

Ledare och ledda – ett naturfenomen?

Om klass i arbetsliv och värdegrundsretorik

Lena Martinsson, docent i etnologi

Ledare måste vara med, de måste förstå vikten, annars händer inget...
(citat från en deltagare på en så kallad inspirationsdag för att arbeta mot diskriminering på grund av sexuell läggning, Södertälje hösten 2005)

Måste det finnas ledare? Och måste det då också finnas ledda? Frågorna formulerades för några år sedan av den kritiske organisationsforskaren Mats Alvesson. Han ifrågasatte då självklarheten i att satsa så mycket på ledarutbildningar och ledarutveckling. Ledaren gjordes viktig samtidigt som det skapades bilder av den ledde som någon i behov av att bli styrd och engagerad. I min bok *Jakten på konsensus*, som handlar om strider på ett företag, liksom i mina studier av värdegrundsarbete i skola samt i ledarutbildningar i fackliga sammanhang, återkommer även jag till dessa frågeställningar. Jag har särskilt fascinerats av det något paradoxala att ledarskapet framhävs som så betydelsefullt i arbeten för demokratiutveckling. Allt som oftast hävdas det att för att ett mångfalds- eller värdegrundsarbete ska bli lyckat krävs en bra ledare. I utbildningsmaterialet *Mångfald som verksamhetsstrategi* från integrationsverket betonas exempelvis betydelsen av ledaren. Han eller hon måste entusiasmeras, fås att bli med på noterna. Det är först då ett mångfaldsarbete kan bli riktigt lyckat.

Men vad gör denna ”sanning” om den så betydelsefulla ledaren med oss? Får den oss att acceptera uppdelningen av över- och underordnade som oproblematiske, ja rent av eftersträvansvärd eftersom den kan bidra till ökad jämställdhet? Och vad skapas för bilder av *de andra*, av dem som ska ledas när man gör ledarna så viktiga? Kan det här säga något om hur klass blir till i nutida tänkande och organiserande?

Jag har kommit att kalla föreställningarna om att det måste finnas en ledare för ”ledarnormativitet”. Uttryckt på ett annorlunda sätt så återskapar detta tal gång på gång en idé om det nödvändiga i uppdelningen ledare och ledda. Att vara antingen ledd eller ledare tenderar också att bli en del av den enskildes självförståelse. Det skapar ”manus” och föreställningar om hur man ska agera och inte agera. Det ledarnormativa anslaget sätter också upp gränser för vad som är politiskt möjligt och eftersträvansvärt. Vad betyder exempelvis talet om den viktige ledaren för förståelsen av vilka det är i samhället som ska utmana normer och föreställningar eller verka för politiska förändringar? Vad går inte att utmana i ett samhälle där det ledarnormativa idealet är dominant? Går det exempelvis att ifrågasätta klassamhället? I den här artikeln ska jag resonera vidare om hur ledare görs till något naturligt och självklart och hur ledda samtidigt framstår som *de andra*.

Ledarskapsdiskussioner i jämställdhets- och mångfaldsarbete

Ett exempel på hur ledarnormativitet upprepas hämtar jag från en session på en jämställdhetskonferens i Norrköping våren 2005. Konferensen riktade sig till vuxna som verkade bland unga och till unga själva. Det blev därför en viktig åldersblandning på konferensen. Här fanns inte bara de sedvanliga medelålders experterna utan också en stor mängd ungdomar och ungdomsförbund representerade. Konferensens konferencier var även de unga. På den session jag vill diskutera här, som bland annat arrangerades av JämO, berättade man att ledarna uteblivit från tidigare jämställdhets-satsningar och att det bara var ledare som kunde ”ge mandat” för förändringsarbete. Det är därför som ledaren måste fås att förändras. Han eller hon måste fås att förstå. Numer satsade man därför särskilt på att utbilda skolledare. Det handlade om en tredagarssatsning med seminarium för dessa samt politiker. Målet var att skolledarna skulle formulera en handlingsplan för jämställdhet. På den här konferenssessionen var det dock en annan aspekt som tycktes mig än viktigare. De både talarna poängterade nämligen inte bara betydelsen av ledaren. De började också tala om vad som hände om man inte hade en ledare som tog tag i dessa frågor, vad som hände med dem som då drev på de här frågorna, lärarna som var engagerade och ville förverkliga jämställdhets- och mångfaldsarbetet? Jo, dessa ”eldsjälar bränner ut sig”. Alltså måste ledarna engageras så att de kan driva

de här frågorna och därigenom *göra* dem viktiga. De kritiska eldsjälarna blev annars för ensamma.

Ledaren görs till den aktive och den som måste starta, ge mandat för och organisera förändringsarbete för att något ska hända. Samtidigt görs någon till ledd, till inväntande och den som ska utföra arbetet. Talet har blivit mycket vanligt och kommit att materialiseras i kurser, litteratur och jämställdhetsprojekt. Över- och underordningstemat, idén om att någon är subjekt och andra objekt utmanas inte. Klasskonstruktioner av det här slaget är inte obetydliga men diskuteras sällan. Borde man inte kunna fråga sig om den bästa lösningen alltid måste vara att återigen bekräfta ledarskapet, att upprepa den ledarnormativa ansatsen som om den vore given? Kanske borde istället den ledarnormativa principen undergrävas? Vad är det för arbetsplats där ledaren är så viktig att andras handlande inte blir giltigt om inte chefen nickar sitt bifall? Kanske skulle man i arbetet med jämställdhet och mångfald kunna betona det viktiga i att skapa allianser med arbetskamraterna, att gå samman för att förändring ska bli möjlig? Än så länge har jag inte stött på denna ansats för förändring i mina studier. Kanske kan det till och med vara så att det är just protester på arbetsplatsen som leder till att vissa ledare efterfrågas, att ledarskapet formas efter de ledda?

Det kan också vara på sin plats att fundera över begreppet eldsjäl. Det används ofta som ovan och står då för en beskrivning av hur arbetet drivs om inte ledaren är med på noterna och ”styr” projektet. Någon enskild eldsjäl arbetar i ”det lilla” med frågan. Arbetet som den här enskilda gör, förs inte fram som något betydelsefullt utan anges som problematiskt. Det uppfattas som något tillfälligt. Ett uttryck som också återkom under den konferenssession jag nämnde ovan var att ”eldsjälar bränner ut sig”. De betraktas som tillfälliga ”bloss”. De tycks inte åstadkomma någon varaktig förändring. Det är först när arbetet tas upp och drivs av ledaren som det anses bli viktigt, långvarigt och, som man ofta säger, ”strukturellt”. Ledaren ska beordra, informera, kanske bestraffa och ge mandat. Det är, vilket kan tyckas paradoxalt, genom naturaliserandet av en hierarkisk organisationsprincip som värdegrundsfrågorna ska få stabilitet. Det innebär alltså att man ska ha organisationen mer eller mindre helhjärtat med sig. Den ska inte utmanas i sig.

Vad som saknas i de här diskussionerna är resonemang om betydelsen av att de som inte är ledare agerar, tar initiativ och besitter en politisk kraft.

Varför talar man exempelvis till och med från fackföreningshåll om ledarnas betydelse? Skulle man inte kunna skapa visioner om organisationer som inte så självklart återskapar en klasshierarki av över- och underordnade, av aktiva och inväntande? Det innebär att satsningen på att forma den driftiga skolledaren saknar ett kritiskt klass- eller organisationsperspektiv. Med det senare menar jag ett perspektiv som manar till allianser och ifrågasättanden.

Den naturligt ledda

Ledarskap görs inte naturligt bara genom att omtalas som viktigt och betydelsefullt. Det får också innebörd genom att relateras till andra kategoriseringar och benämningar. Det har exempelvis varit vanligt att relatera manlighet till ledarskap. Eller om man vänder på det, att vara ledare, att bete sig som en ledare har varit liktydigt med att vara manlig. På motsvarande sätt har underordning, passivitet definierats som kvinnliga karaktärsdrag. De här föreställningarna har dock kommit att utmanas aktivt under flera decennier. Det har bland annat fått till följd att ledarskap idag kan relateras till mer eller mindre stereotypa föreställningar om vad det är att vara kvinna. De nya sammanfogningarna kan också stabilisera föreställningar om ledare och ledda.

En personaldirektör jag intervjuade i en av mina studier upprepade en vanlig tankegång som just stärker relationen mellan kvinna och ledare. Hon jämförde rollen som ledare med rollen som mamma. Den ömsidighet som fanns mellan mor och barn, barnens stolthet över mamman och vice versa var också ett ideal för ledarskap, menade hon. Liknelsen är mångbottnad. Där sker en sammanfogning mellan en förväntad och normerad kvinnlig uppgift – att vara mamma – med ledarskap. Ledarskapet kan därmed komma att framstå som något kvinnor skulle vara speciellt bra på. En förändring av ledarskapsrollen möjliggörs alltså och det kan också bidra till att kvinnor, som mammor eller potentiella mammor, kan känna sig manade att tänka sig ledarkarriärer. Föreställningen om vad en god ledare ska vara kan också komma att omvandlas med den här sammanfogningen till mammarollen. Att ledare ska vara empatiska och kunna bygga personliga kontakter kan kanske relateras till den här sammanfogningen. Mammarollen i sin tur kan å andra sidan också komma att förändras i betydelse när den relateras till ledarskap. Kanske skapas en förväntan på

mamman att vara mer styrande? I det här sammanhanget är det dock extra intressant att fundera över upppepadet av en annan uppdelningsprocess: Mamma–barn som synonymt med ledare–ledd. Mamma–barn–relationen, som används som en liknelse i personaldirektörens resonemang, präglas av en slags ojämlikhet. Mamman har en roll som den som ska visa vägen. Mamman är något – vuxen – som barnet förväntas att bli. Mamman vet med sin erfarenhet något som inte barnet förväntas veta. Med ett intersektionellt perspektiv – det vill säga hur mening och innebörder skapas och utmanas tvärs över en rad *vi och dom* – kan det bli tydligt hur sammanfogningen mellan ledarskap och mammaroll kan bidra till upprätthållandet av en hierarkisk klasskillnad, där ledaren ges konnotationer till vuxenskap, erfarenhet och överblick, medan den anställde förstås som beroende, med begränsade erfarenheter och synfält och som någon i vardande. Jämställdhetstanken som iscensätts här är alltså också klassreproducerande genom att relateras till en nutida dominant förståelse av vad det är att vara vuxen och vad det är att vara barn. Det ledarnormativa anslaget fogas in i förståelser av kön och ålder. Ytterligare ett tal om de ledda, *de andra*, konstrueras.

Sammankopplingen mellan mamma och ledarskap skapar också en ram av familjär gemenskap. Man hör ihop på känslbasis eller till och med i biologisk mening. Just den sammankopplingen kan tyckas passa ganska bra in med en relativt dominant managementfilosofi som återfinns bland många ledare idag. Människor ska identifiera sig med företaget, uppleva det som en stor organisk gemenskap, som barn som förväntas identifiera sig med sina föräldrar och sin familj. Föreställningen om att arbetsplatsen kan vara en plats för strid, exempelvis mellan ledare och ledda, ska undergrävas. Att strider och konflikter på en arbetsplats ses som misslyckat ledarskap poängterades också av en representant för ett ledarfack jag intervjuat. Det handlar om att skapa en god samhörighet och gemensamma mål. Personaldirektören å sin sida är långt ifrån ensam om att relatera moderskap och ledarskap till varandra. Det görs på många håll också inom politiken och det såväl på höger- som vänstersidan.

Ledarnormativa konstruktioner – en sammanfattning

I den här artikeln har jag velat synliggöra hur kategorin *ledda* blir till som *de andra* i det återkommande talet om den viktige ledaren. Uppdelningen

ledare och ledd framträder som något självklart, naturligt. Det är därmed också ett skapande av klasspositioner, ett naturaliserande av en maktprincip. Fram träder en bild av de ledda som en massa utan politiska engagemang eller åtminstone med en oförmåga att förändra exempelvis diskriminerande principer på arbetsplatserna. De måste invänta *organisation* ovanifrån. De ledda antas vara utan förmåga att underifrån skapa en kritisk rörelse eller arbeta mot diskriminering.

Som ledd förväntas man invänta andras beslut och ageranden. Det är så man ska bete sig för att agera rätt. Mångfalds- och jämställdhetsarbete har därmed blivit del av en klassretorik i vilken ledaren, snarare än allmänt politiskt arbete, görs till den kraft som kan omvandla.