lyckades samla lag sex och svänga prestationen från sämst till bäst. Medan lag två fortfarande presterade gott, tvingades nu den före detta ledaren för lag sex prestera bättre för att vara på samma nivå som hans nya lag.

I det nya normaltillståndet är lag två och sex de två lagen som presterade bäst, vilket är en kollektivt bättre prestationsnivå än före vändpunkten.

Boat Crew VI, the same team in the same circumstances only under new leadership, went from the worst boat crew in the class to the best. Gone was their cursing and frustration. And gone too was the constant scrutiny and individual attention they had received from the SEAL instructor

staff. Had I not witnessed this amazing transformation, I might have doubted it. (Willink & Babin, 2017, s. 49)

Både lag två och lag sex presterar på en godtagbar nivå, medan attityden bland medlemmarna i lag sex har förändrats totalt - nu stöder medlemmarna varandra i stället för att skylla och gräla på varandra.

4.1.1 *No Bad Teams, Only Bad Leaders* narrativ i ledarskapskonsultation

I berättelsen om hur *No Bad Teams, Only Bad Leaders* används i konsultationssammanhang kan vi se en liknande uppbyggnad i narrativet, även detta är tudelat. Det är igen konsulten som iakttar hur narrativet utspelar sig, men nu spelar han en större roll för hur narrativet framskrider. Då konsultationsnarrativet börjar kan man även upptäcka att normaltillståndet inte beskrivs lika väl som tidigare, utan konsulten hoppar in i berättelsen då komplikationerna redan börjat och organisationen befinner sig i *gropen*. Organisationen befinner sig i *gropen* utan att veta var utgången ur *gropen* är och är därmed i en situation där konsulten behövs för att hjälpa organisationen förstå i vilket skede av intrigen den befinner sig och se var i *gropen* den befinner sig.

“We aren’t winning,” the CEO stated plainly. A new product rollout the company had recently launched had not gone well, and the company’s books were in the red. Now the company stood at a pivotal junction. “We need to take on these concepts like Extreme Ownership, which Leif is going to talk to you about today, so that we can get back on track and win.”

The CEO then left the room all to me, his senior managers, and department heads.

After presenting some background on my combat experience and how the principle of Extreme Ownership was critical to the success of any team, I engaged the department heads and managers in discussion. (Willink & Babin, 2017, s. 56)

Babin delar med sig av *Hell Week*-narrativet till organisationens nyckelpersoner för att hjälpa dem förstå i vilket läge de befinner sig: de vinner inte längre, men det betyder inte att detta inte kan förändras. De två narrativen som presenteras är väldigt olika i sin

kontext. *Hell Week*-narrativet utspelar sig i en miljö som kanske är den mest obekväma miljö man kan tänka sig, medan konsultationsnarrativet utspelar sig i en bekväm inomhusmiljö. Även den bakomliggande motiveringen för handlingarna i dessa kontexter är olika. I det ena pressar studenterna sig över sina egna gränser endast för att en auktoritär instruktör säger så, medan man i det andra utvecklar en stor organisations verksamhet för att klara sig på marknaden. Även tidsramarna är olika. Det första narrativet utspelar sig under några timmar under en natt, medan det andra utspelar sig under flera veckor.

Den synliga kontexten (Johns, 2006) är klart beskriven i berättelsen, däremot förblir tidsramen ganska oklar.

Vem? Konsulten samt avdelningscheferna för ett företaget som anlitat konsulten

Var? I ett mötes rum, troligen i en av företagets kontorsbyggnader.

När? Under arbetstid.

Varför? Företagets ledare har samlats för att ta del av konsultens ledarskapsskolning.

Den diskreta kontexten blir däremot väldigt intressant, eftersom publiken har lättare att känna igen mötesrum och organisationshierarkier än *Hell Week*.

Uppdrag: Konsulten har som uppdrag att genomföra sin coachning för att få ledarna att ta mera ansvar för de beslut de gör och för de konsekvenser besluten har.

Socialkontext: I rummet befinner sig till en början konsulten, VD:n och de övriga ledarna i företaget. VD:n, och grundaren, presenterar konsulten för cheferna och lämnar sedan rummet. I rummet finns nu ett antal av företagets ledare, varav en är företagets CTO.

Fysiskkontext: Inomhus i ett större rum där konsulten står i centrum av diskussionen. Högst antagligen även en fysiskt bekväm atmosfär.

De två ovannämnda narrativen delar få likheter, ändå delar de en viktig likhet nämligen intrigen är den samma. De två narrativen, om än olika på många sätt, är uppbyggda enligt samma struktur. De båda narrativen passar väl in i *man in the hole*-intrigen. Det intressanta i konsultationsnarrativet är att konsulten använde sin egen berättelse för att hjälpa personalen förstå i vilket skede av dess egen intrig den befann sig. Det narrativ personalen fick höra av konsulten må ha varit främmande, men kopplingen mellan det berättade och det egna var ändå tillräcklig för att konsultens poäng skulle tas på allvar.

I konsultationssammanhanget är företagets normaltillstånd okänt, eftersom publiken kommer med i mitten av narrativet, däremot nämner VD:n att företaget ska tillbaka till sina vinnande vägar, så organisationen har antagligen varit på vinnande vägar före komplikationen.

Komplikationen hade uppkommit då organisationens produktanslag inte hade gått som förväntat och nu befinner den sig i en knipa, men ingen verkar se vad som gått fel eller hur detta kan åtgärdas. Däremot märker Babin att orsaken till att organisationen inte kan ta sig ur *gropen* är CTO:n.

The CEO acknowledged that his CTO was a problem, that he was difficult to work with and other department leaders in the company had major issues with him. But the CEO felt that because the

CTO's experience level and knowledge were critical to the company, he couldn't possibly fire him. It also seemed the CTO felt he was above reproach. (Willink & Babin, 2017, s.61)

VD:n har uppmärksammat att företagets CTO är ett problem för organisationen eftersom CTO:n är krävande att arbeta med. Ändå är VD:n tveksam till att avskeda CTO:n, eftersom han har så stor erfarenhet av branschen och har så mycket information som är kritisk för organisationen.

He let the CTO go.

A new CTO came on board with a different attitude—a mind-set of Extreme Ownership. (Willink & Babin, 2017, s. 62)

CTO:n ersattes med en annan individ som hade en alldeles annan attityd. Detta möjliggjorde att även de andra avdelningarna kunde samarbeta med teknologiavdelningen.

With this change in the leadership of the company's technology team, other departments began to work together with success, and that teamwork played a key role as the company rebounded. Once failing and struggling to survive, the company was now back on a path toward profitability and growth. Their success illustrated once again that leadership is the most important thing on any battlefield; it is the single greatest factor in whether a team succeeds or fails. A leader must find a way to become effective and drive high performance within his or her team in order to win. Whether in SEAL training, in combat on distant battlefields, in business, or in life: there are no bad teams, only bad leaders. (Willink & Babin, 2017, s. 62)

I konsultationsnarrativet återspeglas en intressant legitimeringsprocess. VD:n för kundföretaget kontaktade Babin efter en presentation där han hade presenterat sin syn på ledarskap. Babins sätt att tänka imponerade på VD:n som ville anlita honom omedelbart. Det är emellertid synd att den ursprungliga presentationen inte finns tillgänglig, eftersom det vore intressant att höra vad som fångade VD:s intresse. I varje fall gör VD:n det klart för sina anställda att Babins tankesätt är något organisationen

behöver. Att VD:n genast i början av konsulteringsförhållandet legitimerar Babin genom att nämna att organisationen behöver modeller som den som Babin kommer att presentera.

4.2 Berättelse 2: *Fog of War*

Berättelsen börjar med en rätt så vanlig stridsoperation, som plötsligt får en dramatisk vändning som resulterar i att de amerikanska soldaterna anfaller varandra, vilket leder till att en allierad irakisk soldat stupar. Amerikanska stridsvagnar blir kallade till platsen för att eliminera de som anfallit den irakiska soldaten. Detta avbryts i sista sekund av Willink. Härefter börjar utredningen om vem som orsakat situationen och vem som är skyldig till att irakierns död. Willink söker febrilt efter den skyldiga då han upptäcker att det i själva verket är han själv.

I konsultationsnarrativet blir Willink kallad till en organisation där vice presidenten för produktionen har problem med att implementera en plan för att effektivisera produktionen. Organisationens styrelse hade redan året innan godkänt planen, men nu ett år senare, har väldigt lite hänt och vice presidenten har på varje styrelsemöte kommit med en rad bortförklaringar för varför planen inte har implementerats. Willink följer med vice presidenten några dagar och konfronterar honom, om än försiktigt, med att det i själva verket är vice presidentens eget fel att planen inte implementerats och att även styrelsen ser det på det sättet. Vice presidenten gör motstånd men förstår snart vad Willink menar och godkänner att det faktiskt är vice presidentens eget fel. Under två veckors tid arbetade Willink och vice presidenten på hur de skulle få resten av produktionscheferna att tro på planen. På nästa styrelsemöte erkänner vice presidenten sina fel och presenterar vad han kommer att göra annorlunda för att implementera planen.

	Berättelse	Konsultationsnarrativ
Huvudperson(er)	Willink som kommandör för SEAL-plutonen Bruiser	Vice presidenten för produktionen
Kontext	Berättelsen utspelar sig i Ramadi i Irak under tidigt 00-tal. Hälften av berättelsen utspelar sig på stridsfältet medan andra halvan utspelar sig på huvudbasen.	Berättelsen utspelar sig i en kontorsmiljö i ett företag som befann sig inför en produktionsprocessreform.
Normaltillstånd	Stridsoperationen påbörjas och förväntas framskrida enligt plan.	Det "gamla" arbetssättet i produktionen
Komplikation	Det sker ett missförstånd och Willinks trupp blir anfallen av amerikanska trupper och en irakisk soldat mister livet. Utöver detta kräver högre officerare att Willink hittar en skyldig för händelsen och riskerar att själv bli befriad från sin position.	VP:ns plan får motstånd och hans underordnade vägrar implementera planen. Styrelsen för företaget börjar tvivla på VP:ns förmåga att driva förändringen.
Vändpunkt	Willink inser att han själv är orsaken till händelsen, även om det inte var han som var på plats då allting hände.	VP:n upptäcker att styrelsen ser hans orsaker till misslyckandet som bortförklaringar
Lösning	Willink erkänner sitt misstag och gör en plan på hur man i fortsättningen kan undvika att likande situationer sker.	VP:n presenterade för styrelsen vad han gjort fel, och vad han personligen måste göra bättre för att förändringen ska lyckas
Nytt normaltillstånd	Willink får behålla sin position och fick mer förtroende av sina underordnade som resultat. Med de lärdomar truppen fick genom händelsen, kunde de undvika liknande situationer i framtiden.	VP:n implementerar nu planen som innebär att han själv tar ansvaret för resultatet, på gott eller ont.

Tabell 2: Fog of War



U.S. Army M1A2 Abrams Main Battle Tank from Task Force Bandit as seen through a SEAL sniper loophole. Task Force Bandit (1st Battalion, 37th Armored Regiment of the 1st Brigade, 1st Armored Division) was an outstanding unit with whom Bruiser SEALs worked closely. They were aggressive, professional, and courageous. Loopholes, created by either explosives or manual tools, allowed SEAL snipers to observe and engage enemy fighters while remaining somewhat protected from enemy fire.

(Photo courtesy of the authors)

Bild 6 (Willink & Babin, 2017, s.16)

The early morning light was dimmed by a literal fog of war that filled the air: soot from tires the insurgents had set alight in the streets, clouds of dust kicked up from the road by U.S. tanks and Humvees, and powdered concrete from the walls of buildings pulverized by machine gun fire. As our armored Humvee rounded the corner and headed down the street toward the gunfire, I saw a U.S. M1A2 Abrams tank in the middle of the road up ahead, its turret rotated with the huge main gun trained on a building at almost point-blank range. Through the particle filled air, I could see a smoky-red mist, clearly from a red smoke grenade used by American forces in the area as a general signal for "Help!" (Willink & Babin, 2017, s. 17)

Berättelsen *Fog of War* målar upp en kaotisk bild av en stridsoperation som var några minuter ifrån att få katastrofala konsekvenser. Miljön beskrivs utförligt och mängden vapen i användning beskrivs noga, liksom storleken på dessa. Berättelsen börjar starkt ur Willinks perspektiv då han åker in på stridsfältet för att inspektera ett mål som en annan amerikansk trupp har identifierat och nu tänker förstöra. Det som är intressant är att berättelsen tar god tid på sig att beskriva situationen, vilket ger bilden av att det fanns gott om tid att fatta beslut. Efter en närmare analys av narrativet upptäcker man någonting annat. Då man ser på händelserna märker man att det redan i början går utför för Willink i och med att hans trupp beställde det starkaste eldstödet de hade till förfogande. Efter att Willink anländer till platsen talar han kort med sergeanten som beställer ytterligare eldstöd före Willink går in genom porten för att bekräfta att det verkligen är hans trupp som befinner sig på gården. Allt detta utspelar sig på några minuter, men berättelsen fick hela händelsen att tidsmässigt verka mycket längre. Vilket händelsen förmodligen även kändes som för Willink.

Den synliga kontexten (Johns, 2006) är relativt lätt att identifiera, eftersom miljön beskrivs så genomgående.

Vem? Willink och Task Unit Bruiser tillsammans med U.S. Marine Corps.

Var? *Ma'laab-distriktet, Ramadi, Irak.* Senare även på huvudbasen i ett av informationsrummen (eng. briefing room).

När? En tidig morgon vid soluppgången, årstiden är oklar. Tidigt 00-tal.

Varför? Task Unit Bruiser deltar i en stor militär operation tillsammans med U.S. Marine Corps och lokala säkerhetsstyrkor.

Den diskreta kontexten (Johns, 2006) är däremot aningen svårare att läsa mellan raderna utan någon militär bakgrund. De flesta individer har ändå någon sorts uppfattning av hur en militär hierarki ser ut, i alla fall ur ett externt perspektiv, via filmer eller annan fiktion.

Uppgift: Task Unit Bruisers uppgift är att ge eldstöd för Marine Corps under deras operation, medan den övergripande uppgiften är att slå fienden på området.

Socialkontext: Militärhierarkin är synlig, men på stridsfältet är hierarkin mycket mindre synlig än den är i mötesrummet under genomgången av operationen.

Fysisk kontext: Stridsfältet var torrt, dammigt och troligen även kallt, eftersom solen bara börjat stiga upp vid horisonten. Mötesrummet, där genomgången gjordes, var troligen ett bekvämt kontorsrum med bekväm temperatur.

Kontexten i *Fog of War*-narrativet kan enligt Hannah et. al. (2009) konstateras vara en extrem kontext, även om det handlar om en stridsoperation där extrema händelser är förväntade. Däremot är händelsen på stridsfältet i *Fog of War* oförväntad, och därmed ytterst extrem, i den bemärkelsen att den sträcker sig över organisationens förmåga att förhindra stor skada. Eftersom det eldstöd som skulle skydda Task Unit Bruiser nu var riktat mot dem själva. Det betyder att organisationens förmåga att förhindra katastrofal skada inte endast var begränsade, utan organisationens försök att förhindra skada ökade risken för katastrofal skada. Händelsen förlöpte inte utan skador. En soldat stupade och

en sårades, men sett till de extrema omständigheterna var detta ett bättre resultat än erfarna militärer kunde ha förväntat sig.

Byggnaden som SEAL-truppen befann sig i hade beskjutits cirka 150 gånger av monterade 12,7mm automatvapen. Träffenergin på en *12.7mm x 99mm NATO*, med en 45 grams kula och en utgångshastighet på 900 m/s, är knappa 19 000 joule. Kraften är sånär som ofattbar. I perspektiv, motsvarar träffenergin en 10 kilograms vikt som färdas i cirka 220 kilometer i timmen. Dessa kulor i samband med den finkalibriga eld som SEAL-truppen utsatts för gör det väldigt otroligt att någon i byggnaden överlevt.

Förstärkare: Truppens efterfrågade förstärkningar var nu riktade mot dem själva.

Dämpare: Willink märker att det är något som inte stämmer, och beordrar eldstödselementen att avbryta elden.

Normaltillståndet var att Task Unit Bruiser skulle utföra sin stridsoperation, och sedan fortsätta till nästa operation med samma procedurer.

The operation had kicked off before sunrise, and with the sun now creeping up over the horizon, everyone was shooting. The myriad radio networks (or nets) used by the U.S. ground and air units exploded with chatter and incoming reports. Details of U.S. and Iraqi troops wounded or killed came in from different sectors. Following them were reports of enemy fighters killed. U.S. elements tried to decipher what was happening with other U.S. and Iraqi units in adjacent sectors. U.S. Marine Corps ANGLICO (Air-Naval Gunfire Liaison Company) teams coordinated with American attack aircraft overhead in an effort to drop bombs on enemy positions. (Willink & Babin, 2017, s. 18)

Task Unit Bruiser har opererat genom natten för att ta sina positioner för den stora stridsoperationen som kommer att påbörjas i gryningen. Operationen påbörjas och Bruiser får, som förväntat, fiendekontakt. Runtomkring har även andra element av U.S.

Marine Corps fiendekontakt och anfallet är i full gång. Det framkommer dock att Task Unit Bruisers fiendekontakt i själva verket var en U.S. Marine Corps-trupp som befann sig på stridsfältet för tidigt.

“Hold what you got, Gunny. I’m going to check it out” I said, motioning toward the building on which he had been working to coordinate the airstrike. He looked at me as if I were completely crazy. His Marines and a full platoon of Iraqi soldiers had been engaged in a vicious firefight with the enemy fighters inside that house and couldn’t dislodge them. Whoever they were, they had put up one hell of a fight. In the gunny’s mind, for us to even approach that place was pretty much suicidal. I nodded at my senior enlisted SEAL, who nodded back, and we moved across the street toward the enemy-infested house. Like most of the houses in Iraq, there was an eight-foot concrete wall around it. We approached the door to the compound, which was slightly open. With my M4 rifle at the ready, I kicked the door the rest of the way open only to find I was staring at one of my SEAL platoon chiefs. He stared back at me in wide-eyed surprise.

“What happened?” I asked him.

“Some muj entered the compound. We shot one of them and they attacked—hard-core. They brought it.” I remembered what the gunny had just told me: one of their Iraqi soldiers had been shot when he entered the compound. (Willink & Babin, 2017, s. 20-21)

Efter att Willink anländer till platsen talar han kort med sergeanten, som beställer ytterligare eldstöd, före Willink går in genom porten för att bekräfta att det verkligen är hans trupp som befinner sig på gården. Man kunde tro att detta är vändpunkten för narrativet, men det är det inte. Denna händelse är komplikationen som leder till att Willink och Task Unit Bruiser befinner sig i *gropen*. Den riktiga vändpunkten sker först då Willink tar på sig det fulla ansvaret för händelsen och på så vis räddar Task Unit Bruiser från operationsförbud.

My e-mail in-box was full. Word had rapidly spread that we had had a blue-on-blue. I opened an e-mail from my commanding officer (CO) that went straight to the point. It read: “SHUT DOWN. CONDUCT NO MORE OPERATIONS. INVESTIGATING OFFICER, COMMAND MASTER CHIEF, AND I ARE EN ROUTE.” In typical fashion for a Navy mishap, the CO had appointed an investigating officer to determine the facts of what happened and who was responsible. (Willink & Babin, 2017, s. 24-25)

Willink söker febrilt efter en förklaring till vad som hänt. Han vill veta vem som är orsaken till att en Blue-on-Blue uppstod. Det fanns flera skyldiga, men till slut förstår Willink att det i själva verket är han som är skyldig, eftersom han, som kommandör för Task Unit Bruiser, bär det fullständiga ansvaret för Task Unit Bruisers handlingar. Detta är även vändpunkten i narrativet.

Then it hit me.

Despite all the failures of individuals, units, and leaders, and despite the myriad mistakes that had been made, there was only one person to blame for everything that had gone wrong on the operation: me. I hadn't been with our sniper team when they engaged the Iraqi soldier. I hadn't been controlling the rogue element of Iraqis that entered the compound. But that didn't matter. As the SEAL task unit commander, the senior leader on the ground in charge of the mission, I was responsible for everything in Task Unit Bruiser. I had to take complete ownership of what went wrong. That is what a leader does—even if it means getting fired. If anyone was to be blamed and fired for what happened, let it be me. (Willink & Babin, 2017, s. 26-27)

Den riktiga vändpunkten sker först då Willink tar på sig det fulla ansvaret för händelsen och på så vis räddar Task Unit Bruiser från operationsförbud. Detta leder till i sin tur till det nya normaltillståndet där Task Unit Bruiser har fått nya klara processer och procedurer för att undvika Blue-on-blue situationer i framtiden.

Finally, I took a deep breath and said, "There is only one person to blame for this: me. I am the commander. I am responsible for the entire operation. As the senior man, I am responsible for every action that takes place on the battlefield. There is no one to blame but me. And I will tell you this right now: I will make sure that nothing like this ever happens to us again." (Willink & Babin, 2017, s. 27 -28)

Det nya normaltillståndet byggs upp strax efter vändpunkten då Willink tillsammans med sin trupp analyserar händelserna och skapar de nya procedurerna.

But, while a blue-on-blue incident in an environment like Ramadi might be likely, if not expected, we vowed to never let it happen again. We analyzed what had happened and implemented the lessons learned. We revised our standard operating procedures and planning methodology to better mitigate risk. As a result of this tragic incident, we undoubtedly saved lives going forward. While we were mistakenly engaged by friendly elements again many times during the rest of the deployment, we never let it escalate and were always able to regain control quickly. (Willink & Babin, 2017, s. 29)

Hela narrativet utspelar sig under tre dagar: en dag för operationen, en dag för väntande på den undersökande officeraren och en dag för presentationen av händelsen, vilket skiljer sig starkt från konsultationsnarrativet.

4.2.2 *Fog of War* narrativ i ledarskapskonsultation

Den synliga kontexten (Johns, 2006) är likadan som i *Fog of War*-narrativet, enkel att identifiera, däremot är plats och tid svår att precisera eftersom händelserna troligen sker på flera olika platser under en lång tid.

Vem? Willink, vice presidenten för produktionen och styrelsen.

Var? I organisationens lokaler, med stor sannolikhet olika mötesrum och kontor.

När? Händelserna sker troligtvis under arbetstid och under en två veckors tidsperiod.

Varför? Vice presidenten söker göra produktionen mer effektiv, men har misslyckats implementera sin plan, medan Willink försöker hjälpa vice presidenten att förstå vad han gjort fel.

Den diskreta kontexten (Johns, 2006) som inte är direkt beskrivs i berättelsen är relativt lätt att identifiera i och med att miljön är bekant för de flesta läsare. Som i det tidigare narrativet lämnar berättelsen mycket av den fysiska kontexten till läsarens fantasi.

Uppgift: Vice presidenten har som uppgift att implementera planen, medan Willink ska hjälpa honom leda sina underordnade.

Socialkontext: Styrelsen är högst i berättelsens hierarki, medan vice presidenten och hans anläggningschefer kommer som följande. Willink är relativt neutral, men anses vara placerad högre i hierarkin än vice presidenten.

Fysiskkontext: Händelserna utspelar sig i kontorsmiljöer, troligtvis i en relativt bekväm miljö.

I kontrast till *Fog of War* uppfyller kontexten i konsultationsnarrativet inget av Hannah et al. (2009) krav för varken extrem kontext eller extrem händelse. Händelserna utspelar sig över en lång tidsperiod, medan skadan som kan ske är att organisationens verksamhet inte är så effektiv som den kunde vara, och att vice presidenten möjligen förlorar sin post som vice president. Det finns ingen risk för personskada eller annan bestående skada.

Konsultationsnarrativet börjar med att organisationen redan befinner sig i gropen och söker efter en vändpunkt. Komplikationerna hade börjat redan för ett år sedan då implementeringen av vice presidentens plan började. Narrativet fortsatte med att styrelsen hade identifierat komplikationerna och att de sökte efter en vändpunkt för narrativet, här kom Willink in i bilden.

The problem arose in the plan's execution. At each quarterly board meeting, the VP delivered a myriad of excuses as to why so little of his plan had been executed. After a year, the board wondered if he could effectively lead this change. With little progress to show, the VP's job was now at risk. (Willink & Babin, 2017, s. 32)

Då Willink funnit att orsaken till att planen inte har implementerats i själva verket är vice presidenten själv, konfronterar Willink honom. Vice presidenten blir defensiv och vill inte erkänna att det är hans fel. Willink lyfter fram sin tid som U.S. Navy SEAL-soldat och berättar om de operationer som gått fel, på liknande sätt som i narrativet ovan. Vice presidenten ville inte tro på Willink innan Willink berättade hur även han, som SEAL-kommandör, tagit på sig ansvaret även om han inte ens varit på stridsfältet under operationen i fråga. Willink framförde även exempel på unga SEAL-officerare som inte varit lika framgångsrika eftersom de alltid hade hittat på bortförklaringar till att deras operation inte varit framgångsrik.

“And that is how I appear to the board right now—blaming everyone and everything else” the VP recognized.

“There is only one way to fix it” I told him. (Willink & Babin, 2017, s. 38)

För att lyckas ändra styrelsens uppfattning om vice presidenten arbetar Willink och vice presidenten tillsammans under de två kommande veckorna för att förbereda en presentation där vice presidenten utgår från sina egna misstag. Vice presidenten blir emellertid defensiv, men till slut medger han, liksom Willink gjorde i Irak, för den högre ledningen att han gjort fel. Det nya normaltillståndet beskrivs inte för läsaren, men det ges tillräckligt många ledtrådar för att för att läsaren ska förstå att vice presidenten fick fortsätta med att implementera planen.

At the board meeting, the VP did just that. He took the blame for the failure to meet the manufacturing objectives and gave a solid no nonsense list of corrective measures that he would implement to ensure execution. The list started with what he was going to do differently, not about what other people needed to do. Now, the VP was on his way to Extreme Ownership. (Willink & Babin, 2017, s.39)

Det intressanta med de två narrativen ovan är hur olika tidslinjer de har, eller rättare sagt längden på tidslinjerna. I narrativet från stridsfältet händer allting på endast tre dagar, medan narrativet i företagsvärlden utspelar sig i över ett år, och vändpunkten tar två veckor att nå. Ändå använder sig Willink av berättelser som utspelar sig på klart kortare tidslinjer då han hjälper vice presidenten lägga märket till vilken komplikationen i själva verket är. De två narrativen ovan kan, som de två tidigare, bäst beskrivas som ett *mannen i gropen*-narrativ, då man ser det ur ledarens perspektiv. Konsultationsnarrativet kunde även betraktas som ett *resa och retur*-narrativ om man ser det ur Willinks perspektiv. Däremot ser jag att narrativskapandet i konsultationen går ut på att skapa narrativet för kunden, vilket gör det mera ändamålsenligt att se narrativet som ett *mannen i gropen*-narrativ.

Intrigerna i narrativen har onekligen liknande komponenter även om kontexterna skiljer sig avsevärt. I båda narrativen är orsaken till att huvudpersonerna befinner sig i *gropen* att den högre ledningen kräver svar. Det samma är även sant för vad som bör göras för att ta sig ur *gropen*; nämligen ta totalt ansvar för vad som skett, även om det inte är huvudpersonen som aktivt orsakat händelserna. Willink lyckades skapa en koppling mellan vice presidentens situation och sina egna erfarenheter genom att berätta sin berättelse och sedan fråga vice presidenten, vad han trodde att Willinks underordnade tyckte om hans handlingar. Vice presidenten förstod vad Willink menade och litade efter det tillräckligt på Willinks metoder för att erkänna sina misstag framför styrelsen. Willinks berättelse skapade tydlig resonans i vice presidenten då han kände igen intrigen och kunde identifiera i vilket skede han befann sig. I materialet märker man ett skifte i hur vice presidenten förhåller sig till Willinks metod, även om vice presidenten fortfarande var motsträvig insåg han att Willinks metod är ett sätt att fortsätta.

4.3 Berättelse 3: *Believe*

Willinks förmän ger honom en order han inte kan förstå. Enligt ordern skulle Willink inte få utföra en enda stridsoperation i Ramadi utan att inkludera otränade irakiska soldater i sin elittrupp; det verkar otroligt enligt Willink. Miljön är livsfarlig och lömska fiendeeldöverfall kan lura bakom varje gatuhörn. Och nu vill högsta ledningen att operationerna på detta område ska utföras med risken de otränade, och i värsta fall illojala, irakiska soldaterna medför. Willink tvingas ändra sitt perspektiv för att förstå ordern och för att kunna förklara dess innebörd för sina underordnade. Efter en lång reflektion förstår Willink att de irakiska soldaterna måste utbildas i krigsföring, annars kommer de aldrig att klara av att på egen hand säkra sitt land. Task Unit Bruisers medlemmar är inte nöjda med beslutet, men de förstår att detta är deras biljett för att ta sig ur Irak. Operationerna med de irakiska soldaterna krävde livet på flera av dem, men efter att Task Unit Bruiser, i samarbete med de irakiska soldaterna, försvagat fiendemotståndet kunde irakierna självständigt utföra operationer på området och säkra staden utan stöd av amerikanerna.

I konsultationsnarrativet blir Willink kallad till ett företag för att hålla en workshop med organisationens mellanchefer. Mellancheferna verkar ha problem med det nya bonussystem som VD:n infört. Mellancheferna anser att det nya bonussystemet kommer att öka missnöjet bland försäljarna och att det finns en risk att de som tappar inkomst på grund av det nya systemet kommer att lämna organisationen. Efter en kort diskussion blir det klart att ingen av mellancheferna faktiskt har frågat VD:n varför denna plan upprättats. Då VD:n deltar i workshopen samlar mellancheferna mod och frågar henne varför planen upprättats. VD:n förklarar att det är meningen att de svagare försäljarna ska lämna organisationen så att de bättre försäljarna kan ta över deras kunder och skapa mer vinst per kund. Detta skulle enligt vd:n också leda till lägre kostnader, vilket i sin tur skulle betyda lägre priser, vilket skulle skapa ökad försäljning. Mellancheferna insåg att de hade gjort fel då de inte hade försäkrat sig om att de verkligen förstod vad strategin med planen var.

	Berättelse	Konsultationsnarrativ
Huvudperson(er)	Willink som kommandör för Task Unit Bruiser	Willink som ledarskapskonsult
Kontext	På en militärbas i Ramadi, Irak.	På ett kontor i USA.
Normaltillstånd	Task Unit Bruiser kan operera på egen hand, eller högst med andra specialtrupper	Tiden före berättelsen, med det gamla bonussystemet
Komplikation	Task Unit Bruiser får en order att ta med lokala soldater på sina operationer, detta skapar ytterligare livsfara på operationerna.	Mellancheferna skall implementera ett bonussystem som de anser vara ologiskt
Vändpunkt	Willink analyserar ordern och förstår till slut att det är nödvändigt att ha med sig otränade lokala styrkor för att kunna säkra landet.	Mellancheferna samlar modet att fråga VD:n vad meningen med planen är. VD:n förklarar den bakomliggande strategin.
Lösning	Willink kan förklara för den missnöjda truppen varför denna order är viktig.	Mellancheferna förstår varför den bakomliggande strategin för det nya bonussystemet, och kan agera enligt det.
Nytt normaltillstånd	Task Unit Bruiser opererar med de lokala styrkorna, även om de utsätter dem för extra fara, men de vet att det är nödvändigt.	Mellancheferna kan agera enligt VD:s strategi för att se till att den verkligen implementeras som tänkt.

Tabell 3: Believe



Band of Brothers: Iraqi soldiers and U.S. Military Transition Team advisors, SEALs from Task Unit Bruiser, and U.S. Army Soldiers from 1/506th, 101st Airborne (Task Force Red Currahee) use smoke grenades to mask their movement from enemy shooters, on patrol in Ramadi.

(Photo courtesy of Michael Fumento)

Bild 7 (Willink & Babin, 2017, s. 128)

Kontexten i berättelsen *Believe* beskrivs inte lika klart som i de tidigare narrativen, ändå målas den diskreta kontexten (Johns, 2006) upp bättre här än i de tidigare narrativen. *Believe*-berättelsen handlar till stor del om Willinks tankar kring komplikationen. Berättelsen målar upp en god bild av den diskreta kontexten genom att (detaljerat) beskriva farorna i situationen.

SHARKBASE, CAMP RAMADI, IRAQ: QUESTIONING THE MISSION This makes no sense, no sense at all, I thought as I read through the mission statement from higher command. We were to execute missions “by, with, and through Iraqi security forces.” Unlike my first deployment to Iraq where SEALs worked almost exclusively with our own SEAL Team and other U.S. or NATO special operations units, my SEAL task unit had now been directed to work with conventional forces. But not just any conventional forces—Iraqi conventional forces. (Willink & Babin, 2017, s. 65)

Citatet ovan beskriver den synliga kontexten (Johns, 2006) väl, bortsett från tidsramen som blir klar under narrativets gång.

Vem? Willink och Task Unit Bruiser.

Var? Sharkbase Camp i Ramadi, Irak.

När? Berättelsen utspelar sig under ungefär en arbetsdag, på tidigt 2000-tal.

Varför? Befria staden Ramadi från insurgenternas våld.

Den diskreta kontexten är, som ovan nämnts, relativt klar i berättelsen. Hur läsaren uppfattar den diskreta kontexten beror ju självklart på vilken uppfattning om situationen läsaren har, ändå är det detta som jag lyfter fram som diskret kontext (Johns, 2006).

Uppdrag: Slå fienden och befria Ramadi från insurgenter, men nu även tillsammans med ett gäng utbildade lokala soldater.

Social kontext: Hierarkin är, liksom de flesta militära enheter, stark. Den högre ledningen ger en order åt Willink, medan han kommunicerar den vidare till sin trupp. De lokala soldaterna beaktas däremot som de absolut lägsta i hierarkin, oberoende av deras irakiska militärgrad.

Fysisk kontext: Den största delen av berättelsen utspelar sig på militärbasen Sharkbase Camp, troligen i ett mötesrum (eng. briefingroom), högst troligt en bekväm, kontor-lik, miljö.

Det är svårt att påstå att berättelsen *Believe* skulle innefatta en extrem händelse eller utspela sig i en extrem kontext. Däremot är insatserna mycket högre i *Believe*-narrativet än i konsultationsnarrativet. Ordern som Task Unit Bruiser får skapar direkt livsfara för de inblandade, inte bara för de amerikanska styrkorna, utan även för de lokala styrkorna som utför operationer de absolut inte har kompetens att utföra. I den bemärkelsen bidrar ordern till ett flertal extrema händelser. De lokala styrkorna skapar fara för medlemmarna i Task Unit Bruiser, en risk som organisationen skapat och inte har förmågan att förhindra så länge de utbildade styrkorna opererade sida vid sida med SEAL-truppen. I konsultationsnarrativet är risken för bestående skador inte överhuvudtaget närvarande.

Förstärkare: Det som ytterligare gör stridsoperationerna farligare är att Task Unit Bruiser nu tvingas operera med lokala otränade soldater, vars lojalitet kan ifrågasättas.

Dämpare: Task Unit Bruisers kompetens på stridsfältet, samt truppens utomordentliga utrustning.

Normaltillståndet för Task Unit Bruiser är att truppen opererar ensam, eller högst tillsammans med andra elitstyrkor. Task Unit Bruisers sätt att operera baserar sig väldigt långt på att medlemmarna i Task Unit Bruiser vet hur de fungerar tillsammans och på så vis kan de förutspå vad som kommer att ske till näst. Detta målas klart upp i berättelsen, genom att Willink grundligt beskriver Task Unit Bruisers kompetens, utrustning och broderskap.

The SEALs in Task Unit Bruiser were like a professional sports team, exceptionally well trained to perform at the highest level. We knew each other so well that we could anticipate each other's thoughts and moves. We could recognize each other's silhouettes on patrol in the darkness. This was the result of years of training, not only in BUD/S, the basic SEAL training course from which we all had graduated, but in the year-long training cycle that the entire task unit had gone through together. That workup consisted of training and practicing as a team: in desert, urban and maritime environments in vehicles, boats, planes, helicopters, and on foot. We had fired thousands of rounds through our vast arsenal of weapons, until we could do so with the highest degree of accuracy while under substantial pressure. We had trained for hundreds of hours, iteration after iteration, drill after drill, until we could operate not just as a group of individuals, but as a team—a synchronized machine, maneuvering with precision and efficiency through the challenges of chaotic battlefields. (Willink & Babin, 2017, s. 65-66)

I och med att Task Unit Bruisers verksamhet är grundad så starkt i att medlemmarna känner varandra, är det ingen överraskning att det uppstår komplikationer då de tvingas operera med okända soldater.

Komplikationen kommer då Willinks förmän ger honom en order som säger att Task Unit Bruiser inte får utföra en enda operation utan att inkludera lokala styrkor. Denna order skapar missnöje och protest i Task Unit Bruiser.

Our mission as SEALs was to go into hostile territory with these ragtag Iraqi soldiers and fight against hardcore insurgent mujahideen fighters determined to kill as many of us as they could. Now, SEALs are known to run to the sound of the guns. But running to the sound of guns is much easier when a SEAL is surrounded by other SEALs; when we know the man covering our "six" (or backside) is someone who has been through the same training, has the same gear, and speaks the same language—someone we trust. For a SEAL to put his life in the hands of someone he doesn't know—a person he has barely worked with, who is not well trained, undisciplined,

speaks a different language, and whose trustworthiness is doubtful—is asking a hell of a lot. In the SEAL Teams, the bond of our brotherhood is our strongest weapon. If you take that away from us, we lose our most important quality as a team.

When our SEALs in Task Unit Bruiser learned that they would be allowed to conduct combat operations only alongside Iraqi soldiers, they were livid and completely against the idea. We knew that the dangers in Ramadi from the enemy were already extremely high. There was no need to increase the risk to our force. Yet that is exactly what we were being directed to do. (Willink & Babin, 2017, s.68-69)

Den egna organisationen vill ju ändå knappast medvetet skapa komplikationer för sig själv, vilket gör att komplikationen blir mer intressant.

I knew I had to adjust my perspective, to mentally step back from the immediate fight just outside the wire and think about this question from a strategic level, as if I were one of those generals in Baghdad or back at the Pentagon. Sure, they were far from the front lines, but certainly, they had the same goal we did: to win. That led to another question: What was winning? It certainly wasn't winning in the traditional military sense of the word. There would be no surrender from this enemy we fought against. There would be no peace treaty signed. Winning here meant only that Iraq would become a relatively secure and stable country.

So I asked myself: How can we prepare the Iraqi soldiers to handle security in their own country? They needed to start somewhere. If there wasn't time to train Iraqi soldiers off the battlefield in a secure environment on base, then they would have to learn by doing, through OJT (on the job training). If the Iraqis never reached a level of skill at which they could defend their country from terrorist insurgents, then who would defend it? The answer was all too clear: us, the U.S. military. We would be stuck here securing their country for them for generations. (Willink & Babin, 2017, s. 70)

Willink förstår att den högre ledningen inte i onödan skulle ge en order som försätter Task Unit Bruiser i en större fara än de redan är i. För att förstå varför den högre ledningen skulle ge en sådan order måste han bredda sitt perspektiv för att se den strategiska helheten. Han märkte att ordern på strategisk nivå var logisk, men att den stundtals kommer att försvåra den normala verksamheten. Lösningen på komplikationen uppkommer då Willink ändrat sitt perspektiv och analyserat ordern i ljuset av den övergripande strategin. Efter det förklarade Willink för Task Unit Bruiser att ordern faktiskt har en grund, även om den inte är optimal.

The room fell silent. I drove the point home by restating the question: “I say again, if the Iraqi military can’t handle the security in this country, who is going to do it?” I had their attention, and they knew the answer. But to ensure everyone clearly understood the strategic importance of why we were being directed to do this, I made it perfectly clear: “If Iraqi soldiers can’t do it, there is only one group that will—us. If we don’t get these guys up to speed we will have this mission next year and the year after and the year after. The U.S. military will be stuck here for generations. It will be up to our sons and our sons’ sons to secure Iraq.” (Willink & Babin, 2017, s. 72)

Task Unit Bruiser var, förståeligt, inte nöjd med beslutet att ta med sig lokala soldater på sina operationer. Willink förklarade den strategiska avsikten med beslutet. I Task Unit Bruiser var man inte nöjd med beslutet, men medlemmarna förstod varför de fått detta uppdrag.

Hittills har narrativet utspelat sig på en och samma dag, men efter lösningen hoppar narrativet till en annan tidsram där det nya normaltillståndet beskrivs. Den nya tidsramen återspeglar en större tidsram som beskriver hur Task Unit Bruisers operationer tillsammans med de lokala styrkorna har lyckats.

The Iraqi soldiers frustrated the hell out of our SEALs who trained and fought alongside them. But they also proved useful in ways we hadn’t anticipated. A SEAL breacher might use a sledgehammer or explosive charge to open a gate—an effective method, though extremely loud—which let everyone in the neighborhood know we were there. Our Iraqi soldiers knew how the doors and gates were secured and would quietly pop them open by hand with little effort. They also could tell the bad guys from the good. To our American eyes, when unarmed enemy fighters were hiding among the civilian populace, we often couldn’t tell the difference. But our Iraqi soldiers could discern dress, mannerisms, and Arabic accents that were different from that of the local populace. Their local and cultural knowledge were advantageous in helping us better understand and identify the enemy. (Willink & Babin, 2017, s. 75)

Även om de irakiska soldaterna var opålitliga och oförutsägbara i strid, hade de ändå värdefull kunskap om den lokala miljön. Kunskapen utanför aktiv eldstrid gav Task Unit Bruiser ett nytt övertag över fienden. Nu kunde Task Unit Bruiser identifiera obeväpnade fiender i folkmassor.

4.3.1 Believe narrativ i ledarskapskonsultation

Berättelsen utspelar sig i en kontorsmiljö, troligen ett av företagets egna mötesrum. Mellancheferna får som uppgift att implementera ett nytt bonussystem som de själva anser att är totalt ologiskt. Kontexten beskrivs inte i lika ingående detalj som i *Believe*-narrativet, men den synliga kontexten förblir ändå relativt klar.

Vem? Willink och organisationens mellanchefer

Var? I organisationens lokaler

Varför? Willink håller en ledarskapsworkshop för mellancheferna

Narrativet målar upp en bild som överlåter beskrivningen och tolkningen av miljön till publiken/läsaren. Däremot är uppdragen och den sociala kontexten klar i och med att det är en bekant situation för de flesta i publiken.

Uppdrag: Willinks uppdrag är att få mellancheferna att förstå hur de kan lösa situationen som för dem verkar ologisk och verklighetsfrånvärd.

Social kontext: Personerna på workshopen är alla på samma nivå i hierarkin, medan Willink verkar vara neutral men trovärdig eftersom han kan tysta rummet genom enkla frågor. VD:n har klar auktoritet, vilket märks genom att mellancheferna blir tystlåtna och inte vågar ställa motfrågor.

Fysisk kontext: Inomhus, högst troligt bekväm temperatur och god belysning.

Mellancheferna var oroadade för att vissa försäljare skulle lämna organisationen, men detta kan varken klassas som extrem kontext eller händelse. Däremot är narrativen väldigt likadana då man ser på dem på en lägre nivå, en mellanchef får en order hen inte förstår och kan inte implementera den före hen vet strategin bakom ordern. Då man ser närmare på narrativen ser man att intrigen är liknande, medan händelserna skiljer sig.

Precis som *Believe*-berättelsen börjar konsultationsnarrativet starkt med att komplikationen presenteras, det är ändå underförstått att det tidigare normaltillståndet är det tillstånd som fanns före det nya bonussystemet presenterats. Narrativen har en gemensam startpunkt i att komplikationen presenteras.

“This new compensation plan is terrible,” said one of the midlevel managers. “It will drive our best salespeople away.” The rest of the class agreed. (Willink & Babin, 2017, s. 78)

VD:n för organisationen har presenterat ett nytt bonussystem för organisationens försäljare. Mellancheferna tycker inte om planen överhuvudtaget, eftersom det finns risk för att de anställda tjänar mindre och lämnar organisationen. På liknande sätt som i *Believe*-narrativet har mellancheferna också här fått en order de inte kan förstå. De uppfattar ordern som att ledningen vill försvåra verksamheten.

“Has anyone asked?” I questioned them. (Willink & Babin, 201, s. 79)

Willink frågar mellancheferna om de frågat VD:n vad meningen med bonussystemet är, eftersom alla mellanchefer verkar tycka att bonussystemet är ologiskt. Mellancheferna medger att de faktiskt inte gjort det, eftersom de inte vill verka dumma framför chefen. Willink förklarar, med stöd av sin berättelse, att det är mellanchefernas uppgift att se till att de faktiskt vet vad strategin går på för att de ska ha en möjlighet att implementera

den högre ledningens strategi. Till skillnad från *Believe*-narrativet frågar mellancheferna direkt av VD:n vad meningen med planen är.

After a few moments of silence, one of the more senior managers finally mustered the courage to speak up.

“Cutting into our sales team’s take-home pay hurts,” said the manager. “It may drive some of them elsewhere, and that could hurt us in the long run.”

The CEO smiled. She explained the details of the strategy behind the plan: the increased volume, the reduced overhead, the greater capture of existing accounts when handled by higher producing salespeople. The managers quickly saw the connection and understood the benefits of the plan.

“Does anyone have any questions?” the CEO finished. No one spoke up. “Seriously. Does anyone have any questions? Don’t be afraid to ask. I obviously didn’t make this clear to you. And unfortunately, none of you asked!” she jabbed.

“No, I think we get it now,” one of the managers replied. (Willink & Babin, 2017, s. 83)

På nästa möte deltog även VD:n där hon förklarade strategin bakom det nya bonussystemet. Mellancheferna förstod först efter VD:ns förklaring vad strategin bakom bonussystemet var, vilket VD:n även uppmärksammade.

“So we let the boss down when we didn’t ask questions and communicate with her,” said one of the quieter managers in the back of the room.

“Yes, you did,” I confirmed. “People talk about leadership requiring courage. This is exactly one of those situations. It takes courage to go to the CEO’s office, knock on her door, and explain that you don’t understand the strategy behind her decisions. You might feel stupid. But you will feel far worse trying to explain to your team a mission or strategy that you don’t understand or believe in yourself. And, as you pointed out, you are letting the boss down because she will never know that her guidance is not being promulgated properly through the ranks. If you don’t ask questions so you can understand and believe in the mission, you are failing as a leader and you are failing your team. So, if you ever get a task or guidance or a mission that you don’t believe in, don’t just sit back and accept it. Ask questions until you understand why so you can believe in what you are doing and you can pass that information down the chain to your team with confidence, so they can get out and execute the mission. That is leadership.” (Willink & Babin, 2017)

Mellancheferna förstod att det inte bara är deras uppgift att föra informationen vidare till sina underordnade, utan de bör även säkerställa att de själv förstår vad det är de för vidare. Genom att säkerställa att de förstår innebörden av förändringen kan de lättare redogöra för planen för sina underordnade. Ur mellanchefernas perspektiv är det de själva som gjort fel då de låtsas förstå strategin. I stället för att fråga vad strategin egentligen handlade om hade mellancheferna i sin egen krets klagat på bonussystemet, som de alltså inte ens förstod.

Dessa narrativ delar inte bara en liknande intrig, utan har även vissa liknande händelser. På en låg nivå handlar båda berättelserna om en order, som på grund av bristfällig kommunikation verkar ologisk eftersom den som fått ordern inte förstått den. Däremot, på en högre nivå, skiljer sig dessa narrativ drastiskt i och med att tidslinjerna är olika och att de sociala kontexterna skiljer sig från varandra. Tidslinjen för *Believe*-narrativet utspelar sig på under en dag, medan konsultationsnarrativet utspelar sig under åtminstone två dagar, men komplikationen har uppstått redan tidigare, hur mycket tidigare är ändå oklart. Som trenden har visat i de tidigare narrativparen blir även detta konsultationsnarrativ utdraget i jämförelse med *Believe*-narrativet. Ändå är intrigerna lika i sin uppbyggnad i och med att de följer en *man in the hole*-struktur, där *gropen* skapats av att den som tagit emot ordern inte förstått meningen bakom denna. Det som stoppar huvudpersonen från att ta sig ur *gropen* är att hen inte lyckas förstå meningen bakom ordern.

5. Diskussion

Det är inget nytt att ledare använt, och använder, berättelser för att skapa trovärdighet hos sina underordnade (Auvinen et al., 2013; Polletta et al., 2011). En bra och känslöväckande berättelse har en otroligt stark förmåga att påverka en individ, att främja meningsskapande och organisatorisk förändring (Taylor et al., 2002; Auvinen et al., 2013; Weick, 2001). I och med att den goda berättelsen (Taylor et al., 2002) har klart mycket större inverkan på individen än en dålig berättelse, är det av stor vikt att intrigen är väldefinierad (Polletta et al., 2011). Intrigen binder ihop händelser till det logiska flödet; narrativet (Polletta et al., 2011). Då man jämför Willink och Babins narrativ med konsultationsnarrativen finns det flera likheter, nästan som om narrativen vore påhittade just för att konsultera respektive organisations problem. De verkliga händelserna som narrativen baserar sig på skiljer sig ändå drastiskt från de narrativ som utspelar sig i konsultationskontexten. Däremot, då händelserna på stridsfältet omformuleras till narrativ med en bekant och liknande intrig skapas en koppling till konsultationssituationen, i vilken individerna kan översätta narrativet till sin egen kontext för att kunna återanvända lärdomarna i sin egen situation. Intrigen, om än komplex, är universell i den mening att vi människor känner igen en intrig från tidigare berättelser och därmed kan vi ha lättare att godkänna den som verklig (Blythe, 2017). Det verkar även som om Willink och Babin hade valt att använda sig av *mannen i gropen*-intrigen eftersom den är den absolut vanligaste intrigen i berättelser (Blythe, 2017). *Mannen i gropen*-intrigen är även väldigt universellt implementerbar i och med att så gott som varje problem som löses kan struktureras i en *mannen i gropen*-intrig, om narrativet byggs upp rätt (Blythe, 2017).

5.1 Narrativets kontext

Willinks och Babins berättelser är effektiva eftersom de väcker känslor i och med sin obekanta och extrema kontext. Känslorna sådana krigsberättelser väcker hos individer

tenderar vara starka, även ångestfyllda. Men för utvärderingen av berättelsens trovärdighet spelar det ingen roll huruvida känslreaktionen är positiv eller negativ (Taylor et al., 2002). I denna bemärkelse skapar den extrema kontexten i Willinks och Babins berättelser snarare en fördel än en nackdel för konsultationen. I stället för att kontextskillnaderna skulle skapa en barriär mellan de olika narrativen, underlättar den extrema kontexten överföringen av ledarskapslärdomar över de kontextuella gränserna. Krigsberättelser är heller inte främmande för vare sig filmindustrin eller företagsvärlden. Task Unit Bruisers berättelser är så eftertraktade att filmen *American Sniper (2014)* baserar sig på en av skarpskyttarna i Task Unit Bruiser. I företagsvärlden är lärdomar från krigsfältet vanliga inom strategitänkande, ett gott exempel är det välkända verket *Art of War* av Sun Tzu ursprungligen skrivet före vår tideräknings början. Krigsberättelser kan ha en plats i vårt samhälle, eftersom en krigsberättelse utgör ett gott narrativ, på en kompakt tidslinje, som skapar starka känslor.

5.2 Willink och Babin som ledarskapskonsulter

Willink och Babin är speciella ledarskapskonsulter för att de grundar sin kompetens på deras erfarenheter som U.S. Navy SEALs istället för på akademisk utbildning eller på lång erfarenhet i företagsvärlden. I Ijuset av McKinsey & Companys sex sätt (Appelbaum, 2005) för konsulter att skapa mervärde för organisationer uppfyller Willink och Babin ändå flera. Willink och Babin har en ledarskaps erfarenhet som väldigt få företagsledare har, Willink och Babin är högst självständiga och har en god förmåga att skapa handling på basen av sina rekommendationer. Däremot är det svårt att påstå att Willink och Babin skulle ha mångfaldig erfarenhet utanför kundens organisation. Visst har de konsulterat fler företag, men i och med att de flesta berättelserna utspelar sig i en militär kontext är det lätt att anta att deras konsultationskoncept till stor grad bygger på det militära ledarskapet.

Vidare är Willink och Babins konsultationmetod inte bunden till en enda av de tre vetenskapligt accepterade konsultationsmodellerna (Schein, 1990; Bronnenmayer et al., 2016). I de narrativ som presenterats ovan framkommer konsultation i form av både *doktor-patient* och *inköp av expertis*-modellerna. *Doktor-patient*-modellen framkommer starkt i konsultationsnarrativet för *Fog of War*, där Willink diagnostiskt undersöker situationen för att finna orsaken till problemet.

In the weeks leading up to the board meeting, I researched and examined the details of why the VP's plan had failed and what had gone wrong, and I spoke to the VP about the problems encountered in the plan's execution. He explained that the consolidation of manufacturing plants had failed because his distribution managers feared that increasing the distance between plants and distribution centers would prevent face-to-face interaction with the manufacturing team and reduce their ability to tweak order specifics. They surmised it would also inhibit their ability to handle rush-order deliveries. (Willink & Babin, 2013, s. 32)

I Babins fall, i konsultationsnarrativet *No Bad Teams, Only Bad Leaders*, verkar det självklart att Babin blivit kallad till organisationen som expert. Med andra ord hämtar han ett nytt perspektiv på ett redan uppmärksammat problem (Appelbaum, 2005). Detta konsultationsuppdrag är ändå inte så svartvitt, utan det finns ändå nyanser av ett *doktor-patient*-förhållande i och med att Babin ändå verkar påpeka symtom organisationen inte tidigare hade lagt märke till.

"We aren't winning," the CEO stated plainly. A new product rollout the company had recently launched had not gone well, and the company's books were in the red. Now the company stood at a pivotal junction. "We need to take on these concepts like Extreme Ownership, which Leif is going to talk to you about today, so that we can get back on track and win." The CEO then left the room all to me, his senior managers, and department heads.

After presenting some background on my combat experience and how the principle of Extreme Ownership was critical to the success of any team, I engaged the department heads and managers in discussion. (Willink & Babin, 2017, s. 56)

Willinks och Babins konsultation hör på basen av materialet inte till någon av de vetenskapligt etablerade modellerna, men konsultationen tenderar att luta mot *doktor-patient* och *inköp av expertis*-modellerna. Processkonsultation har inte synliggjorts i narrativen, vilket heller inte är överraskande i och med att Willink och Babin konsulterar problem inom ledarskap och kommunikation och bidrar inte med kompetens kring kundens huvudsakliga verksamhet. Det som skiljer både *doktor-patient* och *inköp av expertis*-modellerna från *processkonsultationmodellen* är att de två tidigare nämnda bygger på ett starkt förtroende och ett tätt förhållande mellan konsult och kund (Appelbaum, 2005; Canback, 1998; Bronnenmayer et. al., 2016). För detta förhållande krävs att kunden ser konsulten som trovärdig.

5.3 Legitimitet som konsult

I de flesta fall får en konsult legitimitet, trovärdighet, genom antingen sin moderorganisation eller genom en akademisk utbildning som grundar konsultens modeller i vetenskapen (Berglund & Werr, 2000). I de ovannämnda fallen kan den legitimitet som fås genom utbildning eller moderorganisationen ses som legitimitet som *spiller över* till konsulten (Kostova & Zaheer, 1999). I Willinks och Babins fall har de däremot varken någon känd konsultationsbyrå eller någon akademisk utbildning att förlita sig på då det kommer till att legitimera sina modeller. Det går att argumentera för att eftersom Willink och Babin kommer från en bakgrund som U.S. Navy SEALs, så drar de nytta av den legitimitet som den organisationen skapat. U.S. Navy SEALs bär onekligen en legitimitet, i och med att den är en av de mest välkända militära elittrupperna i världen. En åtskillnad bör ändå göras mellan U.S. Navy SEALs som legitim militärentitet och som legitim entitet i konsultations syfte. En konsult som är en före detta U.S. Navy SEAL-soldat ses knappast som illegitim på grund av detta, särskilt då det kommer till ledarskapskonsultation, däremot är det svårt att påstå U.S. Navy SEALs legitimitet som militärentitet till fullo skulle vara överförbar till konsultbranschen.

Legitimiteten som kunden ser i Willink och Babin grundar sig inte till fullo i U.S. Navy SEALs legitimitet. Militärofficerare bär även en viss legitimitet, men det är inte självklart att denna kan överföras till företagsvärlden. Det krävs en del övertygande för att publiken skall se sambandet. Legitimeringen av Willinks och Babins konsultationsmodell bör skapas i interaktionen med kunden. Legitimeringsprocessen (Suddaby et al., 2017), en process av övertygande och inflytande (Nielsen & Rao, 1987), uppstår genom de berättelser som Willink och Babin väljer berätta. Detta kan även synliggöras i citatet, ur *Fog of War narrativ i ledarskapskonsultation*, nedan förbereder Willink (2017) kunden för berättelsen han tänker framföra.

I continued: "As the commander, everything that happened on the battlefield was my responsibility. Everything. If a supporting unit didn't do what we needed it to do, then I hadn't given clear instructions. If one of my machine gunners engaged targets outside his field of fire, then I had not ensured he understood where his field of fire was. If the enemy surprised us and hit us where we hadn't expected, then I hadn't thought through all the possibilities. No matter what, I could never blame other people when a mission went wrong." (Willink & Babin, 2017, s.33)

Legitimeringen av konsultationsmodellen sker genom språk, kommunikation och sedan genom översättning hos publiken. Ändå, som även Suddaby et al. (2017) påpekar, är meningsskapandet strategiskt genom valet av berättelser som framförs. Det är så gott som självklart att berättelserna kommuniceras genom språk i konsultationskontexten, ändå är det inte alls lika självklart vilka berättelser som framförs. De berättelser som framfördes i konsultationskontexterna var väldigt lika de narrativ som kunden befann sig i. Genom att välja berättelser med liknande struktur underlättar den *kända meningen* och *samhörigheten* (Taylor et al., 2002) översättningen i legitimeringsprocessen. De berättelser som framförs i konsultationskontexten kan, om än aningen subjektivt, klassas som njutbara berättelser eftersom de har en uppbyggnad av relevanta händelser. Men de väcker även starka känslor i och med den grova och för de flesta främmande kontexten. Ett starkt narrativ som väcker samhörighet och stark känsla försämrar mottagarens kritiska filter och berättelsen accepteras lättare som sanning (Taylor et al.,

2002). Detta gynnar starkt legitimeringsprocessen, särskilt i ljuset av Suddaby et al. (2017) och Vaara et al. (2006) diskursiva legitimeringsstrategier. Vidare passar Willinks och Babins berättelser väl in i Suddaby et al. (2017) påstående om att legitimering som process är en strukturerad samling aktiviteter som beskriver hur en aktör skaffar sig anslutning till en existerande social ordning. Publiken är ändå en stor del av legitimeringen av konsulterna, eftersom det är publiken som i sista hand bör ha ett starkt förtroende för konsulten (Appelbaum, 2005; Canback, 1998; Bronnenmayer et. al., 2016).

Legitimeringen i konsultationskontexten sker på två nivåer: på kollektiv- och individnivå. Legitimeringen sker skilt från varandra i gruppen (organisationen) och hos individen (Suddaby et al., 2017). Särskilt i konsultationskontexten finns det en underliggande giltighet beroende på att organisationen, oftast den högre ledningen, har anlitat konsulten. En högre auktoritets åsikt skapar det perspektiv som används av individen för att skapa legitimitet i de sociala interaktionerna hen befinner sig i (Suddaby et al, 2017). I konsultationskontexterna konstrueras den kollektiva nivån av den högre ledningens omdöme och av gruppens åsikt gentemot konsultens modell. Genom att konsulten kan påverka publikens perception med hjälp av strategiskt utvalda narrativ som resonerar med publiken underlättas individens legitimeringsprocess särskilt om den är i linje med det kollektiva omdömet. Det bör även påpekas att det kollektiva omdömet ger individen ett färdigt ramverk för legitimeringen, vilket innebär att individen tenderar att föredra att hålla med det kollektiva omdömet. Detta, i kombination med berättelsens påverkan, sänker individens kritiska inställning ytterligare (Suddaby et al., 2017; Bitektine & Haack, 2015; Taylor et al., 2002).

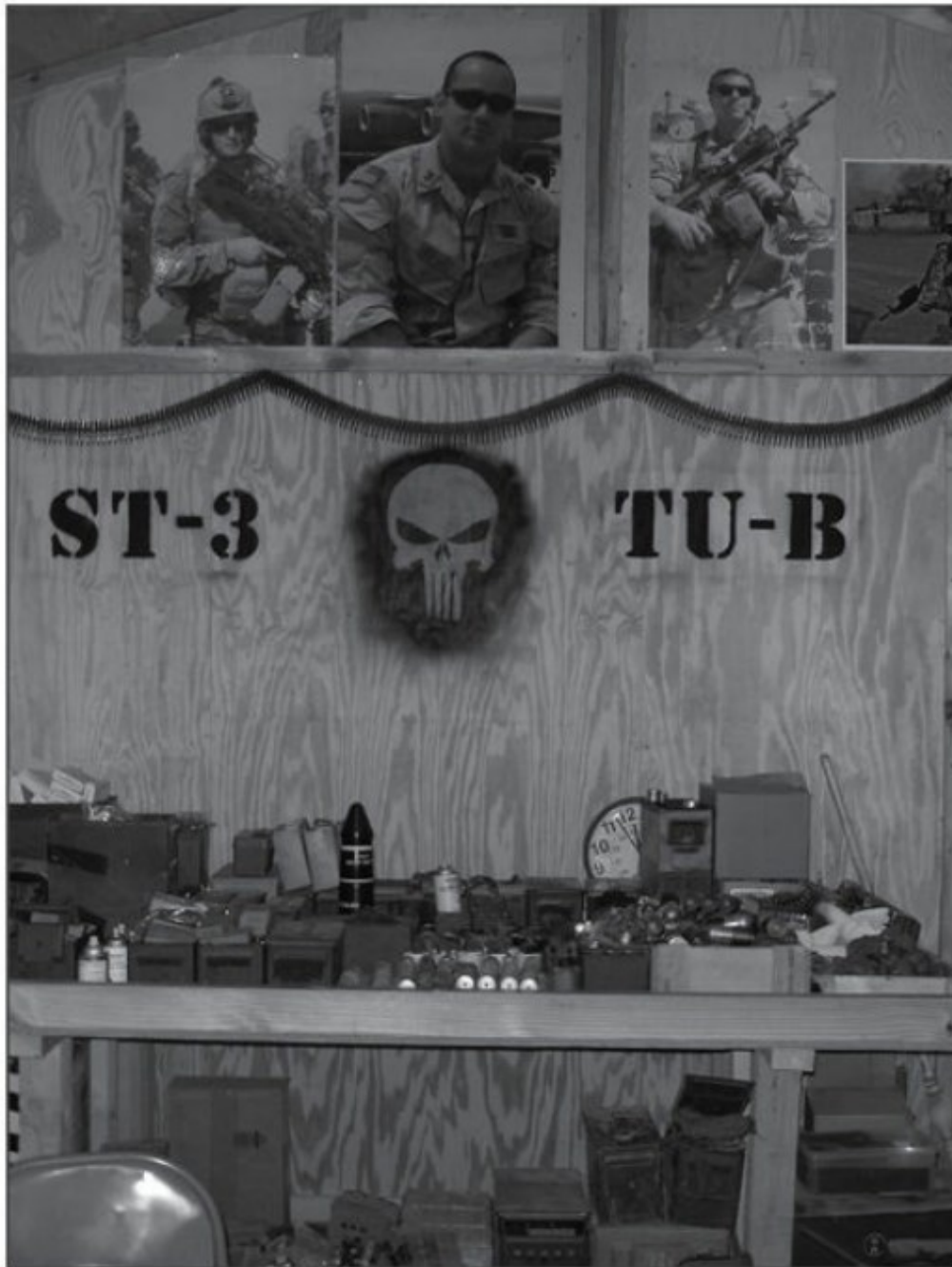
5.4 Narrativets roll i legitimeringen

Narrativets roll i legitimeringen av konsulten blir således tudelad. Narrativet framförs och tas emot. I praktiken bildar detta en återkommande social process där narrativet

konstant utvecklas och utvärderas mellan framföraren och publiken. Konsulten framför sin berättelse medan kunden lyssnar, bearbetar och översätter narrativet. Narrativets inverkan på legitimeringen är ändå till stor del beroende av hur bra publiken finner narrativet. Willink och Babins berättelser lyfter väl fram hur själva kontexten inte spelar lika stor roll för legitimeringen som intrigen. Då narrativet har en bekant intrig kan publiken översätta nästan vilken som helst kontext för att förstå poängen. Detta, tillsammans med dämpandet av publikens kritiska inställning som resultat av ett gott narrativ ger väldigt goda förutsättningar för legitimeringen av konsultationsmodellerna. Det bör ändå poängteras att det blir otroligt svårt att förstå narrativets inverkan på legitimeringen om inte åtminstone alla tre legitimeringsperspektiv tas i beaktande. Även *legitimitet som egendom*-perspektivet har en viktig roll i och med att legitimiteten som Willink och Babin bär med sig från U.S. Navy SEALs kanske inte legitimerar dem som konsulter, men kopplingen till U.S. Navy SEALs legitimerar absolut deras berättelser från stridsfältet. Men genom att endast betrakta legitimitet som egendom förklaras inte narrativets roll i legitimeringen, eftersom ett sådant perspektiv inte berör interkontextuell legitimering. Därför är det viktigt att även ta de två andra legitimeringsperspektiven i beaktande. *Legitimitet som process* blir således konsultens brobyggande mellan kontexterna med hjälp av narrativet, medan den mottagande parten, i sin kontext, utvärderar narrativet och antingen godkänner det som legitimt eller illegitimt. Med andra ord, *legitimitet som perception*.

Det som väcker intresse är att även om det vid en första blick verkar som att *legitimitet som egendom*-perspektivet spelar minst roll för narrativet, så är det ändå i själva verket det perspektiv som är viktigast. Legitimiteten som Willink och Babin bär med sig från U.S. Navy SEALs legitimerar, som ovan nämnts, inte aktivt Willink och Babin som konsulter, men U.S. Navy SEALs legitimitet legitimerar berättelserna som Willink och Babin framför. Om man jämför en krigsberättelse som framförs av en lärare, med en krigsberättelse som framförs av en elitsoldat så märker man att elitsoldatens berättelse är mer trovärdig. Det verkar som om en stor orsak till att just dessa narrativ fungerar vore att

Willink och Babin kan anses som legitima U.S. Navy SEAL-soldater. Genom detta legitimeras narrativen och de känslor som dessa väcker. Särskilt då den kontext som berättelserna utspelar sig i är så främmande för majoriteten av publiken sänker U.S. Navy SEALs legitimitet, som militärstyrka, klart tröskeln för publiken att acceptera narrativet som sanning. Även om militära berättelser inte är något nytt inom organisationsläran, verkar det som att denna aspekt av det operationella militära ledarskapet faller i skuggan av det mäktiga, vågar jag säga *heroiska*, och strategiska ledarskapet. Denna avhandling har visat hur berättelser kan användas för att skapa trovärdighet hos ledarskapskonsulter genom legitimering, däremot har jag inte berört användningen av militärt ledarskap i organisationen. Är det dags att ta en djupare titt på hur det militära ledarskapet kan gynna organisationsläran?



SEAL Team Three, Task Unit Bruiser, Charlie Platoon Mission Planning Space at Camp Marc Lee. Ordnance table with ammunition at the ready, including loaded rifle magazines, machine gun rounds, hand grenades, signal flares, 40mm grenades, and 84mm rockets. The photos on the wall commemorate fallen SEAL brothers Mike Monsoor (left), Marc Lee (center), and Ryan Job (right) who later died after a surgery to repair wounds received in combat.

(Photo courtesy of the authors)

Fortsatt forskning

Den konventionella militära metaforen i organisationer, som tyder på en styv och starkt uppritad hierarki, bör användas med försiktighet (Mutch, 2006). De som ser det militära ledarskapet som officerare i uniformer som sitter vid ett långt bord täckt med en stor karta går miste om en stor del av den militära verksamheten; nämligen opererandet i eldstrid, en ytterst dynamisk miljö där ett snabbt beslut kan innebära skillnaden mellan liv och död. Militär verksamhet är tudelad med tunga element av stark hierarki, och lätta element med frihet att operera (Mutch, 2006), som till exempel specialtrupper. Willink och Babin (2017) lyfter fram den senare aspekten av de militära strukturerna. Den lättare strukturen av det militära opererande är närmast jämförbar med det man kallar för *team* i organisationsläran. Ändå är det vanligt att man inom företagsvärlden använder sig av militära metaforer då man talar om strategier. Medan de mindre elementens dynamiska verksamhet sparas för filmindustrin, vilket även kan synliggörs i fallet för Task Unit Bruiser. Task Unit Bruisers berättelser är så eftertraktade att filmen *American Sniper* (2014) baserar sig på en av skarpskyttarna i Task Unit Bruiser. *Art of War* av Sun Tzu, ursprungligen skriven på en tid före vår tideräkning, är ett gott exempel på hur militära berättelser används i organisationer. *Art of War* lyfter nämligen fram breda och aningen abstrakta visdomar som används som grund för strategisk planering (Mutch, 2006). Willink och Babin (2017) har genom sin konsultation bidragit med implementeringen av det militära opererande till företagsvärdens vardagliga verksamhet. Något som konventionellt varit sparat för strategiformuleringen (Mutch, 2006). Fraher et al. (2017) påpekar även att antagandet om att klar och oflexibel hierarki som den konventionella militära metaforen förespråkar skulle resultera i felfri operation oftast inte alls är korrekt.

What was novel about these pioneering studies was that before this time [Caroll, 1998], studies of complex operations in hazardous industries often involved adopting an engineering

presumption that performance reliability resulted from clear hierarchy, stable environments, unambiguous functions, and routinized procedures. In this paradigm, human operators were seen as a potential weakness and that vulnerability was controlled through engineering design, managerial supervision, and routinization. For instance, once a nuclear power plant was built and debugged, nuclear utilities and governmental regulators assumed that the plant would simply run safely. Nuclear accidents were deemed too unlikely to worry about until the Three Mile Island meltdown in 1979 proved the flaw in this logic (Fraher et al., 2017)

Fraher et al. (2017) anser att vidare forskning i hur SEALs tankesätt i kaotiska situationer skapar förutsättningar till kreativt ledarskap är väl motiverad, och försenad. Likväl anser jag att organisationsläran kan gynnas av att ta lärdomar från det militära ledarskapet i de dynamiska miljöer som eldstrid skapar. Jag misstänker att det ligger mer i Willinks citat "... but combat is reflective of life, only amplified and intensified" (Willink, 2017) än vad denna studie berört.

Litteraturförteckning

Amazon.com (2022), <https://www.amazon.com/product-reviews/B015TM0RM4>, hämtad 07.03.2022

Antonakis, J., Day, D. V., & Schyns, B. (2012). Leadership and individual differences: At the cusp of a renaissance.

Appelbaum, S. H., & Steed, A. J. (2005). The critical success factors in the client-consulting relationship. *Journal of management development*.

Auvinen, T., Aaltio, I., & Blomqvist, K. (2013). Constructing leadership by storytelling—the meaning of trust and narratives. *Leadership & Organization Development Journal*.

Bass, B. M., & Bass, R. (2009). *The Bass handbook of leadership: Theory, research, and managerial applications*. Simon and Schuster.

Berglund, J., & Werr, A. (2000). The invincible character of management consulting rhetoric: How one blends incommensurates while keeping them apart. *Organization*, 7(4), 633-655.

Blythe, M. (2017). Research fiction: storytelling, plot and design. In Proceedings of the 2017 CHI Conference on Human Factors in Computing Systems (pp. 5400-5411).

Bronnenmayer, M., Wirtz, B. W., & Göttel, V. (2016). Success factors of management consulting. *Review of Managerial Science*, 10(1), 1-34.

Bitektine, A., & Haack, P. 2015. The macro and the micro of legitimacy: Towards a multi-level theory of the legitimacy process. *Academy of Management Review*, 40(1): 49-75.

Burke, W.W., Clark, L.P. and Koopman, C. (1984), "Improve your OD project's chances for success", *Training and Development Journal*, September, pp. 62-8.

Canback, S. (1998). The logic of management consulting. *Journal of Management consulting*, 10(2), 3-11.

Carroll, J. S. (1998). Organizational learning activities in high-hazard industries: the logics underlying self-analysis. *Journal of Management studies*, 35(6), 699-717.

Drucker, P. F. (1979). Why management consultants. *The evolving science of management*, 475-478.

- Esin, C. (2011). Narrative analysis approaches. *Qualitative research methods in psychology*, 92-118.
- Flanagan, J. C., Levy, S., et al. (1952). Development of an objective form of the leaders reaction test. Pittsburgh, PA. American Institute for Research.
- Fleming, D. (2001), "Narrative leadership: using the power of stories", *Strategy & Leadership*, Vol. 29 No.
- Gardberg, N.A. & Fombrun, C.J. 2006. Corporate citizenship: Creating intangible assets across institutional environments. *Academy of Management Review*, 31(2): 329-346.
- Gladstein, D. L., & Reilly, N. P. (1985). Group decision making under threat: The tycoon game. *Academy of Management Journal*, 28(3), 613-627.
- Grover, V., & Malhotra, M. K. (2003). Transaction cost framework in operations and supply chain management research: theory and measurement. *Journal of Operations management*, 21(4), 457-473.
- Hannah, S. T., Uhl-Bien, M., Avolio, B. J., & Cavarretta, F. L. (2009). A framework for examining leadership in extreme contexts. *The Leadership Quarterly*, 20(6), 897-919.
- Johansson, A. W. (2004). Consulting as story-making. *Journal of Management Development*.
- Johns, G. (2006). The essential impact of context on organizational behavior. *Academy of management review*, 31(2), 386-408.
- Johnson, C., Dowd, T. J., & Ridgeway, C. L. (2006). Legitimacy as a social process. *Annu. Rev. Sociol.*, 32, 53-78.
- Kostova, T., & Zaheer, S. 1999. Organizational legitimacy under conditions of complexity: The case of the multinational enterprise. *Academy of Management Review*, 24(1): 64-81.
- Labov W. & Waletzky J. (1967). Narrative analysis: oral versions of personal experience. In *Essays on the Verbal and Visual Arts*, ed. J Helm, pp. 12-44. Seattle: Univ. Wash. Press
- Liden, R. C., & Antonakis, J. (2009). Considering context in psychological leadership research. *Human relations*, 62(11), 1587-1605.
- Martin, J., & Powers, M. E. (1983). Truth or corporate propaganda: The value of a good war story. *Organizational symbolism*, 1, 81-92.

- Mulder, M., Ritsema van Eck, J. R., & De Jong, R. D. (1971). An organization in crisis and non-crisis situations. *Human Relations*, 24(1), 19-41.
- Mutch, A. (2006). Organization theory and military metaphor: time for a reappraisal?. *Organization*, 13(6), 751-769.
- Nees, D.B. and Grenier, L.E. (1985), "Seeing behind the look-alike management consultants", *Organizational Dynamics*, Vol. 13, Winter, pp. 68-79
- Neilsen, E. H., & Rao, M. V. H. 1987. The strategy-legitimacy nexus: A thick description. *Academy of Management Review*, 12(3): 523-533.
- Oc, B. (2018). Contextual leadership: A systematic review of how contextual factors shape leadership and its outcomes. *The Leadership Quarterly*, 29(1), 218-235.
- Ochberg, R.L. (1994), "Life stories and storied lives", in Josselson, R. and Lieblich, A. (Eds), *The Narrative Study of Lives*, Vol. 2, Sage, London, pp. 113-44.
- Orr, K., & Bennett, M. (2017). Relational leadership, storytelling, and narratives: Practices of local government chief executives. *Public Administration Review*, 77(4), 515-527.
- O'Shea, J. E., & Madigan, C. (1997). *Dangerous company: The consulting powerhouses and the businesses they save and ruin*. Crown Business.
- Polletta, F., Chen, P. C. B., Gardner, B. G., & Motes, A. (2011). The sociology of storytelling. *Annual review of sociology*, 37, 109-130.
- Suchman, M. C. (1995). Managing legitimacy: Strategic and institutional approaches. *Academy of management review*, 20(3), 571-610.
- Suddaby, R., Bitektine, A., & Haack, P. (2017). Legitimacy. *Academy of Management Annals*, 11(1), 451-478.
- Taylor, S. S., Fisher, D., & Dufresne, R. L. (2002). The aesthetics of management storytelling: A key to organizational learning. *Management Learning*, 33(3), 313-330.
- The New York Times (2022), <https://www.nytimes.com/books/best-sellers/2020/08/16/business-books/>, hämtad 07.03.2022.
- Tsoukas, H. 1991. The missing link: A transformational view of metaphors in organizational science. *Academy of Management Review*, 16(3): 566-585.

Vaara, E., & Tienari, J. (2011). On the narrative construction of multinational corporations: An antenarrative analysis of legitimation and resistance in a cross-border merger. *Organization science*, 22(2), 370-390.

Vaara, E., Tienari, J., & Laurila, J. 2006. Pulp and Paper Fiction: On the Discursive Legitimation of Global Industrial Restructuring. *Organization Studies*, 27(6): 789-810.

VanVactor, J. D. (2007). Risk Mitigation Through A Composite Risk Management Process: The US Army Risk Assessment. *Organization Development Journal*, 25(2).

Wallis, J. J., & North D. C. (1986). Measuring the transaction sector in the American economy, 1870-1970. I Engerman, S. L., & Gallman, R. E. (Eds.). (2007). *Long-term factors in American economic growth* (Vol. 51). University of Chicago Press.

Wang, G., Dou, W., Zhu, W., & Zhou, N. (2015). The effects of firm capabilities on external collaboration and performance: The moderating role of market turbulence. *Journal of Business Research*, 68(9), 1928-1936.

Weick, K. E. (2001). Making sense of the organization. *Mass: Blackwell Business*.

Willink, J., & Babin, L. (2017). Extreme ownership: How US Navy SEALs lead and win. St. Martin's Press.



Detta verk är licensierat under en [Creative Commons Erkännande 4.0 Internationell Licens](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/).