



Om ledarskap och dess självuppfyllande profetia

—

En kritisk diskursanalys om dikotomier i ledarskapshandböcker

Pro gradu-avhandling i ämnet Organisation och ledning

Anton Laakso 41565

Handledare: Mika Mård

Fakulteten för samhällsvetenskaper och ekonomi

Handelshögskolan vid Åbo Akademi

18.3.2022

Åbo Akademi – Fakulteten för samhällsvetenskaper och ekonomi

Abstrakt för avhandling pro gradu

Ämne: Organisation och ledning	
Författare: Anton Laakso	
Arbetets titel: Om Ledarskap och dess självuppfyllande profetia – En kritisk diskursanalys om dikotomier i ledarskapshandböcker	
Handledare: Mika Mård	
<p>Abstrakt:</p> <p>Detta är en avhandling om ledarskap och specifikt om dikotomier som har en betydande roll inom ledarskapsdiskurser. Ledare – efterföljare är ett exempel på en dikotomi som ofta förekommer inom ledarskapsdiskurser. Även om den bidrar med en enkel konceptualisering, är den inte fullständigt problemfri.</p> <p>Dikotomierna är till sin natur begränsande, eftersom de utelämnar en stor del av nyanser. Syftet med min avhandling var <i>att se på dikotomier i ledarskapshandböcker för att förstå möjliga utmaningar som användningen av dessa innebär för ledarskapsdiskurser.</i></p> <p>För att besvara syftet utgick jag i min teoretiska referensram från Mats Alvessons tankar om critical leadership studies, David Collinsons tankar om utforskade aspekter inom ledarskapsforskning och Norman Faircloughs modeller för kritisk diskursanalys. Det empiriska materialet bestod av tre ledarskapshandböcker som jag analyserade utgående från Faircloughs (1995) tre dimensionella modell för kritisk diskursanalys.</p> <p>Studiens resultat består av dikotomierna bra – dåliga ledare, extraordinära ledare – vi andra samt riktiga – osanna ledare som jag identifierat. Dessa dikotomier påverkar ledarskapsdiskurser genom att begränsa våra uppfattningar, förstärka hegemoniska sammansättningar och att närmast enbart beskriva individuella ledare.</p> <p>Dikotomierna har en paradoxal inverkan. De fungerar väl för att konceptualisera fenomen, men kan samtidigt bidra med begränsande effekter ifall man stöder sig på dem som representationer av verkligheten. De ledarskapshandböcker som utgjort det empiriska materialet har även tendenser att skildra verkligheten utgående från dikotomierna. Ledarskap och dess självuppfyllande profetia blickar tillbaka på detta, att ledarskap slutligen endast blir en dikotomisk uppdelning mellan två ytterligheter.</p>	
Nyckelord: <i>Ledarskap, diskurser, dikotomier, CLS, CDA, ledarskapshandböcker,</i>	
Datum: 18.3.2022	Sidantal: 68

Innehållsförteckning

1 Inledning	2
1.1 Syfte	3
1.2 Disposition	5
2 Teoretisk referensram	6
2.1 Allmänt om ledarskap och ledarskapsdiskurser	6
2.1.1 Diskursen om bra ledare.....	7
2.1.2 Diskursen om extraordinära ledare.....	8
2.1.3 Diskursen om sanna ledare.....	9
2.2 Critical leadership studies	9
2.2.1 Dikotomier.....	10
2.3 Diskursanalys	12
2.4 Kritisk diskursanalys	13
2.4.1 Diskurser och dynamik.....	14
3 Min studie	16
3.1 Val av empiriskt material	16
3.1.1 Bakgrund.....	16
3.1.2 Kriterier och avgränsning.....	18
3.1.3 Ledarskapshandböckerna.....	19
3.2 Tillvägagångssätt	26
3.3 Analysmetod	28
3.4 Etiska överväganden	31
4 Empiriskt material	32
4.1 Dikotomier i ledarskapshandböckerna	32
4.1.1 Bra – dåliga ledare.....	33
4.1.2 Extraordinära ledare – vi andra.....	36
4.1.3 Riktiga – osanna ledare.....	40
4.2 Tvetydigheter i dikotomierna	44
4.2.1 Att tvingas tänka fyrkantigt.....	46
4.2.2 Motstridiga uppfattningar.....	49
5 Utmaningar i ledarskapsdiskurser	52
5.1 Konceptualisering	52
5.2 Självpuppfyllande profetian	54
5.3 Paradoxen	56
6 Diskussion	58
7 Avslutning	60
Litteraturförteckning	61
Empiriskt material	67

1 Inledning

Detta är en avhandling om dikotomier i ledarskapshandböcker och speciellt de utmaningar som dessa kan innebära för ledarskapsdiskurser. Anekdoten nedan tar fasta på några av dessa utmaningar. Även om anekdoten är en fiktiv introduktion till en ledarskapshandbok, synliggör den även fenomen som dyker upp i ledarskapshandböckerna.

Har du som företagsledare konstant utmaningar med att urskilja vad du gör och säger som är bra och vad som är dåligt? Detta är inte märkvärdigt, eftersom en stor del av ledare har svårt att sätta fingret på vad som de egentligen gör. Du är inte ensam. Som tur finns det hjälpmedel som får dig att bli en bättre ledare. Kom ihåg dock att ta i beaktande dina efterföljare! Så här mellan oss, så är det ju inte det mest centrala för din karriär, men du vill ju inte bränna broar. Tänk om någon av dina efterföljare efter 10 år beskriver dig på sociala medier som en dålig chef, det vill du säkerligen inte?

Som tur har jag kommit fram med enkla tips som du kan använda dig av. Vi kan börja med vilka ord du använder: Du vill ju inte ge en bild av att du är ovanför någon annan och detta kan du undvika genom att endast tala om vi. Vi är bra, vi fick fram ett bra resultat och vi kämpade genom detta tuffa år. Detta behöver ju inte stämma med verkligheten, eftersom du som smart företagsledare inser att vissa människor inte bidrar med lika mycket. Delvis är det ju tack vare dig som ni lyckats med alla dessa, men det vill du nog inte säga högt. Detta kan sammanfattas i att bra ledare är bra på att berömma, fastän det inte finns skäl för det. Det var ändå du som gjorde allting. Dåliga ledare å andra sidan lyckas kommunicera utåt även att de är bäst och har gjort allting för att lyckas. Gör inte detta eftersom då lyfter du dig ovanför dina efterföljare, vilket kan snabbt leda till att du inte är omtyckt mer.

Längre fram i denna insiktsfulla bok kommer du att få ta del av exempel från verkliga ledare som både lyckats och misslyckats. Vi kommer att bena ut exakt vad de gjort och sagt så att du kan dels lära dig vad man ska göra och vad man ska undvika. Det viktigaste ligger i att du är motiverad att utveckla ditt ledarskap.

1.1 Syfte

Det är inte enkelt att få en uppfattning om fenomenet ledarskap eftersom det finns flera faktorer som inverkar och samverkar i en ständigt förändrande värld. Det finns flera exempel på försök att strukturera ledarskap. Burns (1978) beskriver skillnaden mellan transaktionellt och transformativt ledarskap, som i detta skede är närmast en klassiker inom ledarskap. Alvesson och Spicer (2020) beskriver ledare och efterföljare som allmänt förekommande motpoler inom ledarskap. Ledarskap är till sin natur motstridigt, komplext och nyanserat vilket enligt Collinson (2014, 2020) gjort det ett svårt ämne att forska i.

Men populära ledarskapshandböcker lyckas ofta beskriva ledarskap som ett enkelt fenomen som är enkelt att förstå. Samtidigt ger flera av ledarskapshandböckerna även intrycket att en person kan utveckla sitt ledarskap i hög grad genom att läsa en specifik bok. Detta kan också tänkas ha lett till den popularitet som ledarskapshandböcker fått. Enligt Crossan och Mazutis (2008) bildar ledarskapshandböcker en stor del av de 5000 affärsrelaterade böcker som publiceras i USA varje år. Böckerna i mitt empiriska material har kan anses även varit populära bland läsare, eftersom flera tusen personer skrivit recensioner av dem på nätsidan Amazon.com. Böckerna som utgör mitt empiriska material är ”5 Levels of leadership: Proven steps to maximize your potential” av John C. Maxwell, ”Start with why: How great leaders inspire everyone to take action” av Simon Sinek samt ”Multipliers, revised and updated: How the best leaders make everyone smarter” av Liz Wiseman. Redan titlarna av böckerna utlovar genom enkla verktyg för att utveckla individens ledarskapsutövande.

Ledarskapshandböckerna har en tendens att få ledarskap att låta enkelt. Bligh och Meindl (2004) konstaterar i deras studie att ledarskapshandböcker även porträtterar orealistiska ideal kring enskilda personers ledarskapsförmågor. Därutöver påpekar Adamson och Kelan (2018) att det ideal som porträtteras inte heller är exakta beskrivningar av personer. Även om Adamson och Kelan (2018) studie baserar sig på självbiografier, finns det liknande kopplingar att dra till ledarskapshandböcker. Ford (2005) påpekar även att populär litteratur om ledarskap har tendenser att okritiskt behandla teman. Ytterligare belyser Bligh och Meindl (2004) att ledarskapshandböckerna framför normativa tankar om hur personer borde agera som

ledare. Detta synliggör även kulturella aspekter som påverkar uppfattningen om ledarskap och dess roll i samhället.

Ett sätt för att få något att låta enkelt är att beskriva det genom dikotomier. Collinson (2014) beskriver att användningen av dikotomier är vanligt i ledarskapshandböcker. Dikotomier kan beskrivas som ytterligheter på ett spektrum, där en sak endast kan höra till någon av ytterligheterna. Till exempel är en dikotomi att beskriva något som antingen gott eller ont. I dikotomierna synliggörs även en okritiskhet mot att fenomen kan även ligga mellan dessa två ytterligheter. Den fiktiva anekdoten i inledningen synliggör liknande element som även återkommer i det empiriska materialet. Dikotomierna bidrar dock inte med ett mångsidigt perspektiv, eftersom det endast lyckas fånga en liten del av ett fenomen.

Teoretiska ramverket består av kritisk diskursanalys och speciellt Norman Faircloughs (se exempelvis 1995, 2003, 2013) verk, men samtidigt även critical leadership studies med betoning av Mats Alvessons (exempelvis 2019) och David Collinsons (2006, 2014, 2020) verk. Jag anser att detta diskursiva angreppssätt bidrar med en förståelse som sträcker sig över ämnesgränser och samtidigt belyser fenomenet från en alternativ synvinkel.

I och med detta är syftet med avhandlingen *att se på dikotomier i ledarskapshandböcker för att förstå möjliga utmaningar som användningen av dessa innebär för ledarskapsdiskurser.*

För att besvara syftet för avhandlingen har jag tre forskningsfrågor vilka är:

- 1) Hurdana dikotomier om ledarskap finns i materialet?
- 2) Hur uppfattar jag dessa dikotomier
- 3) Vilka utmaningar synliggör dessa dikotomier?

1.2 Disposition

Strukturen för denna avhandling består av fem delar. I den första delen redogör jag för den teoretiska referensramen som står till grund för avhandlingen. Jag redogör för relevanta teman inom det teoretiska fältet och diskuterar även de mest relevanta begreppen som återkommer i min avhandling. I och med att begrepp som diskurser, dikotomier och social kontext även diskuteras som centrala delar i de teoretiska perspektiv som jag utgår från, anser jag att det lämpar sig bäst att i samband med teoretiska referensramen diskutera dem.

I den andra delen presenterar jag min empiriska studie. Jag presenterar till en början min förstudie som ligger som grund för de val som jag gjort under studiens gång. Staller (2010) påpekar att trovärdighet i kvalitativa studier skapas genom noggranna skildringar av de val man gjort som forskare. Det synliggörs även i kapitlet om min empiriska studie, där jag strävat efter att synliggöra och motivera de val jag gjort under studiens lopp.

Den tredje delen av avhandlingen är tudelad. Samtidigt som jag presenterar de dikotomier som jag upptäckt i de tre ledarskapshandböckerna som jag behandlat, beskriver jag även vad jag ser i dessa dikotomier och hur jag tolkar dessa. Den tredje delen av avhandlingen besvara även mina två första forskningsfrågor, vilka är hurdana dikotomier om ledarskap finns i materialet samt hur uppfattar jag dessa.

I den fjärde delen av avhandlingen, diskuterar jag i anslutning till den teoretiska referensramen vilka insikter som mitt empiriska material bidragit med. Fokus ligger främst på de utmaningar som dikotomierna bidrar med för ledarskapdiskurserna, vilket även besvarar min sista forskningsfråga.

Slutligen diskuterar jag i den sista delen de implikationer som min studie har och vilka möjliga fortsatta forskningsansatser dessa kan ha.

2 Teoretisk referensram

I denna del av avhandlingen presenterar jag den teoretiska referensramen som utgör grunden för avhandlingen. Den största vikten i min teoretiska referensram läggs på kritisk diskursanalys och critical leadership studies. I och med att min studie bygger på tvärvetenskapliga metoder har jag placerat vissa centrala begrepp under respektive rubriker. Detta utesluter dock inte att centrala begrepp även skulle förekomma inom ramarna för de andra teoretiska begreppen som jag diskuterar. I och med detta bildar den teoretiska referensramen ett helhetsperspektiv på ämnet för min avhandling.

2.1 Allmänt om ledarskap och ledarskapsdiskurser

Genom tiderna har ledarskap väckt intresse bland människor, vilket även resulterat i flera olika beskrivningar om det. Collinson (2020) hävdar att ledarskapsfältet går att dela in i tre olika områden vilka är heroiskt, post-heroiskt respektive kritiskt perspektiv på ledarskap. Heroiskt ledarskap innefattar konventionella individcentrerade perspektiv som speciellt betonar ledares egenskaper och kunskaper (Collinson, 2020). Autentiskt ledarskap där ledaren genom genuina handlingar vill stöda efterföljares utveckling (Luthans & Avolio, 2003; George, 2003) är ett närmast typiskt exempel för dessa individcentrerade perspektiv. Kännetecknande är att en eller några få centrala egenskaper för en ledare placeras under ett paraplybegrepp. Post-heroiska perspektiv, som namnet redan indikerar, förflyttar sig vidare från den enskilda ledaren till exempelvis grupper, självledarskap och efterföljare som betydande aspekter inom ledarskap (Collinson, 2020). Fletcher (2004) betonar att post-heroiska perspektiv i högre grad koncentrerar sig på de dynamiker och processer som sker mellan olika människor i organisationer. Det kännetecknande ligger närmast i att post-heroiska perspektiv uppmärksammar även andra än enbart en enskild person i en ledarskapsposition. Kritiskt perspektiv på ledarskap (eng. critical leadership studies) kan anses vara en samling inriktningar som ifrågasätter speciellt konventionella tankar om makt kring ledarskap så som ledare och efterföljare (se exempelvis Collinson, 2006; Alvesson & Spicer, 2012; Collinson, Smolović & Grint 2018; Alvesson & Einola, 2019).

Ledarskap är dock inte enbart något vi gör, utan även något som vi talar och skriver om. Det vi talar om kan beskrivas som diskurser. Vår vardag är fylld med olika interaktioner med andra människor. Ett diskursivt angreppssätt innebär att vi både kan skapa och förstå olika sociala kontexter (Gee, 2004), men även förhålla oss till fenomen som konstant föränderliga. Som Fairhurst och Ohl-Bien (2012) synliggör i sin studie om relationella processer inom ledarskap, bidrar ett diskursanalytiskt angreppssätt med ett alternativt sätt att förstå ledarskap. Andra studier med ett diskursanalytiskt angreppssätt inom ledarskap har till exempel synliggjort sensemaking (Barge & Fairhurst, 2008), alternativa perspektiv på managers (Du Gay, Salaman & Rees, 1996) men även diskursiva praktiker i möten (Wodak, Kwon & Clarke, 2011).

Ledarskapsdiskurser är sällan entydiga eller uttömmande. Likaväl är det ställvis utmanande att peka på de skillnader som förekommer i till exempel diskurser om bra ledare, extraordinära ledare och sanna ledare. Men vissa element är tydligt kopplade till transformativ och transaktionellt ledarskap, heroiskt ledarskap samt autentiskt ledarskap.

2.1.1 Diskursen om bra ledare

Att ledarskap väcker mycket diskussion är inte märkvärdigt, eftersom en stor del av människor kommer dagligen i kontakt med ledarskap. En stor del av människor har även personliga erfarenheter av ledare som de själv skulle benämna för bra eller dåliga. Således innefattar diskursen om bra ledare även en dimension om dåliga ledare, eftersom motsatsen till en bra ledares agerande kan anses som kännetecknande för dåliga ledare. Likheter i diskursen om bra ledare syns tydligt i det som kallas för transformativt ledarskap. Sveningsson och Alvesson (2010) beskriver transformativt ledarskap som att skapa betydelse i arbetet genom engagerande arbetssätt. Dock är transformativ ledarskap ett paraplybegrepp på en högre nivå, vilket gör att diskurser om de egenskaper och handlingar som utförs inte direkt är specifika. Bartram och Casimir (2007) anser inspirera och möjliggöra personlig utveckling för medarbetare är en central del av transformativt ledarskap. Caldwell, Hayes och Long (2010) påpekar däremot att transformativa ledare skapar resultat genom värdeskapande i organisationer. Därutöver påpekar Caldwell, Dixon, Floyd, Chaudoin, Post och

Cheokas (2012) att dessa transformativa ledare har färdigheter att utveckla efterföljare till att själv förstå vilka möjligheter för utveckling som finns för dem. Olika beskrivningar om vilka aspekter som faktiskt ingår i transformativt ledarskap är mångfaldiga. Det centrala ligger i att transformativt ledarskap ses som ett bättre alternativ än transaktionellt ledarskap.

Enligt Sveningsson och Alvesson (2010) handlar transaktionellt ledarskap om en relation mellan ledare och efterföljare där ledaren erbjuder belöning för utförda arbetsuppgifter. Skillnaden mellan transformativ och transaktionellt ledarskap ligger i att ledaren inte motiverar, inspirerar eller strävar efter att utveckla efterföljare. Bass, Avolio, Jung och Berson (2003) hävdar att transaktionella ledare även styr efterföljare arbete genom sanktioner. Detta kan innebära att till exempel poängtera risken av att bli avskedad ifall efterföljare inte når mål som är uppsatta av ledaren.

2.1.2 Diskursen om extraordinära ledare

Goethals och Allison (2014) hävdar att människor självmant vänder sig till mentalt starka, karismatiska och nästan överkliga personer som med sin passion kan påverka andra. Den bild av ledarskap som heroiskt ledarskap ger avviker inte markant från detta heller. Allison och Cecilione (2016) beskriver hur berättelser och heroiska porträtteringar ofta behandlas inom samma kontext eftersom de rent samhälleligt har en stor betydelse för att överföra visdomar. Vidare beskriver Allison och Cecilione (2016) att hjältar och berättelser av dem länge fungerat som drivkrafter i samhället, eftersom de bidrar med hopp om en bättre framtid. Sveningsson och Alvesson (2010) belyser dock att karismatiskt ledarskap tar mer fasta på hur en ledare skapar inflytelse bland efterföljare.

För ledarskapdiskurser finns det även element som tyder på de extraordinära egenskaper som en ledare innefattar. Śliwa, Spoelstra, Sørensen, och Land (2013) beskriver att berättelser om mäktiga ledare påverkar oss även om de vore fiktiva. Självuppoffrande och risktagande är enligt Śliwa et al. (2013) kännetecknande för extraordinära ledare.

2.1.3 Diskursen om sanna ledare

Diskurser om sanna ledare är inte heller alltid entydiga, men flera av aspekterna synliggörs speciellt bra i autentiskt ledarskap. I och med att autentiskt ledarskap närmast är en vidare utveckling av transformativt ledarskap (George, 2003), finns det likheter mellan dem. Dock betonar autentiskt ledarskap mer ledarens värdegrund som en central del. Avolio, Gardner, Walumbwa, Luthans och May (2004) beskriver autentiskt ledarskap som att ledare är starkt styrda av inre motivera att hjälpa och stöda medarbetare. Luthans och Avolio (2003) påpekar däremot att autentiskt ledarskap även innefattar vilja att hjälpa utan att ledaren själv får personlig nytta av det. Denna osjälviskhet stiger tydligt upp i diskurser om sanna ledare och kan även betraktas som altruism. Att bli en ledare kan ses vara något man vill göra för att man får nöje av att leda och utveckla andra. Däremot kan det anses icke autentiskt att vill bli en ledare för att få personlig nytta (Avolio et al., 2001). Fry (2003) beskriver att altruistiskt skapa visioner och hopp för företagets mål speciellt framkommer i spirituellt ledarskap. Även om spirituellt ledarskap främst kan anses vara en del av autentiskt ledarskap, anser Dinh, Lord, Gardner, Meuser, Liden och Hu (2014) att det närmast synliggör de moraliska och etiska betoningar som heroiskt ledarskap utvecklats till.

2.2 Critical leadership studies

Collinson (2011) beskriver critical leadership studies (framöver förkortat som CLS) som en samling av perspektiv som ifrågasätter hegemoniska och konventionella dynamiker inom ledarskapsforskning. Enligt Collinson (2011) är hegemoniska dynamiker inom ledarskap till exempel att ledare har makt över efterföljare och efterföljarna enbart följer order. Den grundläggande tanken ligger i att betrakta fenomen utgående från alternativa perspektiv som inte grundar sig på konventionella mönster kring ledarskap.

Ett av dessa perspektiv är enligt Alvesson (2019) diskursen om gott ledarskap, eftersom ledarskap kan beskrivas som närmast allt som har en positiv inverkan. Ledarskap kan till exempel vara paketerat i form av inspiration, etik eller autenticitet. Utöver detta beskriver Collinson och Grint (2005) att forskning även haft tendenser att

beskriva ledarskap med utgångspunkt i senaste trender inom företagsvärlden. Handlar det sedan om inspirerande, autentiskt eller etiskt ledarskap argumenterar Alvesson (2019) för att det närmast handlar om att erbjuda konsulter och företagsledare enkla verktyg för att artificiellt uppblåsa deras självkänsla. Vidare poängterar Alvesson och Einola (2019) att flera av dessa så kallade teorier inom ledarskap även står på osäker empirisk grund. Problematiken uppkommer i de tvetydigheter som dessa olika perspektiv bidrar med. I och med att ledarskap är ett mångfasetterat fenomen med flera möjliga utgångspunkter och perspektiv, finns det endast begränsade utkomster av att utgå från ett individperspektiv.

Dock bidrar inte forskning om individcentrerade egenskaper med kunskap som kan belysa dessa mångfasetterade aspekter. I detta ligger även det centrala med CLS, att belysa fenomen som inte synliggörs i de heroiska och post-heroiska perspektiven som Collinson (2020) beskriver. En orsak till detta är de antaganden som speciellt heroiskt ledarskap bygger på. Som Alvesson och Einola (2019) påpekar, innefattar till exempel populära teorier som autentiskt och transformativt ledarskap ett ytterst snävt perspektiv. Dessa lyckas enbart paketera in några få aspekter på vad som kan tänkas vara ledarskap. Samtidigt förhåller sig dessa enbart till en enskild individ som ledare. Antaganden om en enskild ledare tyder närmast på ideologiskt tunnelseende inom ledarskapsforskning som synliggörs i till exempel i Alvesson och Einola (2019), Alvesson (2019) samt Blom och Alvesson (2015).

2.2.1 Dikotomier

Med dikotomier avses en tudelning där ett fenomen enbart kan tillhöra den ena eller den andra sidan av ett spektrum. Inom ledarskap är transformativt och transaktionellt ledarskap ett exempel på en dikotomisk tudelning. Transaktionellt ledarskap, där chefen endast fungerar som en övervakare av arbete eller transformativt ledarskap där ledaren inspirerar och motiverar de anställda (Sveningsson & Alvesson, 2010). Att vända sig till dikotomier kan tänkas vara lockande, eftersom det medför en enkelhet. Denna enkelhet kan tänkas ha en beskrivande och förklarande effekt (Alvesson, 2019) som slutligen kunde öppna upp begreppet ledarskap. Men samtidigt kan man undvika komplexa och paradoxala fenomen inom ledarskap (Collinson, 2014). Att beskriva

ledarskap dikotomiskt kan anses vara ett försök på att bidra med forskning som kan användas ute i affärlivet. Men Collinson och Grint (2005, s.1) påpekar dock att denna tanke snarast haft en för betydande roll inom forskning:

Leadership 'research' has frequently been at best fragmented and at worst trivial, too often informed by the rather superficial ideas of management and academic consultants keen to peddle the latest, pre-packaged list of essential qualities deemed necessary for individual leaders and as the prescribed solution to all leadership dilemmas.

Dikotomier inom ledarskapsforskning är inte direkt något nytt. Burns (1978) beskriver transformativt och transaktionellt ledarskap som två starka motpoler. Tankar om speciellt transformativt och transaktionellt ledarskap har i stor utsträckning påverkat förståelsen av ledarskap. Men Burns (2007) (refererad i Collinson, 2014) reflekterar över att denna uppställning varit överdikotomiserad.

Collinson (2014) hävdar att det råder en överbetoning på att hitta skillnader som kan paketeras till antingen–eller–fenomen. I ljuset av Collinson och Grint (2005) betyder det även att då någon av dessa färdigt paketerade koncept inte fungerar längre kan man ersätta det med nytt. Forskningsgrenar tyder på att ledarskap ofta behandlas idealistiskt (Alvesson & Spicer, 2012), romantiserat (Collinson, Smolović & Grint, 2018) och som individer med skepnader av hjältar från berättelser (Allison & Cecilione, 2016). Att med hjälp av dessa begrepp beskriva ledarskap är inte problematiskt i sig, men grundtanken bakom kräver en ytterligare problematisering. Att beskriva en ledare som hjältelik, implicerar samtidigt även att det finns andra människor som inte är lika kunniga, benägna eller modiga (Allison & Cecilione, 2016). Att lyfta upp ledaren på en piedestal indikerar samtidigt att personen har större befogenheter än de andra.

Collinson (2014) hävdar även att tudelningar som ledare–efterföljare underminerar efterföljarens kunskap, talang och intresse. Collinson (2014) hävdar att det är även lätt hänt att man endast inverterar dikotomier. Detta kan innebära till exempel att i stället för att porträttera heroiska ledare, så porträtterar man heroiska efterföljare (Collinson, 2014). Problemet med detta uppkommer då den dikotomiska uppdelningen finns kvar, men man har endast riktat om ljuset. Utgående från detta poängterar Collinson (2014) att genom dessa perspektiv belyser man inte underliggande maktdynamiker och -

strukturer i organisationer, utan endast förstärker dem. Collinson (2003) förklarar att detta sker på grund av att generaliseringarna inte försvinner ifall de inte ifrågasätts.

Dikotomier förekommer dock inte enbart inom ledarskapsforskning utan har även en stadig plats i en större vetenskaplig kontext. Inom psykologi finns till exempel dikotomin individualistisk – kollektivistisk (Hermans & Kempen, 1998), inom sociologi dikotomin om inside – outside perspektiv på familjeforskning (Christensen & Dahl, 1997) och inom statskunskap dikotomin om öst – väst fördelningen (Shulman, 2002).

2.3 Diskursanalys

Vad som avses med diskurser är inte alltid entydigt, men Alvesson och Kärreman (2011) beskriver diskurser som tal och texter som skapas genom användning av språk. Tidningarna, diskussionerna och böckerna i kafferummet innehåller alla diskurser även om formen är mer eller mindre påtaglig. Diskursanalysen är ett analytiskt verktyg för att strukturera och synliggöra dessa diskurser. Diskurserna är inte alltid heller synliga i endast en liten del av texten, utan synliggörs snarast i en större helhet som är kopplade till varandra. Att förstå sig på diskursanalys är en central del av avhandlingen, eftersom kritisk diskursanalys är en vidare utveckling av diskursanalys. Detta är centralt för att i ett senare skede förstå hur antaganden formas i diskurser i enlighet med Fairclough (2003). Därutöver är en central poäng även att antaganden kan beskrivas som generaliseringar som blivit osynliga delar av vår vardag (Fairclough, 2003).

Enligt Paltridge (2012) handlar diskursanalys om att hitta mönster i språket och att se språket som en del av olika samhällsliga kontexter. Det är inte endast av betydelse vad en person beskriver, utan det skildrar även en större social kontext där den uppkommer. Phillips, Sewell och Jaynes (2008) beskriver diskursanalys och de olika inriktningar inom det som att förstå diskurser som skapare av sociala verkligheter. Clifton (2019) påpekar att fenomen inte i sig existerar som monoliter, utan att de skapas och formas i diskurser. Phillips et al. (2008) påpekar även att diskurser är motstridiga till sin natur. Samhället och vår sociala vardag är inte enkla entiteter som vi agerar i utan även de är tvetydiga, mångfasetterade och ibland även paradoxala. Som

synliggörs ovan, finns det flera olika uppfattningar om vilken inverkan diskurser har och hur de är till sin natur. Men enligt Alvesson och Kärreman (2011) medför detta även utmaningar för angreppssättet. Att navigera inom mångfasetterade beskrivningar om diskursanalys har närmast en förbryllande effekt, vilket innebär att det krävs en precision i teoretiska ramverket.

2.4 Kritisk diskursanalys

Fairclough (2001) hävdar att kritisk diskursanalys erbjuder metoder för att kunna analysera komplicerade texter som delar av sociala processer. Texter och diskurser är mångfasetterade och sammankopplade på flera olika nivåer, lika som de sociala kontexter och situationer som vi agerar i. Samtidigt som ledarskap är något som man talar om (se exempelvis Fairhurst & Ohl-Bien, 2012) är det även ett fenomen som skildras i de ledarskapshandböcker som jag valt. De berättelser som skildras om ledarskap i ledarskapshandböckerna har även inverknings för diskurser som sker mellan människor. Śliwa et al. (2013) påpekar att även fiktiva berättelser om ledarskap bidrar med inspiration och exempel som ledare kan använda sig av.

Där andra inriktningar inom diskursanalys i högre grad betonar lingvistiska skillnader och hur själva texterna byggs upp och struktureras, har kritisk diskursanalys en mer synliggörande funktion. Van Dijk (1993) belyser att kritiska diskursanalysens funktion är att synliggöra maktförhållanden i samhället. Fairclough (2003) hävdar därmed att endast textanalys bidrar med en snäv bild av ett fenomen. I och med att texter reflekterar den kontext där vi agerar, belyser även texter samhällseliga fenomen. Van Dijk (1993) påpekar även att kritisk diskursanalys har i uppgift att rikta ljus på underliggande maktförhållanden i samhället. Makt tar sig i uttryck i diskurser genom till exempel ordval, betoningar och utelämnande. Denna koppling till underliggande maktförhållanden synliggörs i kritisk diskursanalys i form av begreppen intertextualitet och hegemoni.

Med intertextualitet avser Fairclough (2003) att texter är kopplade till varandra. Citat är ett exempel på en koppling till en annan text, men det intressanta ligger i de mer osynliga kopplingarna. Texter baserar sig på antaganden men dessa är oftast osynliga,

eftersom det inte direkt går att påvisa vilken annan text som påverkat dessa antaganden (Fairclough, 2003). Det kan handla om att man sett, upplevt eller noterat något annat i en eller flera andra texter som sedan har inflytelse över den nya texten. Det centrala med intertextualitet enligt Fairclough (2003) ligger dock i att kopplingarna mellan texterna och diskurserna förblir vaga.

Ett annat allmänt förekommande begrepp inom kritisk diskursanalys är hegemoni. Med hegemoni avses enligt Fairclough (2003) att vissa aspekter normaliserats i den grad att man inte behöver explicit uttrycka dessa. Troligtvis ifrågasätter man som studerande inte orsaker till att man väljer att studera, ifall ens egna föräldrar och kamrater och är färdiga att ägna tid för sin utbildning. Detta kunde enligt Fairclough (2003) beskrivas som en hegemonisk uppställning, att utbildning är viktigt. Hur detta kopplas ihop med intertextualitet kan synliggöras till exempel genom att läsa texter om utbildning. I dessa texter behöver det inte därmed explicit uttryckas att utbildning är viktigt, eftersom det redan formats till ett antagande.

Som synliggörs ovan, är relationen mellan dessa två begrepp komplex och mångfasetterad. I och med att även diskurser och deras koppling till vardagen är mångfasetterad, behandlar jag i nästa delkapitel detta dynamiska förhållande.

2.4.1 Diskurser och dynamik

Fairclough (2003) hävdar att texter skapar förändring i samhället. När vi tänker på verk som vi blivit utsatta för under hela vår uppväxt, kan man inte undgå från att de påverkat oss på något sätt. Utgående från en social konstruktivistisk syn, som kritisk diskursanalys bland annat vilar på, skapas den sociala världen genom texter (Fairclough, 2003). Det vi upplever, tolkar och skapar mening för kan vi uttrycka genom ord följda efter varandra. Clifton (2019) påpekar att fenomen inte i sig finns ute i det vilda, utan att de skapas i diskurser. Texter kan således tolkas som delar av sociala kontexter, där det som rent explicit uttrycks har en betydelse för en social kontext (Fairclough, 2003). Fairclough (2007) poängterar dock att det ligger vissa tvetydiga aspekter i diskursers koppling till sociala kontexter, speciellt gällande diskursiva och icke-diskursiva fenomen. Å ena sidan påverkar de sociala kontexterna

uppkommelsen av diskurser, men samtidigt påverkar diskurserna de sociala kontexterna. Beroende på hur dessa specifika diskurser socialiseras och blir delar av hegemoniska sammansättningar i samhället, kan påverkan på den sociala kontextens icke-diskursiva drag vara kraftig (Fairclough, 2007). I och med detta hamnar vi i en paradoxal relation mellan diskurser som reflektioner av den sociala kontexten och sociala kontexter som grund för diskursiva handlingar. Fairclough (2003) påpekar dock att det är komplicerat att beskriva ett kausalt förhållande mellan dessa två. Enligt Fairclough (1995) stiger kritiskt diskursanalys in i bilden genom att stå emellan dessa två krafter och hjälper oss att förstå på detta dynamiska förhållande.

3 Min studie

I detta kapitel presenterar jag utformningen av min empiriska studie. Inledningsvis beskriver jag hur jag valt mitt empiriska material, bakgrunden till detta och de specifika ledarskapshandböckerna som utgör mitt empiriska material. Efter detta beskriver jag min analysmetod och fortsätter med en diskussion kring forskningsetik.

3.1 Val av empiriskt material

I detta delkapitel redogör jag för min empiriska datainsamling. I och med den kvalitativa studien som jag utförde, redogör jag i detalj för vissa val jag gjort under vägen och samtidigt även diskutera olika metodologiska begränsningar. Staller (2010) betonar att kännetecknande för trovärdiga kvalitativa forskningar är att det val som göra under studiens lopp är välmotiverade och begrundade. En central aspekt i mitt val av empiriskt material är att jag ser på de tre ledarskapshandböckerna som exempel i en större ledarskapdiskurs. I och med detta strävar jag heller inte efter att synliggöra skillnader mellan ledarskapshandböckerna i högre grad.

3.1.1 Bakgrund

Den ursprungliga tanken för min empiriska studie var att besöka kiosker på flygfältet och hitta verk som speciellt med sin pärmbild och text skulle vara känslöväckande och gärna förenklade. På grund av den rådande Covid-19 pandemin, var jag ursprungligen tvungen att slopa denna tanke och endast koncentrera mig på verk som fanns tillgängliga på nätet. I och med att samhället i början av september sakta men säker öppnade upp, beslöt jag mig för att göra en kort vistelse till Stockholm. Detta innebar att jag även kunde utföra min studie ute på fältet enligt den ursprungliga planen. Nedan finns en kort iakttagelse som jag skrivit på flygfälten både på Helsingfors -Vanda och Stockholm Arlanda.

En kall onsdag morgon den 22 september 2021 riktar jag vägen mot Helsingfors-Vanda flygfältet. Mitt flyg till Stockholm åker kl. 9.15 på morgonen. Trött, spänd och lite nervös känner jag mig denna morgon. Efter att

jag försenat mig från tåget och fått komma upp med en ersättningsplan på sista minuten, satt jag mig i bilen och styrde mot Helsingfors -Vanda flygfältet. Utöver de känslor jag nämnde tidigare, känner jag mig även momentärt stressad. På flygfältet, trots den pågående pandemin som varat i över ett och ett halft år, infinner sig relativt många personer på väg någonstans likt mig. Efter att inte ha besökt ett flygfält på ett och ett halvt år, känner jag mig förvånansvärt hemma i skrivande stund.

En snabb sväng via tax free och jag plockar med mig en vinflaska. Lika smidigt som jag tagit mig till flygfältet, traskar jag runt och ser ifall jag kunde hitta en bokhandel. Till min besvikelse har den enda riktiga bokhandeln dessvärre stängt, vilket jag inte undrar över med tanke på vilken minskning av resenärer det varit under det gångna året. Jag tar en sväng till andra sidan flygfältet och infinner mig snabbt i en lite affär för att köpa vatten. Samtidigt noterar jag även att det faktiskt finns en bokhylla i butiken. Jag tar en snabb titt och noterar att det nästan endast finns skönlitterära verk till salu. Aningen besviken lämnar butiken med en vattenflaska i handen. Jag får fortsätta sökningen på Arlanda flygfältet.

På tåget till Stockholm sitter jag och lyssnar på en diskussion bland tre finnar som diskuterar ifall de ska gå och äta lunch snart eller gå och fika direkt. Uppenbarligen är de i Stockholm för att antingen arbeta eller delta i något annat gemensamt. Jag tolkar dem som kollegor. Diskussionerna verkar åtminstone likt det. Men en fråga kommer jag på; Skulle dessa personer handla populärvetenskaplig ledarskapslitteratur? Eller skulle jag själv göra det? Annat än ironiskt kan jag inte se någondera parten göra det. Vem skulle då göra det?

Som framkommer senare i denna avhandling, hittade jag inte verk som intresserade mig på varken flygfält. Populärvetenskaplig ledarskapslitteratur som begrepp började kännas irrelevant, eftersom det jag var intresserad av snarast var ledarskapshandböcker. Mina upplevelser på flygfältet fick mig att tänka om min studie och koncentrera mig på att hitta intressanta verk på internet.

3.1.2 Kriterier och avgränsning

I och med att min resa ute på fältet inte direkt resulterade i att jag hittade de verk som min analys grundade sig på, valde jag att se på olika nätsidor för att därifrån kunna hitta verk som kunde intressera mig. I och med att jag redan besökt flygfält och där bekantat mig med olika kiosker, ansåg jag att jag även kunde se vilket utbud dessa kiosker har på internet. Jag började med att se på utbudet som bokhandeln Whsmith.com har. Behändigt nog hade de även en skild kategori på deras nätsida för business, law & finance. Jag bläddrade en god stund på nätsidan och stötte på några enstaka verk som verkade intressanta. Mina kriterier för vilka verk som jag valde klarnade under denna process och resulterade i att jag formulerade kriterierna nedan.

1. Boken ska ha åtminstone 1000 recensioner.
2. Titeln av boken ska rikta sig till att utveckla läsaren som ledare.
3. Att beskrivningen av boken porträtterar ledare som något utöver det vanliga.
4. Att jag som läsare ska känna mig intresserad av verket

Med dessa kriterier i åtanke, noterade jag snabbt att flera av böckerna på WHsmith.com endast delvis passande in i urvalet. Flera av verken passade bra in i några av kriterierna, men speciellt det sista kriteriet var svårt att uppfyllas. Samtidigt förstärktes även tanken om att slopa begrepp populärvetenskapliga verk och i stället beskriva verken som ledarskapshandböcker. Orsaken att jag slopade begreppet populärvetenskaplig, var att jag inte mer såg det som centralt för min avhandling. Nedan beskriver jag i detalj hur jag kom fram till dessa kriterier.

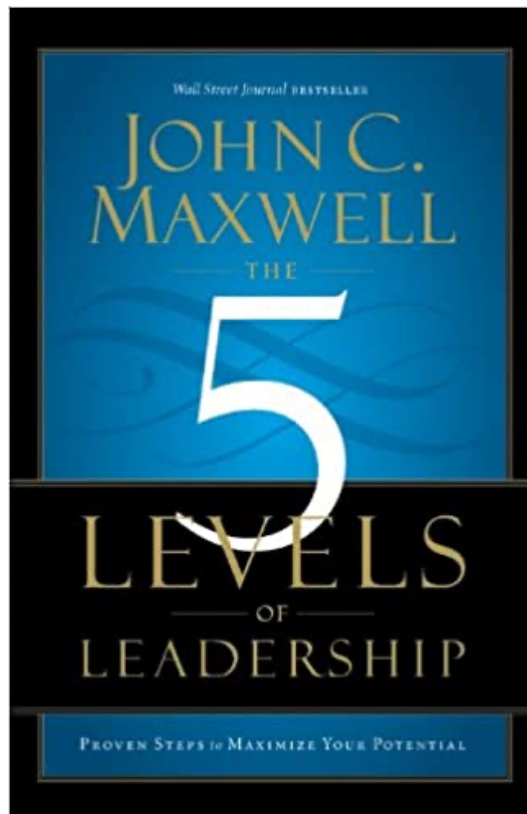
Genom att endast beakta verk med över 1000 recensioner, ville jag säkra mig om att verken haft en tillräckligt stor spridning och att människor även läst dem. Orsaken till att det blev specifikt 1000 recensioner var att ifall jag ökat det till exempel till 10 000 recensioner skulle det ha varit svårt att hitta verk som även uppfyller de andra kriterierna. Jag sökte avsiktligen efter verk som riktar sig till den enskilda ledare, i detta fall då läsaren. Samtidigt var det även en viktig aspekt att boken har som mål att påverka och skapa en förändring i beteendet för den enskilda ledaren. Utöver detta ansåg jag även att verken ska ge en bild av ledare som något utöver det vanliga. I detta fall närmast att lyfta upp ledaren som något likt en hjälte eller en person med omänsklig

påverkan över andra. Orsaken till att dessa tre kriterier är viktiga kulmineras i det sista kriteriet som även synliggör min egen roll i forskningen. Jag ville att titlarna, pärmarna och beskrivningarna av böckerna skulle väcka en känsla hos mig. Eftersom jag som forskare även läser, tolkar och placerar det jag läst i en större kontext, upplevde jag att det är av vikt att jag själv känner mig intresserad av att läsa verken. Med andra ord kan man beskriva detta som att jag satt mig själv in i rollen av ledaren och utgick ifrån detta då jag funderade kring vilka verk som jag tänker använda mig av.

Efter att ha sökt runt på WHsmith.com och noterat att det var mer utmanande att hitta verk som passade in i kriterierna, precis som på flygfälten, beslöt jag mig för att gå vidare till nästa nätsida. Slumpmässigt hamnade jag på Amazon.com och skrev in av ren lättja sökorden ”The Best Leadership books” i sökfältet. Superlativer relaterade till ledares kunskaper dök snabbt upp på skärmen och snabbt började även flera olika alternativ dyka upp som uppfyllde till och med det sista kriteriet. Jag granskade noggrant urvalet och noterade även att det behändigt stod hur många recensioner varje verk fått, vilket ytterligare underlättade sökningen. Efter en noggrann genomgång av de 200 första verken som kom upp som de mest relevanta, koncentrerade jag på att hitta verk som passade in med de övriga kriterierna.

3.1.3 Ledarskapshandböckerna

I detta delkapitel presenterar jag tre ledarskapshandböcker som jag valt som mitt empiriska material för studien. Jag presenterar först kort bakgrundsinformation om verken, beskrivning av boken och beskrivning av författarna. De böcker som jag valt baserar sig på de fyra kriterier som jag diskuterat tidigare. I och med att jag även studerar mig själv, det vill säga hur jag tolkar, förstår och skapar mening av det jag läst, anser jag att det är ändamålsenligt att i detta skede presentera mitt empiriska material i sådan form att jag inte som forskare bearbetat informationen. På detta vis får läsaren skapa sig en egen uppfattning om materialet. Jag presenterar böckerna genom att först ge en överblick över verken och sedan presenterar jag beskrivningar som nätsidan Amazon.com valt marknadsföra böckerna med. Efter detta presenterar jag beskrivningarna av författarna som Amazon.com beskriver på deras nätsida. Slutligen beskriver jag varför jag valt specifikt dessa böcker och vilka både visuella och stilistiska drag som väckt mitt intresse.



-Maxwell (2011a)

”5 Levels of Leadership: Proven Steps to Maximize Your Potential” är skriven av John C. Maxwell och publicerades år 2011. Wall Street Journal har get boken en bestsellerbemärkelse. Boken har i skrivande stund 2722 recensioner på Amazon.com och har i genomsnitt fått en bedömning 4.5 stjärnor av 5. Boken innefattar 304 sidor och ursprungsspråket är engelska. Nedan finns en beskrivning av bokens innehåll från Amazon.com.

True leadership isn't a matter of having a certain job or title. In fact, being chosen for a position is only the first of the five levels every effective leader achieves. To become more than "the boss" people follow only because they are required to, you have to master the ability to invest in people and inspire them. To grow further in your role, you must achieve results and build a team that produces. You need to help people to develop their skills to become leaders in their own right. And if you have the skill and dedication, you can reach the pinnacle of leadership—where experience will allow you to extend your influence beyond your immediate reach and time for the benefit of others.

The 5 Levels of Leadership are:

1. Position—People follow because they have to.
2. Permission—People follow because they want to.
3. Production—People follow because of what you have done for the organization.

4. People Development—People follow because of what you have done for them personally.
5. Pinnacle—People follow because of who you are and what you represent.

Through humor, in-depth insight, and examples, internationally recognized leadership expert John C. Maxwell describes each of these stages of leadership. He shows you how to master each level and rise up to the next to become a more influential, respected, and successful leader.

-Amazon (2011)

Utöver denna beskrivning av boken som hittas på Amazon.com, hittar man även en beskrivning av författaren på nätsidan. Beskrivningen hittas nedan.

John C. Maxwell is a #1 *New York Times* bestselling author, coach, and speaker who has sold more than twenty-four million books in fifty languages. Often called America's #1 leadership authority, Maxwell was identified as the most popular leadership expert in the world by *Inc.* magazine in 2014. And he has been voted the top leadership professional six years in a row on LeadershipGurus.net.

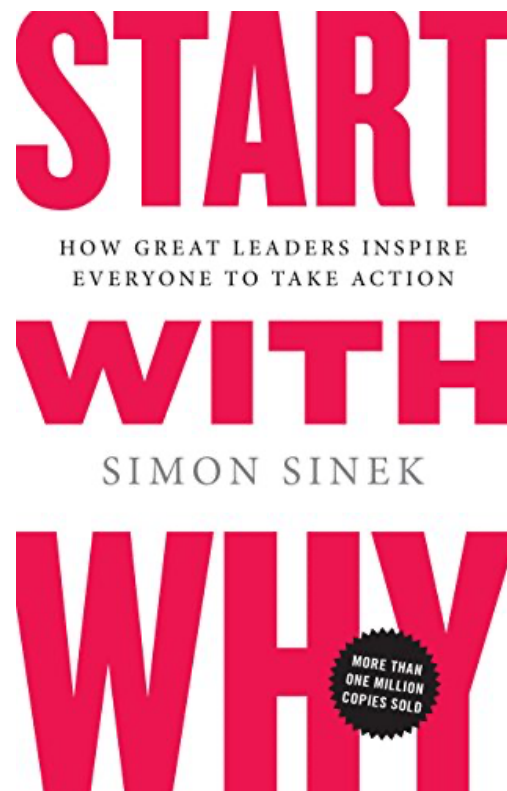
He is the founder of The John Maxwell Company, The John Maxwell Team, and EQUIP, a non-profit organization that has trained more than five million leaders in 180 countries. Each year Maxwell speaks to Fortune 500 companies, presidents of nations, and many of the world's top business leaders. He can be followed at [Twitter.com/JohnCMaxwell](https://twitter.com/JohnCMaxwell). For more information about him visit JohnMaxwell.com. Maxwell lives in Palm Beach Gardens, FL.

-Amazon (2011)

Denna bok var den första som jag läste av de tre ledarskapshandböckerna. Jag hade precis anlänt till Stockholm och i en blandning av frustration och fascination hittade jag denna bok. Denna bok valde jag eftersom porträtteringen av ledarskap som ett enkelt fenomen samtidigt kändes absurt men också spännande. För mig var det synen på ledarskap som redan framkommer från pärmbilden som var intressant. Främst på grund av att ledarskap presenteras som en enkel stege av utveckling med endast fem olika nivåer. Att boken riktar sig till ledare är synligt genom att pärmbilden syftar på att maximera läsarens potential, eftersom i detta fall är det antaget att läsaren är en ledare. Samtidigt fann jag även intresse för författarens sätt att uttrycka fem nivåer av ledarskap som tydliga steg för personlig utveckling. Sammanfattningsvis valde jag denna bok på grund av det förenklade tankesättet som sken igenom titeln och beskrivningen av boken.

I boken beskriver författaren de 5 olika nivåerna av ledarskap, där nivå ett är den man börjar på, medan nivå fem är den absolut högsta nivån av dit endast fåtal personer når.

Boken består av flera korta berättelser som synliggör de olika nivåerna och utmaningarna som varje nivå innebär. Kännetecknande för denna bok är att flera av berättelserna knyter ihop med de personliga erfarenheter som författaren haft under sina år som ledare. Boken var också tydligt riktad till ledare som vill utveckla sig, eftersom i början av boken fanns en blankett som man kunde fylla i för att bedöma vilken nivå av ledarskap man är på.



-Sinek (2011a)

“Start with Why. How Great Leaders Inspire Everyone To Take Action” är skriven av Simon Sinek och publicerades år 2009. Med 19 001 recensioner i skrivande stund, är den det mest populära verket av mitt empiriska material baserat på mängden recensioner. Boken innefattar 256 sidor och ursprungsspråket är även för denna bok engelska. Med genomsnittlig bedömning på 4.5 stjärnor av 5, har den likt det tidigare verket, fått ett gott bemötande bland läsare. Nedan finns beskrivningen av boken från Amazon.com.

Why are some people and organizations more inventive, pioneering and successful than others? And why are they able to repeat their success again and again?

Because in business it doesn't matter what you do, it matters why you do it.

Steve Jobs, the Wright brothers and Martin Luther King have one thing in common: they STARTED WITH WHY.

This book is for anyone who wants to inspire others, or to be inspired.

Based on the most-watched TED Talk of all time.

'One of the most useful and powerful books I have read in years' William Ury, coauthor of *Getting to Yes*

'This book is so impactful, I consider it required reading' Tony Robbins, bestselling author of *Awaken The Giant Within.*"

-Amazon (2009)

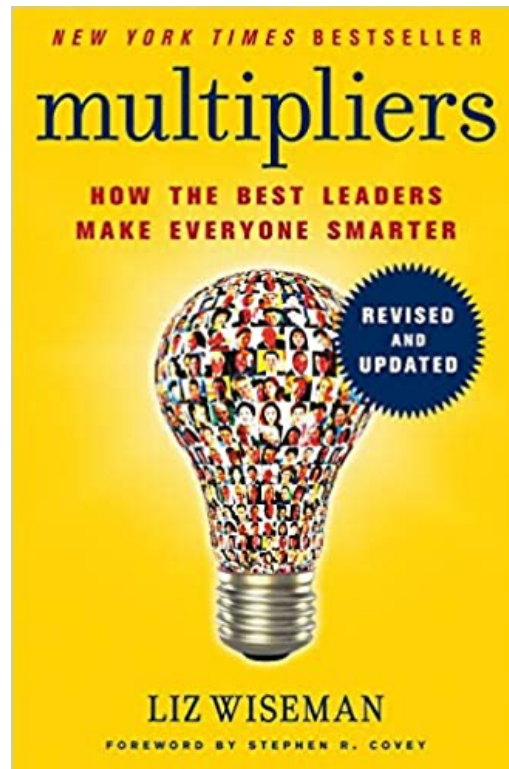
Beskrivningen av denna bok är betydligt kortare än den tidigare, men belyser i sin enkelhet hur betydelsefulla enkla tankeställare kan vara för ledare som vill utvecklas. Jag har även valt att behålla den ursprungliga formateringen, eftersom den synliggör vikten av vissa ord. Nedan hittas en beskrivning av författaren, likt den tidigare, även från Amazon.com.

SIMON SINEK, the bestselling author of *LEADERS EAT LAST* and *TOGETHER IS BETTER*, is an optimist who believes in a brighter future for humanity. He teaches leaders and organizations how to inspire people and has presented his ideas around the world, from small startups to Fortune 50 corporations, from Hollywood to Congress to the Pentagon. His TED Talk based on *START WITH WHY* is the third most popular TED video of all time. Learn more about his work and how you can inspire those around you at StartWithWhy.com.

-Amazon (2009)

Bland andra verk på nätsidor jag bläddrat på, var denna bok en av de mest visuellt framträdande. Starka kontrasten mellan den vita bakgrunden och de tre orden markerade med rött, som samtidigt även tydligt framstår i beskrivningen av boken, var faktorer som fick mig som läsare att vända mig till denna bok. Men det visuella var inte enbart bidragande faktorer till att jag valde verket. Det mer betydelsefulla var den senare delen av bokens titel. Främst valde jag denna bok på grund av den stora mängden recensioner som boken fått. Efter att ha kollat runt på Amazon.com, var denna bok en av de med mest recensioner jämfört med alla andra. Utöver detta var även författaren Simon Sinek bekant till mig från tidigare, eftersom hans videoklipp och intervjuer cirkulerat på flera olika plattformar på internet. I boken beskriver

författaren olika situationer utgående från historiska händelser och personer där det framkommer klart och tydligt att motiven varit klara. Med detta avser jag ordet ”why” som även förekommer i titeln av boken. Kännetecknande för boken är de historiska händelser och personer som författaren väver in i beskrivningar om varför just dessa haft klara motiver som styr dem.



-Wiseman (2017)

“Multipliers, Revised, Updated: How The Best Leaders Make Everyone Smarter.” Är skriven av Liz Wiseman och publicerades år 2017. I skrivande stund har verket 1950 recensioner och likt de två tidigare verken, även en genomsnittlig bedömning på Amazon.com med 4.5 stjärnor av 5. Boken innefattar 384 sidor och är även av ursprungsspråk på engelska. Nedan hittas beskrivningen av boken från Amazon.com.

“A revised and updated edition of the acclaimed Wall Street Journal bestseller that explores why some leaders drain capability and intelligence from their teams while others amplify it to produce better results.

We've all had experience with two dramatically different types of leaders. The first type drains intelligence, energy, and capability from the people around them and always needs to be the smartest person in the room. These are the idea killers, the energy sappers, the diminishers of talent and commitment. On the other side of the spectrum are leaders who use their intelligence to amplify the smarts and capabilities of the people around them. When these leaders walk into a room, light bulbs go off over people's heads; ideas flow and problems get solved. These are the leaders who inspire employees to stretch themselves to deliver results that surpass expectations. These are the Multipliers. And the world needs more of them, especially now when leaders are expected to do more with less.

In this engaging and highly practical book, leadership expert Liz Wiseman explores these two leadership styles, persuasively showing how Multipliers can have a resoundingly positive and profitable effect on organizations—getting more done with fewer resources, developing and attracting talent, and cultivating new ideas and energy to drive organizational change and innovation.

In analyzing data from more than 150 leaders, Wiseman has identified five disciplines that distinguish Multipliers from Diminishers. These five disciplines are not based on innate talent; indeed, they are skills and practices that everyone can learn to use—even lifelong and recalcitrant Diminishers. Lively, real-world case studies and practical tips and techniques bring to life each of these principles, showing you how to become a Multiplier too, whether you are a new or an experienced manager. This revered classic has been updated with new examples of Multipliers, as well as two new chapters one on accidental Diminishers, and one on how to deal with Diminishers.

Just imagine what you could accomplish if you could harness all the energy and intelligence around you. Multipliers will show you how. ”

-Amazon (2017)

En betydligt längre beskrivning av boken som även synliggör vad boken grundar sig på. Nedan finns en beskrivning av författaren från Amazon.com.

Liz Wiseman is a researcher and executive advisor who teaches leadership to executives around the world. She is the author of New York Times bestseller *Multipliers: How the Best Leaders Make Everyone Smarter*, *The Multiplier Effect: Tapping the Genius Inside Our Schools*, and Wall Street Journal bestseller *Rookie Smarts: Why Learning Beats Knowing in the New Game of Work*.

She is the CEO of the Wiseman Group, a leadership research and development firm headquartered in Silicon Valley, California. Some of her recent clients include: Apple, AT&T, Disney, Facebook, Google, Microsoft, Nike, Salesforce, Tesla, and Twitter. Liz has been listed on the Thinkers50 ranking and in 2019 was recognized as the top leadership thinker in the world.

She has conducted significant research in the field of leadership and collective intelligence and writes for Harvard Business Review, Fortune, and a variety of other business and leadership journals. She is a frequent guest lecturer at BYU and Stanford University and is a former executive at Oracle Corporation, where she worked as the Vice President of Oracle University and as the global leader for Human Resource Development.

-Amazon (2017)

Likt den tidigare boken, lyfte bokens titel fram aspekten av ledare som något utöver det vanliga med kunnande på en lika extraordinär nivå. Att ledare självmant utvecklar andra människor (tolkar som efterföljare i denna kontext) till smartare personer

understryker detta. Det största som dock drog mig till detta verk var beskrivningen av den. Att beskriva ledarskap genom två ytterligheter är inte fullständigt nytt, men att beskriva dem som verkliga skepnader och personer fick mig att intressera mig för hur boken porträtterar dem. Samtidigt grundar sig hela bokens koncept på en tudelning mellan dessa förminskare och multiplicerare. Speciellt intressant tyckte jag att detta var, eftersom författaren av boken även är forskare. När jag såg boken för första gången lät det osannolikt att en forskare skulle skriva en bok om ledarskap där redan titeln av boken skulle reducerat fenomenet till en tudelning. Men samtidigt var det för mig av intresse att författaren är både aktiv inom näringsliv och forskning. Där tänkte jag främst att det är intressant att se hur personen förstår sig på ledarskap.

Boken baserar sig på en tudelning mellan multiplicerare och förminskare. I boken går författaren igenom och beskriver hur multiplicerare och förminskare skiljer sig i deras beteende.

3.2 Tillvägagångssätt

Efter att ha identifierat vilka böcker som jag utgår ifrån, spenderade jag tre veckor med dessa böcker genom att läsa, understricka och kommentera möjligast mycket intressant som jag kunde hitta i materialet. Nedan beskriver jag tankar och upplevelser som uppstod under och efter läsningen av böckerna.

Den första boken som jag läste var ”5 Levels of Leadership: Proven Steps to Maximize Your Potential” av John C. Maxwell. Denna bok var den mest lättlästa av de tre. I och med att jag började med denna, var det en enkel inkörsport till den typen av litteratur. I början av boken fanns en bedömningsblankett som man skulle fylla i för att få reda på vilken nivå av ledarskap man ligger på. Från första början kändes det som att boken var på en enkel nivå, eftersom det sällan fanns utrymme för läsaren att fundera vidare kring teman som togs upp i boken. Flera av fenomenen beskrevs som definitiva, utan att vidare utmanas. Lika som bedömningsblanketten i början av boken, var resten av boken även stark med att vägleda med några bilder och beskrivningar för att hjälpa läsaren att förstå de primära poängerna. Detta ledde även till frustration, eftersom flera av poängerna skulle jag gärna ha sett vidareutvecklas och utmanas. Efter första

läsningen kändes som att jag inte direkt fått nya utmaningar att sträva efter som läsare, utan främst subjektiva uppfattningar av en person om vad som kan tänkas vara ledarskap.

Den andra boken som jag läste var "Start with Why. How Great Leaders Inspire Everyone To Take Action" av Simon Sinek. Upplevelsen av denna bok var gentemot den första totalt annorlunda. Ett grundläggande koncept i boken är den så kallade gyllene cirkeln som består av ordet "varför" i mitten, ordet "hur" som en större cirkel runt det första samt slutligen "vad" i en ännu större cirkel runt. Boken kretsar kring detta koncept och på olika ställen beskrivs utgående från historiska personer och händelser hur just mittersta delen av den gyllene cirkeln varit avgörande för framgång. Sammanfattat handlar det om att var mån om de inre motiven som man har. Boken var mer varierande än den första boken, eftersom den kretsade kring andra händelser än endast de som författaren själv upplevt. Även om denna bok var mer nyanserad än den första, fanns det även ibland ställen som kunde ha utvecklats och utmanats mer.

Den tredje och sista boken som jag läste var "Multipliers, Revised, Updated: How The Best Leaders Make Everyone Smarter." av Liz Wiseman. I och med författarens roll inom näringsliv men även som forskare, var denna bok mer nyanserad och på en högre abstraktionsnivå än de två andra. Samtidigt låg mina förväntningar även högre, eftersom jag redan läst två böcker som mer eller mindre behandlat ledarskap på ett reducerande sätt. Boken baserar sig på konceptet om multiplicerare, som utvecklar andra personer genom deras beteende och förminskare, som drar ner andra människor. I boken beskrivas fem olika egenskaper som är speciellt synliga för vardera typ av ledare. Därutöver beskrivs olika situationer som synliggör dessa egenskaper och vilka effekter de har. Dessa baserar sig på data om 150 olika ledare som författaren samlat in. Det var spännande att boken baserade sig på data om olika ledare. I slutet av boken fanns även en spalt med frågor som läsare av tidigare upplagor fått skicka in. Detta var speciellt spännande att läsa, eftersom en av läsarna hade frågat ifall dessa typiska drag av de två olika ledarna kan samexistera. Svaret på denna fråga var dock otydlig och gav inte direkt ett svar på frågan. Detta var lite av en besvikelse, eftersom boken hade lyckats mer nyanserat tills det beskriva de olika egenskaperna för vardera typ av ledare.

I och med den icke-lineära processen som min avhandling innefattade, hade jag endast en preliminär tanke om att se på dikotomier i materialet då jag började läsa. Några veckor senare då jag efter intensiv läsning kommit till slutet av den sista boken, stod det klart för mig att dikotomier var det jag ville se på i empiriska materialet.

Vidare fortsatte jag med analysen genom att understrucka delar i ledarskapshandböckerna som jag fann intressant. För att identifiera dikotomier i materialet, funderade jag kring centrala teman som genomgående framstod i materialet. Beskrivningar av ledare som var bra, extraordinära, dåliga, inspirerande och sympatiska var bland annat teman som dök upp. I och med de diskurser om bra ledare, extraordinära ledare samt sanna ledare som jag beskrivit i teoretiska referensramen, hittade jag även flera beskrivningar stödde dessa. Samtidigt fanns det även beskrivningar av ledare som inte agerade på liknande sätt. På basis av detta formades dikotomierna bra – dåliga ledare, extraordinära ledare – vi andra samt riktiga – osanna ledare. Efter att ha identifierat dikotomier som jag ville lyfta upp, började jag sortera dikotomierna.

3.3 Analysmetod

I min analysmetod utgick jag från kritisk diskursanalys och specifikt den tredimensionella modellen av Fairclough (Fairclough, 1992). Den tredimensionella modellen består av analys av kontext, analys av textproduktions processer och tolkning samt analys av text (Fairclough, 1992). Orsaken till att jag valt Faircloughs tredimensionella modell är att den förhåller sig till diskurser som dynamiska entiteter, vilket även understryker min egna kunskapsuppfattning. I analysen utgick jag från tankemodellen som den tredimensionella modellen beskriver och belyser. Även om jag rent strukturmässigt inte följde den tredimensionella modellen av Fairclough, anser jag att den var synnerligen nödvändig för att strukturera mitt tänkande kring mitt empiriska material. Analysen är strukturerade enligt mina forskningsfrågor. I och med bredden av Faircloughs tredimensionella modell och dess teoretiska implikationer, koncentrerade jag mig på delarna diskurser och sociokulturella praxis i högre grad. I och med att min analys utgår från ett intertextuellt angreppssätt till diskurser, behandlar jag inte de lingvistiska särdragen i en större bemärkelse i analysen.

Fairclough (1995) beskriver intertextualitet som en mer tolkande metod för att förstå hur diskurser hänger ihop med sociala kontexter jämfört med ett lingvistiskt angreppssätt som strävar efter att visa vad som finns i texter. Jag utgår ifrån att de tre verk som jag valt ut som mitt empiriska material representerar en samhällelig kontext och är exempel på verk som producerats i den kontexten. I detta fall blev det tydligt för mig att kritisk diskursanalys lämpar sig bäst som min analysmetod.

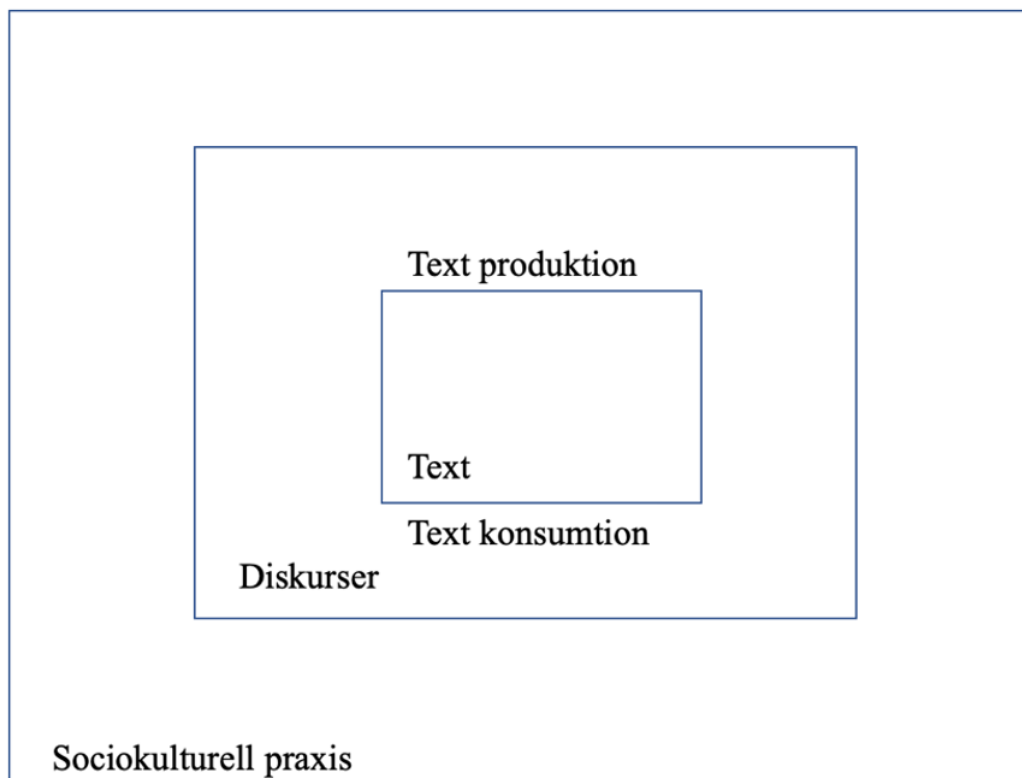


Bild 1. Faircloughs tredimensionella modell (1995)

Utgående från Faircloughs tredimensionella modell innefattar den första nivån som här beskrivs med namnet text, att analysera lingvistiska komponenter av texten som i denna kontext kan innefatta vokabulär, meningsuppbyggnad och struktur av texten.

Den andra nivån beskrivet här som diskurser, innefattar aspekter som påverkar textkonsumtionen och textproduktionen. Fairclough (1995) anser även att diskurser fungerar i växelverkan med sociokulturell praxis och texter. Som jag redan diskuterat

tidigare i denna avhandling, innebär denna växelverkan även en mångfasetterad relation.

Den tredje nivån innefattar den sociokulturella praxisen samhälleligt klimat, kultur och den direkta kontexten där diskurser uppkommer. Även om Fairclough (1995) redogör i högre grad hur modellen kan användas för specifikt lingvistisk analys och intertextuell analys, belyser han även att modellen kan användas för att belysa fenomen om den sociokulturella praxisen.

I och med att min teoretiska referensram bygger på både kritisk diskursanalys och CLS kommer jag att i analysdelen koncentrera mig på den andra och tredje nivån i högre grad. Detta gör jag på grund av mitt forskningsintresse riktar sig mer mot vilka inverkningsdikotomierna kan ha för ledarskapsdiskurser. Utgående från detta är mina forskningsfrågor:

- 1) Hurdana dikotomier om ledarskap finns i materialet?
- 2) Hur uppfattar jag dessa dikotomier
- 3) Vilka utmaningar synliggör dessa dikotomier?

Strukturen för analysen bygger på de dikotomier som jag identifierat i materialet. Dikotomierna baserar sig på de diskurser om bra ledare, extraordinära ledare och sanna ledare som jag beskrivit i den teoretiska referensramen. Fairclough (1995) poängterar även att med hjälp av diskursanalys kan man placera sig mellan diskurser och sociala kontexter. Utöver detta påpekar även Fairclough (1995) att den tredimensionella modellen kan främst ses som ett hjälpmedel för att synliggöra de tre komponenternas dynamiska relation. De tre komponenterna är heller inte självständiga, utan fungerar tillsammans och bildar en helhet. Fastän jag primärt strävat efter att förstå dikotomierna genom en del av perspektiven, har även det sista perspektivet om lingvistiska särdrag en påverkande roll. I och med detta, utgår jag heller inte från den tredimensionella modellen som en representation av verkligheten utan snarast som ett verktyg som jag använder mig av i analysdelen.

3.4 Etiska överväganden

Staller (2010) påpekar att inom kvalitativ forskning har oftast forskaren en stor roll i det som forskas. Till skillnad från kvantitativ forskning har kvalitativ forskning inte som syfte att producera resultat som går att återskapas. Detta betyder även att strikta reliabilitets och validitets kriterier inte kan tillämpas på kvalitativ forskning på likadant sätt som i kvantitativ forskning (Bryman & Bell, 2017). I min avhandling har jag positionerat mig som en central del av det jag forskar, vilket har inverkan på studiens resultat. Mina uppfattningar, tolkningar och förståelse av det empiriska material som jag samlat och skapat i relation till min teoretiska referensram är kännetecknande för min studie. Staller (2010) påpekar att inom kvalitativ forskning skapar man trovärdighet genom att utförligt redogöra för vilka val man gjort under studiens gång. Med detta avses att det för läsaren är möjligt att förstå hur processen sett ut och vilka val som lett till slutresultatet. Detta innebär även att vissa delar av avhandlingen, speciellt i metodkapitlet, har en tendens att vara mer lediga gällande språket. Detta är främst på grund av att jag strävat efter att fånga in mina tankar och uppfattningar i stunden på ett realistiskt sätt.

Samtidigt innebär min roll som forskare i avhandlingen även vissa utmaningar för min studie. I och med att mitt val av empiriskt material grundar sig till stor del på subjektiva upplevelser, har jag synliggjort detta i de tidigare rubrikerna. En fråga som dock kan uppstå ifall detta ur läsarens synvinkel är tillräckligt utförligt för att begrunda mina val. Att min studie även beaktar mig själv som forskare är på en ren filosofisk nivå utmanande, vilket även synliggör den teoretiska referensramens komplexitet som jag använder mig av.

En ytterligare frågeställning gällande mitt empiriska material kan ses vara att verken som jag tittar på är skrivna på ett främmande språk. I och med att svenska är mitt modersmål, kan det som problematiskt att jag utför en diskursanalys på detta material. Eftersom jag utgår ifrån kritisk diskursanalys som betonar en större kontext utöver själva texten (Fairclough, 2001; 2003), anser jag det som en oproblematiserad situation då jag inte koncentrerar mig primärt på de stilistiska medlen som verken byggs upp av. Således är det inte orden i sig som jag forskar, utan den större helheten och kontexten som synliggörs och porträtteras av verken. Slutligen påpekar Fairclough

(2003) att analys av text är begränsande för att man som forskare väljer ut vad man ser på och ur vilken synvinkel man ser på det.

4 Empiriskt material

Denna del av avhandlingen handlar om de empiriska fynden i empiriska materialet. Analytiskt bygger detta kapitel på Faircloughs (1995) tredimensionella modell. I och med att den tredimensionella modellen snarast är ett verktyg för att strukturera mitt tänkande, utgick jag ifrån mina forskningsfrågor som bas för strukturen. Den första delen i detta kapitel avgränsar sig till de dikotomier som jag hittat i mitt empiriska material, medan den andra delen i bredare perspektiv synliggör hur jag uppfattar dikotomierna. På detta vis besvarar de även den första och den andra forskningsfrågan. Mina forskningsfrågor är:

- 1) Hurdana dikotomier om ledarskap finns i materialet?
- 2) Hur uppfattar jag dessa dikotomier?
- 3) Vilka utmaningar synliggör dessa dikotomier?

4.1 Dikotomier i ledarskapshandböckerna

I detta delkapitel synliggör jag dikotomier som jag identifierat i de tre ledarskapshandböckerna. Jag behandlar de tre ledarskapshandböckerna som exempel av en större mängd ledarskapshandböcker och på detta vis även som exempel av ledarskapsdiskurser. I och med detta redogör jag inte i högre grad heller för skillnader mellan böckerna. I och med att saker kan tolkas ur olika synvinklar, redogör jag i detalj hur jag uppfattat och tolkat mitt empiriska material.

4.1.1 Bra – dåliga ledare

Att arbeta hårt, fatta beslut och vara resultatnriktad är endast några av de egenskaperna som materialet visar vara centrala aspekter i en diskussion om bra – dåliga ledare. Det intressanta ligger sällan i det som direkt uttrycks, utan det som inte uttrycks framstår ofta även som det mer centrala. Detta synliggörs även i de ledarskapshandböcker som jag läst, där relativt ofta lämnas den andra sidan obelyst. Dikotomin om bra – dåliga ledare kännetecknas främst av att betona hur en bra eller dålig ledare agerar. Speciell vikt läggs på hur ledaren agerar och vilken effekt detta har för andra människor.

Good leaders have an orientation toward results. They know that results always matter—regardless of how many obstacles they face, what the economy does, what kinds of problems their people experience, and so on. They fight for productivity and are held accountable no matter what. Even when they experience success! Automaker Henry Ford observed. (Maxwell 2011:116)

En bra ledare är resultatnriktad, eftersom det är företagets utveckling och skapande av resultat som i sista hand är viktigast. För den goda ledaren är det viktigt att vara medveten om vad som händer på ett större plan, eftersom man svarar till flera intressenter.

”Be willing to make decisions. That’s the most important quality in a good leader.” (Maxwell 2011:104)

Ett exempel på att vara resultatnriktad på en mer praktisk nivå är att kunna fatta beslut. För att kunna skapa värde är det även centralt att kunna fatta beslut. Caldwell et al. (2010) påpekar att det främst handlar om ledarens förmågor att skapa värde som ledare definieras. Men en bra ledare förväntas inte endast kunna skapa resultat, utan att också göra det på ett mänskligt sätt, genom att stöda och utveckla.

Great leaders, in contrast, are able to inspire people to act. Those who are able to inspire give people a sense of purpose or belonging that has little to do with any external incentive or benefit to be gained. (Sinek 2011:15)

Att inspirera människor att arbeta för något större än de själv är en av de centrala egenskaperna för bra ledare. I och med att den goda ledaren även inser att ett företag kan nå bättre resultat genom att ha inspirerade och motiverade anställda är det upp till den goda ledaren att möjliggöra detta. På detta vis indikerar man även en vilja för att

de anställda skall utvecklas i sina positioner. Bartram och Casimir (2007) påpekar att transformativa ledare möjliggör utveckling för medarbetare.

Rent explicit beskrivs en god ledare som att ha förmåga att fatta beslut. En närmast normativ beskrivning av vad en ledare förväntas ha för egenskaper. Det intressanta i citatet ligger dock på andra sidan myntet. Den dåliga ledaren kan anses endast kräva prestationer av de anställda utan att i högre grad erbjuda annat än belöning för utförda arbetsuppgifter. I och med att ledarskapshandböckerna riktar sig till att utveckla läsaren som ledare, förväntas en viss intellektuell nivå där varje enskilda sak inte behöver uttryckas ordagrant. Detta innebär också att den dåliga ledaren inte behöver beskrivas i och med att författarna antar att läsaren själv kan tolka motsatsen av den goda ledarens agerande som den dåliga ledarens agerande. I detta fall skulle det innebära att den dåliga ledaren inte är kapabel av att fatta beslut, utan lämnar ärenden hängandes i luften.

People who rely on their positions and titles are the weakest of all leaders. They give their least. They expect their position to do the hard work for them in leadership. As a result, their people also give their least. (Maxwell 2011:46)

Att inspirera och att vara resultatriktad är några av de egenskaperna som en bra ledare förväntas ha, men i vissa skildringar synliggörs även direkt hur en dålig ledare skulle agera. Sveningsson och Alvesson (2010) beskriver transaktionellt ledarskap som en enkel relation mellan ledare och efterföljare där ledaren erbjuder belöning för arbetsinsatser. Utöver detta påpekar Bass et al. (2003) att transaktionella ledare inte motiverar eller inspirerar efterföljare. I detta fall kan man se att den dåliga ledaren förväntar sig att titeln och positionen är allt som behövs för att vara en bra ledare. Men tvärtom bidrar inte efterföljarna heller med något ifall de inte kan få annat än direkt belöning. Grundtanken ligger i att den dåliga ledaren förväntar sig att allt arbete redan är gjort när man uppnått positionen, medan den goda ledaren inser att arbete endast påbörjats.

Då det handlar om ledarskap, ser jag en viss tendens att skildra mellan bra ledare som arbetar hårt och har förtjänat en position att få leda andra. Samtidigt synliggör detta även att dåliga ledare förväntar sig få allting gratis efter att ha uppnått en position. Det intressanta i sig ligger i att bra ledare förväntas vara starka också utan en position eller

titel. Ett genomgående tema i diskurserna är att skildra antingen den bra eller dåliga ledaren för att visa åt läsaren hur man som ledare borde agera enligt författarna. I detta fall innebär det till exempel att man inte behöver beskriva den goda ledaren, eftersom et är underförstått att den tvära motsatsen är definierande för en bra ledare.

It led to the idea that there was a type of leader, those I came to call Multipliers, who saw, used, and grew the intelligence of others, while other leaders, whom I labeled Diminishers, shut down the smarts of those around them. (Wiseman 2017:7)

Ett liknande tema fortsätter i nästa citat. I detta fall är det dock mer explicit vad en god ledare gör och vad dessa handlingar leder till. Den goda ledaren utvecklar efterföljarna liksom den transformativa ledaren (Bartram & Casimir, 2007). Samtidigt skildras även den dåliga ledaren som en tvär motsats till den goda ledaren. Den goda ledaren multiplicerar efterföljares intelligens, medan den dåliga ledaren förminskar efterföljares intelligens, eftersom hen inte erbjuder möjligheter för utveckling. Eftersom tanken om efterföljare inte är lika central i citatet ovan, beskrivs inte explicit att efterföljare är de som antingen begränsas eller blomstrar av ledarens agerande. Detta ger en mer nyanserad bild av ledarskap som frångår en enklare ledare – efterföljare relation. Men samtidigt kategoriseras själva ledaren som en antingen eller person som finns där ute.

We often think burnout is a result of working too hard; more often burnout occurs when people are merely doing more of the same or when they can't see the results of their hard work. Good leaders don't just give people more work, they give them harder work—a bigger challenge that prompts deep learning and growth. (Wiseman 2017:91)

Citatet ovan ger ett exempel på hur man kan bli den bra ledare. Fastän betoningen ligger på den goda ledaren och hur hen agerar, ger citatet även en bild av att efterföljarna även har ett värde som människor som kan utvecklas och bli bättre människor. Men i stället för att endast koncentrera på efterföljare, behålls fokuset på ledaren som möjliggör denna utveckling genom att dela ut uppgifter. Caldwell et al. (2012) påpekar att transformativa ledare hjälper efterföljare att förstå hur de även kan utvecklas. Samtidigt som den goda ledaren står i huvudrollen, ger citatet även en bild av att efterföljarna inte är tillräckligt kunniga för att själv utvärdera hur de kunde utvecklas. Att beskriva ledaren som en person som delar ut uppgifter underminerar efterföljares kompetenser. I detta fall synliggörs även en viss dikotomi om ledare – efterföljare, som jag behandlar mer djupgående i nästa delkapitel.

Dikotomin om bra – dåliga ledare synliggörs i de egenskaper som tilldelas antingen eller. Handlar det sedan om att fatta beslut, lyfta upp eller inspirerar andra människor blir tudelningen ofta att den goda ledaren gör detta medan den dåliga ledaren inte uppvisar liknande färdigheter. Dikotomin om bra – dåliga ledare lägger speciellt vikt på hur man borde agera som en bra ledare.

4.1.2 Extraordinära ledare – vi andra

Ett allmänt förekommande tema i materialet är att ledare porträtteras som något omänskligt och med kunnande som ingen annan innefattar. Utöver detta uppkommer även ofta att ledare har inflytande som sträcker sig långt utöver mellanmänniskt kommunikation bland personer. Det är detta innehavande av talang som ingen annan har som gör dikotomin om extraordinära ledare – vi andra en enskild dikotomi som förekommer i materialet.

How do people get a handle on leadership? For those who are not naturally gifted for it, leadership can be a mystery. For them, leading people is like walking down a dark corridor. They have a sense of where they want to go, but they can't see ahead and they don't know where the problems and pitfalls are going to lie. (Maxwell 2011:6)

Ledarskap porträtteras som något infött, en naturlig egenskap som vissa personer är mer kapabla av att utföra än de andra. I citatet ovan synliggörs den andra delen av dikotomin extraordinära ledare – vi andra. Vi andra har inte egenskaper, kunskap eller erfarenhet för det som krävs av en ledare, eftersom vi inte är födda med dessa. Ett klassiskt tankesätt där själva konceptet ledarskap lyfts upp som något speciellt, extraordinärt och eftersträvansvärt. Ledaren porträtteras som att ha flera sinnen än andra och kan avmystifiera fenomen genom att se i framtiden. Men samtidigt trycker det även ner andra. De så kallade efterföljarna och deras kunskaper, talanger och visdomar snappas inte upp genom att beskriva ledaren som en visdomsman, eftersom man endast kategoriserar dem som något annat än en extraordinär ledare. I enlighet med Allison och Cecilione (2016) har detta liknande aspekter som heroiska ledare innefattar. Mystiken bakom att även vara född ledare bidrar med närmast sagolika inverkningsområden som även understryker de extraordinära egenskaperna. I diskurserna är det inte alltid entydigt att det skrivs om efterföljare, och därför har jag avsiktligt

valt att kalla den andra sidan av dessa extraordinära ledare som ”vi andra” eftersom efterföljare vore begränsande i kontexten. I empiriska materialet synliggörs även att ledarens inflytande sträcker sig längre än endast till efterföljare.

Every person has a lid on his or her leadership potential. We are not all gifted equally. (Maxwell 2011:55)

Lika som det tidigare citatet lyfte fram ledare som speciella och extraordinära, lyfter citatet ovan hur bra ledare man kan bli som något färdigt definierat. Att bli ledare beskrivs närmast som en födselrätt som man erhåller och kan inte desto mer påverka sina egna möjligheter för att agera som en bra ledare i framtiden. Det mer intressanta ligger dock i synen på ledarskap. Att lyfta upp ledarskap som något speciellt. Lika bra kunde diskussionen handla om att vara kunnig på språk, att interagera med andra människor eller att tolka komplicerade ekvationer. Flera egenskaper lyfts upp som centrala för ledare, men i detta fall diskuteras ledarskap som det enda rätta.

Multipliers have access to the best talent, not because they are necessarily great recruiters but because people flock to work for them. As Meg Whitman found Mitt Romney, people seek out a Talent Magnet, knowing that their capabilities will be appreciated and also that their value will appreciate in the marketplace. (Wiseman 2017: 33)

Ledarna har även kapacitet att dra till sig andra människor, eftersom de har färdigheter att locka till sig andra människor. I detta fall blir det även synligt att ledaren har möjligheter att lyfta upp andra i deras karriär. Att människor flockar sig runt dessa ledare verkar främst bero på ledarens extraordinära kunskaper. Goethals och Allison (2014) påpekar även att människor naturligt vänder sig till karismatiska, passionerade och extraordinära personer. Men i citatet ovan synliggörs inte direkt varför personerna just flockar sig kring denna extraordinära ledare. Detta betonar ytterligare de extraordinära kunskaper som ledaren har, att utan speciell orsak dra till sig människor.

Even though the outcome may look the same, great leaders understand the value in the things we cannot see. (Sinek 2011:23)

Goethals och Allison (2014) betonar att heroiska ledare har närmast överkliga gåvor. I detta fall synliggörs det även att den extraordinära ledaren har en förmåga att se saker som vi andra inte kan.

Henry Ford summed it up best. "If I had asked people what they wanted," he said, "they would have said a faster horse." This is the genius of great leadership. Great leaders and great organizations are good at seeing what most of us can't see. They are good at giving us things we would never think of asking for. (Sinek 2011:70)

Ytterligare beskrivs ledares unika förmågor att förstå och se saker som vi andra inte kan. Omänskligt begåvade är begreppet som främst steg fram i tankarna när jag läste citaten ovan för första gången. Samtidigt indikerar detta även att de andra människorna inte har liknande förmågor. Utan att explicit säga det, ger detta citat en känsla av att andra människor, som inte är dessa nästan gudaktiga ledare, är mindre kapabla och begåvade. Men samtidigt gör det också att den extraordinära ledaren låter omänsklig. Allison och Cecilione (2016) påpekar att hjältehistorier bidrar med hopp om framtiden. Detta bildar samtidigt en förståelse av att dessa gudaktiga ledare är mer värda som människor och individer i jämförelse med alla andra. Śliwa et al. (2013) påpekar att risktagande även hör till egenskaper som ofta kopplas ihop med heroiska porträtteringar. I citatet ovan framkommer tydligt att Henry Ford gått ut för att utveckla något nytt som ingen vetat om. Detta understryker även de extraordinära egenskaper som Henry Ford hade som ledare.

Einstein's reputation went far beyond the halls of academia and the field of physics. His influence has continued long after death. That is what happens with leaders and thinkers of his caliber. That's what happens with leaders who make it to the Pinnacle. (Maxwell 2011:168)

Smidigt vävs in även historiska personer som påvisar egenskaper som dessa ytterst kapabla ledare innefattar. Allison och Cecilione (2016) påpekar även att berättelser om extraordinära ledare även används som exempel för att lyfta fram poänger. Att beskriva den högsta nivån av ledarskap som att man även lämnar ett arv av inflytande, indikerar samtidigt att ledaren som person haft en större roll i utformandet av historia. Närmare sagt ger citatet ovan en bild av att man som ledare kunnat påverka saker under livstiden som varit tillräckligt märkbara för att människor ännu diskuterar dem efter att personen gått bort. Det intressanta ligger främst i hurdana antaganden som samtidigt förmedlas. En kort nyhetsartikel är säkerligen inte vad författaren syftar med inflytande långt efter personens bortgång, utan snarast att ledarens verk ständigt återkommer i nya publikationer, filmer och böcker. Men samtidigt är det även föreställningar i den enskilda individens tänkande. Närmast kan man tänka sig att det handlar om en bild som byggts upp senare och inte mindre i detta verk. Frågan som

uppkommer är främst ifall människor under Einsteins tid även tänkt honom som en ledare. Śliwa et al. (2013) poängterar att beskrivningar om extraordinära ledare likaväl kunde var fiktiva, men att de ändå skulle påverka oss.

Though relatively few in number, the organizations and leaders with the natural ability to inspire us come in all shapes and sizes. They can be found in both the public and private sectors. They are in all sorts of industries—selling to consumers or to other businesses. Regardless of where they exist, they all have a disproportionate amount of influence in their industries. They have the most loyal customers and the most loyal employees. They tend to be more profitable than others in their industry. They are more innovative, and most importantly, they are able to sustain all these things over the long term. Many of them change industries. Some of them even change the world. (Sinek 2011:15)

Den intellektuella och nästan omänskligt kunniga ledaren kan hittas var som helst, när som helst och i vilken form som helst. Begrepp som används för att beskriva ledaren innehåller ofta superlativer då det kommer till kunskaper och färdigheter. Från att jag tidigare visat hur skildringar varierar mellan ledare och vi andra, skildras det även kraftigt vad det innebär att vara en ledare av högsta kalibern. Speciellt inflytande lyfts upp som centrala aspekter, men även starkare synliggörs påverkan. Ifall det handlar om att använda sig av retoriska stilmedel och beskriva saker utgående från superlativer är ifrågasättbart, men åtminstone synliggör det hurdan bild man vill skapa. Med tanke på att mitt empiriska material riktar sig till ledare som vill utveckla sig som ledare, kan man tänka sig som att det närmast fungerar som motivation som jag själv arbeta hårt för att någon dag uppnå en position där man är en ledare av högsta kalibern. Men samtidigt blir porträtteringen även ensidig. Speciellt citatet ovan ger en bild av att den enskilda personen som ledare har möjlighet att påverka saker på en sådan nivå att det skapar förändring. I sig en oskyldig tanke, men högst troligen klara man sig inte ensam genom allting. Att ledare har obefogat höga insikter i hur saker och ting fungerar leder läsaren närmare sagt till en utopi där saker och ting fungerar inom färdigt utsatta ramar där x leder alltid till y, utan att det finns risker för avvikning.

The leader sitting at the top of the organization is the inspiration, the symbol of the reason we do what we do. They represent the emotional limbic brain. WHAT the company says and does represents the rational thought and language of the neocortex. Just as it is hard for people to speak their feelings, like someone trying to explain why they love their spouse, it is equally hard for an organization to explain its WHY. The part of the brain that controls feelings and the part that controls language are not the same. (Sinek 2011:175)

Ledaren porträtteras som den ena delen av hjärnan, medan resten av organisationen representerar den andra halvan. Som fortsättning på diskussionen om ledares oproportionella kunskap och talang, är det inte märkvärdigt att ledare nu representerar hälften av vad den organisationen gör medan resten, det vill säga de andra, representerar den andra halvan. Med tanke på detta är det inte märkvärdigt att en ledare kan tänkas ha omänskliga krafter, ifall denna person även representerar den ena hjärnhalvan. Samtidigt indikerar detta även att en extraordinär ledare skall ta mycket ansvar ifall hen är så oproportionellt viktig för en organisation. Śliwa et al. (2013) poängterar att heroiska porträtteringar ofta även innefattar självuppooffring. I detta fall kan man tänka sig att, till skillnad från dom andra, har ledaren uppoffrat en stor del av andra saker för att uppnå denna position.

If you have managed to move up to Level 4, you are leading at a very high level, higher than 90 percent of all other leaders. But there is still one level higher that may be within your reach. Fewer than 1 percent of all leaders achieve it. To prepare yourself to attempt that final climb and give yourself the best chance of making it to the top, you must first embrace the following beliefs [...]. (Maxwell 2011:157)

Bättre än den stora majoriteten av människor är ledare på den fjärde nivån. Men det finns även än ännu högre nivå som definierar de bästa ledarna. I citatet ovan synliggörs tydligt den extraordinära inverkan som ledare har. Därutöver synliggörs även att vi andra är långt utanför. Rent konkret synliggörs även att ledare på den högsta nivån är extraordinära, eftersom endast en procent av alla ledare kommer upp till denna nivå. Extraordinära ledare – vi andra handlar således närmast om något som en ledare är och andra människor inte är.

4.1.3 Riktiga – osanna ledare

Att vara en riktig ledare är inte alltid en självklarhet, utan mitt material lyfter upp några aspekter som kännetecknar en riktig ledare. Dessa aspekter antyder också på att det finns så kallade osanna ledare som inte med sitt beteende lyckas synliggöra trovärdighet och altruism. Dikotomin om riktiga – osanna ledare kan kännetecknas av altruistiska motiv för att leda andra människors utveckling. På detta vis är det även av central betydelse hurdan moralisk och etisk värdegrund som ledaren innehar.

Ledare på den första nivån anses inte vara riktiga ledare, utan endast personer som blivit tilldelade en position där de får leda andra människor. En kännetecknande egenskap som dessa ledare på den första nivån har är egoism.

Level 1 leaders think:
Top-down—"I'm over you."
Separation—"Don't let people get close to you."
Image—"Fake it till you make it."
Strength—"Never let 'em see you sweat."
Selfishness—"You're here to help me."
Power—"I determine your future."
Intimidation—"Do this or else!"
Rules—"The manual says..."
(Maxwell 2011:51)

Jag och ni. Vi och dom. Jag och dom där. Bilden som citatet ovan ger är att ledaren till högsta grad endast utgår från sitt eget perspektiv. Samtidigt synliggörs även en tudelning där man delar in människor i olika kategorier. Egoismen framträder tydligt i form av att hen är mer kompetent, kapabel och utbildad än den andra personen. Alla de olika beskrivningar har en negativ klang och exemplifierar hur denna ledare på den första nivån är inte den mest behagliga personen. Samtidigt synliggörs det även att ledaren inte genuint är intresserad av att utveckla efterföljaren.

In contrast, higher-level leaders think differently. The following captures how Level 2 leaders think:
Side by Side—"Let's work together."
Initiation—"I'll come to you."
Inclusion—"What do you think?"
Cooperation—"Together we can win."
Servanthood—"I'm here to help you."
Development—"I want to add value to you."
Encouragement—"I believe you can do this!"
Innovation—"Let's think outside the box."
(Maxwell 2011:51)

Ledaren på den andra nivån porträtteras som en betydligt behagligare person. Det intressanta ligger dock i att presentera nästan tvärt motsatsen till den egoistiska ledaren. Ledaren på den andra nivån ska vara vänlig, hjälpsam och kämpande. En känsla av att ledaren även inser efterföljarens kompetens och drivkraft och aktivt försöker arbeta för att utveckla efterföljaren kan också identifieras. Att jag använder begreppet ska, har en enkel koppling till det empiriska materialet. Bilden som böckerna ger är att genom dessa tankeställare kan den person som läser boken ändra på sitt eget

beteende för att bli en bättre ledare. I detta skildras också tydligt skillnaden i agerande mellan den riktiga och osanna ledaren.

”Making Things Happen Separates Real Leaders from Wannabes.” (Maxwell, 2011:94)

Utmaningen kommer dock i vad som avses med att vara en riktigt ledare eftersom det samtidigt syftar på att det finns även osanna ledare. I det första utdraget från materialet gällande ledare på nivå ett, beskrivs egoism som en central aspekt av osanna ledare. Men vidare utvecklingar av den osanna ledarens agerande förekommer sällan. Den osanna ledaren förblir som ett koncept som läsaren förväntas kunna skapa en uppfattning av utan att denna mer i detalj beskrivs.

Diminishers like Jonathan Akers seem to hold an assumption that *there are only a few people worth listening to*. Sometimes they state that thought out loud, like the executive who admitted to listening to only one or two people from his 4,000-person organization. But typically, such executives manifest their assumption in more subtle ways. (Wiseman 2017: 95)

Vissa beskrivningar om den osanna ledaren förekommer. Exempelvis beskrivs den osanna ledaren ovan som att hålla trådarna i sina egna händer och ogärna dela ut mer ansvar åt andra. Tanken om att ledaren vet bäst synliggör även egoismen i den osanna ledarens agerande. Det mest centrala ligger dock i att den osanna ledaren behandlar respektlöst medarbetare och efterföljare.

”[...] vast majority of people who walk through the doors of the church feel undervalued, insecure, and lost. It’s your job to change that”. (Maxwell 2011:94)

I mitt empiriska material lyfts ofta upp dikotomin om riktiga ledare, men de praktiska implikationer av vad som kännetecknar en så kallad ledare är inte alltid lika entydiga. I citatet ovan synliggörs att ledaren borde rent normativt sett vara den personen som får andra människor att blomstra. En nobel tanke, men hur detta kan göras förblir oklart. Att skapa förändring kan lyftas upp som en central tanke för att vara en riktigt ledare, men för en ledare som söker sig till denna typ av litteratur bidrar inte det med mycket kött på benen.

They were pursuing exactly the same goal, but only the Wright brothers were able to inspire those around them and truly lead their team to develop a technology that would change the world. Only the Wright brothers started with Why. (Sinek 2011:11)

Fortsättningsvis lyfts inspirerande och förändrande som centrala egenskaper av en riktigt ledare. I detta fall identifieras dock att börja med varför som den avgörande faktorn. Begreppet varför återkommer i en av böckerna ofta, eftersom det är en av de grunda teserna för boken. Det centrala med att börja med varför kommer från att veta de underliggande motiven för varför saker görs på vissa sätt. Rent konceptuellt handlar det om att begrunda det man själv gör och det man kommunicerar i sina värderingar. Avolio et al. (2004) beskriver att autentiska ledare grund sitt beteende på starka moraliska värderingar. Detta innebär till exempel att villja hjälpa andra. För att kunna framstå som en riktigt ledare måste man kunna även uttrycka de större målen som finns för verksamheten. Varför detta är centralt illustreras nedan.

Ask the best salesmen what it takes to be a great salesman. They will always tell you that it helps when you really believe in the product you're selling. What does *belief* have to do with a sales job? Simple. When salesmen actually believe in the thing they are selling, then the words that come out of their mouths are authentic. When belief enters the equation, passion exudes from the salesman. It is this authenticity that produces the relationships upon which all the best sales organizations are based. Relationships also build trust. And with trust comes loyalty. Absent a balanced Golden Circle means no authenticity, which means no strong relationships, which means no trust. And you're back at square one selling on price, service, quality or features. You are back to being like everyone else. Worse, without that authenticity, companies resort to manipulation: pricing, promotions, peer pressure, fear, take your pick. Effective? Of course, but only for the short term. (Maxwell 2011:80)

Att börja med varför grundar sig i att vara autentisk eftersom genom det kan man skapa tillit. Genom att vara autentisk och få andra människor att lita på en, går det där med även att påverka dem. Dinh et al. (2014) påpekar att autentiska ledare har en stark moralisk och etisk värdegrund. I detta fall märker man även att berättelsen i citatet ovan kan snabbt vändas som en berättelse för ledare. Ifall man tror på det man gör, så kan man lyckas som ledare.

"[...]the vast majority of people who walk through the doors of the church feel undervalued, insecure, and lost. It's your job to change that." (Maxwell 2011:68)

Den riktiga ledaren förändrar människor och får dem att blomstra. Människoruckel förändras till bättre människor i ledarens händer och dessa människor kan kanske i framtiden även bli ledare som skapar denna goda förändring. Avolio et al. (2004)

beskriver att autentiska ledare vill stöda och utveckla andra människor. I detta fall ser man även att ledarens uppgift är att stöda andra personer.

Character is what closes the gap between knowing and doing. It aligns intentions and action. That consistency is appealing, and it is also essential to good, credible leadership. If I suspect that someone I'm considering recruiting doesn't have strong character, I don't go through with it. (Maxwell 2011:146)

Som ledare kan man förstås inte själv likna ett människoruckel, utan man ska vara en stark person som är inspirerad, målmedveten och ambitiös. Eftersom en riktig ledare ska kunna förvandla andra människor till liknande. Men likaväl betonas igen den moraliska och etiska värdegrunden, att man tror på det man står för.

As a young leader I thought, *It will be great to have people follow me toward my vision and help me achieve it.* I could hardly wait for others to put me first in their lives. I was leading for all the wrong reasons. Good leaders put their people first, not themselves. If you want to become a great leader, serve the people you lead. Make their success your success. Clear the way for them to achieve. Invest in them so that they succeed. Maintain the mind-set of a servant. Many people pursue success. Few pursue success for their people. (Maxwell 2011:154)

Som den riktiga ledaren ska man få den största uppfyllelsen av att andra människor, på grund av ditt agerande, utvecklas och blomstrar. Ditt största mål som ledare är att alla andra ska ha det gott. Den riktiga ledaren är ödmjuk, jordnära och verkligen intresserad av att hjälpa andra. Luthans och Avolio (2003) påpekar att altruism är kännetecknande för autentiskt ledarskap. Detta synliggörs Att man som ledare skulle även koncentrera sig på sin egen karriär kan ses som skamfullt, eftersom det skulle tyda på en egoistisk inställning till konceptet riktig ledare.

Konsensus över hur man definierar en riktigt ledare bidrar empiriska materialet inte med, utan snarast synliggör några få egenskaper som kan tänkas var kännetecknande för en sann ledare. Egenskaper för den riktiga ledaren handlar således om altruism och starka moraliska och etiska värdegrunder som man står på. Eftersom man genom dessa kan vara mer äkta, utgör det även skillnaden mellan den riktiga och osanna ledaren.

4.2 Tvetydigheter i dikotomierna

Tidigare i detta kapitel har jag beskrivit de mest framstående dikotomierna i mitt empiriska material. Denna del av avhandlingen besvara även den andra forskningsfrågan om hur jag tolkar dikotomierna i mitt empiriska material. Som jag konstaterat tidigare, är dikotomierna sällan enbart explicit uttryckta utan synliggörs mer i den stora helheten. Utmaningen med detta kommer från att det även ofta förekommer motstridigt innehåll i ledarskapshandböckerna, som även synliggör den komplexitet som ledarskap innebär. Där ett fenomen tidigare i någon av böckerna beskrivits som fullständigt dikotomisk, kan det senare i boken framkomma att saken i verkliga fallet inte är så svartvit som författaren tidigare uttryckt. Samtidigt är även dikotomierna ibland överlappande. I denna del av avhandlingen beskriver jag motstridiga aspekter av ledarshandböckerna. Vissa frågeställningar och tvetydigheter förekommer genomgående.

This isn't a general book on leadership, with all good qualities on one side and all bad qualities on the other. It is more precise than that, identifying and illustrating only the five most differentiated disciplines. (Wiseman 2017:6)

I introduktionen till Liz Wisemans bok ovan beskrivs innehållet som att bestå av mer nyanserade beskrivningar gällande olika typer av ledare. En uppfriskande tanke att beakta ledarskap mer mångfasetterat och mångdimensionellt, som tyvärr bevisas vara en felaktig uppfattning. Boken handlar om förminskare och multiplicerare (eng. diminishers och multipliers) vilket bygger en bild av att det finns antingen den ena eller den andra typen av ledare. Skillnaden här ligger i att det finns vissa egenskaper som är speciellt kännetecknande för dessa förminskare och multiplicerare som genomgående i boken presenteras först genom att beskriva hur den ena personen agerar i vissa situationer för att sedan beskriva den andra personens agerande.

Some leaders seemed to drain intelligence and capability out of the people around them. Their focus on their own intelligence and their resolve to be the smartest person in the room had a diminishing effect on everyone else. For them to look smart, other people had to end up looking dumb. We've all worked with these black holes. (Wiseman 2017:13)

Ovan beskrivs hur en typisk förminskare agerar i olika situationer. Största vikten läggs på att förminskaren har en förminskande effekt på andra personer. Med förminskande effekt avses att ledaren inte stöder, utvecklar och inspirerar efterföljare. Tanken bakom ligger i att förminskaren, i detta fall ledaren, genom att förtrycka andra människor kan lyfta upp sig själva ovanför andra människor.

Other leaders used their intelligence as a tool rather than a weapon. They applied their intelligence to amplify the smarts and capability of people around them. People got smarter and better in their presence. Ideas grew, challenges were surmounted, hard problems were solved. When these leaders walked into a room, lightbulbs started switching on over people's heads. Ideas flew so fast that you had to replay the meeting in slow motion just to see what was going on. (Wiseman 2017:13)

Tvärtemot hur förminskaren betar sig, påvisar multipliceraren tecken av att lyfta upp andra människor i deras sällskap. Multiplicerare beskrivs som att ha kunskap att utveckla och bredda andra människors intelligens så att de kan blomstra.

Till en början fick jag en uppfattning att denna bok faktiskt strävade efter att ta ett steg bort från dikotomiskt tänkande kring ledarskap. Denna tanke visade sig vara delvis korrekt, men samtidigt noterade jag även att situationen är mer komplex än jag tidigare uppfattat.

4.2.1 Att tvingas tänka fyrkantigt

Tidigare har jag diskuterat de tre centrala dikotomierna i materialet. Men det finns även intressanta tvetydigheter i materialet. Ofta beskrivs fenomen som att man antingen är en riktigt ledare eller så inte, påföljd av beskrivningar av situationer där dessa har synliggjorts igenom historia eller personliga upplevelser. Men under flera tillfällen hittas även beskrivningar där författarna erkänner att sakerna inte är så svartvita.

My best lesson on leadership came during my early days as a trial lawyer. Wanting to learn from the best, I went to see two of the most renowned litigators in San Antonio try cases. One sat there and never objected to anything, but was very gentle with witnesses and established a rapport with the jury. The other was an aggressive, thundering hell-raiser. And both seemed to win every case. That's when I realized there are many different paths, not one right path. That's true of leadership as well. People with different personalities, different approaches, different values succeed not because one set of values or practices is superior, but because their values and practices are genuine. (Maxwell 2011:39)

Samtidigt som författarna långt utdraget beskrivit hurdana bra ledare är, lyckades de även i korta koncisa förklaringar vända diskussionen för att gynna deras tes om vilka egenskaper som är centrala för de ledare som i kontexten beskrivs. I citatet ovan beskrivs två olika personer som tolkas ha varit lika kunniga i sitt arbete, trots

avvikande sätt att agera. Lugn och balanserad eller aggressiv och anfallande. Båda verkar fungera lika väl. Skillnaden i detta fall blir att beskriva aspekter som är tillräckligt abstrakta och nyanserade för att kunna peka på vad de faktiskt är. Värderingar och handlingssätt är aspekter som är mångdimensionella, otydliga och svåra att definiera. På sätt och vis kan man se att det dikotomiska tankesättet om hur till exempel bra eller dåliga ledare agerar kan minimeras genom att höja på abstraktionsnivån. Genom att lyfta upp aspekter som genuint beteende och värderingar undviker författaren att hamna behandla de dikotomier som hen genomgående i boken beskrivit, eftersom dikotomierna baserar sig på mer påtagliga aspekter.

Samtidigt gäller det att påpeka att detta exempel inte direkt faller under kategorin ledarskap heller. Exemplet fungerar mer som ett sätt att legitimera det som beskrivs i senare i boken, eftersom boken samtidigt försöker övertyga läsaren om att författaren har tillräckligt med kompetens för att kunna diskutera ledarskap och att möjligtvis lära ut åt läsaren om dessa magiska tips.

Many founders and visionary leaders have a mixed bag of Diminisher and Multiplier traits. For many of these high-profile leaders, the news media focus on their Diminisher tendencies (because this story tends to be more interesting to readers). As you consider the Diminisher qualities of company founders and other iconic leaders, consider the following: 1) strong leaders (especially founders) often have Diminisher characteristics, but they often have a couple of even stronger Multiplier characteristics that compensate for their diminishing tendencies; 2) top leaders (e.g., CEOs) with Diminisher characteristics often compensate by bringing in other leaders (e.g., a president or COO) who have strong multiplier characteristics; 3) leaders with strong diminishing tendencies might be well suited to lead organizations in stable environments but struggle in complex, changing environments; and 4) company founders often start companies on the strength of their own ideas. (Wiseman 2017:211)

Författaren har genomgående beskrivit förminskare och multiplicerare som två skilda entiteter. I ett senare skede av boken börjar dock det centrala att handla om samexisterande fenomen där förminskare och multiplicerare är närmast sammanfattande begreppet på en mängd olika egenskaper. Vid detta skede av läsningen börjar luftsloppet falla isär i mitt eget huvud. Förminskare och multiplicerare som koncept börjar tappa sin effekt då beskrivningarna börjar gå alltmer in i varandra. Frågan som uppkommer i detta skede är närmast ifall det är ändamålsenligt att beskriva

vissa egenskaper och aspekter i två olika kategorier ifall gränserna för dessa kategorier är närmast obestämda?

THERE ARE SOME LEADERS YOU MENTION WHOM YOU HAVE IDENTIFIED AS MULTIPLIERS BUT WHO ARE SOMETIMES KNOWN TO DIMINISH THE PEOPLE THEY WORK WITH. HOW DO YOU EXPLAIN THE CONTRADICTION?

Yes, this was interesting to us, too. Even in our original data pool, we occasionally found that some leaders were named as both a Diminisher and a Multiplier by different people. On closer inspection, we found this a paradox rather than a contradiction. As just one illustration, we found that some leaders had figured out how to involve their direct reports but hadn't learned to scale their leadership up and out to the broader organization. (Wiseman 2017:210)

Citatet ovan är ett utdrag i slutet av den av Liz Wisemans bok. I denna del behandlas frågor som läsare av de tidigare versionerna av boken fått ställa. Det intressanta ligger i att författaren själv erkänner att det är utmanade att reducera ett fenomen för att passa in som en dikotomi. På detta vis erkänner även författaren att de koncept som presenteras inte nödvändigtvis borde tolkas som absoluta sanningar eller porträtteringar av verkligheten. Samtidigt kan man även ifrågasätta själva konceptualiseringen av ledarskap som två distinkta paraplybegrepp.

Samtidigt leder detta till funderingar över abstraktionsnivån i böckerna. Jag har valt att inte försöka jämföra böckerna och deras innehåll med varandra genomgående, utan i stället koncentrerat mig på att urskilja dikotomier som är synliga i alla tre. Vid detta skede utgör detta en utmaning, eftersom det finns en betydlig skillnad i abstraktionsnivåerna i böckerna. I två av tre böcker finns närmast non existerande beskrivningar på olika fenomenens samexisterande skepnad, medan det i den sista boken som synliggörs ovan, finns mer nyanserade beskrivningar av att de koncept som presenteras närmast är illustreringar av olika aspekter. De två andra böckerna har en tendens att vända beskrivningen mot att rikta sig på mer övergripande aspekter som samtidigt möjliggör att man kan undvika en mer detaljerad beskrivning.

Det paradoxala ligger i att två av böckerna ger intryck av att de aspekter som presenteras är absoluta sanningar utgående från deras erfarenheter, medan den tredje boken även erkänner att det närmast handlar om samexisterande fenomen.

4.2.2 Motstridiga uppfattningar

I delkapitlet om riktiga ledare har jag lyft fram att riktiga ledare finns till där för att hjälpa andra och att osjälvisk hjälpa andra nå sin potential. Denna osjälviskhet lyfts upp som en central aspekt av det som beskrivs som riktiga ledare.

There are many talented executives with the ability to manage operations, but great leadership is not based solely on great operational ability. Leading is not the same as being the leader. Being the leader means you hold the highest rank, either by earning it, good fortune or navigating internal politics. Leading, however, means that others willingly follow you—not because they have to, not because they are paid to, but because they want to. (Sinek 2011:96)

Samtidigt som jag i tidigare delkapitel har påpekat på hur riktiga ledare fungerar som betjänter för deras efterföljare, synliggörs i citatet ovan en fullständigt annan uppfattning om ledare och efterföljare. Ena boken ser ledaren som en betjänt för efterföljarna medan den andra boken ser på ledaren som en inspirationskälla för efterföljarna. I sig inte något märkbart att olika författare har olika sätt att porträttera saker, men det problematiska uppkommer då man ser på ledarskap ur en bredare vinkel. Specifikt i detta fall hur den centrala synen på ledare varierar mellan böckerna. Nedan presenterar jag tre utdrag från mitt empiriska material är alla beskrivningar av ledare från de tre böckerna. Det intressanta ligger i att alla dessa är från olika böcker. Fastän de är från olika böcker, kan man dock urskilja liknande tematiska drag.

I kapitlet om riktiga ledare har jag diskuterat om hur det kännetecknande är att vara ödmjuk, jordnära och intresserad av att hjälpa andra att nå deras potential. Men samtidigt ger citaten en motsatt bild. Att uppnå den högsta toppen, att fungera som den största inspirationskällan i en organisation och att fungera som en befriare i nöd. Det är den extraordinära aspekten av citaten som främst stiger fram. Problematiken och tvetydigheter uppkommer främst i hur diskret synen om ledare på toppen av organisationen framkommer.

”And if you have the skill and dedication, you can reach the pinnacle of leadership.
“(Amazon 2011)

Utän dina infödda egenskaper kan inte du bli en ledare på högsta nivån.

”The leader sitting at the top of the organization is the inspiration, the symbol of the reason we do what we do.” (Sinek 2011:175)

Utan ledaren på toppen finns ingen inspiration hos de andra.

Multipliers, by contrast, liberate people from the oppressive forces within corporate hierarchy. They free people to think, to speak, and to act with reason. They create an environment where the best ideas surface and where people do their best work. They give people permission to think. (Wiseman 2017: 53)

Utan ledaren som befriaren i nöd kan inte människor uttrycka sina tankar och åsikter.

För att övergå till det som ledarskapshandböckerna med deras titlar redan lovar. Den första boken lovar att maximera din potential (som ledare) genom påvisade steg. Den andra boken hävdar visa hur mäktiga ledare inspirerar alla att agera. Den sista boken hävdar påvisa hur mäktiga ledare gör alla andra smartare. Det intressanta ligger dock i hur detta relaterar sig till detta altruistiska tänkande som en ledare borde innefatta. Det paradoxala ligger i att balansera mellan att vara ovanför en annan person men att samtidigt vara osjälvisk. Detta är endast ett av de paradoxala förhållanden som kan synliggöras i materialet. Det intressanta kommer fram i skildringar som görs. Ledarskapshandböckerna ämnar utveckla läsarnas ledarskap på något sätt och ger tips om hur man kan göra detta. Men till skillnad från de tips som författarna ger, gör de personligen på annat sätt när de försöker nå läsaren. Hierarkierna i organisationer ses som en utmaning som förstärker skillnader.

Let's face it. Corporate environments and modern organizations are the perfect setup for diminishing leadership and have a certain built-in tyranny. The org charts, the hierarchy, the titles, the approval matrixes skew power toward the top and create incentives for people to shut down and comply. In any hierarchical organization, the playing field is rarely level. The senior leaders stand on the high side of the field and ideas and policies roll easily down to the lower side. Policies—established to create order—often unintentionally keep people from thinking. At best, these policies limit intellectual range of motion as they straitjacket the thinking of the followers. (Wiseman 2017:52)

Hierarkierna för makt upp i organisationen där enbart några få av personerna i organisationerna har möjlighet att påverka saker och skapa förändring. Resten av personerna enbart följer med och tar emot order för att slutföra uppgifter som man blivit tilldelad.

However, after several years in the workplace, I clearly understood. Formal hierarchies suppress the voices, and often ideas, of those at the bottom. (Wiseman 2017:53)

Den tänkande individen på botten existerar inte i en organisation med stark hierarki. Men samtidigt får man bilden av ledarskapshandböckerna att ledarna som de skrivit dessa böcker till, även själv borde ligga ovanför andra. Låt oss återigen beakta de tre centrala citaten nedan.

”And if you have the skill and dedication, you can reach the pinnacle of leadership.”
(Amazon 2011)

”The leader sitting at the top of the organization is the inspiration, the symbol of the reason we do what we do.” (Sinek 2011:175)

Multipliers, by contrast, liberate people from the oppressive forces within corporate hierarchy. They free people to think, to speak, and to act with reason. They create an environment where the best ideas surface and where people do their best work. They give people permission to think. (Wiseman 2017:53)

Bilden man får av dessa tre citat är att lägga efterföljarna först inte direkt är en av de viktigaste prioriteringarna, utan att det snarast handlar om att kunna utveckla sin egen position där det är möjligt att kunna påverka efterföljare. Bilden på efterföljare är även mycket pessimistisk och nedvärderande, eftersom det i stor utsträckning bygger på att efterföljare behöver en ledare för att kunna tänka, utvecklas och blomstra. På detta vis legitimerar man även existensen av en enskild ledare, då alla aspekter gällande utveckling direkt kan kopplas till den enskilda ledare.

5 Utmaningar i ledarskapsdiskurser

I och med att diskurser är komplicerade till sin natur (Phillips et al., 2008), ligger det intressanta i dikotomierna inte enbart i det explicit uttrycka utan även i det som inte uttrycks. Mitt syfte för studien var *att se på dikotomier i ledarskapshandböcker för att förstå möjliga utmaningar som användningen av dessa innebär för ledarskapsdiskurser*. I detta kapitel redogör jag för resultaten av min studie i enlighet med mitt syfte. Denna del av avhandlingen besvarar även den sista forskningsfrågan, som är vilka utmaningar synliggör dessa dikotomier? Resultatet är indelat i tre olika delar, vilka är konceptualisering, självuppfyllande profetian och paradoxen.

5.1 Konceptualisering

Genom dikotomier kan vi skapa en representation av verkligheten som är enkel att förstå. Vi kan förklara saker som är komplicerade och mångfasetterade genom att endast beskriva två ytterligheter på ett spektrum. Samtidigt påpekar Collinson (2014) att dikotomierna även utelämnar en bredd av aspekter, nämligen allt det som ligger mellan de två ytterligheterna. Kontexten (Liden & Antonakis, 2009), spänningar (Collinson, 2014) och motsättningar (Collinson, 2020) är endast några av aspekterna som en dikotomisk uppdelning lyckas åsidosätta. Samtidigt som man åsidosätter komplexa förhållanden inom ledarskap, betyder det även att fenomenet kan betraktas fyrkantigt, där gränser är tydliga och överlappning inte förekommer (i enlighet med Collinson, 2014). Dikotomierna bra – dålig ledare, extraordinära ledare – vi andra samt riktiga – osanna ledare bidrar med konceptualiseringar för att förstå de sociala kontexter där vi agerar i, dock inte utan utmaningar.

Utmaningar följer direkt när man försöker börja bena ut dikotomierna. Dikotomier är kännetecknande för ledarskapsdiskurser eftersom de samtidigt förmedlar information genom enkla och lätt ihågkombara aspekter, men även bidrar med förståelse för hur världen fungerar. Men detta förenklade sätt har även en begränsande effekt (Omilon-Hodges & Wieland, 2016; Collinson, 2014). Speciellt synliggörs denna begränsande effekt då personer utgår ifrån dikotomierna för att förklara eller beskriva deras egna eller andra människors beteende. Som Omilon-Hodges och Wieland (2016) påpekar i deras studie, har personer svårigheter att uttrycka och beskriva ledarskap då deras referenspunkter är endast dikotomiska uppställningar. Dikotomin om bra – dåliga ledare synliggör till exempel att den bra ledaren har förmåga att inspirera andra, att fatta beslut och att utveckla andra. Men dessa aspekter är dock inte absoluta eller tydligt avgränsade, eftersom de är abstrakta koncept vars tolkning varierar från person till person. Att presentera egenskaper som tydliga och avgränsade entiteter gör det konceptualiseringsmässigt tydligt, men även vagt. I enlighet med Collinson (2014) försvinner det då i dikotomierna den komplexitet som ledarskap innefattar, vilket i viss mån även gör det mer utmanande att förstå vad ledarskap är.

Dikotomiernas begränsande effekt synliggörs speciellt bra ifall man utgår ifrån Faircloughs (1992) tredimensionella modell, som även fungerar som analysverktyget i denna avhandling. De perspektivskiften som Faircloughs tredimensionella modell bidrar med, innebär att man växla mellan att se på själva texten och bitar av den, notera diskurser i materialet och även att fundera kring sociokulturella praxisar. Det centrala med modellen handlar om att skifta mellan olika perspektiv. Ur ett bredare perspektiv kan man notera att dikotomierna har en mindre effekt, eftersom olika egenskaper och aspekter börjar överlappa. Som Omilon-Hodges och Wieland (2016) påpekar gör det även svårare att förstå ledarskap då man utgår ifrån att två entiteter på vardera sidan av ett spektrum är förekommande i renodlad form. I och med detta skapar dikotomierna, i motsats till syftet, snarast mer otydliga skildringar. Till exempel bygger dikotomin om extraordinära ledare – vi andra på att ledare är på något vis bättre än alla andra. Att fästa sig vid extraordinära egenskaper bidrar också med att de hamnar under förstoringsglas. Ifall man endast ser på extraordinära egenskaper av en enskild individ i ledarposition, förblir allt det som ligger utanför osynligt. Detta betyder även att perspektivet är tillräckligt snävt för att konceptualiseringen ska fungera, men gör det svårare att förstå hur detta syns i de vardagliga interaktionerna.

Den överdikotomisering som Collinson (2014) identifierat i Burns (1978) klassiska beskrivning om transformativ och transaktionellt ledarskap har haft en stark påverkan på ledarskap som fält. Tvetydigheter, otydligheter och ständig förändrande situationer har gjort ledarskap genom tiderna ett utmanande ämne att forska inom (Pfeffer, 1977). Genom att kunna minimera ledarskap till endast några aspekter har man kunnat bidra med åtminstone nöjaktiga beskrivningar. Men ifall dessa nöjaktiga beskrivningar beskriver ledarskap som till exempel kommunikation som ämnar styra en grupp mot gemensamma mål (Hackman & Johnson, 2013), lyder följdfrågan snarast vad som inte då är ledarskap? Dikotomin om riktiga och osanna ledare lider även av samma utmaning. Vaga och odefinierade beskrivningar om vem som är riktig eller osann ledare ger närmast en beskrivning av subjektiva tolkningar som de olika författarna gör. Hur dessa kopplar sig till ledarskap handlar närmast om hur stort eller litet förstoringsglas man har.

Den fina paketeringen av olika egenskaper, aspekter, färdigheter med mera och placerandet av dem vid vardera ändan av ett spektrum bidrar med något enkelt att förstå. Men samtidigt går man miste om allt som ligger där emellan. Samtidigt som Hackman och Johnson (2013) i sin beskrivning om ledarskap ovan belyser, blir det inte enklare att förstå fastän man behandlar ledarskap som mångfasetterat, eftersom precision fattas av beskrivningarna. Detta medför en risk att få ledarskap att låta som allt eller ingenting, utan att direkt kunna bidra med nya insikter. Collinson (2014) belyser att det är denna komplexa skepnad av ledarskap som gjort det svårt att studera. I denna bemärkelse är det även förståeligt att dikotomier är allmänt förekommande, eftersom det möjliggör en konceptualisering av ledarskap som gör det möjligt att förstå.

5.2 Självpuppfyllande profetian

I det tidigare delkapitlet har jag beskrivit hur dikotomierna närmast fungerar som konceptualiseringar av den värld vi lever, som oundvikligen bidrar med snäva och förenklade beskrivningar. I denna del behandlar jag en ytterligare utmaning som dikotomierna medför, nämligen det som jag nämnt den självpuppfyllande profetian.

Vår värld skapas och formas i diskurser (Phillips et al., 2008; Clifton 2019). Diskurser påverkar hur vi tänker, tycker och uppfattar saker men de har även en mer komplicerad dimension. Fairclough (2003, 2007) betonar att diskurser har en dynamisk och mångfasetterad koppling till formningen av sociala kontexter, men också att sociala kontexterna har en påverkan på diskurser. Men sammanfattningsvis är det inte alltid entydigt hur olika aspekter påverkar varandra. Som jag kommit fram till i min analys, förekommer det dikotomiska uppställningar ofta i mitt empiriska material, men även i forskning om ledarskap (Alvesson & Spicer, 2020; Collinson 2014).

Låt oss övergå till ett av de klassiska filosofiska dilemman, nämligen hönan eller ägget. Den klassiska paradoxen återspeglar sig närmast i vilkendera som kom innan. För att återspegla denna tankeställning till min studie, har jag tidigare i denna avhandling syftat på att både akademiska studier (se exempelvis Collinson, 2014; Alvesson och Spicer, 2020) och mitt empiriska material beskrivit ledarskap utgående från dikotomiska uppställningar. Att hönan och ägget är en värdefull tankeställare, är främst för att som lekmän har vi knappast ett entydigt svar på vilkendera som kom först. Likaså är det svårt att avgöra ifall akademisk forskning eller mer kommersiella ledarskapshandböcker introducerat dikotomiska uppställningar. I enlighet med Fairclough (1995) är det säkerligen ett mer dynamisk förhållande där bägge haft en ömsesidig inverkan. För att inte föra diskussionen på en omväg, behandlar jag i nästa delkapitel själva problematiseringen, nämligen den självuppfyllande profetian.

Fairclough (2003) argumenterar för att allmänt vedertagna koncept i samhället, och i detta fall i sociala kontexter, fungerar som grund för diskurser. Goethals och Allison (2012, 2014) argumenterar för att heroism, karisma och mod starkt präglat människors beteende och uppfattningar. Dessa har speciellt synliggjorts i berättelser om mäktiga ledare. I och med detta är det inte heller otypiskt att jag identifierat dikotomin om den extraordinära ledaren – vi andra. Genom historia har berättelser haft en viktig roll i att forma människors tänkande (Gare, 2002). Genom berättelser har vissa aspekter socialiserats och blivit delvis antaganden i samhället. Antaganden påverkar diskurser, men samtidigt skapar vi vår verklighet genom diskurser. Ifall diskurserna präglas av svartvita förenklade tankar, innebär det att de även formas enligt det. Den

självuppfyllande profetian handlar snarast om att ifall vi tänker att världen är svartvit så blir den även det.

I detta delkapitel av avhandlingen har jag argumenterat för att vi skapar vår värld genom diskurser i enlighet med Fairclough (1995, 2003, 2007). Samtidigt har jag även diskuterat ledarskapsdiskurser som stark dikotomicentrerade i enlighet med (Alvesson & Spicer, 2020; Collinson 2014). Ifall ledarskapsdiskurser ständigt då präglas av en syn på ledarskap som exempelvis ledare och efterföljare, kan vi då konstatera att ledarskap slutligen blir endast en dikotomisk uppställning mellan en ledare och efterföljare? Detta kan delvis synliggöras i de dikotomier som jag identifierat i mitt empiriska material. Dikotomin om extraordinära ledare – vi andra bygger delvis på uppfattningar om hjältar i berättelser som Goethals och Allison (2012) identifierat. I detta fall kan vi även konstatera i enlighet med Alvesson och Spicer (2012) att diskurserna format en normativ subjektspostion där ledaren framhävs i relation till andra. Utöver detta synliggör även dikotomin om bra – dåliga ledare att ledarskapspositionen är något eftersträvanvärt eftersom den har piedestallik ställning i samhället. I enlighet med Fairclough (2003) har detta således bildats till en hegemonisk sammansättning i samhället.

Den centrala tankegången ligger i ifall vi fortsättningsvis genom dikotomiska diskurser skapar normativa subjektspostioner och hegemoniska sammansättningar om ledarskap. Dikotomin om bra – dåliga ledare, extraordinära ledare – vi andra samt riktiga – osanna ledare bygger på hegemoniska sammansättningar i samhället, vilket även synliggörs av att konceptualisera dem som motpoler. Den självuppfyllande profetian inom ledarskap handlar således om att genom dikotomier skapa hegemoniska sammansättningar genom att begränsa sitt eget tänkande.

5.3 Paradoxen

Detta är inte primärt en avhandling om makt, men i och med kontexten ledarskap är det snarast oundvikligt att inte vidröra temat i någon form. Maktutövning sker i flera olika former och skepnader medan Fairhurst och Connaughton (2014) hävdar att kommunikation om ledarskap ofta tenderar ha en stark koppling till makt. Likaså

konstaterar Alvesson och Spicer (2012) att makt är central inom ledarskapsdynamiker. Makt synliggörs även i dikotomierna. En av de aspekterna som i mitt empiriska material ofta åsidosätts är efterföljaren. Som i dikotomin om bra – dåliga ledare, innefattar efterföljaren inte en betydande del. Utöver detta beskrivs i dikotomin om riktiga – osanna ledare inte att autenticitet som signalerar tillit vore en viktig egenskap för efterföljare. På detta vis åsidosätts efterföljare i de dikotomier som jag identifierat. Alvesson och Spicer (2012) hävdar att diskurser inom ledarskap konsturerar en normativ subjektspostion som framhäver ledare. Dikotomin om extraordinära ledare – vi andra kan närmast jämföras med de klassiska motpolerna om ledare – efterföljare som Alvesson och Spicer (2020) beskriver. I båda synliggörs den normativa subjektspostionen som den extraordinära ledaren placerats i (Alvesson och Spicer, 2012). Medan vi andra och efterföljaren blir passiva aktörer i dikotomierna. Allison och Cecilione (2016) påpekar att vi genom att lyfta upp en person även samtidigt underminerar de andra. Men genom att underminera efterföljare, blir även bilden av ledarskap snävt. Flera av dikotomierna lyckas dock närmast beskriva en sida av myntet, medan andra sidan lämnas totalt obehandlad.

Dikotomierna bra – dåliga ledare, extraordinära ledare – vi andra samt riktiga – osanna ledare i mitt empiriska material ger intryck av att det snarast handlar om enskilda ledare. Dessa dikotomier beskriver dock inte exempelvis kontext, spänningar och motsättningar samt andra centrala delar inom ledarskap (Liden & Antonakis, 2009; Collinson, 2014; Collinson, 2020). I detta fall verkar det som att se ner på efterföljare snarast fungerar som ett sätt att legitimera existensen av ledare. Utöver detta ligger det paradoxala i att hävda beskriva ledarskap i sin helhet och sedan endast beskriva i ett snävt perspektiv hur ledare agerar. Ledarskapshandböckerna ger ett intryck av att snarast beskriva individuella ledare, men inte ledarskap som en helhet.

6 Diskussion

I denna avhandling har jag synliggjort att det finns dikotomier om bra – dåliga ledare, extraordinära ledare – vi andra samt om riktiga – osanna ledare i mitt empiriska material. Den inverkan som dessa dikotomier har på ledarskapsdiskurser har jag beskrivit som konceptualisering, självuppfyllande profetian och paradoxen. Dikotomierna fungerar väl på ett konceptuellt plan för att synliggöra skillnader. Att fästa sig vid dessa dikotomiska uppställningarna för att beskriva ledarskap är dock den centrala utmaningen. Detta kan ha en reducerande effekt på vår förståelse av ledarskap, eftersom fenomen sällan existerar i lika renodlade former som dikotomierna får det att verka. Detta för oss vidare till en annan utmaning för ledarskapsdiskurser som dikotomierna har. Att ledarskap som ett större fenomen reduceras genom att beskriva det dikotomiskt. Men ledarskap är oundvikligen ett komplicerat och mångfasetterat fenomen som uppenbarligen uppfattas olikt beroende på personen. Samtidigt leder detta till den tredje utmaningen som jag identifierat att dikotomierna har för ledarskapsdiskurser. Att ledarskapshandböckerna i själva verket mer handlar om individuella ledare och inte i större betoning om ledarskap som ett större fenomen. Distinktionen kan anses var liten, men synliggör även den individcentrering som ledarskapsdiskurser har.

Mitt syfte var att se på dikotomier för att förstå för hurdana möjliga utmaningar dessa kan ha för ledarskapsdiskurser. Jag anser att de resultat som jag presenterat fungerar väl ihop med mitt syfte och det diskursiva angreppssättet. De dikotomier som jag identifierat kan dels ses som ett delresultat, även jag personligen ser utmaningar som dessa medför som det mest centrala. Självfallet är de dikotomier som jag identifierat

inte de enda som kan tänkas existera, eftersom andra ledarskapshandböcker ur en annan tid högst troligen behandlar andra teman. Samtidigt är det dock av större betydelse vilka dikotomier jag identifierat och hur jag tolkat dessa, eftersom det diskursiva angreppssättet är så mångfasetterat. Detta betyder även att det finns möjligheter för att identifiera mer dikotomier. Fastän dikotomierna är en central roll i min avhandling, är det främst de aspekter som dikotomierna synliggör som är av intresse. Därmed var inte syftet med avhandlingen heller att rikta ljus på alternativa metoder att beskriva ledarskap, utan främst belysa vilka utmaningar som dikotomiska uppställningar inom ledarskapsdiskurser kan bidra med. Att besvara frågan hur ledarskap borde beskrivas ser jag inte som en uppgift för denna avhandling, utan närmast som något att bygga vidare ifrån.

I och med mitt val av att analysera sekundärmaterial, finns det även vissa begränsningar av studien. Faircloughs (1995) tredimensionella modell bidrar med även verktyg för att kunna ställa sig mellan diskurser och sociala kontexter. Detta innebär även att jag som forskare har haft en möjlighet i att studera diskurser som förekommer både i mitt empiriska material och i akademisk forskning om ledarskap. Därmed är det inte heller av central vikt när de specifika ledarskapshandböckerna är publicerade, utan innehållet, pärm bild och beskrivningarna har haft en större betydelse. Min syn på det empiriska materialet har genomgående betonat att de är verk som representerar en större skara av ledarskapshandböcker och i detta fall även ledarskapsdiskurser.

Detta för oss även vidare till en framåtblick. För framtida forskning ser jag dikotomierna som en intressant utgångspunkt att bygga vidare på men även det diskursiva angreppssättet har flera möjligheter. Min användning av Faircloughs (1995) tredimensionella modell är inte uttömmande, utan lämnar även plats för vidare utveckling. Även om CLS haft en betydande roll i avhandlingen, ser jag inte att enbart kritiskt ifrågasättande som det mest betydelsefulla för ledarskapsforskningens utveckling, utan snarast som perspektiv för att synliggöra grundläggande utmaningar. För fortsatt forskning skulle jag dock vända mig till ett mer konkret sätt att analysera dikotomierna. En möjlig fortsatt forskningsgren är till exempel att se ifall dikotomierna är möjliga att synliggöra på arbetsplatsen.

Jag vill ännu lyfta fram min position mellan teori och ledarskapshandböckerna. Å ena sidan handlar det om det teoretiska ramverk för avhandlingen som placerar sig ställvis abstrakt, men å andra sidan handlar det om det konkreta i ledarskapshandböckerna. Min position mellan det abstrakta och konkreta har varit en betydande del för utformningen av avhandlingen, vilket kritisk diskursanalys och CLS möjliggjort. En dikotomi i sig, men även synliggörande av vilken komplicerad position dikotomierna som jag synliggjort ligger i. En position av både gott och ont, där de både konceptualiserar men även reducerar.

7 Avslutning

Denna långa, tunga och utmanande resan genom din ledarskapsutveckling har kommit till sitt slut. Åtminstone vad gäller denna bok. Den riktiga resan har endast påbörjats och du kommer att stå inför många utmaningar i framtiden. Men som en riktig ledare klarar du av det.

Jag har i denna bok visat på de närmast mystiska men ytterst effektiva metoderna, sätten och tankegångarna som möjliggör att du som ledare kan blomstra. Du kommer ihåg exemplet om bra – dåliga ledare som jag redan presenterade i början av boken? Nu vet du hur båda fungerar och kan i framtiden endast beakta det goda, för inom ledarskap finns inte något negativt. Nej, enbart positivt. Jag hoppas att denna bok följer med dig förevigt, eftersom de tips du fått ta del av är universellt fungerande, påvisade och garanterade. Tipsen kan nästan beskrivas som nyckeln till allt. Nyckeln till din utveckling och rikedom.

Slutligen till dem som inte förstod visdomarna och innehållet i boken:

Ni tycks inte ha det som det krävs att vara ledare. Men oroa er inte, alla kan bli exceptionella ledare ändå. På traven dit kan ni läsa en av mina 17 andra böcker, som även de har tips som ingen annan kan erbjuda. Nyckeln till hemligheten hittar ni i dem.

De ledarskapshandböcker som jag analyserat är både intressanta och förbryllande, men i sin nuvarande form anser jag dem främst som underhållning. Den fiktiva anekdoten som jag inledde med exemplifierar en del av de märkliga aspekter som

ledarskapsdiskurser innefattar. Men i slutändan är det ändå de som gör dem underhållande.

Litteraturförteckning

- Adamson, M., & Kelan, E. K. (2019). 'Female heroes': celebrity executives as postfeminist role models. *British Journal of Management*, 30(4), 981-996.
- Allison, S., & Cecilione, J. (2016). Paradoxical truths in heroic leadership: Implications for leadership development and effectiveness. In *Leadership Paradoxes* (pp. 91-132). Routledge.
- Alvesson, M., & Einola, K. (2019). Warning for excessive positivity: Authentic leadership and other traps in leadership studies. *The Leadership Quarterly*, 30(4), 383-395.
- Alvesson, M. (2019). Waiting for Godot: Eight major problems in the odd field of leadership studies. *Leadership*, 15(1), 27-43.
- Alvesson, M. & Spicer, A. (2012). Critical leadership studies: The case for critical performativity. *Human relations* (New York), 65(3), 367-390.
- Alvesson, M., & Kärreman, D. (2011). Decolonializing discourse: Critical reflections on organizational discourse analysis. *Human relations*, 64(9), 1121-1146.
- Avolio, B. J., Gardner, W. L., Walumbwa, F. O., Luthans, F., & May, D. R. (2004). Unlocking the mask: A look at the process by which authentic leaders impact follower attitudes and behaviors. *The Leadership Quarterly*, 15(6), 801-823. doi:10.1016/j.leaqua.2004.09.003

- Barge, J. K., & Fairhurst, G. T. (2008). Living leadership: A systemic constructionist approach. *Leadership, 4*(3), 227-251.
- Bartram, T., & Casimir, G. (2007). The relationship between leadership and follower in-role performance and satisfaction with the leader: The mediating effects of empowerment and trust in the leader. *Leadership & Organization Development Journal*.
- Bass, B. M., Avolio, B. J., Jung, D. I., & Berson, Y. (2003). Predicting unit performance by assessing transformational and transactional leadership. *Journal of applied psychology, 88*(2), 207.
- Bligh, M. C., & Meindl, J. R. (2004). The cultural ecology of leadership: An analysis of popular leadership books. *The psychology of leadership: New perspectives and research, 11-52*.
- Blom, M., & Alvesson, M. (2015). All-inclusive and all good: The hegemonic ambiguity of leadership. *Scandinavian Journal of Management, 31*(4), 480-492.
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. Harper & Row.
- Bryman, A. & Bell, E. (2017). *Företagsekonomiska forskningsmetoder*. Stockholm: Liber.
- Caldwell, C., Hayes, L. A., & Long, D. T. (2010). Leadership, trustworthiness, and ethical stewardship. *Journal of Business Ethics, 96*(4), 497-512.
- Caldwell, C., Dixon, R. D., Floyd, L. A., Chaudoin, J., Post, J., & Cheokas, G. (2012). Transformative leadership: Achieving unparalleled excellence. *Journal of Business Ethics, 109*(2), 175-187.
- Christensen, D. H., & Dahl, C. M. (1997). Rethinking research dichotomies. *Family and Consumer Sciences Research Journal, 25*(3), 269-285.

- Collinson, D. (2006). Rethinking followership: A post-structuralist analysis of follower identities. *The leadership quarterly*, 17(2), 179-189.
- Collinson, D. (2011). Critical Leadership Studies. A. Bryman, D. Collinson, K. Grint, B. Jackson, M. Uhl-Bien. *The Sage Handbook of Leadership* (pp.179-192). Sage
- Collinson, D. (2014). Dichotomies, dialectics and dilemmas: New directions for critical leadership studies?. *Leadership*, 10(1), 36-55.
- Collinson, D. L. (2020). 'Only connect!': Exploring the critical dialectical turn in leadership studies. *Organization Theory*, 1(2), 2631787720913878.
- Collinson, D., & Grint, K. (2005). The leadership agenda.
- Collinson, D., Smolović Jones, O. & Grint, K. (2018). 'No More Heroes': Critical Perspectives on Leadership Romanticism. *Organization studies*, 39(11), 1625-1647. <https://doi.org/10.1177/0170840617727784>
- Clifton, J. (2019). Investigating the Dark Side of Stories of "Good" Leadership: A Discursive Approach to Leadership Gurus' Storytelling. *International Journal of Business Communication*, 56(1), 82-99.
- Crossan, M., & Mazutis, D. (2008). Transcendent leadership. *Business Horizons*, 51(2), 131-139.
- Du Gay, P., Salaman, G., & Rees, B. (1996). The conduct of management and the management of conduct: contemporary managerial discourse and the constitution of the 'competent' manager. *Journal of Management Studies*, 33(3), 263-282.

- Dinh, J. E., Lord, R. G., Gardner, W. L., Meuser, J. D., Liden, R. C., & Hu, J. (2014). Leadership theory and research in the new millennium: Current theoretical trends and changing perspectives. *The Leadership Quarterly*, 25(1), 36-62.
- Fairclough, N. (1992). *Discourse and Social Change*. Cambridge: Polity Press.
- Fairclough, N. (1995). *Media discourse*. Edward Arnold.
- Fairclough, N. (2001). Critical discourse analysis. *How to analyse talk in institutional settings: A casebook of methods*, 25-38.
- Fairclough, N. (2003). *Analysing discourse: Textual analysis for social research*. Psychology Press.
- Fairclough, N. (2007). *Discourse and contemporary social change* (Vol. 54). Peter Lang.
- Fairclough, N. (2013). *Critical discourse analysis: The critical study of language*. London: Longman.
- Fairhurst, G. T., & Uhl-Bien, M. (2012). Organizational discourse analysis (ODA): Examining leadership as a relational process. *The Leadership Quarterly*, 23(6), 1043-1062.
- Fairhurst, G. T., & Connaughton, S. L. (2014). Leadership: A communicative perspective. *Leadership*, 10(1), 7-35.
- Fletcher, J. K. (2004). The paradox of postheroic leadership: An essay on gender, power, and transformational change. *The leadership quarterly*, 15(5), 647-661.
- Ford, J. (2005). Examining leadership through critical feminist readings. *Journal of Health Organization and Management*.

- Fry, L. W. (2003). Toward a theory of spiritual leadership. *The leadership quarterly*, 14(6), 693-727.
- Gare, A. (2002). Narratives and culture: The primordial role of stories in human self-creation. *Telos: Critical Theory of the Contemporary*, 122(Winter).
- George, B. (2003). *Authentic leadership: Rediscovering the secrets to creating lasting value*. San Francisco: John Wiley & Sons.
- Gee, J. P. (2004). *An introduction to discourse analysis: Theory and method*. Routledge.
- Goethals, G. R., & Allison, S. T. (2012). Making heroes: The construction of courage, competence, and virtue. In *Advances in experimental social psychology* (Vol. 46, pp. 183-235). Academic Press.
- Goethals, G. R., & Allison, S. T. (2014). Kings and charisma, Lincoln and leadership: An evolutionary perspective. In *Conceptions of leadership* (pp. 111-124). Palgrave Macmillan, New York.
- Hackman, M. Z., & Johnson, C. E. (2013). *Leadership and Communication*.
- Hermans, H. J., & Kempen, H. J. (1998). Moving cultures: The perilous problems of cultural dichotomies in a globalizing society. *American psychologist*, 53(10), 1111.
- Liden, R. C., & Antonakis, J. (2009). Considering context in psychological leadership research. *Human relations*, 62(11), 1587-1605.
- Luthans, F., & Avolio, B. (2003). Authentic leadership development. In Cameron K. S., Dutton, S. E., & Quinn R. E. (red.) *Positive organizational scholarship—Foundations of a new discipline*. San Francisco, CA: Berrett-Koehler, ss. 241-258

- Omillion-Hodges, L. M., & Wieland, S. (2016). Unraveling the Leadership Dichotomy in the Classroom and Beyond. *Journal of Leadership Education, 15*(1).
- Paltridge, B. (2012). *Discourse analysis: An introduction*. Bloomsbury Publishing.
- Pfeffer, J. (1977). The ambiguity of leadership. *Academy of management review, 2*(1), 104-112.
- Phillips, N., Sewell, G. & Jaynes, S. (2008). Applying Critical Discourse Analysis in Strategic Management Research. *Organizational research methods, 11*(4), 770-789. <https://doi.org/10.1177/1094428107310837>
- Shulman, S. (2002). Challenging the civic/ethnic and West/East dichotomies in the study of nationalism. *Comparative political studies, 35*(5), 554-585.
- Śliwa, M., Spoelstra, S., Sørensen, B. M., & Land, C. (2013). Profaning the sacred in leadership studies: A reading of Murakami's A Wild Sheep Chase. *Organization, 20*(6), 860-880.
- Staller, K. M. (2010). Naturalistic Inquiry . N. J., Salkind (Red.). *Encyclopedia of research design* (Vols. 1-0). Thousand Oaks, CA: SAGE Publications, Inc. doi: 10.4135/9781412961288
- Sveningsson, S., & Alvesson, M. (2010). *Ledarskap* (1. uppl.). Malmö: Liber.
- Van Dijk, T. A. (1993). Principles of critical discourse analysis. *Discourse & society, 4*(2), 249-283.
- Wodak, R., Kwon, W., & Clarke, I. (2011). 'Getting people on board': Discursive leadership for consensus building in team meetings. *Discourse & Society, 22*(5), 592-644.

Empiriskt material

Amazon. (29 oktober 2009). *Start with Why*. How Great Leaders Inspire Everyone To Take Action. https://www.amazon.com/Start-Why-Leaders-Inspire-Everyone/dp/1591842808/ref=tmm_hrd_swatch_0?encoding=UTF8&qid=1635155797&sr=1-16

Amazon. (4 oktober 2011). *The 5 Levels of Leadership: Proven Steps to Maximize Your Potential*. https://www.amazon.com/Levels-Leadership-Proven-Maximize-Potential/dp/1599953633/ref=sr_1_6?crid=2KLGZFDNCSMVM&dchild=1&keywords=the+best+leadership+books&qid=1634456644&sprefix=the+best+leadae%2Caps%2C259&sr=8-6#detailBullets_feature_div

Amazon. (16 maj 2017). *Multipliers, Revised, Updated: How The Best Leaders Make Everyone Smarter*. https://www.amazon.com/Multipliers-Revised-Updated-Leaders-Everyone/dp/0062663070/ref=tmm_hrd_swatch_0?encoding=UTF8&qid=1635156084&sr=8-5

Maxwell, J. C. (2011a). Bokpärm. *The 5 Levels of Leadership: Proven Steps to Maximize Your Potential*. Center Street.

<https://play.google.com/store/books/details?id=7UI5AQAAQBAJ>

Maxwell, J. C. (2011). *The 5 Levels of Leadership: Proven Steps to Maximize Your Potential*. Center Street.

<https://play.google.com/store/books/details?id=7UI5AQAAQBAJ>

Sinek, S. (2011). *Start with Why. How Great Leaders Inspire Everyone To Take Action*. Portfolio.

<https://play.google.com/store/books/details?id=r2yCRUxo0EYC>

Sinek, S. (2011a). Bokpärm. *Start with Why. How Great Leaders Inspire Everyone To Take Action*. Portfolio.

<https://play.google.com/store/books/details?id=r2yCRUxo0EYC>

Wiseman, L (2017). *Multipliers, Revised, Updated: How The Best Leaders Make Everyone Smarter* (2 Uppl.). Harper Business.

https://play.google.com/store/books/details?id=dN_hDAAAQBAJ

Wiseman, L (2017a). Bokpärm. *Multipliers, Revised, Updated: How The Best Leaders Make Everyone Smarter* (2 Uppl.). Harper Business.

https://play.google.com/store/books/details?id=dN_hDAAAQBAJ

