

# Dolda arenor för (re)produktion av ett alternativt ledarskap?<sup>1</sup>

Föreläsningar i texter om ledarskap i svenska folkrörelser

Filip Wijkström och Cecilia Åkerblom  
Handelshögskolan i Stockholm

1 maj, 2002

*SSE/EFI Working Paper Series in Business Administration No 2004:17*

---

<sup>1</sup> Tack till de lärare och rektorer vid folkhögskolor och bildningsförbund, som har bidragit med sin kunskap. Vi har också haft nytta av kommentarer från deltagarna i ett seminarium på CASL (Centre for Advanced Studies in Leadership) på Handelshögskolan: Peter Arkevåg, Peter Bornholt, Lisbeth Eriksson, Bernt Gustavsson, Ingalill Holmberg, Tommy Lundström, Lars-Erik Olsson och Jan Ström. Tidigare versioner har också presenterats vid två konferenser, den nordiska konferensen om "Social ekonomi & Civilt samhälle" i Stockholm i oktober 1999 och Mimers konferens i Borås i november 1999, samt på ett internt seminarium på Handelshögskolan. Tack också till Emma och Åsa för "telefonhjälp"!

# Förord

Under 1990-talet lyftes begreppet ledarskap tydligare än tidigare fram i samtalen inom en rad svenska folkrörelser och ideella organisationer. Samtidigt tycks begreppet ibland också ha laddats med delvis annorlunda innebörd än tidigare, och diskuterades snarare som ett professionsbegrepp, det vill säga mer i termer av det avlönade chefskapet än det oavlönade, ideella ledarskapet. Ett exempel på den ökade synligheten för samtal om ledarskap i dessa organisationer är ett växande antal texter på detta tema som har givits ut på organisationernas egna förlag, folkhögskolor och bildningsförbund. I denna rapport väljer vi att analysera ett tiotal sådana texter som är publicerade under just 1990-talet för att undersöka vilka ingredienser samtalet innehåller.

Vår text har i sin tur varit föremål för ett antal andra samtal och vi är tacksamma för kommentarer och frågor från deltagare vid dessa tillfällen. Vi har bland annat haft nytta av kommentarer från deltagarna i ett seminarium på CASL (Centre for Advanced Studies in Leadership) på Handelshögskolan i Stockholm – Peter Arkevåg, Peter Bornholt, Lisbeth Eriksson, Bernt Gustavsson, Ingalill Holmberg, Tommy Lundström, Lars-Erik Olsson och Jan Ström – samt vid en workshop på Stiftelsen Stora Sköndal anordnad i regi av IDEELL ARENA. Tidigare versioner har också presenterats vid två konferenser – dels en nordisk konferens om "Social ekonomi & Civilt samhälle" i Stockholm i oktober 1999 dels vid Mimers konferens i Borås i november 1999 – samt på ett internt seminarium på A-sektionen vid Handelshögskolan.

Till slut, tack till de lärare och rektorer vid folkhögskolor och bildningsförbund som har bidragit med sin kunskap samt till Emma Wieslander och Åsa Halldin för hjälp i arbetet med att samla in texterna.

Handelshögskolan i Stockholm, maj 2002

Filip Wijkström och Cecilia Åkerblom

### *Författarpresentation:*

**Filip Wijkström** är ek dr och docent vid Handelshögskolan i Stockholm där han sedan 1999 innehar Svenska Röda Korsets och Cancerfondens gemensamma forskartjänst i företagsekonomi med inriktning på ideella organisationers ekonomi, organisering och ledarskap. I sin forskning intresserar sig Wijkström för det civila samhället och dess aktörer och den roll denna sfär fyller i samhället.

**Cecilia Åkerblom** är doktorand vid Handelshögskolan i Stockholm där hon är verksam vid Centre for Advanced Studies in Leadership (CASL). I sitt projekt studerar hon berättelser om organisering och ledarskap i ord och i bilder. Fokus i forskningen ligger på användningen av ledarskap som begrepp och de betydelser som skapas när vi talar om ledarskap. Åkerblom har utifrån detta perspektiv studerat livet i ideella organisationer som delar av ett framväxande nätverkssamhälle.

### **Det civila samhällets aktörer – ett forskningsprogram**

Vid Handelshögskolan i Stockholm pågår sedan 1993 ett forskningsprogram med fokus på det civila samhället, dess aktörer och deras unika lednings- och strategifrågor. Denna rapport ingår som en del i den forskning som bedrivs i programmet.

# Inledning och utgångspunkter

I svenska folkrörelser diskuteras idag det egna ledarskapet och hur detta kan utvecklas och förnyas. Inom organisationerna söker förtroendevalda och högre tjänstemän efter nya former och metoder, perspektiv och förhållningssätt, för att försöka förstå och vidareutveckla ledning och organisering av både traditionella verksamheter och nya aktiviteter. De sneglar på de 'rationella' modeller och styrsystem som de tror finns i näringslivet och söker inspiration från offentlig förvaltning. Samtidigt pågår en process bland företagen, där företagsledare och konsulter söker nya vägar. Det talas om *det visionära ledarskapet*, om *corporate religion* eller om vikten av att företagen har ett *humanistiskt* ledarskap som är baserat på *etiska principer* och *medmänsklighet*. *Gemensamma värderingar* tycks vara något av en nyckel till framgångsrikt ledarskap i morgondagens näringsliv. Inom den offentliga sektorn har såväl kommuner som landsting blivit *företagiserade* i rasande fart under de två senaste decennierna, och såväl *marknadstänkande* som *affärsmannaskap* har införts på många håll. Olika former av *köp-sälj*-system är numera legio, och modeller där 'medborgaren är kund' drivs med emfas. Folkrörelser och andra ideella organisationer har relationer till båda dessa typer av verksamhet. I denna turbulens föddes vårt projekt.

## Studien

Vi presenterar här resultat och erfarenheter från en första studie inom området 'ideella organisationer – deras ledarskap och organisering', som är del i ett större forskningsprogram, som under 1999 startat vid Handelshögskolan i Stockholm. Vi har avgränsat oss, och vår ingång till fenomenet ledarskap i detta projekt är texter producerade inom folkrörelseanknuten folkbildning eller vid folkrörelseägda förlag. Vi har arbetat med material från ledarutbildningar som bedrivs vid några av våra rörelsefolkhögskolor, samt analyserat *typtexter* om ledarskap som används i bildningsförbundens verksamhet eller som har publicerats vid förlag som är knutna till svenska folkrörelser (för dessa typtexterna, se Bilaga).

Vi strävar i projektet efter att blottlägga föreställningar om ledarskap i svenska folkrörelser, som de träder fram i typtexterna, för att synliggöra bilder av ledarskapet som de uttrycks (och reproduceras?) på dessa arenor. Det är viktigt att understryka att vi inte har studerat ledning eller ledarskap, eller synen på dessa fenomen, som de utövas i praktiken i dessa folkrörelseorganisationer. Vår tro är visserligen att de föreställningar om ledarskap som människor bär på, även är relaterade till hur ledarskap förstås och utövas i organisationer, men det är inte studiens syfte att klarlägga eller pröva ett sådant samband.

I texterna finner vi ofta exempel på modeller och teorier som har lånats in från den generella eller dominerande (läs: näringslivsorienterade) managementlitteraturen. Exempel är prat om *mål* och *styrning*, eller resonemang kring *typologier* som beskriver ledare. Vi har dock inte för avsikt varken att repetera dessa, eller att analysera hur författarna kombinerar dem. Vissa menar att ledarskap i folkrörelser och ideella organisationer har likheter med ledarskap i offentlig sektor och förvaltning (se t ex Berg och Jonsson, 1991; Johanson, 1999). Vi ställer här istället bilder av folkrörelseledarskap mot företagsledarskap eller management, som det träder fram i litteratur som fokuserar på näringsliv och privata företag. När det gäller ledarskap i till

exempel kommunal eller statlig förvaltning, noterar vi endast att det också där tycks finnas ett tydligt inflöde av tänkande, modeller och terminologi, som är sprunget ur näringslivet och dess praktik; bland annat inom ramen för vad som har kommit att kallas *New Public Management* (se t ex Blomquist, 1996; Jacobsson, 1994).

Projektet syftar till att lyfta fram och förstå det unika; det som inte normalt hörs i samtal om ledarskap idag. Vi har alltså medvetet sökt efter det som *avviker* från gängse eller dominerande bilder av ledarskap, som de reproduceras inom till exempel den omfattande konsultverksamhet och vidareutbildning, som riktar sig till chefspersoner och ledningspersonal i privata företag (se t ex Björkegren, 1986, Kallifatides, 1999, eller Sandberg, 1999b), men också i den framväxande forskningen om (företags)ledning, eller i den stadigt växande flora av studentlitteratur som existerar inom området organisation och ledarskap.

Redan i denna första, och begränsade, studie menar vi att det framträder element i typtexternas bilder av ledarskap, som delvis bryter mot den dominerande (företags)ledarskapsyn som förekommer (och reproduceras) på dessa andra, mer tongivande, arenor i samhället. Vi menar oss också, som ett resultat av förstudien, åtminstone kunna resa frågan om det inte är möjligt att se delar av den verksamhet som bedrivs i rörelsefolkbildningen, samt vissa texter från folkrörelsernas förlag, som 'dolda arenor' för reproduktion av, och samtal kring, ett delvis alternativt ledarskap; arenor och samtal som hittills varit undanskymda i alla fall för huvudaktörer inom svensk (företags)ledningsforskning eller ledarskapsutveckling. (För ett mer utvecklat resonemang kring 'arenor för produktion av ledarskap', se bidrag i boken "Osynlig företagsledning" av Sjöstrand, Sandberg och Tyrstrup, 1999).

## Textanalys

I studien använder vi oss av en förenklad antropologisk ansats för textanalys. I ett första steg identifieras centrala teman och frågeställningar som är synliga i texten. Detta leder oss vidare till en dekonstruktion, där vi strävar efter att komma under ytan och studera bakomliggande budskap, granska för-givet-tagna antaganden och söka grundläggande tankefigurer. Poängen är att utmana och blottlägga de innebörder som författarna har tagit för givna när det gäller metaforer, etiketter och resonemang som ges särskilt stor vikt i texterna (se Furusten 1996; eller Kets de Vries och Miller, 1987). Synsättet kan jämföras med en diskursanalys på tre nivåer: diskursnivå, föreställningsnivå och handlings- eller förhållandenivå. På första nivån är utsagor i sig det intressanta fenomenet, på den andra analyseras bakomliggande föreställningar, värderingar och innebörder som kommer till uttryck i det skrivna, medan det tredje steget innebär att forskaren använder texterna för att uttala sig om verkligheten i form av relationer och händelser (Alvesson och Sköldberg, 1994:286).

Med dessa utgångspunkter rör vi oss i analysen främst på de första två nivåerna, men vi strävar efter att se texterna i ljuset av de folkrörelser som står bakom diskursen. I detta tillvägagångssätt har vi låtit oss inspireras av Asplunds (1979) tolkningsmodell, som har använts för diskursanalys inom organisationsforskning (se Alvesson och Sköldberg, 1994, eller Berglund, 1999). Modellen har tre nivåer av sociala fenomen: diskurs, tankefigur och praktik eller bas. *Diskursen* (systematiska tankeprocesser uttryckta i exempelvis tal eller text) är relaterad till mänskligt handlande genom tankefigurer. Dessa *tankefigurer* är den medierande nivån mellan diskurs och praktik. Två på

ytan vitt skilda diskurser kan till exempel vara relaterade till en och samma tankefigur och vice versa. Den djupare innebörden i en utsaga blir klar först på tankefigurnivå, enligt detta synsätt. Tankefigurerna är dock sällan explicit uttryckta i texten, utan kan sägas ligga under eller bakom det skrivna. För att förstå dessa måste forskaren alltså samtidigt beakta både diskursen och den *praktik* som hör samman med diskursen, i vårt fall organisationernas sociala villkor och historia.

Hur är våra föreställningar om världen uppbyggda och hur skapar vi dem? Ett sätt att angripa frågan är att anta att vårt system av föreställningar är uppbyggt av metaforer (se t ex Lakoff och Johnson, 1980). Därmed blir det sätt på vilket vi tänker, erfar och agerar, i högsta grad en fråga om metaforer. Dessa har alltså en djupare betydelse för vårt medvetande än deras uppenbara roll som enkla språkfigurer. Att studera bilder av ledarskap och de sammanhang som dessa sätts i, är därmed en väg till förståelse av våra föreställningar om ledarskap. Metaforer har tidigare använts som analysverktyg, bland annat i textanalyser av den sociala konstruktionen av ledare och konsulter föreställningar om ledarskap (se t ex Chen och Mendl, 1991 eller Czarniawska-Joerges, 1988).

Metaforer strukturerar, enligt detta synsätt, vår uppfattning av verkligheten, genom att använda ett koncept (det kända) för att strukturera ett annat (det okända). Metaforer kan, genom att de förändrar våra föreställningar, förändra också vad vi ser som verkligt, påverka hur vi uppfattar världen och hur vi agerar. Ett exempel är metaforen resurs i relation till fenomenet tid. Att förstå tid som en resurs styr hur vi talar om tiden som något som kan sparas, användas, investeras, kastas bort, tas tillvara, etc. En egenskap hos metaforer är att de riktar uppmärksamheten mot vissa aspekter av ett fenomen medan andra aspekter stannar i det fördolda. Att tolka metaforer kan därför vara ett sätt att upptäcka djupare liggande (ideologiska) värderingar (Lakoff och Johnson, 1980; Czarniawska-Joerges, 1988). Vilken ideologi kommuniceras genom valet av metaforer? Vilka aspekter av verkligheten förs fram i ljuset? Vilka hålls i skymundan, vad döljs? I analysen är vi intresserade av de metaforer som är en vedertagen del att det språk som används inom de folkrörelser som vi indirekt studerar. Dessa metaforer, menar vi, för oss närmare identifieringen av underliggande tankefigurer, i linje med det tänkande som förs fram i Asplund (1979) och Berglund (1999).

## **Dominerande föreställningar om ledarskap**

Vilka är då de föreställningar om, och konstruktioner av, ledarskap som vi refererar till som de idag dominerande eller traditionella? Ledarskap har kommit att bli ett mycket omfattande och mångfacetterat område i såväl forskningen som i många universitets- och högskoleutbildningar. Även om en närmare redogörelse ligger utanför vårt syfte, kan vi konstatera att dagens ledarskapsdiskurs domineras av ett tydligt chefs- eller managementperspektiv. Konstruktioner av ledarskap i snart sagt alla delar av samhället bygger till stor del på bilden av företagsledaren. Mycket av denna (företags)-ledarforskning har kommit att kritiserats för de (neo)positivistiska utgångspunkter som den tar avstamp i (se t ex Alvesson, 1995). Snarare än att lösa 'ledarskapets gåta' har den ökande mängden forskning bidragit till en alltmer komplex bild av det som idag ofta går under samlingsbeteckningen 'organisation och ledarskap' (se t ex Perrow, 1986, eller Morgan, 1986).

Ledarskapsforskning med utgångspunkt i dekonstruktionistiska och socialkonstruktionistiska ansatser, exempelvis inom den poststrukturalistiska feminismen, har belyst några av de föreställningar som bygger upp den dominerande synen på ledarskap. Dessa forskare visar bland annat på hur tidigare forskning tagit den patriarkala kapitalistiska samhällsordningen för given, och därmed osynliggjort maktstrukturer som reproducerar denna ordning. Enligt denna nyare forskning är tidigare företagsledarforskning i stor utsträckning könsblind – den handlar enbart om män, men utan att det problematiseras (se t ex Wahl 1992); den utgår vidare från ett individorienterat synsätt (Sandberg, 1999b); den bygger också på tuffhet som en dygd (Kallifatides, 1999), samt upphöjer handlingskraft till norm i den dikotomi som vi har konstruerat mellan handling och reflektion (Berglund, 1999).

Ledaren är vidare överordnad de som ska ledas och hans (sic!) tolkningsföreträdare ifrågasätts sällan eller aldrig. I och med det tydliga fokus på företagande i olika vinstdrivande verksamheter och ett traditionellt lönearbete, som även den mer aktuella forskningen tar sin utgångspunkt i, konstrueras ledarskap fortfarande i en kontext där 'de ledda' huvudsakligen förstås som någon typ av avlönad arbetskraft eller anställd personal, som är underställd företagets ledning eller chefspersoner i organisationen.

### **Ledarskap – en social konstruktion**

Vi utgår, i vår analys, från ett perspektiv som i huvudsak är socialkonstruktionistiskt, det vill säga, vi betraktar stora delar av den verklighet vi lever i som någonting som vi människor kontinuerligt skapar och återskapar mellan oss i olika former av interaktion (Berger och Luckmann, 1966, se även Sandberg, 1999a). Det innebär till exempel att vi betraktar själva fenomenet ledarskap som något som vi människor skapar i interaktion med varandra, och inte som något objektivt mätbart eller givet, existerande i sig eller 'utanför' den sociala verkligheten. Därför blir det intressant att i projektet studera just hur ledarskap konstrueras i de texter som vi har valt som empiri, samt att försöka förstå de föreställningar som ligger under eller bakom de konstruktioner som presenteras; till exempel föreställningen om att ledarskap finns och har betydelse för människors handlingar i organiserad verksamhet.

## **Folkrörelserna och ledarskap<sup>2</sup>**

Svenska folkrörelser är en typ av organisationer som har dominerat den svenska ideella sektorn under större delen av 1900-talet. Till de klassiska folkrörelserna räknas ofta de tre stora: arbetarrörelsen, nykterhetsrörelsen och frikyrkorörelsen, men som folkrörelser betraktas numera ofta också till exempel idrottsrörelsen, kvinnorörelsen,

---

<sup>2</sup> Vi har haft stor nytta av material som producerats inom ramen för en omfattande studie av svenska folkrörelser, som genomfördes vid Uppsala universitet i slutet av 1980-talet, och som leddes av Sigbert Axelson och Thorleif Pettersson. Huvuddelen av materialet publicerades under 1992 i två böcker: "Sju folkrörelser om framtiden" (1992a) och "Mot denna framtid" (Carlssons Förlag). Vi har också haft glädje av texter som behandlar den svenska folkbildningen (främst folkhögskolan). Citat ur litteratur ur båda dessa spår används i texten för att illustrera den praktik (jfr Asplund, 1979) som folkrörelser och ideella organisationer tillsammans med de svenska rörelsefolk högskolorna utgör, och samtidigt befinner sig i.

miljörörelsen och fredsrörelsen. Begreppet folkrörelse har genomgått en förskjutning under senare år, och har mest kommit att användas för etablerade organisationer. Detta skiljer begreppet från 'den sociala rörelsen', som istället är ett sätt att försöka fånga de strömningar av värderingar och idéer i samhället som ofta har legat till grund för folkrörelserna, men som inte nödvändigtvis har institutionaliserats i regelrätta organisationer (Wijkström, 1999).

De svenska folkrörelserna är idag stora och välorganiserade federationer, med ett stort antal lokalföreningar som medlemmar i större föreningar på regional nivå, som i sin tur är medlemmar i en riksorganisation. Ibland inkluderas också den kooperativa rörelsen samt folkbildningsrörelsen, som idag består av folkhögskolorna och bildningsförbunden. Inom folkbildningen gör vi sedan ibland skillnad mellan rörelsefolkbildningen, som är kopplad till våra stora klassiska folkrörelser, och den övriga folkbildningen. I denna studie förstår vi även den folkbildning som är kopplad till Svenska Kyrkan som rörelsefolkbildning.

Det finns en betydande ambivalens gentemot själva begreppet (kanske även fenomenet) ledarskap inom flera av de stora svenska folkrörelserna. Bengt Johansson (LO) skriver exempelvis i en bok om "ledarskap i en demokratisk organisation" (en bok som är ett sätt att möta "arbetarrörelsens nymornade intresse för ledarskapsfrågor") att man inom arbetarrörelsen har haft en kluven inställning till ledarskap.

Vi har närmast förnekat själva begreppet ledare inom rörelsen om man undantar de stora gestalterna som Branting, Per Albin, Sterky och Geijer [...] Det finns historiska förklaringar till detta. Ledare förknippades i den tidiga rörelsen med brukspatroner, godsherrar, präster och andra av den tidens herremän, som utövade sin makt med kända metoder. Många har upplevt nazismens och fascismens gastkramande grepp över 40-talets Europa med de nazistiska ledarkulterna kring Hitler och hans anhang. Sämt sätter spår.

Johansson (1994:10)

Det är intressant att ställa sig frågan varför ledarskap idag anses vara ett viktigt område att utveckla och diskutera för våra svenska folkrörelser, och vi kan finna ett antal alternativa förklaringar. En utgår ifrån föreställningen om att människorna, potentiella medlemmar och möjliga ledare, har förändrats och blivit annorlunda. Människor skulle enligt denna föreställning inte längre vara intresserade av att delta i idéburet arbete, åtminstone inte inom ramen för de traditionella idéburna folkrörelserna. En annan förklaring utgår ifrån att det är det omgivande samhället som har förändrats, och därmed tvingar de svenska folkrörelserna att nu fundera över det egna ledarskapet och verksamhetens organisering. Ett intressant inslag i detta tänkande är att vissa menar att förändringarna skulle vara konsekvenser av politiska program, i vars utveckling man inom folkrörelserna i högsta grad varit delaktiga. Dessa åtgärder har alltså allteftersom resulterat i samhällsförändringar som innebär att situationen har kommit att bli annorlunda än den var i ursprungsläget, även för den egna organisationen. Organisationerna har fångats i en framgångsfälla. Pettersson (1992:36) skriver, i en delvis analog analys:

Dagens samhällssyn skulle således vara en konsekvens av gårdagens politiska program. För att uttrycka saken på ett annat sätt kan man säga att den generella välfärdspolitiken har varit framgångsrik och resulterat i bättre levnadsförhållanden men att den just därigenom har berett väg för nya värderingar som innebär en utmaning mot fortsatt välfärdspolitik.



Parallellt med dessa resonemang kan vi ibland också spåra en tredje förklaring till att det egna ledarskapet behöver utvecklas, och som utgår ifrån att det är organisationen, eller åtminstone organisationens position, som har blivit annorlunda. Johansson (1994) beskriver problemet som att de fackliga ledarna har blivit för mycket tekniska specialister, i meningen experter på lagar och paragrafer, och att de därmed har förlorat kontakten med medlemmarna 'på golvet'. Michels (1911/1983) förutsade redan i början av seklet denna utveckling av specialiserade och alltmer komplexa ledaruppgifter då den demokratiska organisationen växer. Detta ökar avståndet till medlemmarna, som även får mindre möjligheter till insyn i verksamheten. Det uppstår en ledarelit som dessutom försvarar sina positioner gentemot medlemmar som ifrågasätter ledarnas privilegierade ställning.

Så underligt kan det bli, att de organisationer, som tidigare generationer byggt upp för att i solidaritetens namn skapa ett friare och tryggare samhälle, av många idag betraktas som en överhet, som snarare begränsar än utvidgar den personliga friheten.

Johansson (1994:18)

En fjärde möjlig förklaring är att folkrörelserna har kommit att bli del av en mer allmän ekonomisering av samhället och anammar ett tänkande som utvecklats i, eller för, det vinstdrivande näringslivet. Argumentet löper enligt följande: folkrörelserna ser sina medlemmar som 'kunder', upprättar 'affärsplaner' och produktifierar sin aktiviteter; allt för att få den egna verkligheten att passa in i modeller för marknadsföring eller strategidiskussioner som har utvecklats mot bakgrund av företagets verklighet och behov, och som idag utgör delar i samtalen om (företags)ledare. Under ett par decennier har vidare *samtal om ledare och ledarskap* kommit att inta en central plats i såväl samhällsdebatten som inom delar av den akademiska världen, främst inom ramen för fenomenet *företagsledning*. Miljontals exemplar av böcker om 'populärmanagement' säljs, och ett fåtal ledarskapsgurus far som flitiga bin mellan mer eller mindre blommande privata företag, statliga verk och andra organisationer.

Dagstidningar publicerade artiklar om management, amerikanska affärstidningar som *The Harvard Business Review*, *Fortune* och *Business Week* började spridas över hela världen och lokala affärs- och managementtidningar startades i många länder. Dessutom ökade utbudet av seminarier och kurser med företagsledning som tema. I vissa fall var dessa länkade till handelshögskolor och universitet, organiserade som ledarutvecklingsprogram främst baserade på forskning.

Furusten (1996:14)

Detta tänkande skulle, enligt denna fjärde förklaringsmodell, till exempel påverka de svenska folkrörelserna på så sätt att de har kommit att hamna i ett 'socialt landskap' (se t ex Ahrne, Roman och Franzén, 1996) eller organisatoriskt fält där de, för att passa in, för att få legitimitet och resurser, etc, måste kopiera eller apa efter (*mimic*) de beteenden, symboler, språk, etc, som andra 'riktiga' (läs: framgångsrika) organisationer i denna miljö har eller ägnar sig åt. Förklaringen skulle i detta fall alltså vara en form av *institutionell isomorfism* (se DiMaggio och Powell, 1983).

Vi har inte för avsikt att utröna vilken en eller vilka av dessa modeller som har störst förklaringsvärde när det gäller att förstå det ökade intresset för ledarskapsfrågor inom våra folkrörelser och ideella organisationer. Vi nöjer oss tills vidare med att konstatera att alla fyra förklaringsmodellerna tycks förekomma, och antar – mycket pragmatiskt – att de troligen fångar ett antal reella processer som samverkar i den utveckling vi kan se.

## Ledarskap och rörelsefolkhögskolor

Tveklöst har svenska folkrörelser, bland annat genom den folkbildning som bedrivits inom bildningsförbund och på rörelsefolkhögskolor, i ett historiskt perspektiv varit oerhört betydelsefulla för att *medvetandegöra* den 'vanliga' eller den 'lilla' människans situation och livsvillkor, genom den typ av kunskap de förmedla. Samtidigt, av mer direkt betydelse för vår diskussion om folkrörelsernas ledarskap, formades också, genom de egna medlemmarnas deltagande i bildningsförbundens verksamhet och fortsatta studier vid deras rörelsefolkhögskolor, en särskild 'folkrörelseelit'.

Hur många av arbetarrörelsens, nykterhetsrörelsens, Kooperationens eller de frireligiösa rörelsernas ledande män och kvinnor har inte i folkhögskolan fått sin grundläggande skolning och tillfört sin rörelse något av den fria anda, som är folkhögskolans livsluft!

Ahlberg (1943:251)

Kunskapen som dessa personer behövde fanns varken i kyrkan eller vid universiteten. Den fanns inte heller i folkskolan eller på läroverken, och saknades således på alla de dominerande institutioner som producerade och förmedlade kunskap. Alltså var till exempel arbetarna "tvungna att själv arbeta fram den kunskap de behövde för att kunna förklara sina liv och förändra samhället" och de formade "ur sina egna led en egen elit, som i begåvning, kunskap och förmåga väl mätte sig med den borgerliga eliten", enligt Axelson (1992b:152-153). Rickard Sandler (bland annat lärare vid arbetarrörelsens folkhögskola Brunnsvik, sedermera även grundare av ABF) förde tidigt fram tanken på en arbetarhögskola, och menade att till denna "skulle knytas vetenskapligt skolade män som kunde uppfostra en elittrupp av teoretiskt väl utbildad ungdom." Han hävdade att om man upprättade "en sådan arbetarklassens högskola under så fria former [...] skulle den bli ett oerhört krafttillskott till vår rörelse" (återgivet i Möller, 1990:41).

I ett tidigt skede fanns det planer på att koppla Brunnsviks folkhögskola till nykterhetsrörelsen, och den egna ledarutvecklingen var en viktig anledning: "I prospektet utlovades nykterhetsundervisning med syfte att utbilda ledare för nykterhetsarbetet ute i bygderna, och skolan förklarades vila på helnykterhetens grund" (Hedlund, 1943:166). Under perioden 1920-1940 får många blivande riksdagsmän, fackliga funktionärer och journalister inom arbetarrörelsen sin teoretiska skolning på Brunnsvik och Viskadalens folkhögskola. Våren 1967 hade inte mindre än 83 av våra riksdagsmän folkhögskolebakgrund, och hela 22 av dessa hade gått på Brunnsvik (Höjer m fl, 1993:67, 70). Rickard Sandler (1943:448) skriver:

Nu sitta Brunnsvikselever i ett för mig okänt antal rum runt om i landet och sköta i det moderna samhällslivet viktiga organisationer, de styra kommuner och finnas i betydande mängd i riksdagen. Mycket har blivit annorlunda här i landet.

Inte bara arbetarrörelsen engagerade sig för att etablera eller stödja rörelsefolkhögskolor, utan även till exempel nykterhetsrörelsen och Frälsningsarmén valde denna väg för att fostra sina ledare. Hedlund (1943:161) berättar om Wendelsbergs folkhögskola, som startades i Göteborg av Nationaltemplarorden (NTO), och Hartman (1993:172-173) skriver om Frälsningsarméns tankar bakom Dalarö folkhögskola:

En skola i spetsen för en ideell folkrörelse med rörelsens organisation i hög grad knuten till skolan men med full frihet för folkhögskolan att göra sina initiativ gällande, det är den särskilda prägel som Wendelsbergs folkhögskola fått.

Folkhögskolan "skulle vara ett utmärkt bildnings- och utbildningsinstitut för ungdomsledare inom vår egen verksamhet" [...] Slutligen skulle folkhögskolan kunna vara "en förskola till vår krigsskola ... Krigsskolan skulle då inte behöva ägna så mycken tid åt undervisning i allmänna ämnen utan ägna mer tid åt kadetternas andliga och personliga utrustning för officersskallet".

Rörelseskolorna försåg folkrörelserna med en väl(ut)bildad kader av ledare, men elever från dessa skolor steg även in i övriga samhället, med folkrörelsernas växande inflytande. Broady (1990:304) noterar att denna väg till makten är speciell. "Över huvud taget har det i vårt land funnits en mer autonom folkrörelsekultur [...] som möjligen idag konverterats till en art av tillgångar som vi förslagsvis kan kalla 'organisationskapital' [...] Ett svenskt särdrag är att fackförenings- och folkrörelsernas karriärgångar betytt så mycket för rekryteringen till maktfältet." (jfr även Hellberg, 1997)

Skolorna fungerade alltså som viktiga plantskolor för unga ledare, såväl inom folkrörelserna som i samhället i stort, men det var en långsam process att etablera nya rörelsefolkhögskolor. Så sent som under läsåret 1942/43 var endast 11 av totalt 59 statsbidragsberättigade folkhögskolor knutna till en folkrörelse (Nordgren, 1943:231). Det var inte heller en utveckling som passerade utan kritik. Debatten gick hög (se t ex Vestlund, 1996). Den grundläggande konflikten rörde skillnaden mellan 'fria' och 'färgade' (läs: rörelse-)folkhögskolor. Bland annat skriver Möller (1990:49) i sin biografi över Rickard Sandler, att då denne kom till Brunnsvik så beskylldes skolan i konservativa kretsar "för att vara en socialistisk pesthärd, som hotade undergräva fosterländskhet, kristendom och sunda ideal bland ungdomen. Den sanslösa skräck som rådde i det borgerliga samhället för socialism och framväxande arbetarrörelser kom att avspeglas i striden om Brunnsvik." Torsten Fogelqvist (också lärare vid Brunnsvik, citerad i Ahlberg, 1943:256), kommenterar striden om folkhögskolan:

"Kan detta [folkhögskolestudier] tjäna som medel för arbetarna till ernående av bättre levnadsställning och ökad styrka i det politiska livet, så är det inte oss emot, tvärtom om kär önskan och förhoppning. Vill man således säga, att vi slipa arbetarens vapen, som det till mångas förargelse stod i en tidning, så är det sant, i samma mån som ökad kunskap alltid slipar ett vapen och ger saklig tyngd åt ett argument. Men lägger man i detta yttrande in agitationens vapensmide och fäktövningar, så ger man oss en falsk etikett."

Inte bara skräcken för framflyttande folkrörelser gjorde att rörelsefolkhögskolorna mötte kritik. Även inom folkbildningen fanns tveksamhet. Ska kunskaper utnyttjas i folkrörelsernas tjänst eller har de ett egenvärde? Ahlberg (1943:250-251) illustrerar tveksamheterna:

Men, frågar man kanske, har inte folkhögskolan betalat ett alltför högt pris för de vinster den skördat av sin samverkan med folkrörelserna? Har den inte därmed berövats just den frihet, som är en så väsentlig sak för folkhögskolan, har den inte genom anknytning till den ena eller den andra folkrörelsen mera blivit en skola för inpräntande av en viss åskådning än för daning av intellekt och karaktär? Har inte därmed folkhögskolans ursprungliga idé och uppgift förfuskats?

# Samhällssyn och människosyn

Såväl samhällssyn som människosyn tas explicit upp i alla typtexter och kan därmed sägas vara de två mest generella av de centrala teman vi finner. Synen på samhället anses spela en central roll för ledarskapet i den egna rörelsen eller organisationen, och många författare betonar vikten av att ha ett ledarskap som baseras på en medveten, positiv, humanistisk eller progressiv människosyn. Det ligger utom ramen för detta projekt att analysera de, i vissa fall mycket olika, förhållningssätt till världen och människan som kommer till uttryck. Vi intresserar oss här främst för den betydelse dessa teman tillmäts i de föreställningar om ledarskap som finns i texterna. I detta avsnitt berör vi därför bara helt kort resonemangen kring människosyn och samhällssyn, samt visar på länkarna till texternas bilder av ledarskap.

## Samhällssyn

I princip alla texterna relaterar till *industrisamhället*, som vi menar är helt centralt i den bakgrund eller fond mot vilken också fenomenet ledarskapet i folkrörelserna måste förstås. För att börja med ett steg utanför våra typtexter, menar till exempel Axelson (1992b:230) att "pjäsen som spelas" av de svenska folkrörelserna skulle bli obegriplig, utan referens till industrisamhället:

Det som förutsätts självklart bekant i folkrörelsernas mytbildning är den yttre formen av ett industrisamhälle, d.v.s. själva fabriken, råvaran, verktyget, instrumentet och tekniken liksom bostaden, inredningen, möblemanget och kläderna.

Det handlar vidare om ett industrisamhälle *med grundläggande resurs- och maktasymmetrier mellan aktörerna*. Detta, menar vi, utgör den *bas* eller *praktik* (Asplund, 1979) inom vilken de tankefigurer och föreställningar samverkar när det gäller de bilder av ledarskap inom folkrörelser, som vi finner i texterna. Den underordnade parten är (eller blir som en konsekvens av brist på andra resurser?), i det här fallet, ett kollektiv av individer som bär på gemensamma värderingar, intressen eller ideal, och som kräver att en samhällsförändring som syftar till att eliminera eller reducera de grundläggande makt- eller resursasymmetrierna, kommer till stånd.

Det finns i många svenska folkrörelser en väl utvecklad antagonism och avoghet mot det kapitalistiska samhällssystemet, och de negativa effekter som man menar följer i dess släptåg. I en text som handlar om IOGT-NTOs framtid skriver till exempel Borgs (1992:203): "Det ekonomiska vinstintresse som finns i alkohol- och narkotikakapitalet är en gigantisk fiende. Här gäller det att vara extremt kreativ för att slåss mot dessa krafter." Kritiken av det kapitalistiska systemets aktörer är man inte ensamma om. "Även Missionsförbundet och Riksidrottsförbundet utpekar de kommersiella krafterna eller affärsintressena som ett svårt hot, vilket naturligt nog SKTF, verdandi och Unga Örnar också gör", skriver Axelson (1992b:217), och fortsätter analysen längre fram (ibid., 1992b:247):

De idébärande folkrörelserna är kritiska till den ohämmade marknaden, eftersom den varken är tänkt att ta eller självmant kan ta sociala eller kulturella hänsyn annat än när sådana hänsyn främjar det ekonomiska intresset.

Folkrörelserna är vidare skeptiska och "misstroget vaksamma mot alla försök från samhällets eliter att med hjälp av språket ta kontroll över människors föreställningsvärld för att kunna styra människorna." (Axelson, 1992b:232) Som en representant för idrottsrörelsen lyfter Andersson (1992:32) fram vikten av egen eftertanke när det gäller begrepp och uttryck som informationssamhälle, kunskapssamhälle eller kvalitetssamhälle:

En viktig reflektion blir nämligen att bakom varje försök att döpa 'det nya samhället', döljer sig bestämda värderingar eller maktgrupper som har sina speciella områden att muta in eller intressen att värna om.

Om vi går tillbaka till våra typtexter, så finner vi att Swahn (1996:16), under rubriken "Kommunismen är död – vad händer med kapitalismen?", skriver: "1989 föll Berlinmuren och det kommunistiska planekonomiska systemet försvann, fast egentligen hade det redan under 1980-talet börjat vittra bort. Då och nu återstår bara det kapitalistiska marknadsekonomiska systemet men enligt min uppfattning är det orimligt att genomföra." Han fortsätter:

Industrisamhällets kollektiva värderingar är väl anpassade till näringslivet med stora arbetagar- och arbetsgivarorganisationer, lönesystem och arbetssystem uppbyggda för att många ska kunna producera och konsumera samma sak, en skola som tränar upp individerna till samtidighet och lydnad, en fritid som ska kompensera men också anpassa ungdomar till det rådande systemet.

Swahn (1996:17)

Först genom att synliggöra och börja prata om detta samhällssystem, menar Swahn (1996:18) att man kan börja förändra det: "När trollen får namn spricker de." Lite mer neutralt skriver Johanson (1999:15) att det:

Ovan den ekonomiska grundstrukturen reser sig en överbyggnad bestående av sociala, rättsliga, moraliska, religiösa och politiska regler. I huvudsak står dessa i överensstämmelse med grundstrukturen samtidigt som nya åsikter växer fram. I överbyggnaden råder inte frid. Olika värdesystem ifrågasätter och bekämpar varandra. En del strävar efter att förstärka grunden. Andra ifrågasätter den. Därför uppstår motsättningar om politik och ekonomi.

Ardström (1995:16-18) beskriver hur folkrörelserna varit ledande i kampen för demokrati och jämlikhet, men hur de idag domineras av en manlig ledarelit. De är alltså något annat idag än vad de varit tidigare, menar han. Kritiken mot det kapitalistiska samhällssystemet kommer även fram i den dikotomi som han ställer upp mellan två olika sätt att leva. Livsformen 'att vara' "kräver oberoende, frihet, mänsklig mognad och kritiskt förnuft" medan livsformen 'att ha' bygger på ett "ägande som leder till försvar, våld, aggression" (Ardström, 1995:134). Johansson (1994:56) menar att:

Ekonomer och det ekonomiska språket och tänkandet sätts i högsätet. Det är kärva tider för humanister. Vi står inför stora förändringar inom arbetarrörelsens organisationer. Det gäller för oss att inte blockeras av den ekonomiska rationaliteten.

Vidare talar till exempel Isberg (1995:101) om friluftsliv som ett alternativ till "teknokulturen". Varken vägledning eller kännskap handlar om att uppnå kontroll över naturen, vilket var industrisamhällets ambition, utan istället om att finna harmoni i och med naturen. Han skriver, i en maskinmetafor, att:

Idag betraktar vi inte våra medmänniskor som slavar vilka kan utnyttjas för att bygga upp vårt välstånd. Idag är det dags att upphäva naturens slaveri och erkänna att naturen har ett egenvärde oberoende av vilken nytta vi kan ha av den.[...] I vårt industritillväxtsamhälle upplever många att man inte är med och styr utvecklingen av samhället. Besluten fattas någon annanstans. [...] Människan måste anpassa sig till maskiner i en allt högre omfattning.

(Isberg, 1995:99)

## Ojämn kamp: en central konstruktion

Denna förståelse av folkrörelsernas roll i samhället sätter sökljuset på betydelsen av en kamp mot någon form av överhet eller förtryck, som ett viktigt inslag i många av de självbilder som reproduceras inom svenska folkrörelser. Denna konstruktion, *'kampen mellan en överordnad och en underordnad part'*, menar vi är helt central inte bara för folkrörelsernas egenbilder, utan också för hur ledarskapet konstrueras i dessa organisationer. Det är en klassisk figur och vi ser den uttryckt till exempel i historien om David som möter Goliat, men den ligger också som ett fundament bakom tankar som att 'man får inte slå den som är mindre' eller i den nästan instinktiva vilja hos oss att ingripa när vi ser någon som är svagare blir utsatt för förtryck eller godtycke från en starkare part.

## Människosyn

Precis som synen på samhället, tycks även synen på människan vara central för konstruktionen av ledarskapet, enligt våra typtexter. Bland annat har rörelse-folkhögskolorna (om vi igen tar ett steg utanför våra typtexter) setts som en viktig del i utvecklandet och upprätthållandet av denna länk mellan individ och samhälle. Hedlund (1943:167) skriver till exempel att: "Brunnsviks särmärke blev, att skolan [...] alltid betonade människans inre frigörelse som grunden också för en utveckling inom samhället."

Människosynen *i sig* är vidare en viktig del och ett centralt inslag i den kamp eller strid som man inom många folkrörelser ser sig själva som den ena kombattanten i. "Från fackligt håll framförs tanken att framtidsbilderna spelar en stor roll inte bara i största allmänhet utan så stor, att det kommer att stå strid om dem. Striden gäller helhetsbilder, exempelvis människosyn" (Axelson, 1992b:214). Som en illustration skriver Hansson (1992:343) i en text om framtiden för SKTF, att:

Arbetslivet och arbetsplatserna kan bli en viktig arena för denna kamp [kampen mellan Aniara-människorna och Universal-människorna]. Ytterst handlar det om vilka ideal som ska dominera, den snäva egennyttans trångsyn och småaktighet, eller de humanistiska idealens helhetssyn och solidaritet. Det vertikalt uppbyggda SKTF har alla förutsättningar att bli en viktig företrädare för en kämpande humanism.

**Potential och dynamik** Ett grundläggande drag i typtexterna när det gäller den människosyn som presenteras, är att människan ses som att hon kan utvecklas och har en inneboende potential, samt att det (för ledaren) gäller att frigöra denna kraft. Människor är i grunden positiva till förändring, och vill få utrymme för sina skapande sidor. Johanson (1999:29) skriver: "Gud ske lov är vi alla dynamiska och påverkbara varelser", och fortsätter: "Varje medveten individ har föreställningar om ett bättre liv och en bättre värld. Alltså finns det utrymme för aktivitet och samhällsarbete

(Johanson, 1999:40). Isberg (1995:23) hävdar att: "Genom att bli skapande kan jag uttrycka mina upplevelser och genom att uttrycka mina upplevelser blir jag skapande", medan Ardström (1995:24) menar att: "Människan är dynamisk, dvs hon förändras kontinuerligt i olika skeden i livet beroende på sin fysiska, psykiska och sociala utveckling." Han fortsätter senare i texten:

Människan till sin natur är en aktiv och skapande varelse med stora potentiella resurser att klara de livssituationer som hon dagligen konfronteras med och hon kan utveckla ett kritiskt betraktande av verkligheten och har vilja och förmåga att ändra den.

Ardström (1995:124)

**Fast eller fången** Ett tema som dyker upp i texterna är dock att individen också är en del av det omgivande samhället, och att hans eller hennes utveckling till stor del är beroende av denna omgivning, ibland till så stor del att människan är fast – eller till och med fånge – i detta beroende, även om hon i grunden är dynamisk och har utvecklingspotential. Johansson (1994:14) skriver om arbetarrörelsens ideologi och människosyn:

En viktig del i denna ideologi är arbetarrörelsens människosyn, som bygger på idéarv från både humanismen och marxismen. Människan är, säger man, en tänkande och skapande varelse med möjlighet att förändra både sig själv och sin omgivning, men samtidigt finns det mycket i människans omgivning som kan hindra henne från att använda och utveckla sin skapande förmåga.

Även Ardström (1995:125) skriver på detta tema att: "Variationen i kunskap mellan olika människor måste i första hand förklaras utifrån den inlärningsmiljö som omger dem", medan Garlov och Simonsson (1995:42) levererar en möjlig lösning: mänskligheten ska befrias och räddas av Kristus.

**Natur eller maskin** Ytterligare en metafor som förekommer är att se människan som en del av naturen, istället för som del i ett maskineri. Synsättet kopplar tillbaka till diskussionen kring samhällssyn i avsnittet innan, och återkommer också i de trädgårdsmästarmetaforer, som vi återkommer till i nästa avsnitt. Isberg (1995:21) menar att: "Varje träd, blad och grässtrå har en egen form så också människor vi möter." Också Johanson (1999:61) använder denna metafor i sin text: "När man jämför människan med en maskin glömmar man att maskinen går att stänga av. Livet fortsätter alltid sin färd. Färden kännetecknas av förändring, tillväxt och utveckling."

I Johansons (1999:140) fall jämförs dock människan mindre än hundra sidor senare med kuggen i ett maskineri, vilket ger en något annan bild än den dynamiska, fria människan. Han skriver: "Varje människa har både rätt och skyldighet att efter förmåga arbeta och bidra till sin försörjning. Var och en av oss är en kugge i folkhushållningens maskineri." Här är vi alltså istället tillbaka i tanken om människan som fast eller fången i någon form av överordnat system eller maskineri, men nu beskrivs detta som någonting naturligt.

## **Betydelse för konstruktionen av ledarskap**

Att bilderna av världen/samhället och människan har konsekvenser för konstruktionen av ledarskap tas också upp som ett explicit tema i många texter. Till exempel skriver Isberg (1995:24) att målet med vägledning i naturligt friluftsliv "är att finna ro i sig

själv och att vara i harmoni med naturen." Vidare är "samverkan är ett utmärkande drag för all natur", och vägledning i naturligt friluftsliv beskrivs på detta sätt som en länk mellan naturen och den enskilda människan (Isberg, 1995:50). Swahn (1996:15) riktar sig direkt till läsaren, och menar att: "Du som läser detta är ledare, du som läser detta har makt. [...] Jag hävdar att det är av stor betydelse hur du ser på samhället och kulturen. [...] Din uppfattning om världen kommer du att förmedla både omedvetet och medvetet."

Johanson (1999:15-16) menar att: "Helhetssyn och sammanhang är nödvändiga begrepp i varje diskussion om ledarskapets villkor. [...] Ledarskapets villkor reflekterar i betydande omfattning hur det är ställt i omvärlden." Vidare: "Idéerna om människors lika värde och olikhet i hur de förhåller sig utgör avgörande inspirationskällor för dem som påtar sig ledningsansvar. [...] Positivt ledarskap vilar på en demokratisk och humanistisk syn på individer och samhälle" (Johanson, 1999:32). Garlov och Simonsson (1995:42) skriver att: "Varje människas unika värde oberoende av ålder, kön, hudfärg eller funktionshinder och deras betydelse för helheten i församlingslivet måste vara ledstjärnan för både förtroendevalda och andliga ledare." Ardström (1995:123) betonar synen på människan som central för fritidsledaren: "Eftersom arbetet som fritidsledare är ett pedagogiskt arbete är ledarens synsätt på människor speciellt viktigt", vilket också Hogedal (1998:10) gör, och menar att ledare bör reflektera över den handlingslinje man arbetar efter. "För den egna tryggheten bör man utveckla någon form av ledstänger eller principer. Det kan gälla allt från att konsekvent hålla överenskomna tider till vilken grundläggande människosyn man har."

## **Slutsats: synen på samhälle och människa**

Vi konstaterar att såväl samhällssyn som människosyn är av stor betydelse i bilderna av ledarskapet, som de uttrycks i typtexterna (jfr Zimmerman och Warschawsky, 1998, empowerment theory). Förklaringen till detta, menar vi, ligger i den *praktik* som är de stora svenska folkrörelsernas historiska verklighet. Den bygger på folkrörelserna som en 'röst' och företrädare för underordnade och svaga grupper av människor i samhället i en ordning, *det marknadskapitalistiskt industrisamhället*, som man inom många folkrörelser har gjort till huvudmotståndaren. De har, i denna kamp, utgjort ett viktigt instrument för att förändra ordningen. För att kunna förändra denna samhällsordning måste man för det första vara medveten om ordningen, argumenterar författarna i texterna, och är det dessutom så att man tror att samhällsförändring kommer till stånd genom människor, så måste vi dessutom förstå och relatera till dessa. Även om det är till viss del skilda människosyner som kommer till uttryck i typtexterna, så dominerar en mer voluntaristisk syn över en deterministisk (jfr Trollestad, 1994). Denna syn beskrivs som en ledstjärna eller själva grunden för ledarskapet.



## Ledarmetaforer

I detta avsnitt redovisar vi ett antal ledarbilder som används i texterna. Vi vill betona att de metaforer som följer nedan är konstruktioner och begrepp som vi finner tydligt uttryckta i typtexterna, och alltså ingenting som vi har skapat eller tolkat fram själva. En första reflektion som vi kan göra är också att användandet av metaforer och bilder är ett populärt sätt att ge gestalt åt ledarskap i våra texter. Bilderna och exemplen är många, men vissa av metaforerna återkommer och ges större utrymme än andra. Dessa, menar vi, är därmed en del av de centrala teman som förekommer i texternas yta, vi försöker identifiera.

Relativt snabbt kan vi också konstatera att flera av typtexterna bär tydliga spår av influenser från den generella managementlitteratur som diskuterats tidigare. Till exempel talar Garlov och Simonsson (1995), Johansson (1994), Nilsson (1998) och Johanson (1999) alla om ledarskap i termer av planering, målformulering, strategier och visioner samt ställer upp kravlistor på ledares kompetens, ofta med inslag av social kompetens, vilket också är ett begrepp på modet inom den moderna managementdiskursen. Svenska Kyrkans verksamhet beskrivs till och med som 'produktion av tjänster av en viss kvalitet' (Stålhammar, 1996). På ett plan ser vi alltså hur flera av författarna i sina texter använder sig av metaforen 'företagsledare'.

För att avsluta denna korta inledande reflektion är det belysande att ta ett steg in i en studie av fackliga ombudsmän i LO, Metall och Kommunal under perioden 1950-1990, som historikern Inga Hellberg har genomfört. Vi återger här del av ett samtal med en av de ombudsmän som hon har talat med (Hellberg, 1997:214):

Ytterligare exempel, som han ger på utsuddningen av ombudsmannaskapet är att förbundskassören nu kallas ekonomichef, informationsansvarig heter nu informationschef, linjeansvarig linjechef samt personalansvarig helt följdriktigt personalchef. Nästa steg i utvecklingen, befarade denne man, är att förbundsordföranden tilldelas titeln verkställande direktör.

Med detta sagt, vill vi koncentrera oss på de metaforer som uttryckligen används för att beskriva och förklara vad ledarskap är i de svenska folkrörelser som är representerade i vårt urval av typtexter. Vi tar upp totalt tio sådana bilder, där ledaren i texterna beskrivs som (1) företrädare, (2) tjänare, (3) förvaltare, (4) katalysator, (5) vägledare, (6) lärare/pedagog, (7) trädgårdsmästare, (8) kulturarkitekt, (9) domare/bödel eller (10) som visionär. För det första kan vi notera att ledarskap i dessa bilder nästan uteslutande beskrivs som buret av en enskild individ samt att det till en övervägande del handlar om bilder som har en maskulin könsmärkning. Vi kan därmed se att bilderna i texternas yta bekräftar två centrala attribut som tillskrivs den dominerande (traditionella) föreställningen om ledarskap som vi beskrev tidigare: ett fokus på individen samt ett fokus på mannen. På ett annat plan kan vi dock se att metaforerna också skiljer sig från denna föreställning. Vi presenterar dem därför i två huvudgrupper där vi menar att vissa metaforer har gemensamma drag.

Den första gruppen, (1)-(4), handlar om ett ledarskap helt på 'de leddas', exempelvis medlemmarnas, villkor. Den andra gruppen, (5)-(10), sätter mer fokus på ledarens aktiva roll i ledarskapet, men ledaren ses fortfarande mer som en 'möjliggörare' eller som det medium genom vilket individen eller gruppen kan utveckla sin fulla potential,

än som makthavare eller chef. Medan metaforerna (6)-(9) fortfarande har fokus på ledarskapets aktiva roll i att definiera aktiviteter och riktning handlar det dock mer om ett uppifrån-ner perspektiv, där ledaren ses som den som lägger till rätta och arrangerar. Metaforen förvaltare (3) och i viss mån visionär (10) och företrädare (1), handlar vidare om ett ledarskap på uppdragets villkor; det uppdrag som organisationen finns till för – rörelsens ursprungliga uppdrag eller det av Gud givna – som organisationen (och dess ledarskap) är satt att genomföra.

**(1) Företrädare** Om rollen för ledaren som företrädare skriver Johansson (1994:42, 61):

Fackliga ledare har fått sitt uppdrag från jämlika medlemmar. Visst finns det några fackliga ledare, som har 'chefsliknande' befattningar, men det är i de flesta fall en kombination av att vara både chef och företrädare. [... Att] stå i spetsen för en idéburen, demokratisk organisation ställer stora krav på funktionskompetensen men också på att företräda och förmedla organisationens idéer och värderingar.

**(2) Tjänare** Ledare som tjänare i organisationen är en frekvent förekommande metafor. Till exempel skriver Hogedal (1998:39) om idrottens ledarskap: "Att leda är inte att vilja härska utan att tjäna." Vidare är kyrkoherden inom Svenska Kyrkan, enligt Stålhammar (1996), chef i församlingen, men samtidigt beskrivs det andliga ledarskapets kärna och som ett tjänande ledarskap och ett förtroendeuppdrag. "(D)en kristne ledarens uppgift är att tjäna. [...] Jesus är förebilden för det osjälviska tjänandet" (Stålhammar, 1996:53). Detta står i kontrast till det ledarskap som är typiskt inom näringslivet och, som enligt Stålhammar, kännetecknas av en manlig chef i hög position i en hierarkisk organisation (Stålhammar, 1996:52). Garlöv och Simonsson skriver att prästerna är "det gudomliga ordets tjänare", och att den "egentliga betydelsen i ämbetet som biskop, präst eller diakon är att tjäna kyrkan, församlingen och människorna i kraft av sin vigning" (Garlöv och Simonsson, 1995:19). De fortsätter:

Även om Svenska kyrkan i många avseenden är en mänsklig organisation har vi fått ett gudomligt uppdrag.[...] underordnar vi oss hans vilja och bekänner att det ytterst är på Guds uppdrag vi tar ansvar för församlingens liv.

(Garlöv och Simonsson, 1995:51)

**(3) Förvaltare** Att se ledarskapet som ett förvaltande av det gudomliga uppdraget, både för präster, församlingsledning och för församlingen i stort är ett centralt tema i Garlöv och Simonsson (1995:15): "Genom särskild vigning får prästen det avgränsade uppdraget att förvalta Guds ord och sakrament, dop och nattvard." De menar vidare att: "Församlingens ledning har ansvar att förvalta och utveckla kyrkan efter Guds vilja och människors andliga och sant mänskliga behov" (Garlöv och Simonsson, 1995:26).

**(4) Katalysator** I bilden av ledaren som katalysator beskrivs ledarens roll som att 'förlösa' individens eller gruppens potential. Fritidsledaren ses till exempel som någon som lockar fram ungdomarnas potential. Ardström (1995:98): "Det gäller för fritidsledaren att hitta det som stärker självförtroendet och det som är ungdomarnas inneboende möjligheter." Det kan ledaren göra genom att förstå behoven hos de som ska ledas: "Utifrån kunskaperna om målgruppen funderar ledaren över behov, önskemål och vad målgruppen söker. Först därefter formuleras mål, vad kan ungdomarna ha glädje och nytta av" (Ardström, 1995:93). Pia Nilsson (1998:93) skriver: "Inom oss alla finns en enorm potential och det är min uppgift som ledare att verka

som en katalysator så att var och en av spelarna ska lära sig fokusera på det som de kan påverka – så att varje spelares förmåga ska komma till full användning inom olika områden i det dagliga livet, inte bara på golfbanan.”

**(5) Vägledare** I "Förtroendevald" skriver Garlov och Simonsson att de andliga ledarna står närmare Gud än andra människor och därmed bär ansvar för att visa vägen till Gud. Prästerna beskrivs som vägledare, och det är en naturlig prästuppgift att "ta med de förtroendevalda på regelbundna upptäcksfärder in i teologins spännande värld" (Garlov och Simonsson, 1995:54). Ledaren är därmed den som ser in i framtiden, tar ut kompassriktningen och går i täten för gruppen. Johanson (1999:14) talar om att "positivt vägleda" som ett ledarideal, i motsats till att vilseleda, och menar att: "Demokratiskt ledarskap utgör grunden för positiv vägledning." Johanson (1999:140) fortsätter: "Chefer bör tänka på hur det har varit, besinna det som nu sker och fundera kring framtiden. En sådan inställning reducerar riskerna för att vilseleda och ökar möjligheterna till att positivt vägleda."

I texten "Färd – möte människa natur" (Isberg, 1995) är vägledning det enda ledarskap som diskuteras. Syftet "för vägledarskapet är att hjälpa andra människor att utveckla "kännskap" om friluftsliv och därmed finna sin egen väg till harmoni med Naturen" (Isberg, 1995:29). Friluftsliv bygger på det Isberg kallar 'kännskap', vilket innefattar skapande genom inlevelse, färdighet genom praktisk verksamhet och kunskap genom teori och förnuft.

Vägledaren är en bland andra deltagare i en grupp där alla är jämlika. Dock är det vägledaren som i och med sitt kännskap bestämmer färd och gruppsammansättning. Ansvar för gruppens säkerhet ligger ytterst på vägledaren. Det görs ingen åtskillnad mellan vägledarskapet och vägledaren utan tvärtom, ett krav på en vägledare är att denna lever sin kännskap i alla livets dimensioner och till och med är engagerad utanför sin roll som aktiv vägledare i att verka för ett samhälle som tar hänsyn till naturen.

**(6) Pedagog** Isberg (1995), Johanson (1999), Garlov och Simonsson (1995), Sandgren (1996) och Stålhammar (1996) beskriver alla ledaren som pedagog eller lärare. Ledarskap handlar om att övertyga och få människor att mobilisera sin egen kraft och förmåga, varför ledare måste utveckla en pedagogisk förmåga. "Ledarens uppgift är att åstadkomma möjligheter för individerna i gruppen att utvecklas, både i sina uppgifter och som individ. [...] Ett sätt att utvecklas är att få nya erfarenheter och lära sig saker. Ledaren bestämmer vad andra ska kunna, vad som är viktig kunskap. [...] Ledaren är en pedagog" (Sandgren, 1996:9).

**(7) Trädgårdsmästare** Bilden av ledaren som trädgårdsmästare återfinns i tre texter: Nilsson (1998), Hogedal (1998) och Garlov och Simonsson (1995). Till exempel skriver Pia Nilsson (1998:11) att: "Vi föreställer oss att alla människor är blommor av varierande sort. Våra landslagsspelare är blommor i en och samma rabatt." Hon fortsätter: "Vi som ledare är trädgårdsmästare. Vi vill maximera vår kunskap om blommorna. Vilken miljö växer de bäst i, vilka likheter respektive olikheter finns? [...] Vårt arbete går ut på att få blommorna att nå sin potential" Nilsson (1998:11). Samma grundbild framträder vid en läsning av "Förtroendevald", där församlingen beskrivs som en åker där:

Gud sår, brukar och skördar, [en åker] som ger liv och är till nytta mer än beskådande (dvs inte en trädgård), utsatt för väder och vind (dvs inte ett drivhus), måste brukas med omsorg. Som kristna är vi Guds utvalda medarbetare med uppgift att arbeta på åkern. Ogräset måste ständigt bekämpas och grödan få vatten om den ska bära frukt.

(Garlöv och Simonsson, 1995:12)

Att se församlingen som en åker betyder att den, till skillnad från en trädgård som finns till för beskådande, inte ses som ett självändamål, menar författarna, men resonemanget har ändå stora likheter med idrottens användning av trädgårds-metaforen. Skillnaden ligger i att i idrottsvärlden är ledaren/tränaren trädgårds-mästaren medan det är Gud som har den rollen i den kristna synen, och att de kristna är hans medhjälpare.

**(8) Kulturarkitekt** Railo (1992), Ardström (1995), Garlöv och Simonsson (1995), Stålhammar (1996) samt Hogedal (1998) beskriver ledaren som kulturarkitekt, kulturbyggare eller stämningsskapare. Kyrkoherden beskrivs till exempel som högste tjänsteman och samtidigt främste kulturbärare och kulturbyggare i församlingen (Stålhammar, 1996:98). Ardström (1995:30) talar om fritidsledarens uppgift som att skapa en känsla av hemmets trygghet och ro "men där det också fanns plats för dess spänningar och urladdningar." "Skapa en vinnarkultur", säger Railo (1992) till idrottens ledare. "Tankekulturen i ett lag eller en trupp bestämmer framgången" (Railo, 1992:156). Bra ledare är "kulturella arkitekter", medan dåliga blir "kulturella fångar":

En kulturell arkitekt är [...] starkt förankrad i några grundläggande värderingar han eller hon tror på, bestämd, förutsägbar, konsekvent och bra på att följa upp prestationer, både visionär och målorienterad, bra på att definiera och fördela ansvar, [...] helt klar på att involvera alla, [...] en ledare med personligt mod, [...] själv en symbol för och exempel på vinnarbeteende, [...]. Motsatsen, den kulturella fången, är lika mycket upptagen av sig själv som av sina aktiva.

(Railo, 1992:161)

**(9) Domare/bödel** Denna metafor används av Hogedal (1998:52), som beskriver hur en del av ledarskapet handlar om att göra människor besvikna genom att ledaren är den som väljer ut och prioriterar: "Det är en del av ledaruppdraget att ibland tvingas fatta impopulära beslut och då måste man också orka med att göra människor besvikna [...]. Det som är jobbigt som ledare är att samtidigt som man vill hjälpa och stötta, är man ibland också domare och 'bödel'." Ledare ska kunna erkänna fel och försöka rätta till misstag, men de får inte falla i fällan att alltid anamma andras åsikter för att bli allmänt omtyckta, menar Hogedal. Även Stålhammar ser en problematik i att som ledare samtidigt uppfylla idealen av ett tjänande ledarskap och ett mer aktivt sådant. Han frågar sig om inte bilden av ledaren som tjänare ibland kan användas som ett alibi för en kristen ledare att undvika att ta det ansvar som ligger i ledningsuppdraget.

[Det finns] en inbyggd spänning mellan det ledarskap som bör vara aktivt, inspirerande och uppfordrande och det tjänande. [...] Genom att hänvisa till sitt osjälviska tjänande kan ledaren avstå från att fatta de obehagliga beslut som trots allt måste fattas.

(Stålhammar, 1996:64)

**(10) Visionär** Betydelsen av visionen och ledaren som visionär är ett av de teman som återkommer i många texter. Stålhammar menar till exempel att det kristna ledarskapet har vissa likheter med det profana ledarskapet, vilket sammanfattas med

orden "vision, mission och passion". Skillnaden ligger i den "supernaturalistiska dimensionen": ledarskap uppfattas som det av Gud givna uppdraget, vilket den kallade är skyldig att åta sig (Stålhammar, 1996:71). Texten avslutas med en modell för "kyrkoherdens visionära ledarskap" med tydliga 'managementdrag'.

Det är genom kyrkoherden som visionen transporteras och transformeras ner i vardagsarbetet. Det är kyrkoherden som hjälper medarbetaren som tycker sig fastna i vardagens slit att se visionen och uppleva vad som egentligen sker och bör ske i det som synes ske. Det är kyrkoherden som, med utgångspunkt i visioner och mål, får argumentera för och förklara en struktur som kanske ifrågasätts.

(Stålhammar, 1996:224)

Ledare i folkrörelser måste vara uppfyllda av en vision, enligt Johanson (1999:56). Kontexten ger intrycket av att det visionära ledarskapet är en del av en traditionell managementdiskurs som talar om planering, målstyrning, strategier och visioner. Också Isberg (1995) talar om att vägledaren måste ha utsiktspunkter och överblick, se längre än den situation man befinner sig mitt i, vilket har vissa likheter med bilden av ledaren som den som har visionen, synen i en bokstavlig tolkning. Pia Nilsson (1998) menar att visionen är det som ska ge verksamheten ett meningsfullt syfte. Ledare och spelarna i landslaget i golf satte därför tillsammans upp fyra ledstjärnor:

...som tillsammans skulle leda fram till den överordnade visionen, alltså att vi som ledare och spelare ska nå vår potential som människor genom golfen. Inte som ett självändamål i sig, utan därför att detta enligt vår samlade uppfattning var det bästa och effektivaste sättet att nå stora och långsiktiga framgångar.

(Nilsson, 1998:112)

## **Diskussion och slutsatser: Ledarmetaforer**

Idén om att ledarskap utövas av individer är genomgående för de metaforer som används. Bilderna belyser vidare hur texterna reproducerar konstruktionen av ledarskap som någonting manligt, eller som del av en manlighetskonstruktion. Trädgårdsmästare, visionär, lärare, vägledare, tjänare, företrädare, förvaltare, domare/bödel eller arkitekt är alla, i varierande grad, könsmärkta bilder. För att än en gång relatera till studien av fackliga förtroendemän som nämnts, så finner Hellberg att av 440 ombudsmän i LO, Metall och Kommunal under perioden 1950-1990, så var endast 64 kvinnor (15 procent), och bara tio hade invandrarbakgrund (Hellberg, 1997:203).

En av våra typtexter bryter dock mot denna konstruktion av ledarskap som manligt. Det är fritidsledaren som det i de flesta exempel talas om som 'hon' (Ardström, 1995). Detta relaterar till en praktik som avviker från den vi ser i många andra verksamheter. Dels talas det om fritidsledaren som en marginaliserad yrkesgrupp i samhället och dels handlar fritidsledarens roll och uppgift om att skapa ett hem och en känsla av trivsel samt omsorg om ungdomar. Detta är traditionellt kvinnligt könsmärkta uppgifter och arenor (se t ex Karlsson-Stider, 1999), och fritidsledarens ledarskap är en konstruktion där det vi kallar kvinnligt har ett mycket större utrymme än i de dominerande föreställningarna om ledarskap. Exempelvis beskrivs en metod för ledarskap som "te-metoden". Denna metod handlar om att skapa gemenskap och samtal genom att bjuda på te och egenhändigt nybakade bullar. Denna text utgör i detta avseende dock undantaget som bekräftar regeln om konstruktionen av ledaren som man i texterna.

I övrigt tycks konstruktionen av ledaren i flera texter avvika främst i två avseenden från de som vi finner i till exempel Yukl (1994), Bolman och Deal (1997) eller liknande litteratur. För det första finns föreställningen om att ledaren på något sätt är till för 'de leddas' skull, eller åtminstone har ett uppdrag som tydligt är formulerat på deras villkor (ledaren som inte leder). För det andra handlar det om ledarens placering i det fysiska rummet.

**Ledaren som inte leder...** Gemensamt för bilderna av ledaren som tjänare, företrädare, förvaltare och katalysator är att ledaren endast är ett medium eller ett instrument för att förverkliga de behov eller mål som individerna, medlemmarna eller organisationen har. Ledare ska därmed inte ha större inflytande över de aktiviteter som företas än någon annan, snarare tvärtom. Tjänaren är ju den som utför det andra önskar, enligt givna instruktioner. Makten ligger inte hos ledaren utan hos 'de ledda'. Ledaren svarar bara på de behov som 'de ledda' har eller uttrycker. Hur dessa upplevda behov uppstår eller uttrycks, eller vilka möjligheter ledaren har/bör ha att förstå och tillgodose dessa (potentiellt olika) önskemål problematiseras däremot inte vidare.

**... och ledaren som går framför** En annan, möjligen svagare, skillnad i konstruktionen härrör från den bild i rummet som uttrycks. Företrädaren och vägledaren, eller förtruppen som det ibland talas om, går före eller i täten för den grupp som ska ledas. Bilden av ledaren som sitter i toppen av en hierarki finns även den i texterna, men det är intressant att vissa bilder pekar på en annan syn på ledarskapets placering i rummet (jfr Lakoff och Johnson, 1980). Genom att placera ledaren framför istället för ovanför reproduceras inte en över- respektive underordning där de ledda underordnas. I och med denna bild möter ledaren själv först de eventuella faror, problem eller hinder som organisationen har att övervinna.

I nästa avsnitt kommer vi att ta upp ytterligare några av de tema som förekommer i texterna. Den gemensamma nämnaren för dessa är att det handlar om makt och auktoritet eller inflytande. Vi kommer i diskussionen av dessa att försöka analysera de föreställningar som ligger under texternas yta och visa på hur författarna går tillväga för att lösa den paradox som ligger i dessa föreställningar om ledarskap och kollektiv handling.

## Makt och auktoritet

Två centrala tema som på olika sätt tas upp i diskussionen kring ledarskap i alla texter är makt och auktoritet. Fenomenen tycks vara problematiska inom folkrörelserna. Ett sätt att förstå varför är förstås att gå tillbaka till tanken om över- och underordning. I det samhälle där de svenska folkrörelserna har växt fram betyder detta en kamp mellan två olika starka parter, där den starkare parten – den som innehar makten – förtrycker och utnyttjar den svagare parten enbart i kraft av sin överlägsna styrka. Då de människor som representera(t)s av folkrörelsen befunnit sig i den underordnade positionen blir naturligtvis idén om ledarskap som maktutövning i en hierarki problematisk. De som traditionellt har haft tolkningföreträde och därmed definierat frågan ser det inte som problematiskt att ledarskap är något som utövas av en ledare över de ledda. Ur den underordnades perspektiv där denna form av maktutövning

även kan betyda förtryck kan man tänka sig att ledarskap som begrepp möts med ett visst motstånd.

Ett sätt att hantera detta problem är, som vi såg i föregående avsnitt, att betrakta och beskriva ledaren i andra termer och med en annan innebörd, än vad som traditionellt tillskrivs ledarskapet. Ledaren blir en tjänare, en lärare eller en vägledare, som alla mer eller mindre finns där för de leddas skull och på deras villkor.

Det kvarstår dock ett mysterium. När vi läser texterna ser vi att det inom organisationerna tycks uppstå ett behov av en *annan typ av handling*, som tillskriver ledarskapet något annat än vad som självklart ryms i den passiva tjänarrollen eller finns hos den lyhörde pedagogen. Det tycks istället vara en typ av handlingar som mer förknippas med de bilder av trädgårdsmästaren, kulturarkitekten, visionären eller bödeln, vi lyfte fram i det föregående avsnittet.

## Lösningar på problemet ledarskap och makt

När detta behov av en annan typ av handling väl är konstaterat, tycks nästa steg vara att anta att det krävs maktasymmetrier för att verkställa dessa andra typer av handlingar i organisationen. Det skapas då medvetet maktasymmetrier i organisationerna, under antagandet att det underlättar denna typ av nödvändiga handlingar. Ledaren ges utrymme att vara den som har störst inflytande över det kollektiva agerandet. Därmed behövs även sätt eller modeller för att hantera den risk för maktmissbruk eller förtryck, som man av folkrörelsernas 'egen' erfarenhet vet att maktasymmetrier kan ge upphov till. Vi tolkar det som att man i texterna löser eller hanterar problemet genom att konstruera ledarskap som baseras på: (1) att alla är ledare; (2) förtroende och demokrati; (3) att ledaren är god; eller, (4) att ett auktoritärt ledarskap tillåts i nödfall.

**(1) Alla leder** Den första lösningen är att 'alla är ledare', eller har åtminstone möjlighet att bli det. Det kan uttryckas som att alla har samma rättigheter och skyldigheter, men vissa axlar det större ansvaret i praktiken. Johansson (1994) menar till exempel att den facklige ledaren snarare ska vara "en i kören" än "den Ende". Han skriver också:

Ledare är alla som har ett förtroendeuppdrag i den fackliga rörelsen. Anställda inom den fackliga rörelsen är också ledare. [...] Funktionärer och andra anställda har i sina nära relationer till medlemmarna viktiga ledaruppgifter.

Johansson (1994:47)

Även inom idrotten, menar Hogedal (1998:8) att ledarskap är något vi alla blir utsatta för och något vi alla ställs inför förr eller senare. Garlov och Simonsson (1995:26) beskriver församlingen i Svenska kyrkan som ett mönster av koncentriska cirklar kring ett kraftcentrum, där alla har ett ansvar, "Kyrkans folk är inte åhörare, åskådare eller konsumenter." Alla kan alltså ta förtroendeuppdrag där de som står närmare församlingens centrum dock har ett större ansvar och utövar en större påverkan än andra församlingsmedlemmar. Vidare hävdar de att:

I grunden har alla som tillhör Svenska Kyrkan samma rättigheter och skyldigheter. I praktiken uppstår ett mönster för ansvarsfördelning som sammanfaller med bilden med de koncentriska cirkelarna; De som uppträder närmare centrum får ta ett större ansvar och påverkar församlingslivet i större utsträckning. De blir subjekt, producenter, som får dra andra in i gemenskap med Kristus.

Garlov och Simonsson (1995:15)

Ännu lättare är det för Isberg (1995), som utgår från synen att harmoni och samverkan är den naturliga ordningen. Det innebär att alla individer i en grupp tar lika stort ansvar för aktiviteten och för varandra. Isberg beskriver gruppen, som sitter samlad i en cirkel runt elden, "skuldra vid skuldra". Ingen är närmare elden än någon annan. Ansvaret för gruppens aktivitet (matlagningen) är därmed lika stort för alla individer och "gruppmedlemmarna bör stärka varandra till självständigt handlande" (Isberg, 1995:81).

**(2) Ledarskap baserat på förtroende och demokrati** Ett annat sätt är att se ledarskapet som villkorligt, baserat på medlemmarnas eller individernas förtroende. I och med att ledarskapet är demokratiskt i den meningen behåller medlemmarna eller 'de ledda' makten och möjligheten att frånta ledare deras mandat. Vi ser därför i texterna att betoningen av att förtroende är basen för ledarskap är av central vikt. Johansson (1994:47) menar att: "Alla fackliga ledare har det gemensamt att de har fått medlemmarnas förtroende att företräda dem." Johanson (1999:83) menar vidare att: "Varje framgångsrik ledare inser betydelsen av ömsesidigt förtroende."

Ledarna får inte heller bli poliser utan de ska, enligt Ardström (1995:30), vara "rådgörande förtroendemän", som också förklarar att ledarskap bygger på personliga relationer, förtroende och respekt mellan ledare och ledda. "Det handlar om att den unga människan tror, litar på och tycker om dig som vuxen. Och att du i din tur tror, litar på och tycker om den unga människan." (Ardström, 1995:77). Även coaching i golf måste baseras på förtroende (Nilsson, 1998). Ledaruppdrag inom kyrkan är ansvarsfulla förtroendeuppdrag, inte en belöning: "Det kyrkliga förtroendeuppdraget har sina rötter i NT [Nya Testamentet] och kan därför inte jämföras med ett kommunalt uppdrag. Att vara kyrkorådsledamot är inte ett hedersuppdrag, utan ett ansvarsfullt förtroendeuppdrag som förutsätter personligt intresse och engagemang" (Garlöv och Simonsson, 1995:36).

**(3) Det goda ledarskapet** Ytterligare ett sätt att hantera maktasymmetrin är konstruktionen av 'det goda ledarskapet', där ledaren är den som ser längst (visionären), kan terrängen bättre och har överblick (vägledaren), eller bygger sitt ledarskap på omsorg och kärlek om de ledda (se nedan "den kärleksfulle ledaren"). I och med att makten är god kan den inte bli synonym med förtryck. Ledarskap som utövande av makt blir därmed ofarligt eftersom det inte kommer att leda till 'de leddas' underordning. Att det finns vitt skilda typer av makt berättar Johanson (1999:19):

I ett negativt perspektiv bygger makten på envælde, skrämsel och förtryck. Sådant var inte ovanligt på gårdagens arbetsplatser men blir alltmer sällsynt. I ett positivt perspektiv beror makt på att vederbörande har en naturlig auktoritet, respekteras av sina medarbetare och att dessa får göra sig gällande på egna villkor.

Flera författare menar att ledare kan vara av tre olika sorter: auktoritära ledare, demokratiska eller 'låt-gå' (Johansson, 1994; Stålhammar, 1996; Isberg, 1995; Johanson, 1999). Det är ingen tvekan om vilken av dessa tre ledare som förespråkas. Ledare ska vara demokratiska, så långt det är möjligt. Det auktoritära ledarskapet fördöms ofta, som här av Garlöv och Simonsson (1995:41):



Som arbetsledare för den verksamhetsansvariga personalen kan inte kyrkoherden tillämpa en auktoritär ledarstil. Alla [...] har rätt att vara delaktiga i besluten, ta personligt ansvar och så långt det är möjligt få rum för egna initiativ och personliga mål.

Det demokratiska ledarskapet är dock inte helt oproblemiskt i dessa författares ögon. Samtidigt som ledarskapet ska vara demokratiskt ligger det nämligen en fara i att "respekten för det kyrkliga ämbetet [...] tunnast ut" (Garlöv och Simonsson, 1995:43).

Johansson skiljer mellan två olika ledarskap i sin diskussion kring det demokratiska ledarskapet. Det första kallar han "det manipulativa ledarskapet", vilket går ut på att ge en känsla av delaktighet och skapa lojalitet genom att låta människor bestämma i små detaljer för att dölja de stora avgörande besluten. Det andra ledarskapet beskrivs av Johansson (1994:43) som "det ärliga ledarskapet, där man tror på människors förmåga att tänka och skapa och litar på att människor gör sitt bästa. [...] Det ärliga ledarskapet borde dock vara rättesnöret för det demokratiska ledarskapet."

På samma sätt menar Johansson (1999:29) att: "Det är fullkomligt otillåtet för en chef att i sin yrkesutövning försöka pådyvla personalen sina åsikter." Istället bygger den skickliga ledaren upp förtroende och bilden av sig själv som pålitlig och rättvis. Johansson (1999:20) ser dock, trots att han talar om den "positiva" makten, också fenomenet som problematiskt. Han försöker lösa dilemmat genom att definiera ett klokt ledarskap, vilket är demokratiskt och inte strävar efter "den makt som syns".

Klokt ledarskap präglas inte av strävan efter synbar makt. Utan att använda konstlade grepp eller spela teater utgår den demokratiska chefen från humanistiska perspektiv och hög värdering av sina medarbetare.

Idealbilden av en stark ledare blir problematisk också i Bibelns ljus, menar de författare som citeras i Stålhammar (1996:54). Den maktlystne härskaren ställs mot den kärleksfulle ledaren. En hellenistisk härskare har makt som basis, ger order, är obenägen att erkänna fel, absolut behövd, behöver styrka för att hålla, överordnad, auktoritär och söker personlig framgång. En kristen ledare har kärlek och lydnad som bas, är underordnad sin herre, orädd och förändringsvillig, kan undvaras, finner styrka i att underkasta sig och är villig att tjäna samt följer den gyllene regeln. Vikten av kärlek och omsorg som grund för kyrkoherdens ledarskap betonas även av Garlöv och Simonsson (1995:39): "Kärleken till kyrkans ursprungliga intentioner och omsorg om alla dem som arbetar i församlingen är själva grunden för ledarskapet."

**(4) Auktoritärt ledarskap endast i nödfall** Ett par av texterna talar även om behovet av det auktoritära ledarskapet 'när situationen kräver det' eller 'i nödfall'. Underförstått att ledaren är den som i vissa lägen vet bäst och agerar i gruppens eller de leddas intresse, finns det utrymme för ett ledarskap som avviker från det önskvärda (det demokratiska). Detta kraftfulla ledarskap behövs dock bara i krissituationer, och så fort situationen är uppredd växlar ledaren tillbaka till att ge de ledda inflytandet och makten. Att ledaren vet när det är kristider och inte kristider, och inte heller kommer att missbruka sin temporära överordning när krisen är över, ifrågasätts inte.

Isberg menar, trots sin grundsyn att den naturliga ordningen är harmoni och samverkan, att demokrati och konsensus har sina begränsningar. Det auktoritära ledarskapet måste tillgripas 'när situationen kräver det'. Detta bygger på synen att vägledaren har överlägsen kunskap om naturen och dess villkor. Därmed är

vägledaren ansvarig för gruppens säkerhet och i nödsituationer finns inte tid till demokratiska beslutsprocesser. Eftersom vägledaren är den som vet vad som ska göras måste ansvaret för situationen axlas och vägledaren tar kontrollen.

För att vara en vägledare så måste man vara både auktoritär, låt gå och demokratisk. [...] När isen brister så är få intresserade av demokratiska beslutsprocesser. För en vägledare gäller det att tolka situationen och se till så att gruppen kan vara deltagande och medansvarig under större delen av färden. [...] Vägledning bygger på deltagande och medansvar, men man vill också att gruppen utvecklas. Utvecklingen bör ske i trappstegsformat med avsatser där hela gruppen kan vara medbestämmande innan man tar ett kliv till något nytt. I annat fall blir man en maktledare som binder gruppen till sig och då gör man den oansvarig.

(Isberg, 1995:85-86)

Förutsättningen är alltså att ledaren ser till gruppens bästa och kan bedöma när den är redo att ta ett medansvar. En vägledare som inte har denna syn blir en "maktledare", vilket läsaren förstår är mycket negativt.

Liknande tankegångar om nödvändigheten av ett auktoritärt ledarskap i vissa situationer uttrycks av Johanson (1999:48, 70). "Ibland är det tyvärr nödvändigt med ordergivning även inom ett demokratiskt och modernt arbetsliv. Men det är ingen bra metod och får tillgripas endast i nödfall." Organisationen ska vara demokratisk, men samtidigt får inte arbetsplatsen "förvandlas till ett allmänt pratinstitut där alla är med och diskuterar allt."

## **Slutsats: Makt och auktoritet**

En slutsats vi drar av denna diskussion kring makt och auktoritet är dels att föreställningar om maktasymmetrier och tolkningsföreträde är en viktig del även i den konstruktion av ledarskap vi finner i dessa texter, dels att författarna tycks lösa den paradox som uppstår på tre principiella sätt: (1) genom att göra alla till ledare i någon mening, vilket innebär att makten inte är i exklusiv ägo av några få eller en liten elit; (2) genom att göra maktasymmetrin temporär, till exempel genom att makt baseras på medlemmarnas förtroende eller endast får utövas i situationer av kris; eller (3) genom att göra makten 'god', och på så sätt säkerställa att den inte kan vändas till förtryck. På så sätt oskadliggörs alltså maktens farliga sidor.

De flesta författarna är överens om att det demokratiska ledarskapet har sina begränsningar och ibland krävs snabba beslut och handlingskraft. Vi kan se hur den tankefigur om ledare som handligens män, vilken Johan Berglund beskriver (Berglund, 1999) ligger kvar i konstruktionen av ledarskapet. Detta strider i viss mån mot den tidigare konstruktionen av ledarskapet som passivt eller tjänande, en paradox som författarna löser genom att betona att det är bara 'när situationen kräver det' eller 'i nödfall' som denna typ av ledarskap tillåts. Detta relaterar tillbaka till föreställningen om det goda ledarskapet där det faktum att ledaren alltid kan se till individernas eller gruppens bästa inte ifrågasätts.

## Avslutande diskussioner

Nedan lyfter vi upp tankar till fortsatta samtal och diskussioner – idéer som sprungit ur projektet – men vi vill tydligt poängtera att de ledarskapsföreställningar som vi här har valt att beskriva och förstå som delar av en och samma folkrörelsekultur, givetvis också kan ses som delar av *sinsemellan olika diskurser*. Även om vi antyder en gemenskap mellan de olika rörelsernas texter, är det förstås möjligt att identifiera olika *system* (diskurs, föreställningar, praktik) också inom denna folkrörelsevärld. Vi analyserar här texterna utan någon tydlig åtskillnad, men vi är samtidigt medvetna om att flera av rörelserna bygger sin ideologi och grundläggande identitet på antaganden och synsätt som inte nödvändigtvis är inbördes kompatibla, och att de snarare kanske utgör skilda subkulturer med egna konstruktioner, än delar av en gemensam alternativ konstruktion av ledarskap.

Trots denna begränsning, tror vi dock att det är möjligt att betrakta delar av den folkbildning som är kopplad till svenska folkrörelser (och de texter som produceras där eller i folkrörelsernas egna förlag) som en tidigare osynlig (och otappad) reservoar av alternativa föreställningar om ledarskap, som inte har beaktats i de dominerande samtalen om ledarskap i samhället idag. Otappad när det gäller huvudfåran inom till exempel företagsekonomisk ledarskapsforskning (även om undantag existerar)<sup>3</sup> och alternativ när det gäller de föreställningar om ledarskap som existerar inom ramen för den idag i det närmaste helt dominerande näringslivsmodellen.

### Ledarskapssynen – del av en motdiskurs?

Samtidigt som folkrörelserna i de texter som vi har analyserat, också delvis reproducerar element och föreställningar som vi finner i managementkulturen, har folkrörelserna och deras förespråkare en historia som innehåller såväl en väl utvecklad samhällssyn som en människosyn, som på centrala områden är delar i vad vi skulle kunna kalla en motdiskurs. Kan vi också se den diskussion kring ledarskap som förs i folkrörelserna idag, manifesterad i till exempel texter som används på rörelsefolkhögskolor, bildningsförbund, eller som ges ut på folkrörelseägda förlag, som delar i ett slags, mer eller mindre medveten, kamp på föreställningsnivån?

Den diskurs som vi har analyserat, kan ur detta perspektiv ses som *länkad till* denna andra diskurs, just genom att så tydligt vara *mot* denna. Exempel på detta är hur tema som människosyn och samhällssyn tas upp som centrala och diskuteras och sätts i relation till konstruktioner av ledarskap. Den dominerande diskursen kan därmed ses som alltfjämt närvarande i texterna genom den underliggande positioneringen mot, och kritiken av, de konstruktioner av ledarskap som reproduceras inom till exempel managementutbildningar (Sandberg, 1999b) eller i media (Berglund, 1999).

### Internt respektive externt orienterat ledarskap

En reflektion som de konstruktioner av ledarskap som finns i typtexterna ger upphov till, är var vi finner motsvarigheten till de ledargestalter som personifierat folkrörelserna historiskt. Ledarskap, som det idag konstrueras i texterna handlar främst

---

<sup>3</sup> Se t ex Berg och Jonsson (1991), Jonsson (1995), Jonsson (1998) eller Ljung (1993).

om att vara ledare 'internt' – för deltagare i olika aktiviteter eller för de anställda i organisationen. Den externa dimensionen av ledarskapet är däremot osynlig. Var hittar vi idag bilder av motsvarigheterna till de predikanter, revolutionärer eller agitatorer som uppges ha spelat en så betydande roll under folkrörelsernas tidiga år?

Konstruktioner av denna typ av ledarskap kanske vi hittar i memoarer eller historiska berättelser, men studier av exempelvis karismatiskt ledarskap i folkrörelser är sparsamt förekommande (se dock Johannesson, 1997, eller Larsson och Rönmark, 1996). Vad betyder det att denna konstruktion åtminstone inte är synlig i de texter som har vuxit fram under 1990-talet, och som nu används inom folkbildningen? Har dessa bilder försvunnit, har de kommit att bli inaktuella, eller traderas de nu på andra arenor, med andra metoder?

I en studie över dagens socialdemokraters bild av agitatorn framkommer tydligt att denne kopplas till kamp och samhällsförändring. Samtidigt tycks det finnas en känsla av att denna ledartyp är passé, att de har spelat ut sin roll och att agitatorn – som ledarförebild – istället har ersatts av ombudsmannen. Jonas Engman (1996:345), som genomfört intervjustudien, skriver:

Agitation representerar också ett förlegat arbetssätt. En agitator skulle inte klara sig länge i massmediasamhället, även om han var en aldrig så skicklig talare, sa en av de intervjuade. Idag handlar politik om andra saker än att stå på barrikaderna ... På samma gång som agitatorerna framställs som otidsenliga, är de också ideal för de intervjuade. De får representera det ärorika i det förflutna, när arbetarrörelsen skapades och det var ovisst om kampen skulle lyckas. Agitatorerna står för det förflutnas "då", en form av mytiska gestalter som i sig sammanfattar och förkroppsligar SAP:s skapelse, framväxt och centrala ideal.

### **Vilken roll spelar rörelsefolkbildningen idag?**

Rörelsefolkhögskolorna har historiskt haft stor betydelse för utvecklingen av de ledare som var aktiva i folkrörelserna; där många över tid också kom att få ledande positioner i andra delar av samhället. Vi ser att det även idag produceras delvis alternativa bilder av ledarskap på dessa arenor; rörelsefolkhögskolorna. Samtidigt ser vi att det i många av texterna finns tydliga inslag ur den dominerande 'populärmanagementkulturen'.

En frågeställning som vi inte mäktar med att angripa här och nu, men som envist pockar på vår uppmärksamhet, rör i vilken utsträckning de alternativa föreställningar som produceras på dessa arenor, också idag förmår att bära in i folkrörelsernas, och i ett följande steg det övriga samhällets, ledarskikt. I vilken mån fungerar till exempel elever vid dagens rörelsefolkhögskolor som tongivande kulturbärare i frågor som rör organisation och ledarskap i våra folkrörelser? Vilken tyngd har i så fall utbildningen vid dessa folkhögskolor, och den alternativa syn de möjligen kan ha bibringats där, i relation till andra utbildningar eller erfarenheter som dagens ledare har med sig i bagaget?

I förlängningen av detta resonemang ställer vi oss förstas också frågan hur nästa generation av folkrörelseledare kommer att se ut, och varifrån de får sina bilder av ledarskap. Har folkrörelserna och 'deras' folkbildning idag någon avgörande roll i den processen, eller blir organisationerna här istället mottagare av ledare som skolats in av andra, i andra delar av samhället? ... och vad innebär det för folkrörelsernas utveckling och framtid?

## **Alternativrörelserna osynliga**

En intressant och avslutande observation är att de folkrörelser som brukar sorteras in under etiketten 'alternativrörelser' (miljö-, freds- samt kvinnorörelsen) och ibland kallas för 'nya sociala rörelserna', inte finns representerade bland de texter vi har funnit och analyserat. Enligt några folkhögskolor som vi har kontaktat, och som är knutna till dessa alternativrörelser, används inte begreppet ledarskap varken i deras undervisning eller kursmaterial. Dessa skolor finns inte heller listade i den sammanställning över ledarskapsutbildningar som presenteras i folkhögskolornas kurskatalog (Folkhögskolornas kurskatalog 1999/2000).

Detta menar vi är en iakttagelse som är intressant att utveckla i fortsatta studier. Vad innebär det? Existerar det helt enkelt inget 'ledarskap' i just dessa organisationer, eller har det kommit att få så annorlunda former – fyller de så annorlunda funktioner – att det måste fångas med helt andra begrepp? Är ledarskapsbegreppet som sådant problematiskt, eller fyller helt enkelt inte folkhögskolor som är kopplade till dessa folkrörelser samma centrala funktion för inskolning och utbildning av blivande ledare som de tydligen gjorde i de äldre folkrörelserna – och var sker den i så fall idag? Slutligen, vad kan det säga oss om de dominerande konstruktioner av ledarskap som existerar idag, och spridningen av dessa, att man inom de 'nya sociala rörelserna' inte tycks använda ledarskap som begrepp?

## Bilaga: Typtexterna

I projektet har målsättningen varit att identifiera och analysera ett antal texter som behandlar ledarskapet i folkrörelseorganisationer; texter som vi (1) kan anta speglar föreställningar som finns etablerade inom dessa organisationer, och som (2) används för att tradera eller reproducera dessa föreställningar, till exempel i form av utbildningsmaterial, inom de egna organisationerna. Vi har medvetet valt att avgränsa oss till texter där författarna själva uttryckligen använder begreppet ledarskap för att försöka undvika att på förhand låsa oss vid någon egen definition av fenomenet ledarskap. Vi har vidare endast sökt texter som producerats under 1990-talet, och som har publicerats för spridning i en mer institutionaliserad mening.

Under våren 1999 genomfördes tre besök med inplanerade omgångar med intervjuer med personer som vi bedömde hade erfarenhet och insikt i verksamheterna. De tre institutioner vi valde att fördjupa oss i var Bosöns folkhögskola, SISU samt Svenska Röda Korset. I ett andra skede kontaktade vi alla de cirka 40 folkhögskolor som i folkhögskolornas kurskatalog uppgav att man drev någon form av ledarutbildning (Folkhögskolornas kurskatalog 1999/2000). Vi kontaktade även ett antal folkrörelseanknutna förlag, till exempel Brevskolan och Sober, för att hitta ytterligare ingångar. På grund av deras komplexa uppbyggnad, och regionala fördelning, valde vi i ett tidigt skede att utesluta alla studieförbunden utom SISU. Förutom detta undantag, tycktes det i dessa institutioner inte finnas någon sammanhållen förteckning över de texter som användes i de olika utbildningarna, och vi bedömde att det skulle vara ett alltför stort projekt att kartlägga.

Vi har under processen hittat och valt att analysera elva stycken typtexter, som vi har funnit i tio olika publikationer. Texterna har antingen använts i (ledar)utbildningar vid rörelsefolkohögskolor eller bildningsförbund, eller givits ut vid förlag som har varit tydligt knutna till svenska folkrörelser:

”Att vara ledare i öppen verksamhet” (Ardström, 1995) används i fritidsledarutbildning vid flera rörelsefolkohögskolor. ”Bli din egen Bästa Coach” (Nilsson, 1998); ”Tränare och ledare” Hogedal (1998) samt ”Nya Bäst när det gäller” (Railo, 1992), används alla tre i idrottsledarutbildningar, eller fritidsledarutbildningar med idrottsinriktning, och är utgivna av SISU som är idrottsrörelsens studieförbund och förlag. ”Kyrkoherde – en (o)möjlig uppgift” (Stålhammar 1996) samt ”Förtroendevald. Introduktionsbok för kyrkoråd” (Garlov och Simonsson, 1995) ges båda två ut av Verbum (huvudman: Svenska kyrkan), medan ”Att vägleda eller vilseleda. Om professionellt ledarskap i offentlig förvaltning” (Johanson, 1999), ges ut av Sober (IOGT-NTOs förlag). Dessutom har vi analyserat tre texter som är producerade och utgivna vid två folkohögskolor: ”Färd – möte människa natur” (Isberg, 1998), som är en bok som används vid Sjöviks folkohögskola i den vägledarutbildning i naturligt friluftsliv man har där, samt ”Skatten vid regnbågens slut. En bok om ledarskap” (Strömberg och Svenningsson, 1996), som är en antologi, ur vilken vi har valt två texter, och som är framtagen vid Jämshögs folkohögskola och där används i deras fritidsledarutbildning. Huvudmännen till dessa två folkohögskolor är Svenska Baptistförbundet respektive Lunds Stift.

De elva texter som vi har arbetat med, och som vi i vår analys genomgående refererar till med författarnas namn och publiceringsår, är:

- 1 Ardström, B. (1995) Att vara ledare i öppen verksamhet, (3:e rev uppl) Fritidforum, Stockholm.
- 2 Garlov, M och G. Simonsson (1995) Förtroendevald. Introduktionsbok för kyrkoråd, Verbum Förlag, Stockholm.
- 3 Hogedal, L. (1998) Uppslag för tränare och ledare, SISU, Farsta.
- 4 Isberg, R. (1995) Färd – möte människa natur, (3:e rev uppl) Sjöviks folkhögskola, Sjövik.
- 5 Johanson, K. (1999) Att vägleda eller vilseleda. Om professionellt ledarskap i offentlig sektor och ideella folkrörelser, Sober Förlag, Stockholm.
- 6 Johansson, B. (1994) Ledarskap i en demokratisk organisation, Landsorganisationen i Sverige, Utbildningsförlaget Brevskolan, Stockholm.
- 7 Nilsson, P. (1998) Bli din egen bästa coach. Om ledarskap, livsmål och utveckling, SISU, Farsta.
- 8 Railo, W. (1992) Nya Bäst när det gäller. Idrottspsykologi, SISU, Farsta.
- 9 Sandgren, M. (1996) "Grunden" i Strömberg, G. och M. Svenningsson (red) Skatten vid regnbågens slut. En bok om ledarskap, Jämshögs folkhögskola, Jämshög.
- 10 Stålhammar, B. (1996) Kyrkoherde – en (o)möjlig uppgift, Verbum Förlag, Stockholm.
- 11 Swahn, C. (1996) "Människan – en samhällsvarelse" i Strömberg, G. och M. Svenningsson (red) Skatten vid regnbågens slut. En bok om ledarskap, Jämshögs folkhögskola, Jämshög.

## Litteratur

- Ahlberg, A. (1943) "Folkhögskolan och de svenska folkrörelserna" i K. Hedlund (red) *Svensk folkhögskola under 75 år*, Lars Hökbergs Bokförlag, Stockholm.
- Ahrne, G., C. Roman och M. Franzén (1996) *Det sociala landskapet*, Bokförlage Korpen, Göteborg.
- Alvesson, M. (1995) "Leadership Studies: From Procedure and Abstraction to Reflexivity and Situation", Working Paper Series 1995/10, Institute of Economic Research, Lund.
- Alvesson, M. och K. Sköldbberg (1994), "Tolkning och reflektion – vetenskapsfilosofi och kvalitativ metod" Lund: Studentlitteratur.
- Andersson, R. (1992) "Den andra vågen" i Sigbert Axelson (red) *Sju folkrörelser om framtiden*, Carlssons Bokförlag, Stockholm.
- Asplund, J. (1979) *Teorier om framtiden*, Liber Förlag, Stockholm.
- Axelson, S. (red) (1992a) *Sju folkrörelser om framtiden*, Carlssons Bokförlag, Stockholm.
- Axelson, S. (1992b) "Från dessa håll"; "I denna värld" och "Mot denna framtid" i Sigbert Axelson och Thorleif Pettersson (red) *Mot denna framtid*, (s. 134-323), Carlssons Bokförlag, Stockholm.
- Axelson, S. och T. Pettersson (red) (1992) *Mot denna framtid*, Carlssons Bokförlag, Stockholm.
- Barnard, C. (1938) *The Function of the Executive* Harvard University Press, Cambridge, (Mass.).
- Berg, P.-O. och C. Jonsson (1991) *Strategisk ledning på politiska marknader*, Studentlitteratur, Lund.
- Berger, P. och T. Luckmann (1966) *The social construction of reality: A treatise in the sociology of knowledge*, Clays Ltd, St Ives plc, England.
- Berglund, J. (1999) *The Practical Men of of Action. The Construction of Masculinity and Model Leaders in Business Magazines*, CASL Research Paper Series, Stockholm.
- Björkegren, D. (1986) *Företagsledarutbildning – en fallstudie*, EFI, Stockholm.
- Blomquist, C. (1996) *I marknadens namn. Mångtydiga reformer i svenska kommuner*, Nerenius och Santérus Förlag, Stockholm.
- Bolman, L. G. och T. Deal (1997) *Reframing organizations*, Jossey-Bass, San Francisco.
- Borgs, L. (1992) "År 2010" i Sigbert Axelson (red) *Sju folkrörelser om framtiden*, Carlssons Bokförlag, Stockholm.
- Broadly, D. (1990) *Sociologi och epistemologi. Om Pierre Bourdieus författarskap och de historiska epistemologin*, HLS Förlag, Stockholm.
- Chen, C. C. och J. R. Meindl (1991), "The Construction of Leadership Images in the Popular Press", *Administrative Science Quarterly*, Ithaca, Dec 1991, Vol. 36, Issue 4: 521-552.
- Czarnaiwska-Joerges, B. (1988) *Att handla med ord*, Stockholm: Carlssons bokförlag.
- Czarnaiwska-Joerges, B. (1997) "Narrating the Organization – Dramas of Institutional Identity", The University of Chicago Press.



- DiMaggio, P. J. och W. W. Powell (1983) "The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields", i *American Journal of Sociology*, 83(2):340-363.
- Engman, J. (1996) "Bilden av agitatorn idag", i K. Johannesson (red) *Agitatorerna*, Carlssons, Stockholm.
- Ericsson, D. (under publicering) "Arbetslivets kreativering och kreativitetsskaperna", i D. Tedenljung (red) *Pedagogik för arbetslivet*, Studentlitteratur, Lund.
- Ericsson, D. (1999) "Kreativa ledare?", i Sjöstrand, S.-E., J. Sandberg och M. Tyrstrup, *Osynligt ledarskap*, Studentlitteratur, Lund.
- Fayol, H. (1916/1949) *General and Industrial Management*, Pitman Books, London.
- Folkbildningsrådets Årsredovisning 1997, Stockholm: Folkbildningsrådet.
- Folkhögskolornas kurskatalog 1999/2000, Stockholm: Folkbildningsrådet.
- Furusten, S. (1996) *Den populära managementkulturen - om produktion och spridning av populär 'kunskap' om företagsledning*, Nerenuis & Santéus Förlag AB, Stockholm.
- Hansson, R. (1992) "verdandis framtid" i Sigbert Axelson (red) *Sju folkrörelser om framtiden*, Carlssons Bokförlag, Stockholm.
- Hartman, K. (1993) "En folkhögskola blir till", i Höjer, Björn m fl (red) *Folkhögskolan i litteraturen. En antologi till folkhögskolans 125-årsjubileum*, Sober Förlags AB, Stockholm.
- Hedlund, K. (1943) "Den svenska folkhögskolan under 1900-talet" i K. Hedlund (red) *Svensk folkhögskola under 75 år*, Lars Hökbergs Bokförlag, Stockholm.
- Hellberg, I. (1997) *Det fackliga förtroendet. En studie av ombudsmän och experter 1950-1990*, Atlas, Stockholm.
- Höjer, B. m fl (red) (1993) *Folkhögskolan i litteraturen. En antologi till folkhögskolans 125-årsjubileum*, Sober Förlags AB, Stockholm.
- Jacobsson, B. (red) (1994) *Organisationsexperiment i kommuner och landsting*, Nerenius och Santéus Förlag, Stockholm.
- Johannesson, K. (red) (1997) *Agitatorerna*, Carlssons, Stockholm.
- Jonsson, C. (1995) *Ledning i folkrörelseorganisationer - den interaktiva ledningslogiken*, Lund University Press, Lund.
- Jonsson, E. (1998) *Narrow Management. The Quest for Unity in Diversity*, Företags-ekonomiska Institutionen vid Uppsala Universitet, Uppsala.
- Kallifatides, M. (1999) "De tuffa", i Sjöstrand, S.-E., J. Sandberg och M. Tyrstrup, *Osynligt ledarskap*, Studentlitteratur, Lund.
- Karlsson-Stider, A. (1999), "Företagsledningens osynliga rum", i Sjöstrand, S.-E., J. Sandberg och M. Tyrstrup (red.) *Osynlig företagsledning* (1999) Studentlitteratur, Lund.
- Kets de Vries, M. och D. Miller, (1987), "Interpreting Organizational Texts", *Journal of Management Studies*, Vol. 24, Issue 3: 233-248.
- Lakoff G. och M. Johnson, (1980), *Metaphors We Live By*, University of Chicago Press, Chicago.

- Larsson, S. och L. Rönnmark (1996) "The concept of charismatic leadership. Its application to an analysis of social movements and a voluntary organization in Sweden", i *International Journal of Public Sector Management*, Vol. 9:7, pp. 32-44.
- Ljung, J. (1993) *Idébaserad verksamhet. En studie av frikyrkan som organisation*, Ekonomiska Institutionen, Universitetet i Linköping.
- Martin, J. (1990) "Deconstructing Organizational Taboos: The Suppression of Gender Conflict in Organizations", i *Organization Science*, November 1990, Vol. 1:4, pp. 339-359.
- Michels, R. (1911/1983) *Organisationer och demokrati – en sociologisk studie av de oligarkiska tendenserna i vår tids demokrati*, Ratio, Stockholm.
- Morgan, G. (1986) *Images of organizations*, Sage Publications, Newbury Park (Calif.).
- Möller, Y. (1990) *Rickard Sandler. Folkbildare. Utrikesminister*, Norstedts Förlag AB, Stockholm.
- Nordgren, A. (1943) "Folkhögskolan och bygden" i K. Hedlund (red) *Svensk folkhögskola under 75 år*, Lars Hökbergs Bokförlag, Stockholm.
- Perrow, C. (1986) *Complex Organizations. A Critical Essay*, 3rd edition, McGraw Hill, New York.
- Pettersson, T. (1992) "Välfärd, värderingsförändringar och folkrörelseengagemang" i Sigbert Axelson och Thorleif Pettersson (red) *Mot denna framtid*, Carlssons Bokförlag, Stockholm.
- Roethlisberger, F. och W. Dickson (1943) *Management and the Worker*, Harvard University Press, Cambridge, (Mass.).
- Sandberg, J. (1999a) "Konstruktioner av socialkonstruktionism", i Sjöstrand, S.-E., J. Sandberg och M. Tyrstrup, *Osynlig företagsledning*, Studentlitteratur, Lund.
- Sandberg, J. (1999b) "Utbildningsretorik eller ledarskapspraktik?", i Sjöstrand, S.-E., J. Sandberg och M. Tyrstrup, *Osynlig företagsledning*, Studentlitteratur, Lund.
- Sandler, R. (1943) "Från Høla till Brunnsvik" i K. Hedlund (red) *Svensk folkhögskola under 75 år*, Lars Hökbergs Bokförlag, Stockholm.
- Sjöstrand, S.-E., J. Sandberg och M. Tyrstrup (1999) *Osynlig företagsledning*, Studentlitteratur, Lund.
- Taylor, C. (1911/1913) *The Principles of Scientific Management*, The Plimpton Press, Norwood (Mass.)
- Trollestad, C. (1994) *Människosyn i ledarskapsutbildning. En empirisk studie*, Bokförlaget Nya Doxa, Falun.
- Vestlund, G. (1996) *Folkuppfostran – Folkupplysning – Folkbildning*, Stockholm: Utbildningsförlaget Brevskolan.
- Wahl, A. (1992) *Könsstrukturer i organisationer: Kvinnliga civilekonomers och civilingenjörers karriärutveckling*, Graphic Systems AB, Stockholm.
- Wahl, A. (1999) "Stim i företagsledningen", i Sjöstrand, S.-E., J. Sandberg och M. Tyrstrup, *Osynligt ledarskap*, Studentlitteratur, Lund.
- Wijkström, F. (1999) *Svenskt organisationsliv. Framväxten av en ideell sektor*, EFI, Stockholm.

Zimmerman, M. A. och S. Warschausky (1998) "Empowerment Theory for Rehabilitation Reserach: Conceptual and Methodological Issues, i *Rehabilitation Psychology*, 1998, Vol. 43, No. 1, pp. 3-16.

Yukl, G. (1994) *Leadership in Organizations*, 3rd edition, Prentice Hall, Englewood Cliffs, NJ.