

Research Paper Series

Vad menas egentligen med ”värdebaserat ledarskap”?

Ingalill Holmberg & Peter Hyllman

2008/1

ISSN 1402-0726



SSE/EFI Working Paper Series in Business Administration No 2008:10

Innehåll

Inledning	3
Syfte och disposition.....	3
Källor och metod	4
Värdebaserat ledarskap - en första klassificering.....	4
Karismatiskt ledarskap	6
Exempel från litteraturen.....	7
Ett analytiskt perspektiv på karismatiskt ledarskap i forskningen	10
Visionärt ledarskap	11
Exempel från litteraturen	12
Ett analytiskt perspektiv på visionärt ledarskap i forskningen.....	13
Värdebaserat ledarskap	14
Exempel från litteraturen	15
Ett analytiskt perspektiv på värdebaserat ledarskap i forskningen	17
Tre ledarskapsbegrepps framväxt och innehåll – en sammanfattning	18
Idéburet ledarskap	19
Några exempel från svensk forskning.....	20
Ett analytiskt perspektiv på idébaserat ledarskap.....	23
Idébaserat ledarskap utifrån ett internationellt perspektiv.....	24
Avslutande diskussion och slutsatser.....	25
Referenser	29

Inledning

Detta är en forskningsbaserad genomgång av ett modernt ledarskapsbegrepps bakgrund, framväxt och innehåll. Intresset för begreppet värdebaserat ledarskap har sin upprinnelse i ett antal studier av ledarskapets förändrade roll och betydelse i det postmoderna samhället (Holmberg & Salzer-Mörling, 2002; Holmberg & Henning, 2003; Holmberg & Strannegård, 2005; Holmberg, 2005a, 2005b; Holmberg & Åkerblom, 2007).

Under de senaste åren har de värderingar som ligger till grund för utövande av ledarskap i samhället blivit föremål för en allt intensivare debatt. De flesta tycks mena att denna debatt är nära förknippad med ett antal grundläggande förändringar i samhället och i företagandets villkor (jfr Inglehart, 1997). Exempel på strömningar som nämns är den tilltagande globaliseringen, informationsteknologins landvinningar, ökad transparens i de finansiella systemen och framväxten av nätverksliknande organisationer, men även de ökade inslagen av överkonsumtion och de växande miljöproblemen nämns i sammanhanget. Sammantaget sätter dessa förändringar fokus på de värderingar som ligger till grund för de aktiviteter och verksamheter som finns representerade i det moderna samhället. Mot den bakgrunden är det kanske inte heller förvånande att begreppet värdebaserat ledarskap har blivit allt vanligare i samhällsdebatten.

Syfte och disposition

Denna rapport syftar till att vetenskapligt kartlägga begreppet värdebaserat ledarskap samt försöka fånga dess innehåll och historiska rötter.¹ Exempel på frågor som har styrt kartläggningen är: Vilken/vilka betydelser läggs i begreppet? Var kommer det ifrån? Vad tillför ett värdebaserat ledarskap i förhållande till andra ansatser och perspektiv?

Ambitionen är således att med hjälp av sökning i svenska och internationella forskningsdatabaser definiera begreppet värdebaserat ledarskap, genom att dels sätta in begreppet i ett vetenskapligt sammanhang, dels illustrera hur detta begrepp växt fram.

Rapporten är uppdelad i två huvudsakliga delar. Den första delen fokuserar begreppet värdebaserat ledarskap i svensk och internationell forskning samt relaterar detta till andra nära besläktade ledarskapsbegrepp. Den andra delen behandlar mer

¹ Svenska Scoutrådet har bidragit med finansiellt stöd för genomförande av denna studie.

specifikt svensk forskning om idéburet ledarskap. Rapporten avslutas med en diskussion kring resultaten och sammanfattar dessa i några övergripande slutsatser.

Källor och metod

Innehållet i denna rapport tar sin utgångspunkt i en litteraturgenomgång och bygger på en analys av hur begreppet värdebaserat ledarskap skildrats i den vetenskapliga diskussionen. Källorna går att sortera in under huvudsakligen två kategorier: artiklar publicerade i internationella vetenskapliga tidskrifter, samt forskningsrapporter och böcker, företrädesvis svenska eller nordiska, vilka behandlar begreppet värdebaserat ledarskap eller närbesläktade begrepp.

Artiklar som ingår i litteraturgenomgången har tagits fram genom sökningar i internationella forskningsdatabaser såsom *Business Source Premier*, *ABI Inform* samt *Jstor*. Detta är databaser som tillsammans indexerar drygt 10 000 vetenskapliga tidskrifter inom de företags- och samhällsekonomiska ämnesområdena. Även artiklar som baseras på psykologiska och sociologiska ansatser finns representerade i dessa databaser. Sökningar genomfördes med hjälp av ett eller flera nyckelord, vilka återfinns antingen i titeln eller i sammanfattningen av artikeln (dess abstract). Dessa nyckelord var i tur och ordning: *value(s)-based leadership*, *visionary leadership*, *idea-based leadership*, *transformative/transformational leadership* samt *charismatic leadership*. Sökproceduren genererade sammantaget 48 artiklar, vilka utgör grundmaterialet för första delen av denna rapport.

När det gäller rapportens andra del så har ett mindre urval artiklar och rapporter om ledarskap i ideella organisationer använts. Denna del bygger nästan uteslutande på svenskt material, vilket motiveras av den ideologiska laddning som präglar idéburet ledarskap i den svenska debatten. Detta tillvägagångssätt ger en intressant och spännande vinkling, som kan gå förlorad om ansatsen blir för bred.

Värdebaserat ledarskap - en första klassificering

En sökning på värdebaserat ledarskap och besläktade begrepp i forskningsdatabaser ger inget särskilt omfattande material, sett till antalet artiklar. Det leder fram till den preliminära slutsatsen att värdebaserat ledarskap är ett ledarskapsbegrepp som ännu inte har väckt någon större vetenskaplig uppmärksamhet.

Artiklar med titel eller en sammanfattning som innehöll något av sökorden *value(s)-based leadership*, *charismatic leadership*, *transformative/transformational leadership*, *visionary leadership*

samt *idea-based leadership* sällades fram genom sökningen. För sökkategorin *idea-based leadership* hittades inga artiklar, denna kategori togs därför bort. Sökresultaten för kategorierna *charismatic leadership* och *transformative/transformational leadership* var i stort identiska, varför dessa två kategorier slogs samman under begreppet karismatiskt ledarskap. Efter dessa justeringar återstår tre allmänna sökkategorier:

- Karismatiskt ledarskap
- Visionärt ledarskap
- Värdebaserat ledarskap

Artikelsökningen täcker drygt två decennier och sträcker sig till och med 2007, samt så långt tillbaka i tiden som databaserna innehöll artiklar (1985 är det tidigaste året som en artikel finns registrerad). Samtliga artiklar sorterades per sökkategori och delades in i femårsintervall. Resultaten återfinns i tabellen nedan.

	1983-1987	1988-1992	1993-1997	1998-2002	2003-2007	TOTAL:
Karismatiskt ledarskap	2	4	4	9	9	28
Visionärt ledarskap		4		1	3	8
Värdebaserat ledarskap	1		1	4	6	12
SUMMA:	3	8	5	14	18	48

Tabell 1: Sammanställning över antal artiklar inom respektive sökkategori för värdebaserat ledarskap under en given tidsperiod.

Utifrån sammanställningen ovan framträder två mönster. För det första så är det mesta av det som är skrivet om värdebaserat ledarskap publicerat under den senaste tioårsperioden (1998-2007). Det indikerar att värdebaserat ledarskap fortfarande är i sin linda när det gäller vetenskaplig konceptualisering och teoretisering. Koncentrationen till det senaste decenniet kan förmodligen ses som en konsekvens av ett ökat intresse för värderingar och värderingars roll i samhället i stort (jfr Inglehart, 1997). På senare år har företagsskandaler i näringslivet, klimatfrågorna, terroristdåd etc. breddat synen på vad ett gott ledarskap bör åstadkomma dvs. det har skiftat bort från den traditionellt snäva synen på ekonomiska resultat till att innefatta vad många uppfattar som en bredare målbild. För det andra så tar en betydande del av den forskning som utförs inom detta fält sin utgångspunkt i begreppet karismatiskt ledarskap. Dels tyder detta på att karismatiskt ledarskap är det ledarskapsbegrepp som vunnit den relativt sett högsta graden av

vetenskaplig mognad och legitimitet. Dels speglar det sannolikt att de forskare som är intresserade av värdebaserade ansatser har sin bakgrund i psykologi eller sociologi och av förklarliga skäl använder sig av en redan befintlig terminologi dvs. karisma och karismatiskt ledarskap. Intressant att notera är också att artiklar om visionärt ledarskap koncentreras till två tidsperioder, varav den första är sent åttiotal och den andra den senaste femårsperioden. Vi återkommer till detta.

Nedan följer en genomgång av de artiklar som behandlar respektive ledarskapsbegrepp: karismatiskt ledarskap, visionärt ledarskap samt värdebaserat ledarskap. Ett antal framstående forskningsbidrag refereras och ledarskapsbegreppens ämnesmässiga och teoretiska tillhörighet diskuteras. I viss mån analyseras även hur begreppen förhåller sig till varandra.

Karismatiskt ledarskap

Vad avser karismatiskt ledarskap så återfanns 28 artiklar (tabell 1) som hade detta ledarskapsbegrepp som utgångspunkt. En genomläsning av dessa artiklar visar att det finns ett antal gemensamma drag, men även aspekter som särskiljer artiklarna från varandra.

Ett första gemensamt drag är att flera av dessa artiklar definierar ledarskap utifrån ledaren dvs. perspektivet lyfter fram individens roll och betydelse. Ledaren är mer framträdande än det organisatoriska sammanhanget och det mellanmänniska samspelet är relativt nedtonat. Följarna/medarbetarna uppmärksammas liksom relationen till ledaren, men det är ledaren som står i centrum.

Ett andra gemensamt drag är att den forskning som publiceras i dessa artiklar till stor del bygger på psykologiska eller sociologiska ansatser, de tar sin utgångspunkt i analyser på individnivå eller samhällsnivå. Även om begreppet organisatorisk karisma börjar få ett allt tydligare genomslag i forskningen om karismatiskt ledarskap så har organisationen ingen framträdande roll.

Ett tredje intressant iakttagelse är att studier av karismatiskt ledarskap täcker flera olika sfärer i samhället; såväl offentlig som privat och ideell sektor. En betydande del av studierna behandlar politiskt ledarskap.

Omvänt så kan forskningsartiklarna sorteras i två kategorier utifrån huvudsaklig metodansats: å ena sidan de som syftar till teoretiska begreppsbestämningar, å andra sidan de som genom empiriska studier operationaliserar och utvecklar befintliga begrepp.

De teoretiska artiklarna (t ex Beyer, 1999 och House, 1999) diskuterar definitioner av karismatiskt respektive transformativt ledarskap, exempelvis genom att utreda underbegreppet karisma. De empiriska artiklarna är oftast baserad på någon form av psykometrisk metod med en vanligt förekommande ambition att finna samband mellan karismatiskt ledarskap och andra egenskaper som entreprenörsanda, förändringsbenägenhet, grad av hierarki och så vidare.

Exempel från litteraturen

Den tidsmässigt första artikeln om karismatiskt ledarskap som ingår i denna undersökning publicerades 1985 av Nancy C. Roberts och är titulerad *Transforming Leadership: A Process of Collective Action*. Artikeln sammanfattar forskning om så kallat transformativt ledarskap inom låg- och mellanstadieskolor i USA. Artikelns syfte är att analysera och diskutera definitionen av transformativt ledarskap och dess grundläggande kännetecken. Sammanfattningsvis finner Roberts fem element som anses särskilt viktiga för en transformativ ledarskapsprocess: i) en kris, ii) tydliga mål och en vision, iii) en flexibel organisationsstruktur, iv) en inkluderande förändringsprocess, samt v) en skicklig förändringsagent i form av en ledare. Roberts artikel är värd att notera då det är en av de få inom denna genre som lyfter fram ledarskapets processuella karaktär och dess kollektiva natur.

Jane M. Howell och Peter J. Frost publicerar 1989 studien *A Laboratory Study of Charismatic Leadership*. Som titeln antyder är detta ett exempel på en empiriskt orienterad studie. Artikeln behandlar ledarskapets effekt på medarbetares anpassning och deras prestationer i samband med en beslutsprocess. I sina slutsatser konstaterar författarna följande: att medarbetares anpassning till ledaren och dennes normsystem förstärks om ledarskapet upplevs som karismatiskt, att karismatiskt ledarskap ofta använder sig av känslobaserade argument samt att det finns ett samband mellan gruppens arbetsnormer och individuella medlemmars nöjdhet med sina uppgifter.

Ledarskapets betydelse för organisatorisk förändring är temat för nästa artikel från 1990 av David A. Nadler och Michael L. Tushman: *Beyond the Charismatic Leader: Leadership and Organizational Change*. Författarnas huvudsakliga argument är att moderna organisationer framför allt är beroende av förmåga till förändring för att behålla sin konkurrenskraft. Den karismatiska ledaren har i det avseendet en viktig roll i att driva på

och organisera strategisk förändring och kan inte delegera denna uppgift på samma sätt som är möjligt med inkrementell förändring.

I mitten av 90-talet (1996) publicerade de svenska forskarna Stig Larsson och Lars Rönnmark en artikel i *International Journal of Public Sector Management* titulerad *The concept of charismatic leadership: Its application to an analysis of social movements and a voluntary organization in Sweden*. Artikeln har ett teoretiskt fokus och syftar till att analysera och utveckla karismatiskt ledarskap som begrepp samt undersöka om det kan tillämpas på ledarskapet inom en specifik organisation i den ideella sektorn. Författarna utgår från problemställningen att ledarskapets betydelse i allmänhet, och det karismatiska ledarskapet i synnerhet, har tonats ner i det svenska samtalet, särskilt vad gäller ideella organisationer. Icke desto mindre finner författarna genom sin fallstudie att ett karismatiskt ledarskap, i form av lokala eldsjälar, kan ha en helt avgörande betydelse för vilka organisationer som växer sig starka och överlever respektive vilka organisationer som dör ut.

Janice M. Beyer inledde 1999, med sin artikel *Taming and Promoting Charisma to Change Organizations*, ett samtal i *Leadership Quarterly* med framför allt Robert J. House om innebörden och betydelsen av begreppet karisma i det som klassificerats som karismatiskt ledarskap. Med ett sociologiskt perspektiv illustrerar Beyer hur ledarskapsforskningen och dess definitioner och operationaliseringar av karisma avviker från innehållet i Max Webers ursprungliga definition av begreppet karisma. Detta menar hon har lett till att begreppet karismatiskt ledarskap har blivit urvattnat och otydligt och att det därmed blir oklart vad som skiljer karismatiskt ledarskap från andra former av ledarskap. Beyer menar att karisma i sig är en social process och för att förstå denna process krävs kvalitativa studier för att fånga komplexiteten, något som ledarskapsforskningens kvantitativa metoder enligt hennes uppfattning har misslyckats med.

Som en fortsättning på detta teoretiska samtal replikerade Robert J. House senare samma år i sin artikel *Weber and the Neo-Charismatic Leadership Paradigm: A Response to Beyer* på Beyers kritik. House delar en del av Beyers invändningar och menar att fler empiriska studier behövs. Hans främsta invändning mot Beyers resonemang gäller hennes påstående att den kvantitativt orienterade ledarskapsforskningen missar relevanta element i studierna av karismatiskt ledarskap. House replikerar att det är en forskares uppgift att formulera hypoteser och välja ut de element som denne finner mest relevanta. House gör också en tydlig skillnad mellan Weberiansk karisma och ”organisatoriskt karismatiskt

ledarskap”, där han menar att ledarskapsforskare huvudsakligen ägnar sig åt det senare begreppet.

I ett svar på denna replik från House argumenterar Beyer i sin artikel *Two Approaches to Studying Charismatic Leadership: Competing or Complementary?* att de två huvudinriktningarna inom forskningen kring karismatiskt ledarskap; empiriskt orienterade studier som avser operationaliseringar av begreppet och teoretisk begreppsutveckling bör ses som kompletterande snarare än konkurrerande ansatser.

I samma nummer av *Leadership Quarterly* från 1999, ett specialnummer om karismatiskt ledarskap, publiceras artikeln *Charismatic and transformational leadership in organizations: An insider's perspective on these developing streams of research* av Jay A. Conger. Författarens huvudpoäng är att forskningen kring karismatiskt (och transformativt) ledarskap har koncentrerats till att studera ledarens beteenden och dess effekter på medarbetare eller följare. Det har medfört att vi fortfarande vet förhållandevis lite om hur omgivningsfaktorer spelar in, vad som händer vid successioner samt vilka risker det finns med karismatiskt ledarskap.

Gary Yukl, en av de mer framstående ledarskapsforskarna, argumenterar i sin artikel *An evaluation of conceptual weaknesses in transformational and charismatic leadership theories* (1999) att de karismatiska och transformativa ledarskapsbegreppen lider av ett antal konceptuella svagheter. En oförmåga att i detalj beskriva de processer genom vilka ledarskapets inflytande utövas är ett exempel. Till detta kommer en otydlighet kring vad som egentligen särskiljer karismatiskt ledarskap från transformativt ledarskap.

James G. Hunt och Jay A. Conger sammanfattar i artikeln *From Where We Sit: An Assessment of Transformational and Charismatic Leadership Research* (1999) diskussionen om karismatiskt ledarskap i det specialnummer av *Leadership Quarterly* som publicerats tidigare samma år. De konstaterar att forskning om karismatiskt ledarskap kan kompletteras i många olika avseenden; genom att inkludera fler analysnivåer, genom att göra en tydligare åtskillnad mellan karismatiskt och transformativt ledarskap, genom att belysa de negativa effekterna av en given form av ledarskap, genom att lyfta fram omständigheter som underlättar en viss form av ledarskap, genom att studera kulturella likheter och skillnader, genom att studera de processer genom vilka ledarskapet får sitt inflytande och så vidare. Även om alla dessa aspekter berörts i olika studier saknas fortfarande vad som skulle kunna benämnas en solid teori om karismatiskt ledarskap i organiserade sammanhang.

Ett likaledes sammanfattande perspektiv på den vetenskapliga diskussionen om karismatiskt ledarskap återfinns i Samantha Callans artikel från 2003, *Charismatic Leadership in Contemporary Management Debates*. Hon urskiljer två tydliga grupperingar i den pågående debatten: dels de forskare som menar att det är de personliga egenskaperna hos ”stora män” som formar historien, dels de som betonar omgivningens och situationens inverkan på ledaren och ledarskapet dvs. att ’ledarens egenskaper’ formas i samspel med omgivningen. .

Ett mer empiriskt orienterat bidrag gör Michael E. Brown och Linda K. Treviño i artikeln *Socialized Charismatic Leadership, Values Congruence, and Deviance in Work Groups* från 2006. Författarna genomför en fältstudie i syfte att undersöka om karismatiskt ledarskap kan motverka beteenden som avviker från gruppens eller organisationens normer. Författarna utgår från, och lyckas genom sin undersökning finna stöd för hypotesen, att ett ’socialiserat karismatiskt ledarskap’ som baseras på etiska ställningstaganden leder till färre avvikelser från gruppens normer. Socialiserade karismatiska ledare kan med andra ord fungera som etiska förebilder, vilka väcker en kollektiv känsla av värdegemenskap och en gemensam mission.

Ett liknande empiriskt angreppssätt karaktäriserar *Components of CEO Transformational Leadership and Corporate Social Responsibility*, författad 2006 av David A. Waldman, Donald S. Siegel och Mansour Javidan. Studien behandlar VD:s betydelse för i vilken utsträckning företag engagerar sig i sociala aktiviteter och tar ett socialt ansvar. En nyckelfråga är om ett transformativt ledarskap bidrar till ett större socialt engagemang. I studien ingår 56 amerikanska och kanadensiska företag. Studien visar att VD:s upplevda intellektuella stimulans är en betydligt bättre prediktor för ett företags benägenhet att engagera sig i sociala aktiviteter, än förekomsten av ett transformativt/karismatiskt ledarskap. Författarna kritiserar således ledarskapsforskningens överdrivna fokus på det karismatiska ledarskapets betydelse för socialt ansvarstagande.

Ett analytiskt perspektiv på karismatiskt ledarskap i forskningen

Karismatiskt ledarskap är det äldsta och mest frekvent använda ledarskapsbegreppet i den här undersökningen. Teoretiskt faller det tillbaka på Max Webers (1947) sociologiska teorier om karisma som i grova drag innehåller följande fem element: i) en särskilt begåvad person, ii) en social kris eller nödsituation, iii) ett antal idéer som presenterar en radikal lösning på en kris, iv) ett antal medföljare som beundrar den begåvade personen

och tror att denne besitter övergripande förmågor, samt v) en bekräftelse på personens förmågor genom upprepad framgång. Det är i denna sociologiska tradition som det karismatiska ledarskapsbegreppet har vuxit fram och fått sitt innehåll.

På senare år har det karismatiska ledarskapsbegreppet lånats in i organisationsteoretiska studier och mer specifikt inom ledarskapsforskning i det företagsekonomiska fältet. Denna tillämpning av det karismatiska ledarskapsbegreppet har varit föremål för stark kritik från sociologer, vilka betraktar karisma som ett strukturbegrepp som förklarar samhällsförändringar. Kärnan i kritiken är att ledarskapsforskare även bortser från betydelsen av krismomentet för att karismatiskt ledarskap ska uppstå samt att den vision ledaren presenterar måste uppfattas som radikal av dem som är villiga att följa. En viktig skiljelinje i de analyserade artiklarna ovan är den mellan en *sociologisk eller Weberiansk karisma* å ena sidan och *organisatorisk karisma* å den andra. Forskning baserad på organisatorisk karisma är vanligtvis mer psykologiskt orienterad (teori och metod) och definierar karisma på ett av följande tre sätt: i) en relation mellan en individ (ledare) och andra (följare) baserad på djupa och gemensamma ideologiska värderingar, ii) en individ som åstadkommer anmärkningsvärda saker genom ansträngningarna från exceptionellt lojala följare, samt iii) en komplex uppsättning personliga egenskaper hos en individ som leder fram till ovanstående utfall. Det organisatoriska karisma begreppet har med andra ord tillfört en *social dimension* till ledarskapet som tidigare i allt väsentlig har saknats.

Samtidigt som det karismatiska ledarskapsbegreppet har utvecklats så har ledarskapsforskningens annektering av begreppet också lett till att begreppet urholkats. Omtolkningar av existerande begrepp kan skapa en ny förståelse, men det kan också ske på bekostnad av precision. Ett sätt för forskare att hantera konceptuell uttunning av ett begrepp är att utveckla nya, om än närbesläktade, ledarskapsbegrepp. Både visionärt och värdebaserat ledarskap uppvisar ett nära släktskap med det karismatiska ledarskapsbegreppet, vilket kommer att framgå av den fortsatta framställningen.

Visionärt ledarskap

Studier av visionärt ledarskap är inte alls lika vanligt förekommande som forskning om karismatiskt ledarskap. I denna undersökning ingår 8 artiklar, vilket motsvarar en knapp tredjedel av forskningen kring karismatiskt/transformativt ledarskap. Även om antalet artiklar är begränsat är det möjligt att identifiera likheter och gemensamma drag.

Ett första gemensamt drag är att samtliga artiklar inom denna kategori utgår från ett företagsekonomiskt paradigm. Detta uttrycks dels genom att organisationen och organisationsnivån sätts i centrum, dels att samtliga artiklar för diskussioner kring strategiformulering, företagsledning och industriell utveckling.

Ett andra gemensamt drag är att artiklarna bygger på fallstudier av industriella organisationer. Ett undantag utgörs av Westley och Mintzbergs artikel från 1989 som istället använder en teoretiskt konceptuell ansats. Noterbart är att begreppet visionärt ledarskap inte utsätts för någon idéhistorisk utredning annat än att det i korthet härleds tillbaka till Mary Parker Folletts arbeten från tidigt 1900-tal. Jämfört med det karismatiska ledarskapsbegreppet så är begreppet visionärt ledarskap starkt förankrat i senare delen av 1900-talet, närmare bestämt 1980- och 90-talet.

Ett tredje gemensamt drag är att samtliga artiklar tar sin utgångspunkt i en effektivitetsdiskurs. Med det menas att det visionära ledarskapet positioneras som en resurs för att effektivisera företaget eller organisationen. Det underliggande argumentet är att visionärt ledarskap kan ses både som en strategi och ett verktyg för att uppnå produktivitets- och kvalitetsförbättringar, där traditionella managementmetoder inte längre har någon effekt. Till skillnad från t ex det karismatiska ledarskapet förs ingen akademisk diskussion kring vilken legitimitet som ligger till grund för ledarskapet. Effektivitets- och rationalitetsnormen tas för given.

Exempel från litteraturen

I slutet av 1980-talet och i början på 1990-talet var visionärt ledarskap ett populärt begrepp. Många organisationer uppmärksammade begreppet och konsulter bistod med såväl modeller som verktyg på detta tema. Under 1991 publicerades två artiklar som tog fasta på centrala konsulterfarenheter: *Visionary Leadership: Preparing Today for Tomorrow's Tomorrow* av Stephen C. Harper samt *Visionary Leadership Needed by All Managers* av William F. Fechter och Renee B. Horowitz. I den första artikeln drivs tesen att företag med ett visionärt ledarskap skapar nya strategiska möjligheter genom att planera två marknadscykler. Tidshorisonten spelar med andra ord roll. Organisationens framtida konkurrenskraft är således beroende av det visionära inslaget i ledarskapet. Fechter och Horowitz har ett liknande normativt perspektiv på visionärt ledarskap och formulerar en modell, vilken definierar det visionära ledarskapets uppgift i termer av integration och

samordning av ett flertal aspekter av verksamheten: ständig förbättring, innovation, förändring, kultur, målstyrning och strategiformulering, för att nämna några.

I artikeln *Disruptive Technology or Visionary Leadership?* illustrerar Gerard J. Tellis (2006) hur företag med en ledningsmodell som innehåller ett visionärt ledarskap står bättre rustade, än andra ledningsmodeller, att möta och dra fördel av större tekniska och ekonomiska förändringar i organisationens omgivning än andra ledningsmodeller. Artikeln lyckas således poängtera ledarskapets betydelse för en organisations framgång på en alltmer komplex marknad.

R.S. Dwivedi (2006) målar upp en liknande bild i artikeln *Visionary Leadership: A Survey of Literature and Case Study of Dr A.P.J. Abdul Kalam at DRDL* när han konstaterar att visionärt ledarskap har växt fram som en av de främsta faktorerna till företags överlevnad, framgång och tillväxt på en turbulent marknad. Framgångsrika ledare har enligt honom förmågan att skapa visioner och översätta dessa till verklighet. I artikeln argumenterar Dwivedi för att visionärt ledarskap är baserat på förmågan att inspirera och karaktäriseras av: i) lojalitet mot spirituella värden, ii) en tydlig vision, iii) ansvarstagande relationer, samt iv) modig och innovativ handling. Detta illustrerar han med hjälp av en fallstudie av Dr A.P.J. Abdul Kalam, chef för det indiska företaget DRDL.

Den mest uppmärksammade artikeln om visionärt ledarskap publicerades dock redan 1989, *Visionary Leadership and Strategic Management*. I denna artikel närmar sig forskarna Frances Westley och Henry Mintzberg begreppet visionärt ledarskap genom att beskriva en handfull 'stora ledare' och deras samspel med sin omvärld. På basis av denna genomgång presenteras en typologi kring visionärt ledarskap. Typologin innehåller fem distinkta exempel på visionärt ledarskap: i) skaparen ("creator"), ii) predikanten ("proselytizer"), iii) idealisten ("idealist"), iv) entreprenören ("bricoleur"), samt v) den upplyste ("diviner"). I den efterföljande diskussion hävdar författarna att det visionära ledarskapet bygger på såväl psykologisk talang, som social dynamik och timing. Artikelns fokus ligger alltså dels på personliga egenskaper hos de olika ledarna, dels på vad som karaktäriserar dessa ledares relation till sina respektive organisationer.

Ett analytiskt perspektiv på visionärt ledarskap i forskningen

Ett svårfrånkomligt intryck av forskningen om visionärt ledarskap är att det är ett begrepp med relativt liten stadga i det vetenskapliga samtalet. Den intuitiva förståelsen av begreppet är större än den vetenskapliga precisionen. Den vanligaste förekommande

användningen av begreppet är normativ, då det föreskrivs som ett ledarskapsideal och/eller en ledningsfilosofi som kan läggas till grund för att etablera en framtida inriktning. Inte sällan är de forskare som skriver om begreppet även verksamma som konsulter.

Även om vissa av artiklarna i undersökningen försöker lyfta in relationen mellan ledare och följare i sina definitioner av visionärt ledarskap, så förblir ledaren ofrånkomligen i centrum. Visionärt ledarskapet beskrivs som en egenskap hos ledaren, något som utgår från ledaren och som ledaren kan välja att lyfta fram och fokusera. Detta kan sannolikt förklaras av att begreppet visionärt ledarskap så tydligt är sprunget ur en företagsekonomisk tanketradition, i vilken ledarskap vanligen handlar om att tänka, planera och skapa riktlinjer för organisationens medlemmar. Baserad på en rationalitetsnorm formas det ledarskap som ska föra organisationen från strategisk vision till konkret handling.

Värdebaserat ledarskap

Under den senaste tioårsperioden har värdebaserat ledarskap blivit alltmer uppmärksammat inom forskningen. Även om det absoluta antalet artiklar fortfarande är blygsamt (12 stycken i vår undersökning) visar en jämförelse med de andra sökkategorierna att värdebaserat ledarskap vinner terräng. Antalet artiklar om visionärt ledarskap summerade under undersökningsperioden till 8, medan 28 artiklar handlade om karismatiskt ledarskap. Intressant att notera är emellertid att merparten av studierna av värdebaserat ledarskap är genomförda från 1998 och framåt.

Artiklarna om värdebaserat ledarskap kan grovt sett delas in i två huvudsakliga grupper.

Den första gruppen av artiklar diskuterar framförallt hur företagens kontrollsystem kan och bör utformas för att inkludera, inte bara ekonomiska parametrar, utan även andra socialt inriktade aspekter och värden. Dessa artiklar karaktäriseras av att de är empiriskt orienterade och de bygger på fallstudier, eller som i ett fall, på en relativt omfattande enkätstudie. Artiklarna återfinns inom det företagsetiska teoriområdet, men rör sig i gränslandet mellan ekonomi och etik.

Den andra gruppen av artiklar kan istället ses som en del av en mer generell företagsetisk diskussion, inom vilken man diskuterar hur företagsledning kan kompletteras och utvecklas med hjälp av ett etiskt perspektiv. Artiklarna är antingen teoretiska eller

normativa till sin karaktär. Flertalet artiklar är publicerade i företagsetiska tidskrifter under den senaste femårsperioden, vilket rimligtvis kan ses som en konsekvens av de omfattande företagsskandalerna i både svenskt och internationellt näringsliv under första halvan av 2000-talet.

Ett gemensamt drag för samtliga artiklar som behandlar värdebaserat ledarskap är att de generellt ifrågasätter rådande normer kring vad som bör betraktas som effektivt och rationellt. Ledarskapet kopplas inte enbart till ekonomiska resultat utan även andra former av legitimitet synliggörs, t ex värden som sätter olika former av socialt ansvarstagande i fokus. Begreppet värdebaserat ledarskap utgår, i likhet med begreppet visionärt ledarskap, från ett ledningsperspektiv men utifrån delvis andra värdegrunder.

Exempel från litteraturen

Carl Anderson diskuterar i sin artikel från 1997, *Values-based management*, publicerad i Academy of Management Executive, betydelsen av ett värdebaserat ledarskap för en organisations framgång. Hans utgångspunkt är att sambandet mellan värderingar och ekonomisk framgång är oklart för många företagsledare, trots en omfattande diskussion i både akademiska tidskrifter och populärpressen. Genom ett värdebaserat ledarskap, menar Anderson, kan en ökad samstämmighet mellan organisationen och dess individuella medlemmar uppnås. På så vis underlättas organisationens långsiktiga och strategiska planeringsarbete. Anderson beskriver värdebaserat ledarskap som ett ofrånkomligt första steg mot skapandet av stadigt växande organisationer med en förbättrad individuell prestationsnivå. Anderson använder värderingsgrunder och avsiktsförklaringar från ett litet urval av amerikanska företag för att illustrera hur ett arbete med värdebaserat ledarskap kan se ut i praktiken.

I en artikel i Journal of Business Ethics från 1998, *From Control to Values-Based Management and Accountability*, diskuterar Peter Pruzan de nya sätt på vilka organisationer måste mäta och utvärdera sin egen verksamhet till följd av att allt fler intressenter ställer krav på dem. Pruzan konstaterar att fokus har skiftat från effektivitet och kontroll mot ett mer värderingsstyrt perspektiv på organisationers ledning och identitet. På samma sätt har fokus skiftat från juridisk ansvarsfrihet och ekonomisk framgång till ett ökat socialt ansvarstagande. Genom en fallstudie ger Pruzan exempel på hur denna förändring gått till och en diskussion förs om hur nya praktiker, i form av social redovisning, börjar växa fram.

Med fokus på ledarens/organisationens relation till sina anställda illustrerar Donna Stringer och Stephen Guy, i sin artikel *Using a Values-Based Performance Feedback to Motivate Employees* från 1998, hur ett värdebaserat ledarskap ökar anställdas motivation och påverkar deras beteenden. Författarna drar sina slutsatser på basis av en kvalitativ studie omfattande sex olika organisationer. Studien innehåller analyser av medarbetarsamtal och olika feedbacksystem.

I en artikel från 2000, *Saraide's Chairman Hatim Tyabji on creating and sustaining a values-based organizational culture*, presenterar David A. Whetten och André L. Delbecq en intervju med Hatim Tyabji som samma år vann Academy of Managements utmärkelse Årets Ledare. Tyabji fick utmärkelsen för sitt utpräglat värdebaserade ledarskap i en multinationell koncern. Artikeln uppmärksammar särskilt de svårigheter som följer av stor geografisk spridning och ett flertal hierarkiska nivåer. Ett betydande problem är att det lätt uppstår glapp i de värderingar som organisationens ledning ger uttryck för och den vardag som utspelar på olika nivåer i organisationen. Här framhåller Tyabji vikten av att toppledare gör sig synliga för organisationens medlemmar och på så vis förkroppsligar de värderingar som han eller hon vill sprida. Författarna problematiserar innebörden av ett ledarskap som bygger på karismatiska ledare och varnar särskilt för de negativa konsekvenser som kan uppstå om ledaren försvinner.

På basis av en enkätstudie riktad till organisationer i det privata näringslivet lyckas Bob Rue, i artikeln *Values-Based Leadership* (2002) demonstrera i) att ett ledarskap baserat på värderingar ökar respekten för ledaren bland organisationens medlemmar, ii) att det underlättar goda och långa relationer med organisationens klienter och kunder samt iii) att det förbättrar den allmänna arbetsmiljön i organisationen.

Jacqueline B. Gates diskuterar i sin artikel *The Ethics Commitment Process: Sustainability Through Values-Based Ethics* (2004) de förutsättningar under vilka ett etiskt normsystem kan ge upphov till förändringar i en organisation. I en studie av Human Qualities Initiative, en form av uppförandekod för amerikanska företag, visar Gates att ett etiskt normsystem måste stödjas av en uppsättning organisatoriska grundvärderingar, vilka i sin tur översätts och förmedlas via ständig kommunikation och utbildning. Det måste också ligga i linje med organisationens olika belöningsystem. Särskilt betonas betydelsen av ett värdebaserat ledarskap, med argumentet att ledaren kan anses förkroppsliga de värderingar organisationen står för.

I artikeln *Organisational values in the framework of critical incidents: What accounts for values-based solutions?* granskar Krista Jaakson, Anne Reino och Maaja Vadi det påstådda

förhållandet att hälften av de organisationer vars ledare prioriterat värderingar som grund för verksamheten, kort därefter lyckas formulera och implementera dessa kärnvärden i det löpande arbetet. De finner att förhållandet är mer komplicerat än så och identifierar genom en studie av 98 olika organisationer i Estland ett antal vanligt förekommande orsaker till att värderingar och vardaglig praktik antingen överensstämmer eller skiljer sig åt. Författarna finner att graden av anpassning till organisationens värderingar har ett positivt samband med i vilken utsträckning ledningen engagerar sig i att organisationens värderingar efterlevs. De anställdas eller medlemmarnas acceptans av organisationens värderingar spelar också en viktig roll. Denna acceptans riskerar emellertid att minska om organisationens värderingar står i konflikt med varandra, eller om organisationens belöningsystem inte stödjer värderingarna.

I en fallstudie av borgmästarämbetet i den danska staden Ålborg illustrerar John Storm Pedersen och Jacob Dahl Rendtorff (2004), i sin artikel *Value-based management in local public organizations: A Danish experience*, hur ett värdebaserat ledarskap kan minska byråkrati och öka servicenivån i en organisation. Värdebaserat ledarskap ses i det här sammanhanget som ett sätt för danska och skandinaviska offentliga organisationer att klara av nya och hårdare krav från sina uppdragsgivare samtidigt som det beskrivs som ett sätt att möta dessa nya krav utan att förvandlas till en privat, marknadsdriven organisation. Särskilt betonar författarna betydelsen av mellanchefer för att uppnå ett effektivt värdebaserat ledarskap.

Ett analytiskt perspektiv på värdebaserat ledarskap i forskningen

Från de refererade artiklarna ovan är det möjligt att utläsa en utveckling bort från ett renodlat ekonomiskt orienterat ledarskap och mot ett ledarskap, som innefattar (även) andra värdegrunder. Samtidigt kan konstateras att det är få studier som ger någon form av empiriskt förankrad bild av vad ett värdebaserat ledarskap mer konkret kan innebära.

Värdebaserat ledarskap som begrepp är fortfarande relativt nytt i det vetenskapliga samtalet. Huvudsakligen bygger studierna på enskilda fallstudier eller ansatser med en renodlat kvalitativ metod. Värdebaserat ledarskap beskrivs ibland som ytterligare en dimension i ledarskapet och emellanåt som en ny ansats som sätter valet av värderingar i fokus för en organisations samlade insatser. I jämförelse med forskningen kring karismatiskt ledarskap är operationaliseringsgraden fortfarande relativt låg. Det återstår fortfarande att se om, och i så fall i vilken utsträckning, detta perspektiv kommer att ge

ett mer bestående avtryck i det vetenskapliga samtalet. Det kan i sådana fall ske genom en ökad teoretisk bestämning av nyckelbegrepp och samband eller via empiriska operationaliseringar som ger ökad konkretion och substans åt befintliga definitioner.

Tre ledarskapsbegrepps framväxt och innehåll – en sammanfattning

Genomgången av de tre ledarskapsbegreppen ovan visar att karismatiskt ledarskap är det perspektiv som har den starkaste förankringen i tidigare forskningen, och dessutom är det vetenskapligt sett mest utvecklade perspektivet. Till skillnad från de andra två kategorierna har begreppet karisma använts inom en rad vetenskapliga discipliner; sociologi, psykologi, företagsekonomi, statsvetenskap med flera. Denna studie visar visserligen att begreppet karismatiskt ledarskap har urholkats och genomgått en viss uttunning, men intresset för karismans betydelse för ledarskap har inte avtagit, snarare tvärtom. Ledares förmåga att skapa uppslutning kring en gemensam vision eller ideologiskt förankrad värdegrund fascinerar både forskare och praktiker. Det är emellertid begreppet 'organisatorisk karisma' som väckt ett förnyat intresse hos ledarskapsforskare. Ett begrepp som, till skillnad från tidigare definitioner av karismatiskt ledarskap, försöker fånga det relationella i ledarskap. Det karismatiska ledarskap som exempelvis Weber utvecklade är exceptionellt och sällsynt, vilket forskare i den sociologiska traditionen ständigt har påpekat.

Nya ledarskapsbegrepp myntas kontinuerligt, som ett sätt att försöka fånga och/eller spegla nya utmaningar för ledare och chefer. En del begrepp blir som dagsländor och försvinner snabbt ur det kollektiva medvetandet. Andra fungerar som byggstenar i ett idogt arbete, vilket syftar till att öka kunskapen och förståelsen av ledarskap, inte bara i nuet, utan också över tiden. Under 1980-talet började ledarskap som en särskild aspekt av organisering att uppmärksammas. Detta sammanföll med, eller inträffade som en konsekvens av, att en rad olika forskare började intressera sig för företag och organisationer som särpräglade kulturer. Med ett företagskulturellt perspektiv blev symbolik och legitimitet viktiga aspekter på organisering. Detta fick också ett genomslag i ledarskapsforskningen, i form av ett intresse för det visionära ledarskapet. Det visionära ledarskapet betonade framtiden och behovet av att ha en gemensam bild av denna framtid. Inspiration, motivation och engagemang var andra viktiga inslag.

Mot bakgrund av denna undersökning förefaller dock den forskning som sorterar under rubriken värdebaserat ledarskap mer stimulerande och utvecklingsbar. De olika ansatserna öppnar upp för ett ledarskap som inte ger samma tyngd åt ledaren och dennes personliga kvalifikationer. Fokus ligger snarare på att försöka förstå och utveckla det som är gemensamt, den kollektiva kärna som lägger grunden för meningsskapande och gemensam handling. Det är också här kopplingen till organisatorisk karisma kan skönjas.

Idéer om socialt ansvarsfullt ledarskap börjar för första gången, och på allvar, byggas in i modellerna, och inte enbart som ett komplement till den snäva företagsekonomiska logik, vilken sätter resultat och effektivitet i centrum.

Något som inte behandlas särskilt utförligt i de studier vi granskat är de värderingar som ligger till grund för själva ledarskapet som sådant. Vad är det t ex för värderingar som ligger bakom värdebaserat ledarskap? Eftersom värdebaserat ledarskap är något förmodat väsensskilt från traditionellt ledarskap bör detta rimligen grunda sig på andra värderingar om hur ledarskapet utövas. Även om ansvarsfullt ledarskap kan ses som ett uttryck för en värdering, säger det inte särskilt mycket om hur ledarskap kan utövas och vilken roll ledare respektive medarbetare har och tar. Vilka värderingar som ska lyftas fram genom ett värdebaserat ledarskap är fortfarande en fråga för den framtida forskningen. Möjligen kan vi redan nu vaska fram ett preliminärt svar på den frågan genom att titta närmare på ett ledarskapsbegrepp som ännu så länge inte rönt något större intresse bland ledarskapsforskare, men som ofta omnämns i ideella organisationer, nämligen idéburet eller idéstyrt ledarskap.

Idéburet ledarskap

Det finns en mängd olika organisationer som skulle kunna betecknas som idéburna och därmed vara intressanta ur ett ledarskapsperspektiv. För tydlighetens skull har vi valt att fokusera på den ideella sektorn. Vanliga exempel på organisationer inom ideell sektor är nykterhetsföreningar såsom IOGT-NTO, idrottsföreningar såsom GIF Sundsvall, politiska organisationer såsom SAP, ungdomsföreningar såsom Svenska Scoutförbundet, men även fackförbund, religiösa församlingar, biståndsorganisationer etc. En vanlig gemensam benämning för denna typ av organisationer är folkrörelseorganisationer. Ett begrepp som i Sverige har alldeles speciell ideologisk innebörd. Demokrati, lokal förankring och medlemsinflytande är exempel på återkommande teman i den forskning

som behandlar ledning och organisering i ideella organisationer (jfr Hvenmark, 2008, Wikström 1999).

Folkrörelseorganisationerna brukar karaktäriseras som idébaserade organisationer. Det betyder i korthet att organisationernas medlemmar binds samman av en gemensam idé. Sådana idéer kan vara att främja nykterhet, att ta tillvara sina medlemmars intressen på arbetsmarknaden, att sprida sin religiösa tro eller vinna anhängare för sin politiska ideologi. Begreppet idé uppvisar stora likheter med begreppet värdering, så som detta används och förstås inom den ledarskapsforskning som tas upp i den här rapporten. Det finns således flera goda skäl att tro att det går att få en ökad förståelse för värdebaserat ledarskap genom att närmare studera idébaserat ledarskap.

De svenska folkrörelserna är idag stora och välorganiserade federationer, med ett stort antal lokala föreningar, vilka är medlemmar i större föreningar på regional nivå, och som i sin tur är medlemmar i en riksorganisation. Ibland inkluderas även den kooperativa konsument- samt folkbildningsrörelserna. Det finns givetvis ett stort antal forskningsrapporter som behandlar ledning och organisering av denna typ av organisationer. Däremot är utbudet inte särskilt stort när det gäller studier av ledarskap. En förklaring som ofta anges är att det finns en betydande ambivalens mot begreppet ledarskap, eftersom det frammanar bilder och metaforer som förknippas med överordning och inte sällan maktmissbruk.

Det här avsnittet bygger till övervägande delen på ett mindre antal forskningsarbeten som uttryckligen diskuterar ledarskap, eller förutsättningarna för att utöva ledarskap, i idéburna verksamheter.

Några exempel från svensk forskning

En grundläggande värdering i många idéburna organisationer är den demokratiska beslutsprocessen. Denna värdering föreskriver inte bara hur beslut bör fattas utan även hur ledarskapet mer generellt bör utövas. Nedan följer ett illustrativt exempel.

Christer Jonsson studerar i sin avhandling *Ledning i folkrörelseorganisationer – den interaktiva ledningslogiken* (Jonsson, 1995) de specifika karaktärsdragen hos så kallade folkrörelseorganisationer, i det här fallet närmare bestämt genom fallstudier av sex svenska religiösa organisationer. Jonsson finner tre fundamentala karaktärsdrag hos dessa folkrörelseorganisationer: i) det frivilliga medlemskapet, ii) dess ideologiska grundval, samt iii) organisationernas demokratiska uppbyggnad. Dessa tre faktorer hör samman

men den demokratiska styrningen och utgör en central del i identiteten hos dessa organisationer. Till skillnad från traditionellt ledarskap som, enligt Jonsson, rör sig uppifrån och ner i organisationen så sker ledarskapet i folkrörelser i interaktion med organisationens medlemmar. Det huvudsakliga instrumentet för organisatorisk samordning blir därför dialogen, eller med Jonssons egna ord en "interaktiv ledningslogik".

Den lokala förankringen betraktas inte enbart som önskvärd i folkrörelser, snarare som ett karaktärsdrag och en grundläggande förutsättning för verksamheten som helhet. Till skillnad från många andra organisationer växer regler, direktiv och policies fram underifrån genom lokala förhandlingar. Det inflytande som kan utövas från central nivå vilar på vad som ibland benämns förtjänad auktoritet.

Karin Jonnergårds studie *Federativa processer och administrativ utveckling* (Jonnergård 1988) utgör ett annat intressant och illustrativt exempel på forskning om ledning och ledarskap i idéburna organisationer. Jonnergård visar i sin studie att konstruktiva beslutsprocesser i federationer förutsätter i) insikt i dialektiska motsättningar, ii) befintliga arenor för problemlösning, iii) beslutsunderlag som uppvisar befintliga motsättningar, samt iv) integration mellan "bärare" av dessa motsättningar. Med andra ord, en demokratiskt orienterad beslutsprocess som lämnar utrymme för lokala intressen att höras i gemensamma beslut och diskussioner. Implikationerna för ledarskapets utövande är att skapa och upprätthålla arenor för dialog, där motstridiga uppfattningar ses som en källa till fruktbar förnyelse.

Medlemskapet är ett annat viktigt kännetecken i folkrörelser. Den hierarkiska beslutsordningen som finns i många privata organisationer har här ersatts av medlemmar som rent formellt är överordnade det gemensamma ledningssystemet. Vad det innebär för ledarskapet kan illustreras med en studie av partipolitiska organisationer.

Per-Olof Bergs och Christer Jonssons bok från 1991, *Strategisk ledning på politiska marknader – opinionsbildning och intern förankring i förvaltningar och folkrörelseorganisationer*, visar hur central den medlemsbaserade organiseringen är folkrörelseorganisationernas identitet och självbild. I studien av partipolitiska organisationer åskådliggör författarna hur den svenska folkrörelseorganisationen formas utifrån ett organisationsideal som utgår från att den är en medlemsorganisation. Detta innebär att organisationens medlemmar, formellt såväl som reellt, ska kunna delta i och påverka organisationens verksamhet, val och olika former av ställningstaganden. För att åstadkomma detta måste auktoritet och inflytande flöda i organisationens båda riktningar.

I en forskningsrapport av Filip Wijkström och Cecilia Åkerblom (2002), *Dolda arenor för (re)produktion av ett alternativt ledarskap?* presenteras resultaten från en studie av föreställningar om ledarskap i svenska folkrörelser. Med tanke på studiens tydliga fokus på ledarskap ges den en mer utförlig beskrivning. Studien initierades mot bakgrund av vad dessa forskare uppfattade som ett förnyat intresse för ledarskap och ledarskapsfrågor i svenska folkrörelser. Författarna diskuterar relativt ingående ett antal tänkbara förklaringar till det nymornande intresset för ledarskap. De tar t ex upp folkrörelsernas klassiska roll som företrädare för svaga grupper i samhället och pekar på att den klassiska huvudmotståndaren, det kapitalistiska industrisamhället, delvis har ändrat karaktär, vilket ändrat förutsättningarna för folkrörelsernas arbete. En annan förklaring är att folkrörelserna har blivit en del av en mer allmän ekonomisering av samhället och därför är mer intresserade av tankar och idéer som utvecklats i det privata näringslivet.

Studien bygger på en analys av så kallade ”typtexter” av ledarskap dvs. föreställningar om ledarskap så som dessa kommer till uttryck i texter, vilka används i bildningsförbundens verksamhet alternativt har publicerats vid förlag som är knutna till svenska folkrörelser.

Totalt presenteras 10 metaforer eller bilder av ledarskap som tydligt kommer till uttryck i texterna. Genomgående för samtliga bilder/metaforer är att ledarskapet beskrivs som buret av en enskild individ samt att metaforerna till övervägande del är könsmärkta, de speglar något manligt. Dessa bilder bekräftar därmed två centrala attribut som tillskrivs den dominerande traditionella föreställningen om ledarskap. Samtidigt skiljer sig metaforerna från denna föreställning, vilket framgår av en mer ingående analys av vad som är gemensamt och vilka särdrag som går att urskilja.

En första analys visar exempelvis att metaforerna kan sorteras i två huvudgrupper; en grupp som definierar ledarskap med utgångspunkt från ”de ledda” (Företrädaren, Tjänaren, Förvaltaren, Katalysatorn) och den andra gruppen som sätter fokus på ledarens aktiva roll i ledarskapet (Vägledaren, Läraren/Pedagogen, Trädgårdsmästaren, Kulturarkitekten, Domaren/Bödeln och Visionären). Det går också att urskilja en tredje grupp som skär på tvären genom de båda huvudgrupperna, nämligen ett ledarskap på uppdragets villkor; det uppdrag som organisationen finns till för – rörelsens ursprungliga uppdrag eller i religiösa organisationer det av Gud givna. Exempel på metaforer som speglar den sistnämnda gruppen är Förvaltaren, och i viss mån Företrädaren och Visionären.

Gemensamt för de metaforer som definierar ledarskap utifrån ”de leddas” perspektiv (den första huvudgruppen) ser ledaren som ett instrument för att förverkliga de behov som organisationens medlemmar har. Ledaren finns till för de ledda. Ledaren kan visserligen gå i täten för gruppen, men det handlar om att finnas ”framför” snarare än ”ovanför”. Att gå före innebär att ledaren är den som först möter de eventuella faror, hinder och problem organisationen har att övervinna. Detta tolkar forskarna som ett uttryck för att den traditionella över- och underordningen (som ofta återfinns i den traditionella ledarskapslitteraturen) inte automatiskt reproduceras.

Makt och auktoritet är två återkommande teman som tycks särskilt problematiska när det gäller ledarskapet i folkrörelserna. Ett sätt att hantera detta är att nyttja metaforer som gör ledaren till ett redskap för de ledda (jfr ovan Tjänaren, Vägledaren etc.). Ett annat sätt är att konstruera ledarskap som något *temporärt* (alla kan bli ledare, auktoritet får endast användas i krissituationer), *villkorligt* (de ledda kan frånta ledaren makten om denne missköter sig), eller *i grunden gott* (det goda ledarskapet).

Wijkström och Åkerblom sammanfattar sin studie i tre centrala slutsatser: För det första att de föreställningar om ledarskap som lyfts fram i texterna inte nödvändigtvis är kompatibla, utan de kan ha sina rötter i olika diskurser. Flera av folkrörelserna bygger sina ideologier och grundläggande identiteter på antaganden och synsätt som inte alltid är förenliga. Ibland kan man även spåra subkulturer med helt egna konstruktioner av ledarskap. För det andra att trots att det finns tydliga särdrag i konstruktionen av ledarskap i folkrörelser så återfinns element och idéer från den näringslivsorienterade managementlitteraturen. För det tredje att bilderna av ledarskap som blir synliga i texterna handlar framförallt om ”det interna ledarskapet”. Den externa dimensionen av ledarskap finns inte representerad i någon större utsträckning. Bilder och metaforer som t ex revolutionären och agitatorn, vilka dominerade under folkrörelsernas tidiga år, har försvunnit ur texterna. I texter som speglar ledarskap i samtiden lyser det karismatiska ledarskapet med andra ord med sin frånvaro. Eller med forskarnas egna ord; Agitatorn som ledarförebild har ersatts av Ombudsmannen.

Ett analytiskt perspektiv på idébaserat ledarskap

Vi noterar att ett genomgående tema i den svenska folkrörelseforskningen är att det idébaserade ledarskapet bärs av flera rationaliteter. Med detta avses att demokratiskt ledarskap inte står i motsatsställning till t ex nytta och effektivitet. Tvärtom är det ett

uttryck för att ledarskapet kan vara både demokratiskt och effektivt, och att dessa båda ideal således måste balanseras mot varandra. På motsvarande sätt måste ett idébaserat ledarskap balansera medlemsorientering med någon form av hierarkisk åtskillnad och samordning, samt delvis såväl styra som låta sig styras av lokala hänsyn.

Intressant att notera är också att de föreställningar om ledarskap som kommer till uttryck i folkrörelserna hämtar inspiration från olika diskurser och idéströmningar. På basis av Wikström & Åkerbloms studie kan man möjligen hävda att sökandet efter den gemensamma, homogena värdegrunden, som utgångspunkt för ledarskap, framstår som tämligen fruktlös. Det är mångfalden av metaforer, de temporära och villkorliga inslagen samt dynamiken över tiden, som sticker ut. De flesta tycks visserligen vara överens om att det demokratiska ledarskapet är överlägset, men det har uppenbarligen sina begränsningar. Och det är här nya tankefigurer gör sitt inträde och blir föremål för diskussioner och debatter. Även om värderingar inte diskuteras explicit speglar mångfalden av metaforer att värderingar både har nyanser och flera olika uttryck, vilket är en viktig iakttagelse i det här sammanhanget.

Förutom att studier av det idéburna ledarskapet kan bidra till att vitalisera och fördjupa diskussionen kring vilka värderingar som egentligen styr den egna verksamheten, förmedlas intressanta insikter om ledarskapets dubbelhet och paradoxer. Kanske är det till och med så att i Sverige har det idéburna ledarskapet ett särskilt släktskap med det som internationellt benämns värdebaserat ledarskap, vilket i så fall kan vara en följd av den låga grad av ”respekt för makten” som är ett återkommande drag i den svenska nationella kulturen (t ex Holmberg & Åkerblom, 2006). Det som talar för att ledarskap i ideella organisationer kan vara relevant för en diskussion om värdebaserat ledarskap mer generellt är att det tonar ned, eller åtminstone öppet ifrågasätter ledarens renodlat överordnade ställning.

Idébaserat ledarskap utifrån ett internationellt perspektiv

Utanför Skandinavien gränser blir det svårt att tala om folkrörelseforskning i något avseende som liknar det svenska. Förvisso bedrivs forskning internationellt om så kallade ”social movements”. Denna forskning kan emellertid inte direkt jämföras med studier genomförda i Skandinavien, eftersom själva folkrörelsebegreppet har en så starkt ideologisk laddning (Hvenmark, 2008). De huvudsakliga inriktningar som kan urskiljas i

den internationella forskningen är dels forskning om sociala rörelser, dels forskning om ledarskap i icke-vinstdrivande organisationer. (ibid.)

Forskning om sociala rörelser är den vanligast förekommande inriktningen inom framför allt europeisk, men även amerikansk forskning. Forskningen sker inom ett flertal olika vetenskapliga discipliner såsom statsvetenskap, sociologi, och antropologi. Organisationsteoretiska perspektiv och ansatser är inte särskilt vanligt förekommande och studier av ledarskap saknas i stort sett helt. En tänkbar förklaring till detta antyds i Wijkström och Åkerbloms rapport ovan, nämligen att sociala rörelser per definition är icke-hierarkiska och därför inte efterfrågar kunskap om ledarskap i den traditionella betydelsen. Ledarskap förknippas med makt och står därför i motsatsställning till demokrati.

Forskning om ledarskap i icke-vinstdrivande organisationer ("non-profit management") är vanligt förekommande i den anglosaxiska forskningstraditionen. Forskningen visar att de dominerande ledarskapsmodellerna, som i allt väsentligt hämtar inspiration från näringslivet, mer eller mindre direkt överförs till ideella organisationer. En förklaring som lyfts fram är att antalet medlemmar inte är så stort, vilket urholkar behovet av en demokratiskt förankrade styrmodell. Kulturella olikheter sätter med största sannolikhet också sin prägel på såväl organiserings- som ledningsstrukturer, vilket Hvenmark pekar på i sin forskningsöversikt av folkrörelsetraditionen i olika samhällsstrukturer (Hvenmark, 2008). Se även Hofstede, 1980.

Avslutande diskussion och slutsatser

Det övergripande syftet med denna studie är att försöka fånga innebörden i begreppet värdebaserat ledarskap samt spåra dess vetenskapliga rötter. Som redan framgått av de inledande avsnitten är antalet vetenskapliga artiklar kring värdebaserat ledarskap fortfarande begränsat. Detta gäller även om man inkluderar artiklar som behandlar närbesläktade begrepp som visionärt respektive karismatiskt ledarskap. Allt som allt har vi registrerat och analyserat 48 vetenskapliga artiklar samt en handfull forskningsbaserade böcker och forskningsrapporter.

En intressant jämförelse är att en sökning på begreppet "value-based leadership" på Google (juni 2008) gav drygt 721 000 träffar. En sökning på den svenska motsvarigheten "värdebaserat ledarskap" gav knappt 400 träffar. Den slutsats som man kan dra av detta är att värdebaserat ledarskap har väckt ett betydligt större intresse bland allmänheten -

exempelvis konsulter, företag och utbildningsinstitutioner - än bland ledarskapsforskare. Detta kan förklaras med att forskning inte enbart handlar om att ligga i framkant och utveckla nya begrepp. Vanligare är kanske att ledarskapsforskare beskriver, dokumenterar och utvecklar teorier och modeller genom empiriska studier dvs. genom att granska nya idéer och framväxande sociala praktiker. Med den utgångspunkten är värdebaserat ledarskap ett nytt spännande forskningsområde, vilket också stöds av vad som har framkommit genom den här undersökningen.

Befintlig forskning om värdebaserat ledarskap kan sorteras in i ett ledarskapsparadigm som väcker allt större intresse bland forskare, men som fortfarande är relativt outvecklat. Kännetecknande för detta paradigm är dels ett uppmärksammande av att ledarskap uppstår i relationerna mellan ledare och följare, dels insikten att medarbetares motivation och engagemang är helt avgörande för en stabil prestationsnivå.

Gemensamt för de ledarskapsbegrepp som vi granskar i denna undersökning är att de behandlar ledarens personliga egenskaper och attribut, ett antal faktorer i omgivningen eller situationen som på ett eller annat sätt är avgörande för ledarskapets utövande, samt till viss del de processer genom vilka ledarskapet genererar inflytande. Oavsett hur ledarskapet definieras i sina detaljer har ledaren en framträdande position. Från den utgångspunkten är det rimligt att hävda att den forskning som hittills har bedrivits bäst kan beskrivas som *ledarforskning*, snarare än *ledarskapsforskning*. Denna slutsats gäller även om man inkluderar det idéburna ledarskapet.

Detta relaterar till en av de klassiska frågorna inom ledarskapsforskningen, nämligen om det är ledarna som formar organisationerna och deras framtid eller om det är omgivningen som skapar utrymme för vissa ledare att ta plats på ledarskapsarenan. Det senare innebär att ledarens egenskaper och förmågor formas i samspelet med omgivningen. Ingen av dessa ståndpunkter är giltig i sin renodlade form, det är samspelet mellan ledare, medarbetare, omgivning etc. som genererar ledarskap. Denna insikt växer sig allt starkare inom ledarskapsforskningen och det är här idéerna och tankarna kring värdebaserat ledarskap kan lämna ett bidrag.

Mångfalden av metaforer inom ideella organisationer antyder, liksom en rad andra studier i den här undersökningen, att sambanden är komplexa och det är först på ganska höga abstraktionsnivåer det är möjligt att dra några säkra slutsatser. Exempelvis att det är viktigt att ledaren manifesterar och stödjer de värderingar som ska ligga till grund för det dagliga arbetet. Ett sådant konstaterande kan tyckas på gränsen till trivialt, men kan ändå visa sig vara svårt att konkretisera i vardagen. Det är också i brytpunkten mellan olika

föreställningar och bilder av ledarskap, som vid första anblicken uppvisar stora likheter, som ledarskapets hela komplexitet gör sig gällande. Steget från värderingar till konkret handling kan i praktiken vara mycket långt. Det är också mot den bakgrunden värdebaserat ledarskap måste betraktas. Det är idag en samlingsbeteckning för modeller och ansatser som inte enbart tar sin utgångspunkt i ledarens kvaliteter, utan inkluderar det engagemang som medlemmar och medarbetare delvis uppstår av egen kraft. Beskrivningar av ledarskapet har därmed fått en tydligare social dimension.

En distinktion när det gäller definitioner av värdebaserat ledarskap är om det ska betraktas som ett (nytt) perspektiv på en verksamhet, eller om det avser ett ledarskap som i grunden bygger, omprövar och utvecklar en verksamhet utifrån en ideologisk värdegrund. Med ett perspektivtänkande som utgångspunkt kan värdebaserat ledarskap bidra till att lyfta fram, förstärka och tydliggöra värderingar, och till en del även uppmärksamma nya värden. Men det är i grunden ett komplement till andra synsätt. Legitimiteten ligger i att synliggöra andra värdegrunder och försöka införliva dem med rådande normer och värderingar. Inom det företagsekonomiska och organisationsteoretiska fältet betraktas värdebaserat ledarskap främst som ett perspektiv, som försöker införliva etiska och moraliska värden och överväganden.

Ideella organisationer av olika slag brukar vanligtvis få representera det andra synsättet dvs. ledarskap baserat på en ideologisk värdegrund. Forskningen kring idéburet ledarskap visar emellertid att paradoxer, motsättningar och konflikter kvarstår även om verksamheten bygger på värderingar som anses allmänt goda t ex medmänsklighet, respekt och ansvar. Det finns med andra ord en problematik som har att göra med hur värderingar förstås och översätts i den dagliga praktiken. En annan problematik handlar om vad som kan och inte kan inkluderas som värdering i en ideologisk värdegrund. Kan exempelvis nytta definierat som tjäna pengar utgöra en ideologisk värdegrund? Även om en vanligt förekommande definition av idéburna organisationer bygger på gränsdragningen vinstdrivande vs. icke vinstdrivande (non-profit), så baseras givetvis även kommersiella verksamheter på värderingar. Här finns en antydning om den problematik som begreppet värdebaserat ledarskap kan ge upphov till i det vetenskapliga samtalet.

Den kanske mest intressanta slutsatsen från denna undersökning är att de tre ledarskapsbegreppen visionärt, karismatiskt och värdebaserat öppnar för nya tolkningar, och en delvis ny förståelse, av ledarskapets roll och funktion i organiserade verksamheter. Trots att ledaren fortfarande står i centrum, så har involveringen av medarbetarna tillfört

nya dimensioner och värderingar har gjorts till en strategisk fråga för såväl ledning som medarbetare och medlemmar.

Referenser

- Anderson, C. (1997), Values-based management, *Academy of Management Executive*, 11 (4), s. 25-46.
- Berg, P-O. och Jonsson, C. (1991), *Strategisk ledning på politiska marknader – opinionsbildning och intern förankring i förvaltningar och folkrörelseorganisationer*, Studentlitteratur, Lund.
- Beyer, J.M. (1999), Taming and Promoting Charisma to Change Organizations, *Leadership Quarterly*, 10 (2), s. 307-330.
- Beyer, J.M. (1999), Two Approaches to Studying Charismatic Leadership: Competing or Complementary? *Leadership Quarterly*, 10 (4), s. 575-588.
- Brown, M.E. och Treviño, L.K. (2006), Socialized Charismatic Leadership, Values Congruence, and Deviance in Work Groups, *Journal of Applied Psychology*, 91 (4), s. 954-962.
- Callan, S. (2003), Charismatic Leadership in Contemporary Management Debates, *Journal of General Management*, 29 (1), s. 1-14.
- Conger, J.A. (1999), Charismatic and Transformational Leadership in Organizations: An Insider's Perspective on These Developing Streams of Research, *Leadership Quarterly*, 10 (2), s. 145-169.
- Dwivedi, R.S. (2006), Visionary Leadership: A Survey of Literature and Case Study of Dr A.P.J. Abdul Kalam at DRDL, *VISION-The Journal of Business Perspective*, 10 (3), s. 11-21.
- Fechter, W.F. och Horowitz, R.B. (1991), Visionary Leadership Needed by All Managers, *Innovation Management*, juli/augusti, s. 2-5.
- Gates, J.B. (2004), The Ethics Commitment Process: Sustainability Through Value-Based Ethics, *Business and Society Review*, 109 (4), s. 493-505.
- Harper, S.C. (1991), Visionary Leadership: Preparing Today for Tomorrow's Tomorrow, *Innovation Management*, mars/april, s. 13-18.
- Holmberg, I., & Salzer-Mörling, M., (2002),. Det expressiva projektet – Identitet i det senmoderna samhället. I Holmberg, I., & Wiman, M.(red), *En varumärket värld*, Liber Förlag.
- Holmberg, I & Henning, R. (red) (2003), *Offentligt Ledarskap- om förändring, förnyelse och nya ledarideal*, Studentlitteratur, Lund.
- Holmberg, I., (2005a), Det som betyder något om ledarskap och mode. I Ericsson, D. & Kallifatides, M. (red), *Samtalet fortsätter – Bortom ledarskapets gränser*, Academia Adacta, Lund.
- Holmberg, I., (2005b), Förebilderna – om ledare och ledarskap i samtiden. I De Geer et al (red) *Att välja ledare*, Natur & Kultur.

- Holmberg, I. & Strannegård, L. (2005), Leadership Voices: The Ideology of the New Economy, *Leadership*, 1 (3)
- Holmberg, I. and Åkerblom, S. (2007), Primus Inter pares: Leadership and Culture in Sweden. In Chhokar, J.S., Brodbeck, F.C., & House, R.J., *Culture and leadership across the world: The GLOBE book of in-depth studies of 25 societies*, Mahwah, N.J: Lawrence Erlbaum Associates. Vetenskaplig reviewprocess.
- Hofstede, G. (1980), *Culture's Consequences: International Differences in Work-Related Values*, Sage, Beverly Hills, CA.
- House, R.J. (1999), Weber and the Neo-Charismatic Leadership Paradigm: A Response to Beyer, *Leadership Quarterly*, 10 (4), s. 563-574.
- Howell, J.M. och Frost, P.J. (1989), A Laboratory Study of Charismatic Leadership, *Organizational Behavior & Human Decision Processes*, 43 (2), s. 243-269.
- Hunt, J.G. och Conger, J.A. (1999), From Where We Sit: An Assessment of Transformational and Charismatic Leadership Research, *Leadership Quarterly*, 10 (3), s. 335-343.
- Hvenmark, J. (2008), *Reconsidering Membership: A Study of Individual Members' Formal Affiliation with Democratically Governed Federations*. EFI, Stockholm School of Economics.
- Inglehart, D., 1997, *Modernization and Postmodernization*. NJ: Princeton University Press.
- Jaakson, K., Reino, A. och Vadi, M. (2004), *Organisational Values in the Framework of Critical Incidents: What Accounts for Values-Based Solutions?* University of Tartu – Faculty of Economics & Business Administration Working Paper Series 29, s. 3-26.
- Jonnergård, K. (1988), *Federativa processer och administrativ utveckling*. Lund University Press, Lund.
- Jonsson, C. (1995), *Ledning i folkrörelseorganisationer – den interaktiva ledningslogiken*, Lund University Press, Lund.
- Larsson, S. och Rönmark, L. (1996), The concept of charismatic leadership: Its application to an analysis of social movements and a voluntary organization in Sweden, *International Journal of Public Sector Management*, 9 (7), s. 32-44.
- Nadler, D.A. och Tushman, M.L. (1990), Beyond the Charismatic Leader: Leadership and Organizational Change, *California Management Review*, 32 (2), s. 77-97.
- Pedersen, J.S. och Rendtorff, J.D. (2004), Value-Based Management in Local Public Organizations: A Danish Experience, *Cross Cultural Management*, 11 (2), s. 71-94.
- Pruzan, P. (1998), From Control to Values-Based Management and Accountability, *Journal of Business Ethics*, 17 (13), s. 1379-1394.
- Roberts, N.C. (1985), Transforming Leadership: A Process of Collective Action, *Human Relations*, 38 (11), s. 1023-1046.

- Rue, B. (2002), Values-Based Leadership, *Contract Management*, 42 (1), s. 32-35.
- Stringer, D. och Guy, S. (1998), Using a Values-Based Performance Feedback to Motivate Employees, *Employment Relations Today*, 24 (4), s. 73-82.
- Tellis, G.J. (2006), Disruptive Technology or Visionary Leadership, *The Journal of Product Innovation Management*, 23, s. 34-38.
- Waldman, D.A., Siegel, D.S. och Javidan, M. (2006), Components of CEO Transformational Leadership and Corporate Social Responsibility, *Journal of Management Studies*, 43 (8), s. 1703-1725.
- Weber, M. (1947), *The Theory of Social and Economic Organization*. Free Press, New York, NY.
- Westley, F. och Mintzberg, H. (1989), Visionary Leadership and Strategic Management, *Strategic Management Journal*, 10, s. 17-32.
- Wikström, F. (1999) *Svenskt organisationsliv. Framväxten av en ideell sektor*, EFI, Stockholm.
- Whetton, D.A. och Delbecq, A.L. (2000), Saraide's Chairman Hatim Tyabji on Creating and Sustaining a Values-Based Organizational Culture, *Academy of Management Executive*, 14 (4), s. 32-40.
- Yukl, G. (1999), An Evaluation of Conceptual Weaknesses in Transformational and Charismatic Leadership Theories, *Leadership Quarterly*, 10 (2), s. 285-305.