



LUNDS UNIVERSITET

Campus Helsingborg

Institutionen för service management
och tjänstvetenskap

Examensarbete för kandidatexamen

Vad har vi på agendan idag?

Ledarskap utifrån identiteter, relationer och processer i en chefs vardag

Bo Högberg
André Lundquist

Antal ord: 13125

Gruppenr: 107

Handledare:
Johan Alvehus

Examensarbete
VT 2017

Sammanfattning

Ledarskap har länge varit populärt inom managementforskningen och utvecklingen av ledarskapsfältet går mot att studera fenomenet genom vardagliga ansatser och på ett mer praktikorienterat sätt. Forskningen fortsätter dock längs med denna utveckling att studera ledarskap på ett fragmenterat sätt och därmed se det som något entydigt. I motsats till detta har syftet med denna uppsats istället varit att förstå ledarskap som ett mångfacetterat fenomen, genom att undersöka hur olika dimensioner av ledarskap samspelar, är beroende av och existerar i egenskap av varandra. Tre ledarskapsdimensioner som inom forskningen är flitigt studerade, på ett från varandra separerat sätt trots sitt nära samspel, är identiteter, relationer och processer. För att besvara frågeställningen har samspelet mellan dessa ledarskapsdimensioner studerats. Detta utifrån en kvalitativ metod i form av en mikro-etnografisk studie vilken kombinerats med intervjuer.

Uppsatsens teoretiska del inleds med en översikt av tidigare forskning av ledarskap vilket följs av teorier som representerar de valda dimensionerna av ledarskap. Det teoretiska avsnittet består av en teoretisk referensram i vilken samspelet mellan dessa olika ledarskapsdimensioner presenteras. Den innehåller även en modell vilken syftar till att underlätta tolkning av det empiriska materialet. Detta teoriavsnitt präglades genomgående under uppsatsens gång av ett abduktivt arbetssätt. Detta avsnitt följs av en presentation av den insamlade empirin samt analysen av den. Empirin består av fyra olika episoder, vilka varje följs av en analys innan empirin för nästkommande episod presenteras. Analysen ligger i nära anknytning till uppsatsens frågeställning.

Slutsatsen i denna uppsats påvisar hur de olika ledarskapsdimensionerna identitet, relation och process samspelar och är ömsesidigt beroende av varandra. Vid studier om ledarskap kan fenomenet således inte reduceras till att endast fokusera på olika dimensioner var för sig, utan helheten måste bibehållas.

Nyckelord: *Ledarskap, identitet, relation, process, samspel, dimension, ledarskapsdimension*

Förord

Vi vill rikta ett stort tack till det berörda företaget som tillät oss närvara under de tre dagarna under vilka studien utfördes, och deras positiva inställning till att besvara en stor mängd frågor från oss under besöket. Ett speciellt stort tack riktas till huvudrespondenten som hela tiden förklarade vad och varför hon gjorde olika saker. Utan denna välvillighet hade denna studie inte varit möjlig.

Vi vill även tacka vår handledare Johan Alvehus som ständigt utmanat, ifrågasatt, men framförallt uppmuntrat oss till ytterligare fördjupning av teori, empiri och analys. Detta har bidragit till kvaliteten på uppsatsen har förhöjts. Arbetet med denna kandidatuppsats har till lika stora delar utförts av båda författarna.

Helsingborg, maj 2017.

Bo Högberg och André Lundquist

Innehållsförteckning

1. Inledning	1
1.1 Problembakgrund	1
1.2 Syfte	3
1.3 Frågeställning	3
1.4 Disposition	4
2. Metod	5
2.1 Tillvägagångssätt	5
2.2 Insamling	5
2.3 Analysen	7
2.4 Etik	8
3 Teorikapitlet	9
3.1 Bakgrund	9
3.2 Identitet	10
3.3 Relation	12
3.4 Process	14
4. Empiri och Analys	17
4.1 Kundserviceavdelningen	17
4.2 Episod 1: Ett coachsamtal mellan Sara och hennes närmsta chef Katharina	18
4.3 Episod 1: Analys av coachsamtalet	18
4.4 Episod 2: Problemlösning i vardagen	20
4.5 Episod 2: Analys av vardagsmötet	21
4.6 Episod 3: Saras “brandtal”	22
4.7 Episod 3: Analys av “brandtalet”	24
4.8 Episod 4: Planeringsmötet med gruppcheferna	27
4.9 Episod 4: Analys av mötet med gruppcheferna	29
5. Diskussion och Slutsatser	34
5.1 Samspelet mellan identitet, relation och process	34
5.2 Reflektion	36
Källförteckning:	39

1. Inledning

Detta inledande kapitel innehåller en bakgrund, problematisering och argumentation för vårt val av studie. Detta efterföljs sedan av en redogörelse för studiens syfte, frågeställning och slutligen en disposition av uppsatsens upplägg.

1.1 Problembakgrund

“The field of leadership is presently in a state of ferment and confusion.” (Yukl, 1989: 253)

Ledarskap är idag ett av de mest populära ämnena i samhället och i synnerhet inom organisationslivet (Yukl, 1989). Men hur har vi egentligen behandlat detta frekvent studerade fenomen under de senaste åren? Vi producerar handböcker och tidskrifter som syftar till att inspirera individer att bli en viss typ av ledargestalt. Vi upprättar ledarskapsutbildningar som ämnar till att framställa ”framtidens ledare”, samtidigt som vi envisas med att jämställa ledarskap med organisationers ekonomiska framgångar (Barker, 1997). Som en konsekvens av denna utveckling så framställs således ledarskap ofta som något glorifierat och heroiskt (Meindl, Ehrlich & Dukerich, 1985) och således som ett rollkrav, vilket anses vara en av de främsta orsakerna till att chefsbefattningar över huvud taget existerar (Yukl, 2012; Sveningsson & Alvesson 2014.). Det finns alltså en allmän förväntan på individer i chefspositioner att leva upp till denna heroiskt uppmålade bild av ledarskap. Detta trots att mycket av deras arbete till stor del består av vardagliga rutinuppgifter (Sveningsson, Alvehus & Alvesson, 2012) vilka utgör det tråkiga och ointressanta ledarskapet, det vi vanligtvis inte lägger märke till inom ledarskapsfältet (Rehn, 2003).

I processen att leva upp till det tidigare nämnda rollkravet, att utföra ledarskap, förväntas dessa individer även att bete sig och agera på ett visst sätt (Alvesson & Sveningsson, 2003). Dessa förväntningar har i sin tur starkt inflytande på en ledares arbete men även hur dennes identitet skapas, återskapas och omförhandlas (Alvesson, 2011). Ytterligare en dimension att studera ledarskap utifrån är relationer. Denna dimension utgår ifrån den inflytande relationen mellan ledare och följare, vilken avser förändringar mot parternas gemensamma syfte (Rost, 1991). I linje med denna ständiga utveckling av ledarskapsforskningen har det växt fram en mer processuell syn på ledarskap. Denna utgår ifrån att studera ledarskap utifrån den sociala

processen som uppstår inom interaktioner, snarare än att fokusera på individen och inte heller den dyadiska relationen mellan ledare och följare (Crevani, Lindgren & Packendorff 2010).

Ledarskap kan alltså studeras och förstås både utifrån ett heroiskt men också vardagligt perspektiv. Vidare kan ledarskap även studeras utifrån olika definitioner. Detta resulterar i att diskussionerna om vad fenomenet verkligen innebär och hur det ska förstås är otaliga. I forskningen finns det ca 35,000 definitioner av ledarskap (DuBrin, 2000). Många av dessa är dock intetsägande och även de bästa definitionerna av ledarskap är så breda och oklara att de får ett begränsat värde och blir således ofta relativt meningslösa (Bolden, Hawkins, Gosling, & Taylor, 2011). Detta har bidragit till att forskningsfältet inom ledarskap befinner sig i ett förvirrat tillstånd, vilket även till stor del grundar sig på skillnader i tillvägagångssätt att forska kring ledarskap, men framförallt de flesta forskares snäva fokus samt oförmåga att i sina teorier integrera fynd från andra tillvägagångssätt (Yukl, 1989). De flesta forskare fokuserar alltså endast på en smal aspekt av ledarskap och ignorerar således de andra aspekterna (Yukl, 1989). Utifrån denna kontext tenderar studier om ledarskap att bortse från fenomenets helhet och på ett fragmenterat sätt, istället bryta ner det till dess mest grundläggande element och fokusera på dessa, på ett från varandra nästintill isolerat sätt, var för sig (Barker, 1997). Men som Barker (1997) påstår:

“But breaking down a music composition into its notes and measures cannot possibly lead to an adequate theory about the experience of hearing it. It may be equally unreasonable to assume that leadership can be understood by isolating its components.” (Barker, 1997: 356)

Sammanfattningsvis framställer alltså majoriteten av den samtida forskningen ledarskap som något entydigt och självklart, något som det i själva verket sällan är (Sveningsson och Alvesson, 2014; Yukl, 1989). För att istället påvisa ledarskapets mångtydighet kan de tre tidigare nämnda dimensionerna av ledarskap, identitet, relation och process, men framförallt samspelet mellan dem tas i åtanke. Enligt DeRue och Ashford (2010) har dessa tre ledarskapsdimensioner en nära koppling till varandra. Likaså påpekar Sveningsson och Alvesson (2014), att för att kunna förstå ledarskap utifrån processer och relationer så måste dessa i sin tur studeras med beaktning till såväl förväntningar, relationen mellan ledare och följare, kulturen, den sociala kontexten samt tolkningar. Dessa element hänger i sin tur

samman med individers identiteter (Sveningsson & Alvesson, 2003; Watson, 2009; Collinson, 2006).

Genom att fokusera på teorierna rörande identiteter, relationer och processer som nära kopplade till varandra kan ett samspel och beroende dem emellan identifieras. Ledarskap uppstår i ögonblicket i relationen mellan ledare och följare inom en social kontext (Ladkin, 2010). I linje med detta kan ledarskap som nämnt förstås med fokus på denna upprättade relation individer emellan, snarare än med ett fokus inriktat på hur de olika parterna enskilt agerar (Uhl-Bien, 2006). Samtidigt kommer dock agerandet inom denna sociala kontext bero på hur de olika individerna väljer att identifiera sig själva (Day, Harrison, & Halpin, 2009). Detta samspel sker inom en ständigt pågående process i vilken ledarskapet kan ta olika riktningar (Raelin, 2016). I denna typ av synsätt frikopplas dock ledarskap från individerna, och istället ligger fokus snarare på vilka olika riktningar ledarskap kan ta i själva processen (Crevani et al., 2010). Detta trots att individernas formella roller, antagna identiteter och upprättade relationer emellan bidrar till att forma denna process och dess riktningar av ledarskap (Sveningsson & Alvesson, 2014).

Trots sådana samband och beroende dimensionerna emellan tenderar forskare som nämnt till att studera ledarskap på ett fragmenterat sätt och som ett entydigt fenomen, utan att ta hänsyn till hur olika dimensioner samspelar och är beroende av varandra (Sveningsson et al., 2012; Yukl 1989). Denna uppsats syftar således till att istället för att studera ledarskap utifrån identiteter *eller* relationer *eller* processer, studera fenomenet utifrån, identiteter *och* relationer *och* processer.

1.2 Syfte

Syftet med denna uppsats är att bidra till en mer mångfacetterad syn på ledarskap.

1.3 Frågeställning

Frågeställningen som kommer att besvaras är hur de olika dimensionerna av ledarskap, identitet, relation och process ömsesidigt samspelar, är beroende och existerar i egenskap av varandra.

1.4 Disposition

Nedan följer uppsatsens disposition:

Kapitel 2 - Metod

I metodkapitlet presenteras hur det empiriska materialet samlats in och varför dessa tillvägagångssätt har använts när både teori och empiri samlats in. Vidare presenteras även vår syn på kunskap och hur vi har analyserat och tolkat materialet.

Kapitel 3 - Teori

I det teoretiska avsnittet presenteras först en bakgrund om ledarskap. Sedan presenteras en modell som kommer användas till att tolka empirin där de tre dimensionerna av ledarskap, identitet, relation och process, sammankopplas.

Kapitel 4 - Empiri och Analys

I detta avsnitt bearbetas och analyseras det empiriska materialet med hjälp av den framtagna teoretiska modellen. Kapitlet är uppdelat i fyra episoder, där en episod först presenteras och sedan analyseras innan presentationen av nästa episod påbörjas.

Kapitel 5 - Diskussion och Slutsats

I det sista avsnittet presenteras våra slutsatser. Här lyfter vi upp de viktigaste delarna av analysen, vilka består av argument för hur de olika dimensionerna av ledarskap samspelar med varandra. Dessa slutsatser återkopplas sedan till problembakgrunden där slutsatsernas betydelse lyfts upp. Uppsatsen avslutas med förslag till vidare forskning.

2. Metod

I följande kapitel beskrivs tillvägagångssättet för denna uppsats. Inledningsvis presenteras synen på kunskap, följt av hur insamlingen av det empiriska materialet samlats in. Sedan presenteras det hur empirin har analyserats vilken slutligen efterföljs av en diskussion rörande studiens etik.

2.1 Tillvägagångssätt

Ansatsen som använts i denna uppsats är konstruktivistisk. Detta betyder att sociala företeelser uppstår på grund av aktörerna (Bryman, 2008) vilket resulterar i att denna studie studerar identiteter, relationer och processer som att de upprättas utifrån ett samspel olika aktörer emellan. Vi har utifrån hur individerna samspelar, både i vardagliga samtal såväl som i möten, studerat ledarskap. Detta har varit möjligt då vi själva befunnit oss på plats när dessa interaktioner ägt rum. Detta är precis vad van Breukelen et al. (2006) påpekar är av vikt vid studier av ledarskap. Vidare påpekar han att ledarskap ska undersökas genom mönstret som utgörs av interaktioner och utbyten, och att detta behöver studeras på djupet genom observationer, dagböcker och intervjuer, inte frågeformulär eller kvantitativa studier.

2.2 Insamling

Empiriinsamlingen ägde rum på ett företag beläget i södra Sverige. På grund av en begränsad tidsram för detta examensarbete genomfördes etnografien under tre heldagar vilket Bryman (2008) klassificerar som en mikro-etnografisk studie. Detta är en kvalitativ forskningsmetod i vilken forskarna engagerar sig i en social miljö genom observation, i vilken de studerar beteende, lyssnar på samtal och genomför intervjuer av informanterna samt utvecklar en förståelse för gruppens kultur (Bryman, 2008).

Främst agerade vi vad Bryman (2008) definierar som *fullständiga observatörer*, vilket innebär att vi inte samspelade med respondenterna som heller i sin tur inte pratade med oss under pågående möten och samtal dem emellan. När dock huvudrespondenten, som i denna uppsats vidare kommer benämnas som Sara, var ensam, exempelvis på väg till ett möte eller när hon satt vid sitt skrivbord, antog vi rollen vilken Bryman (2008) kallar *observatör-som-deltagare*, då vi kontinuerligt ställde frågor kring exempelvis vad respondenten gjorde och varför.

Observationen dokumenterades med hjälp av fältanteckningar vilka beskrev vad som skedde och vad som sades under de tre dagarna vi var på plats. Detta strukturerades med klockslag för på så sätt lättare få en övergripande bild över olika händelser. När observationen genomfördes hade vi även möjlighet att ställa frågor, både före och efter viktiga händelser. Detta gjorde att vi kunde förstå kontexten ytterligare. För att få ett så brett och korrekt återgivet material som möjligt användes även inspelning via en diktafon vid möten och intervjuer, detta kompletterades som nämnt med fältanteckningar för att dokumentera exempelvis gester, beteende och kroppsspråk. Fältanteckningarna skrevs ner direkt och inspelningar från möten och intervjuer transkriberades samma dag, vilket Bryman (2008) hävdar är viktigt för att inget ska gå förlorat. Den utförda mikro-etnografin resulterade i följande omfattning av data (se tabell 1).

Omfattning av data	Antal	Sidor transkriberat
Semi-strukturerade intervjuer med Sara	2	11
Intervjuer med gruppchefer	2	7
Intervjuer med Kundtjänstmedarbetare	8	8
Dagar av observation	3	13
Möten observerade	8	15
Totalt		54

Tabell 1. Omfattning av data

Att vi var två personer som genomförde studien gav oss möjligheten att direkt efter samtal och möten följa efter olika personer och ställa följdfrågor. Vi startade observationen med att intervjua kundserviceavdelningens chef, Sara. Detta gjordes för att förstå den övergripande kontexten. Under de tre dagarna som studien pågick skuggades sedan Sara vid alla möjliga sorters aktiviteter, som exempelvis möte med ledningsgruppen, coachsamtal med sin närmsta chef, projektmöte med chefer för andra avdelningar och möte med sina underordnade chefer.

Dock skuggades hon även vid vad Rehn (2003) beskriver som de mer ointressanta aktiviteterna av chefskap. Dessa utgjordes av situationer när hon exempelvis stod vid datorn och kollade igenom sin mail, utförde planering samt av vardagliga konversationer och interaktioner med medarbetare. Detta gjordes för att vi inte ville förbise hur ledarskap kan förstås vid vardagliga situationer.

Under samtliga intervjuer och möten, förutom projektmötet, pga. sekretess, spelades samtalen in och transkriberades. Under perioder där konversationer individer emellan var mindre intensiva, exempelvis när en medarbetare stannade till och ställde en kortare fråga till chefen, så dokumenterades samtal och beteende skriftligt. Eftersom vi var två observatörer hade vi även möjligheten att genomföra åtta stycken kortare intervjuer med anställda, trots den korta tidsramen. Detta gjordes för att tydliggöra kontexten ytterligare och även för att kunna öka förståelsen över intentioner.

För att kunna förstå sig på ledarskap i givna sammanhang och situationer menar Raelin (2016) att studier av det vardagliga arbetet utifrån en chef- och ledarskapsaspekt är viktigt. I linje med detta påpekar Rehn (2003) att vid vissa tillfällen blir det praktiska i en chefs vardagliga arbete så uppenbart att det inte längre reflekteras över eller blir ifrågasatt. Detta trots att det är just det vanliga, vardagliga och tråkiga arbetet som organisationellt liv till störst del består av Rehn (2003). Samtidigt är det viktigt att heller inte helt bortse från de större, mer heroiska aktiviteterna som chefer enligt majoriteten av forskningen valt att fokusera på (Yukl, 1989). Detta då även dessa finns närvarande i en chefs arbete.

2.3 Analysen

Empirin har tolkats hermeneutiskt vilket betyder att vi har försökt fånga det som uppstår inom det sociala samspelet individer emellan samt att olika individer skiljer sig åt (Bryman, 2008). Empirin bearbetades först utifrån observationer, det vill säga vad som skett.

Granskningen fördjupades sedan i form av att koppla samman händelserna med aktörernas intentioner. Detta för att möjliggöra en ihopkoppling av händelserna gentemot teori, vilket beskrivs som *first-order* och *second-order* analys (Van Maanen, 1979). När empirin sammanställts valde vi att, istället för att endast fokusera på vad individer sa eller gjorde, ta ett steg tillbaka och ifrågasätta, precis som Goffman (1974) påpekar, "*Vad är det som händer här?*", detta för att möjliggöra tolkningar på djupet.

Vidare utgår uppsatsen från en abduktiv ansats, vilket betyder att vi i skrivandet har växlat mellan att låta empirin och teorin styra och där empirin valts utifrån teoretiska begrepp samt vice versa i en iterativ process (Alvesson & Sköldberg, 2008). Olika ledarskapsteorier samlades till en början in innan empiriinsamlingen påbörjades, men många av dessa teorier byttes sedan successivt ut. Detta på grund av att problemformulering och frågeställning ständigt omformulerades i takt med en mer djupgående analys av empirin. Denna ledde i sin tur fram till att empirin bröts ner i fyra olika episoder, vilka utgör grunden för studien som är att bidra med förståelse hur olika dimensioner av ledarskap samspelar och är beroende av varandra.

2. 4 Etik

Observationen ägde rum i vad Bryman (2008) benämner som en sluten miljö där vi tog kontakt med företaget för att på så sätt få tillträde. När vi befann oss på företaget hade vi en öppen roll, vilket enligt Bryman (2008) betyder att vi innan studien utfördes, förklarade för de berörda aktörerna att vi ämnade till att utföra en vetenskaplig studie. Vi berättade tydligt för alla de berörda individerna i studien att samtliga skulle anonymiseras och att detaljer kring exempelvis kunder och affärsstrategier inte skulle användas. Viktigt var att alla när som helst fick be oss att lämna rummet eller be oss stryka information som inte fick användas. Detta skedde som nämnt vid ett av mötena, där vi ombads att lämna mötet pga. detaljer som inte fick lämna rummet.

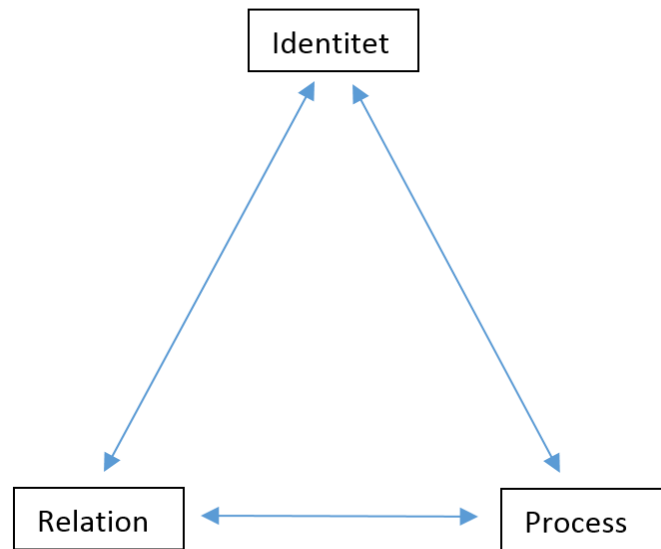
3 Teorikapitlet

Detta kapitel inleds med en redogörelse över ledarskapsforskningens bakgrund. Sedan presenteras en framtagen modell vilken på ett tydligt sätt illustrerar hur de olika dimensionerna av ledarskap identitet, relation och process samspelar med varandra. Därefter definieras dessa, vilket slutligen följs av en fördjupad redogörelse för hur de samspelar med varandra.

3.1 Bakgrund

Begreppen chef och ledare ses ofta som synonyma, då de överlappar varandra (Kotter, 1990). Att leda och bedriva ledarskap är några av de allra mest frekvent förekommande aktiviteterna vid en genomgång av den historiska synen på vad en chef gör (Mumford, 1988). En chef har många varierande förväntningar och krav på sig, varav en är att utöva ledarskap (Tengblad, 2006). Detta tydliggör ledarskapets självklara del av chefskapet (Eden, 1992). Dessa förväntningar kan exempelvis bestå av att chefen alltid ska vara tillgänglig, ha fullständig koll på sitt ansvarsområde, vara lyhörd och att agera när det krävs. För att en chef ska kunna nå framgång i detta arbete krävs det att individen i fråga agerar som en ledare för att på så sätt inspirera medarbetarna (Boyatzis, 1982).

Den ledarskapsforskning som framställer ledarskap i form av heroiska aktiviteter har en annan funktion än den att beskriva vad en chef faktiskt gör (Sveningsson et al. 2014). Denna heroiska bild av ledarskap har bidragit till upprättandet av förväntningar i form av att chefer ska agera och tänka på ett visst sätt (Sveningsson et al. 2014). Dessa förväntningar spelar i sin tur en stor roll när det kommer till när chefer reflekterar över vad de borde göra i termer av ledarskap. Detta är enligt Sveningsson et al. (2014) en del av vad de kallar identitetsarbete. När ledarskap ska studeras utifrån processer men även relationer, så ska förväntningarna i kombination med hur dessa tolkas med i beaktning Sveningsson et al. (2014). För att tydliggöra detta samband ledarskapsdimensionerna emellan kan vår modell (se Figur 1.1) tas i åtanke. I denna modell är det inte de olika dimensionerna i sig, identitet, process, och relation som står i centrum utan denna tydliggör istället samspelet mellan dem.



Figur 1:1 Samspelet mellan de olika ledarskapsdimensionerna, identitet, relation och process

Ledarskap kan alltså inte reduceras till endast en dimension, utan är snarare en sammanhängande process i vilken olika dimensioner påverkar och är beroende av varandra (DeRue & Ashford, 2010; Fairhurst & Uhl-Bien, 2012). För att kunna ge en mer rättvis bild av hur ledarskap kan förstås måste fenomenet således studeras utifrån hur detta samspel och beroende ser ut. Ledarskap i form av identitet konstrueras inom organisationer när individer gör anspråk och beviljar ledar- respektive följareidentiteter, detta i sin tur sker i sociala interaktioner och relationer individer emellan genom en ständigt pågående process (DeRue & Ashford, 2010).

3.2 Identitet

Identitetsbegreppet har på senare år blivit populärt inom studier rörande chef- och ledarskap (Alvesson, Ashcraft & Thomas, 2008). En människas identitet är varken homogen eller konstant utan snarare en pågående process i vilken identiteten varierar beroende på olika sociala sammanhang och situationer som individen befinner sig i. I denna process söker även individen svar på vem hen är (Alvehus & Jensen, 2015). Identitet används som nämnt frekvent inom organisationslivet då individer gör anspråk på olika identiteter beroende på situation, arbetsplats samt arbetstitel (Kreiner & Ashforth, 2004). Dessa faktorer för med sig olika förväntningar på olika individer, att anta en viss identitet. Detta kallas identitetsarbete i

vilket identiteter omförhandlas (Alvesson, 2003). Detta identitetsarbete ses som en kamp vilken uppstår på grund av yttre förväntningar i kombination med individens behov av att representera sig själv sammanhängande (Sveningsson & Alvesson, 2003). Den kan också sägas bero på olika förväntningar från sig själv, andra samt från organisationen (Sveningsson & Alvesson, 2003). Detta identitetsarbete kan också sägas fungera som ett sätt för individen att hantera och relatera till en viss situation (Alvesson, 2003). När en individ blir kollektivt erkänd som en del av en social grupp, exempelvis som ledare, kommer individens ledaridentitet längs med identitetsarbetet att förstärkas och stabiliseras (DeRue & Ashford, 2010). Samtidigt utsätts dock individer för motsägelser, osäkerhet och fragment inom arbetslivet (Carroll, 2016). Detta som en konsekvens av att arbetslivet inom många av dagens organisationer är både föränderligt, instabilt, tvetydigt och motsägelsefullt (Sveningsson och Alvesson, 2014). Identitet kan således sammanfattas som ett resultat av externa rollförväntningar i kombination med interna krafter som exempelvis personlighet, livshistoria samt egna tankar om arbete och ledarskap (McAdams, 1996; Watson, 2009).

En chefsidentitet är något som skapas utifrån externa krafter, det vill säga förväntningar på rollen som finns från överordnade, underordnade samt utomstående, snarare än chefens personlighet och egenskaper (Alvesson & Sveningsson, 2014). Vidare har chefen i form av ledare en aktiv roll i att både framställa och upprätthålla organisationens identitet, det vill säga påverka individer att identifiera sig med organisationen. Dock måste chefen själv identifiera sig med organisationen för att i sin tur kunna influera andra individer att göra det (Salzer-Mörling, 2002).

En ledaridentitet relaterar till en chefsidentitet då chefer förväntas vara ledare (Yukl, 1989). En ledaridentitet definieras som den delen av en människas identitet, vilken gör anspråk på att vara en ledare och tänker på sig själv som en ledare (Day & Harrison, 2007). Ledaridentitet fungerar som ett förråd med information och kunskap kopplad till en ledarroll (Lord & Hall, 2005) och styr individens beteende, interaktioner och processer i en ledarroll (Day, Harrison, & Halpin, 2009). Själva skapandet av en identitet är dock en process som sker över tid. Samtidigt är relationen mellan ledare och följare av stor vikt när individerna ska göra anspråk på dessa olika ledar- respektive följareidentiteter (DeRue & Ashford, 2010).

Vidare påpekar DeRue och Ashford (2010) att den hierarkiska underordningen som följare, gör att denna identitet framställs som mindre attraktiv att identifiera sig med jämfört med en

ledaridentitet. DeRue och Ashford (2010) hävdar således även att individer sällan presenterar sig själva som "följare" vilket beror på de generaliserade förväntningarna som är kopplade till de två olika identiteterna. Utifrån detta kan tolkningen göras att ledar-följarkonstellationen har en påverkan på individers identiteter, vilket i sin tur även påverkar vem som leder och följer. Ledar- och följaridentiteter är därmed en konsekvens av varandras identiteter (Collinson, 2006). Detta innebär att det är inte enbart är ledaren som påverkar följarens identitet utan det finns en ömsesidig påverkan gentemot varandras identiteter inom ledar-följarrelationen (Collinson, 2006). Det hela är som nämnt en process i vilken individer gör anspråk på och beviljas olika identiteter. Detta kan ses som en dubbelprocess, där individen först gör anspråk på en identitet, som sedan även måste beviljas av övriga parter i interaktionen (Uhl-Bien, Riggio, Lowe & Carsten, 2014). De upprättade ledar- och följaridentiteterna skapar i sin tur en relation parterna emellan, men samtidigt möjliggör relationen i sig upprättandet av identiteterna (DeRue & Ashford, 2010).

Individers olika hierarkiska nivåer kopplas som nämnt till vilken identitet de ämnar till att göra anspråk på, och spelar således en stor roll i konstruerandet av ledarskap som process (Ladkin 2010; Larsson & Lundholm, 2010). Denna process är som nämnt ständigt pågående och inom den växer ledarskap fram i form av olika riktningar. Detta utifrån just interaktioner och relationer individer emellan (Crevani, 2015). I linje med detta menar Denis, Langley, och Sergi (2012) att ledarskap fortfarande är en gemensam, flytande process, men när individer interagerar med varandra befinner de sig ofta inte på samma hierarkiska nivå, vilket som nämnt har en koppling till vilken identitet individerna gjort anspråk på i denna process.

Den ständiga omförhandlingen av individernas identitet beror på hur utformandet av relationen ser ut, detta samtidigt som utformandet av relationen är beroende av vilken identitet de olika parterna gör anspråk på (Crevani & Endrissat, 2016). Detta kommer i sin tur spela en stor roll för vilka riktningar ledarskapet inom interaktionen tar när vi studerar det utifrån en process. Detta tydliggör hur identitet ömsesidigt samspelar med de två övriga ledarskapsdimensionerna.

3.3 Relation

En relation innebär att det finns en förbindelse mellan åtminstone två olika parter samt att denna förbindelse har ett innehåll, på så vis bör denna relation ses som ett rum mellan två punkter i vilket något försiggår (Augustinsson & Ericsson, 2011). Ledarskap utifrån

relationsdimensionen kan definieras som en influeringsprocess i relationen mellan ledare och följare (Rost, 1991). Likaså påpekar Uhl-Bien (2006) att ledarskap utifrån en sådan dimension kan definieras på ett liknande sätt, men ersätter ordet inflytande med påverkan. Detta perspektiv är ett av två, som Uhl-Bien (2006) påpekar kan identifieras inom relationsdimensionen av ledarskap. Ovanstående tankegångar är vad hon menar det mer klassiska perspektivet, vilket Uhl-Bien (2006: 669) benämner som "*the entity approach*". Detta perspektiv utgår från faktumet att relationers utformning individer emellan beror på deras olika individuella uppfattningar, personliga egenskaper och beteende. Det andra perspektivet benämner Uhl-Bien (2006: 669) som "*the relational perspective*", vilket utgår ifrån att se ledarskap som något socialt konstruerat men också socialt distribuerat.

Likt Uhl-Biens (2006) "*entity approach*" på ledarskap inom relationsdimensionen påpekar Antonakis, Cianciolo och Sternberg, (2004) att denna påverkansprocess mellan chef och följare är något som kan förstås genom att se till ledarens agerande, men också med följarens tolkning av det i åtanke. Ledarskap som ett relationellt begrepp identifierar således hur individer i en relation kan övertyga andra att anta nya eller förstärka, tidigare värderingar, attityder och mål (Hogg, 2005). Likaså beskriver Uhl-Bien (2006) relationellt ledarskap som en social påverkansprocess i form av ett samspel där förändring av exempelvis värderingar eller attityder konstrueras och produceras. Således är relationen mellan ledare och följare central inom relationsdimensionen av ledarskap, och det är viktigt att relationen även innehåller påverkan och inte bara är en vänskaplig relation (Uhl-Bien, 2008). Vidare betonar Barker (1997) att ett ledarskap utifrån en relationsdimension innefattar olika antaganden. Dessa bygger på att det i relationen mellan ledare och följare finns en naturlig hierarkisk skillnad, i såväl status, intelligens och förmåga (Barker, 1997).

Ladkin (2010) är en av de forskare som hävdar att ledarskap är distribuerat och inte ligger hos ledaren, utan uppstår i ögonblicket när en ledare gör anspråk på att leda och följarna gör anspråk på att följa, detta i kombination med en att det finns kontext och ett syfte. Detta gör att "*the leadership moment*" (Ladkin, 2010). När ledarskap studeras utifrån en påverkansprocess i en relation mellan olika parter fokuserar forskningen som nämnt inte på en individs egenskaper eller beteende, utan istället på de nätverk av relationer som uppstår inom organisationer, och hur dessa i sin tur påverkar varandra (Uhl-Bien, 2006).

Den relation som olika parter ingår i, är av stor vikt när en individ ska anta en identitet, då en stor del av processen av identitetsarbetet handlar om att göra anspråk på, och bevilja andras anspråk identiteter (DeRue & Ashford, 2010). Ledar- och följaridentiteter är samkonstruerade och omförhandlas ständigt inom dessa relationer (DeRue & Ashford, 2010). Vidare påpekar Fletcher (2004) att relationellt ledarskap uppstår i form av en social process som en konsekvens av själva relationen, denna process är i sin tur samkonstruerad av ett flertal individer (Fletcher, 2004). I denna process måste ledaren göra anspråk på att leda och följarna måste vara villiga att följa (Ladkin, 2010). I sin tur krävs det då att ledare respektive följare accepterar varandras anspråk på de olika identiteterna för att ledarskap skall kunna uppstå (DeRue & Ashford, 2010). Detta tydliggör återigen samspelet och beroendet mellan ledarskap i form av relationer identiteter och processer, som modell 1.1 påvisar.

3.4 Process

En modernare syn på ledarskap inom forskningen utgår ifrån ledarskap som en process, och att ledarskap måste studeras utifrån ett kollektivt praktikperspektiv. Ett populärt perspektiv inom denna dimension av ledarskap är "leadership-as-practice" (Raelin, 2016). Detta perspektiv framställer ledarskap som en skapande eller upptäckande process, snarare än en uppsättning tekniker eller kompetenser som en individ besitter, vilka kan bli överförda till organisatoriska miljöer för att på så vis nå specifika utfall. Därmed grundar sig leadership-as-practice perspektivet i att ledarskap uppstår som en process, vilken inte är beroende av individers olika egenskaper (Carroll, Levy & Richmond, 2008). Snarare ses upprättandet av ledarskap som en koordinerad insats av deltagare, vilka genom sina egna regler väljer att uppnå ett distinkt utfall (Carroll et al., 2008). Slutligen frikopplar leadership-as-practice även ledarskap från de formella roller som ledare och följare ofta tillskrivs (Raelin, 2016). Således handlar processdimensionen av ledarskap mindre om vad en person tänker eller gör och fokuserar heller inte på det dyadiska förhållandet mellan ledare och följare, utan om vad människor uppnår tillsammans (Raelin, 2016). Fokus ligger alltså på vad som sker i det sociala samspelet, inte på själva aktörerna i det (Crevani & Endrissat, 2016).

Detta synsätt skildrar kollektiva handlingar vilka i vissa fall uppstår i form av återkommande, och i andra fall nyutvecklade mönster i både specifika ögonblick men också över tid (Raelin, 2016). Ledarskap utifrån processdimensionen är i själva verket en effekt av kollektivt handlande (Raelin, 2016). Således handlar ledarskap inom denna dimension att konstruera och rekonstruera positioner vilket sker i form av en ständigt pågående process (Crevani et al.,

2010). Att ledarskap inom denna processdimension ses som en effekt snarare än en orsak (Crevani et al., 2010) innebär att ledarskap sker på grund av interaktionen, och inte att interaktionen sker på grund av ledarskap.

Vidare definierar Crevani (2015) ledarskap som en process där riktningar produceras. Dessa riktningar kan sägas vara en smalare definition av ledarskap än den influeringsprocessen som det fokuseras på inom relationsdimensionen av ledarskap. Riktningarna produceras i interaktionen (Crevani et al., 2010). Under tiden denna produktion pågår så uppstår det ibland meningsskiljaktigheter mellan de olika parterna och alla konflikter löses inte direkt, det vill säga att situationen inte har ett tydligt avslut utan ledarskapsprocessen utifrån denna dimension skall ses som ständigt pågående, inom en interaktion vilken inte har något slut (Crevani et al., 2010).

Ledarskapets främsta organisatoriska uppgift är skapandet av den kollektiva identiteten (Larsson & Lundholm, 2010). Vidare beskriver Raelin (2016) att ledarskap uppstår i samspelet mellan olika parter. Istället för att fokusera på vem som antar vilken identitet i relationen mellan ledare och följare, utgår ledarskap inom processdimensionen från vad Crevani och Endrissat (2016) menar är *“the other way around”*. Det vill säga att ledarskap utgår ifrån processen och att det är processen som möjliggör upprättandet av identiteter för de olika parterna inom interaktionen. Men viktigt att ha i åtanke är att formella strukturer och rutiner spelar en central roll i konstruerandet av ledarskap (Ladkin, 2010; Larsson och Lundholm, 2010). Detta är något som ledarskap utifrån ett leadership-as-practice perspektiv inom processdimensionen förbiser då det som nämnt frikopplar ledarskap från individerna. Faktum är att en given titel eller roll påverkar individens identitet (Kreiner & Ashforth, 2004) vilken i sin tur påverkar hur individen agerar inom interaktionen (Day, Harrison, & Halpin, 2009). Dessa faktorer kommer sedan att påverka vilka riktningar ledarskapet inom interaktionen kommer att ta, när vi ser ledarskap som en ständigt pågående process (Crevani et al., 2010). Att samtliga parter inom en organisation skulle ha lika förutsättningar och således i lika stor utsträckning kunna påverka hur ledarskap upprättas i form av en process, skulle betyda att samtliga relationer individer emellan skulle vara horisontella och likadana. Detta skulle gjort att riktningarna inom ledarskapsprocessen även de alltid sett likadana ut, något som inte är möjligt (Crevani et al. 2010). Utifrån denna kontext kan det konstateras att processdimensionen tydligt samspelar och är beroende av både relationer och identiteter. Detta då ledarskap inom denna dimension fokuserar på hur ledarskap uppstår och utvecklas i

form av riktningar inom olika interaktioner (Crevani et al., 2010). Dessa interaktioner formar och omformar ständigt relationer individer emellan och påverkar således även hur identiteterna inom dem är upprättade (Raelin, 2016). Således påvisas än en gång sambandet och beroendet mellan de tre olika ledarskapsdimensionerna identitet, relation och process, vilket som nämnt illustreras i modell 1.1.

4. Empiri och Analys

Detta kapitel kommer att behandla empirin och analysen av den. En episod presenteras först vilken sedan följs av en analys av densamma. Den första episoden innefattar ett coachsamtal mellan Sara och hennes närmsta chef. Den andra episoden innefattar en vardagssituation i vilket ett problem reds ut, medan tredje episoden innehåller ett inspirationstal från Sara till hennes medarbetare. Slutligen presenteras den fjärde episoden, ett planeringsmöte mellan Sara och hennes två underordnade gruppchefer.

4.1 Kundserviceavdelningen

Empirin har samlats in på företagets kundserviceavdelning. Individens som har varit objekt för observation och skuggning har vi i denna uppsats som nämnt valt att kalla Sara. Hon är kundserviceavdelningens övergripande chef och har tre gruppchefer under sig, vilka i sin tur har 35 medarbetare uppdelade mellan sig/under sig. Medarbetarna på kundserviceavdelningen arbetar med kundservice via telefon, mail och chatt men har också administrativa arbetsuppgifter rörande kunder. Dessa medarbetare ska enligt Sara ha kompetens att kunna svara på alla typer av frågor från kunder samt att de ska besitta fördjupade kunskaper inom ett av fyra tekniska områden.

Gruppchefernas uttalade arbetsuppgifter är enligt en av dem själva att “leda och fördela arbetet med allt vad det innebär” medan Sara mer detaljerat beskriver gruppchefernas arbetsuppgifter utifrån 4 punkter:

1. Ska coacha o utveckla medarbetare
2. Utveckla sig själva
3. Ansvara för den dagliga driften
4. Utveckla avdelningen

Utöver Saras ansvar för kundserviceavdelningen är hon även en del av en ledningsgrupp, samt att hon som representant för sin avdelning närvarar på många möten. Sara beskriver sitt ledarskap som att hon inte vill vara “en chef som sitter på en piedestal och säger att du ska göra så och du ska göra så, utan vara en chef som leder sitt team framåt.” Vidare påpekar hon att vara chef aldrig varit det som drivit henne, men att få vara med och påverka anser hon vara enormt viktigt. Så länge man inte är chef, upplever Sara den hierarkiska strukturen som ett hinder för kunna påverka.

4.2 Episod 1: Ett coachsamtal mellan Sara och hennes närmsta chef Katharina

Sara har varannan vecka ett coachsamtal med sin sen en månad tillbaka nya chef Katharina. Mötet syftar enligt Sara till att “bolla idéer” med sin chef och till att Katharina ska få möjligheten att kunna ha koll på vad som händer på Saras avdelning. I jämförelse med Saras åtta år inom organisationen, har Katharina som nämnt endast arbetat på företaget i ca en månad. Innan Katharina tillträdde tjänsten som överordnad, arbetade Sara utan att ha en övergripande chef i nio månader.

Mötet börjar med att Katharina direkt överlämnar ordet till Sara och låter henne bestämma vad mötet ska handla om då hon inleder med att i en artig ton fråga Sara, “vad har vi på agendan idag?” Sara påpekar att det främst är tre olika saker som hon vill diskutera och börjar sedan prata om vad hennes planer och utmaningar under den närmsta tiden består av. Sara nämner att hon ska ta över vissa projekt från gruppcheferna, då en av de tre gruppcheferna ska sluta och Sara anser att alla projekt är så pass viktiga att dessa inte kan bortses från. Katharina berömmar Sara och frågar henne om hon känner att hon hinner med dessa extra uppgifter.

Sara informerar sedan Katharina hur avdelningen använder sig av internrekrytering och förklarar även hur de också använder sig av en “studentpool” bestående av studenter som arbetar extra. Denna information kände inte Katharina till. Katharina tar sedan över taktpinnen och frågar hur Sara ligger till i olika projekt och uppdrag. Sara ligger i fas eller till och med bättre än i fas på samtliga punkter, vilket Katharina berömmar henne för, samtidigt som nya delmål sätts upp och diskussioner om hur dessa skall nås fortskrider.

Genomgående i mötet betonar Sara till stor del vikten av att hon och gruppcheferna ska frigöra tid för att kunna visa sig mer bland de anställda och vara mer aktiva i deras vardag “nere på golvet.” Detta är också något som är genomgående för hur Sara talar om och framställer sig själv vid flera tillfällen under dagarna då vår studie utfördes.

4.3 Episod 1: Analys av coachsamtalet

I detta möte är Sara i relationen till Katharina underordnad. Det är Katharina som är Saras utnämnda chef och därmed hon som bestämmer att de skall ha möte. Samtidigt är det Katharina som vill ha information om hur arbetet på Saras avdelning fungerar. Mötet inleds dock med att Katharina låter Sara styra vad diskussionerna på mötet ska handla om, vilket kan

tolkas som att Katharina inte gör anspråk på ledaridentiteten i relationen till Sara, trots att detta är något hon som chef förväntas att göra (Yukl, 1989).

Eftersom det är Sara som sitter på all information om avdelningen är det mest hon som pratar och Katharina instämmer genomgående med Saras synpunkter och vad hon har att säga, och ställer hela tiden frågor om hur saker och ting fungerar på avdelningen. Likt vad Lord och Hall (2005) påpekar, är det information och kunskap i denna situation som kan kopplas till vem som gör anspråk på ledaridentiteten, och Katharinas avsaknad av information och kunskap om avdelningen gör att hennes identitet som ledare i interaktionen blir svag och istället är det Sara som styr samtalet. Detta trots att Sara inför mötet antagit en följareidentitet då hon på överhuvudtaget gått med på att ha ett möte med sin chef vem hon känner det är bra att hon kan "bolla idéer" med. Själva ledar-följarrelationen i sig blir utifrån denna kontext relativt svag. Eftersom ledar- och följareidentiteter är en konsekvens av varandra (Collinson, 2006) så förstärks Saras identitet i att driva samtalet och vara den som informerar Katharina, då Katharina inte är speciellt dominant i den ledaridentitet hon förväntas göra anspråk på. Katharinas behov av att få information från och faktumet att hon ofta ställer resultatriktade frågor till Sara tyder på att hon dock inte ger upp förhandlingen om ledaridentiteten i relationen.

Vidare kan det i relationen påpekas att Sara och Katharina stärker varandras identiteter ju längre diskussionerna fortskrider (DeRue och Ashford, 2010). Sara som avdelningschef besitter stor kunskap om sin avdelning och arbetar självständigt. Katharinas kunskap om avdelningen ökar genom att hon får svar på sina frågor från Sara, vilka berör hur arbetet på avdelningen fungerar. Detta i sin tur reproducerar och stärker Katharinas identitet, då en ledaridentitet bygger till stor del på innehavande av kunskap och information (Lord och Hall, 2005).

Ledarskap utifrån samspelet mellan identitet och relation kan dock inte bortse från ledarskap som en process i detta sammanhang. Detta på grund av att en interaktion inte kan reduceras till att vara en separat händelse, utan är snarare något som står i relation till tidigare händelser (Crevani, 2015). Faktumet att Sara jobbat åtta år på företaget i jämförelse med Katharinas ca en månad, fungerar som en väldigt rimlig förklaring till att Sara är den som besitter mest information och kunskap om hur avdelningen fungerar. Detta påverkar hur identiteterna i

relationen ständigt omförhandlas. När väl Katharinas ledaridentitet stärks så kommer Sara starkare identifiera sig som följare då ledar- och följareidentitet som nämnt är en konsekvens av varandra (Collinsson, 2006).

Men viktigt att notera i denna interaktion är att, även om Katharina inledningsvis lämnar över ordet till Sara, så framstår Katharina som väldigt resultatorienterad angående det Sara berättar. Samtidigt som Katharinas frågor kan uppfattas som beröm och intresse då de uttalas i en artig ton, kan dessa frågor också tolkas som att de indirekt syftar till att sätta press på Sara att leverera. Katharina vill veta vilka resultat Saras avdelning levererar, vilka nya mål som skall sättas upp och hur Sara ska uppfylla dessa mål. Antagandet att den artiga öppningsfrasen tyder på ett överlåtande av ledaridentiteten från Katharina till Sara kan således ifrågasättas. Även om Katharina inte har någon vidare kunskap om Saras arbete, kan en viss influeringsprocess inom relationen (Rost, 1991) identifieras genom Katharinas resultatnriktade frågor. Katharina som chef och ledare vill att Sara levererar. Saras innehav av information samt Katharinas resultatorienterade frågor i kombination med hennes formella roll som chef i åtanke, bidrar till att ledarskapet i denna interaktion ständigt tar olika riktningar i processen, vilket i sin tur kommer utgöra en del av hur individernas identitetsarbete kommer att utformas (Crevani & Endrissat, 2016).

4.4 Episod 2: Problemlösning i vardagen

Sara får under en av dagarna ett samtal från Thomas, chefen för serviceteknikerna, som frågar om Sara känner till att det finns en irritation mellan teknikerna som åker ut på kundbesök och medarbetarna som sitter på kundtjänsten, vilka sedan en kort tid tillbaka har hand om bokningar av dessa besök. Sara går ett varv bland medarbetarna och stannar sedan till hos Lisa som sitter längst bort ifrån Saras kontor, för att diskutera frågan. Lisa är väldigt involverad i bokningssystemet och har mycket kontakt med teknikerna vilka problemet berör. Efter några korta meningsutbyten bestående av småprat om Lisas dagliga arbete går Sara sedan in på det hon från första början kom till Lisa för att prata om:

Sara: Du... Har du hört något om att det inte funkar med bokningarna av teknikerna?

Lisa: Nej... Vadå, vad? Det funkar ju som vanligt..?

Sara: Thomas ringde, han hade hört något av teknikerna, att det inte funkade och han ville stämna av med oss om vi tyckte det funkade dåligt.

Lisa: Jo men teknikerna har gnällt en del om bokningarna, att de har fått köra en del extra nu, men det har vi ju löst... titta här, när den här teknikern är i stad A klockan åtta så bokar vi inte längre in de i stad B, förens efter deras lunchrast.

Sara: Jaha vad bra... för på Thomas lät det som att vi ville att de skulle ta tillbaka bokningarna.

Lisa: Va...?

Sara: Men då är det löst redan?

Lisa: Jaa... det ska det vara... jag vet inget annat.

Sara: Ja men jättebra!

Lisa: Jag kan höra med de andra här i gruppen imorgon... men... nä jag vet inte... är det något problem?

Sara: Nej, men det måste varit de längre körningarna, Thomas visste inte riktigt vad det var heller utan vill bara fånga upp om det var något som skavde.

Lisa: Jaa... nä... Jag kan prata med de andra.

Sara: Men det är jättebra att ni löste det själva med bokningarna.

Sara småpratar sedan lite och berömmar hur duktiga alla i gruppen är och går sedan tillbaka till sin plats och ringer Thomas igen för att förklara vad hon har hört.

4.5 Episod 2: Analys av vardagsmötet

I detta möte så närmar Sara sig Lisa på ett sätt som inte framhäver hennes formella roll som chef, då hon inte direkt adresserar sig som en chef eller ledare i sammanhanget. Detta då det är Sara som kommer och ber om hjälp. Lisa som verkar lite skrämmd av situationen, då hon försiktigt svarar på frågorna och till en början enligt detta verkar tro att det är hon som har gjort något fel, när Sara kommer och frågar om ärendet. I relationen så intar Lisa en följariidentitet för att hantera situationen (Alvesson, 2003) då hon vill undvika problem.

Det ska dock tas i åtanke att Sara är två hierarkiska nivåer över Lisa. I detta möte tydliggörs de formella rollernas samband med individernas anspråk på identiteter (DeRue & Ashford 2010) då Lisa tydligt gör anspråk på en följariidentitet, trots att det är chefen Sara, som är den som ber om hjälp och saknar information i interaktionen. Dessa identiteter är ständigt under omförhandling (Alvehus & Jensen, 2015) och Sara i sin tur försöker inte framställa sig som dominant eller överlägsen utan frågor istället i en intresserad ton vad som hänt. Sara försöker

således att tona ner sin ledaridentitet snarare än att bygga upp den och således istället framställa sig som en kollega till Lisa.

Ledarskap uppstår i samspelet mellan ledare och följare (Ladkin, 2010) och i detta möte så får Lisa bekräftelse att hon gör ett bra arbete och att det är bra att hon själv har löst problemet. Lisa är i största grad delaktig som medproducent i skapande av ledarskapet, då hon aktivt intar en följaridentitet. Detta kommer ha en influens på riktningarna som ledarskap i en process. Det kan också sägas att identiteterna i detta sammanhang påverkas på ett omvänt sätt, som Crevani och Endrissat (2016) menar, att upprättandet av identiteterna möjliggjorts av processen. Detta eftersom identitet skapas och omformas i utifrån en process inom relationer som sker över tid (DeRue & Ashford, 2010). Att Lisa gör anspråk på följaridentiteten kommer även att påverka hennes identitet även i framtiden, då en individs identitet styrs av förväntningar (Sveningsson & Alvesson, 2003). Sara, och även Lisa själv kommer således förvänta sig att hon kommer agera på ett liknande sätt vid en ny likartad situation, och alltså göra anspråk på följaridentiteten i relationen parterna emellan. Således kan interaktionen mellan dem ses som en process vilken inte har något slut (Crevani et al., 2010).

4.6 Episod 3: Saras "brandtal"

På avdelningen hålls det varje fredagsmorgon ett möte innehållande samtliga individer som arbetar på avdelningen. Detta morgonmöte är dock lite speciellt, då Sara ska hålla ett vad hon själv benämner som "brandtal" inför samtliga medarbetare på avdelningen. Anledningen till att Sara tagit beslutet att göra detta beror på att hon känner avsaknad av engagemang och vilja från medarbetarna när det kommer till att prata med kunder. Hon och gruppcheferna upplever att de flesta medarbetarna helst vill jobba med administrativa uppgifter och inte ge kunderna service via telefon, detta trots att "bästa möjliga kundservice" är ett av organisationens mest övergripande mål. Enligt Sara upplever medarbetarna en orättvisa i arbetsfördelningen när de tvingas att prata med kunder och påpekar att det finns till och med medarbetare som slutat på grund av detta missnöje. För att lösa situationen har Sara bestämt sig för att försöka höja medarbetarnas motivation och engagemang genom detta "brandtal".

Sara berättar inför mötet att det viktiga för hon och gruppcheferna, är att de ska gå i rätt riktning och att struktureringen kring det översiktliga arbetet måste bli bättre. Sara säger att hon och gruppcheferna måste börja arbeta proaktivt och coacha sina medarbetare istället för att endast "släcka bränder", det vill säga jobba reaktivt. Medarbetarna måste lära sig lyssna

mer på kunderna för att bli mer effektiva. Vidare berättar Sara att detta inte är någon “quickfix” utan att syftet med fredagens “brandtal” är att ovan budskap ska nå fram, det vill säga tydliggöra vart avdelningen är på väg samt vilket beteende och mindset som ska leda till framgång.

Sara börjar mötet med att påpeka att det är hon som ska prata och att medarbetarna ska “väsas öronen” då tanken är att det inte ska bli någon dialog utan att medarbetarna ska lyssna på hennes berättelse om hennes “inre resa.” Sara säger att hon själv ändrat inställning och fått nya insikter angående hur avdelningen ska jobba vilket har inspirerat henne. Samtidigt säger hon sig dock ha hört att medarbetarna inte gillar att prata med kunder, vilket hon menar känns i hjärtat på henne. Sara påpekar vidare att hon hört både i korridorer och direkt från medarbetarna att de hellre vill arbeta med administrativa uppgifter än att prata med kunder, samt att arbetsbelastningen upplevs som orättvis av de som talar mer i telefon. Hon pratar vidare om att hon fått insikt i att det budskap hon och gruppcheferna vill förmedla inte gått ut till medarbetarna. Sara säger att hon har varit på ledarforum och genom dessa föreläsningar fått bekräftelse för sin tankar och idéer:

”Sen när jag är på ledarforum där man föreläser, där man pratar om framtidens organisationer, hur man ska jobba med kompetenser, då känns det som jag inte är ute och cyklar utan lite tvärtom, att jag är i framkant.”

Vidare berättar Sara att hon kommit fram till att hon har tre val, att sluta på grund av att hon inte fixar situationen, fortsätta som vanligt eller att tänka om. Vad hon valt säger hon med en bestämd röst att hon inte tänker avslöja förrän i slutet av talet.

Sara kommer sedan in på vad hon och cheferna har gjort för att kunna få bukt med detta problem och nämner att de borrar ner sig i olika strategier. En av strategierna som hon lägger extra stor vikt vid till att förklara för medarbetarna är “kundvärde i varje möte”. Hon påpekar att vad “kundvärde i varje möte” är, har de inget svar på i nuläget.

Sara nämner vidare att hon och gruppcheferna på sina många möten pratat om uppsatta mål som, “one stop shop” samt “förstklassig service” och att de diskuterat vilka kritiska framgångsfaktorer avdelningen har, samt att diskussion kring proaktivitet, nytänkande och anpassningsbarhet även det ägt rum i stor utsträckning. Vidare berättar Sara:

“Det vi pratat ihop oss om är att tänka nytt. Vi måste tänka nytt allihopa, om inte vi tänker nytt så kommer inte ni heller det. /- - /. Så det vi tänkte göra nu är att börja testa saker, så efter påsk så tänker vi att vi ska lägga stor del av vår tid på att coacha er, vara ute i vardagen och coacha er”

Hon påpekar sedan, för att målet ska kunna uppfyllas så måste hon och gruppcheferna prioritera bort vissa saker, vilka det är vet de dock inte riktigt just nu.

När talet avslutas och applåderna efter några sekunder tystnat beger sig Sara in i ett separat rum för ett telefonmöte som berör ett externt projekt, att få in fler kvinnor i branschen. Avdelningsmötet fortsätter en stund till utan henne och när det är slut och medarbetarna är på väg tillbaka till sina arbetsplatser ropar den ena gruppchefen att det är kort om folk idag på avdelningen vilket gör att alla medarbetare måste hjälpa till på telefonerna och prata med kunder. En kollektiv suck ekar i rummet och medarbetarna verkar inte särskilt tillfreds med gruppchefens direktiv.

4.7 Episod 3: Analys av “brandtalet”

Denna typ av avdelningsmöte hålls som nämnt varje fredag. Vid detta möte tar Sara som högsta chef på avdelningen beslutet att hon ska tala första halvtimmen. När mötet startar så stänger hon alla möjligheter för de underordnade att säga något då hon uttryckligen säger att alla ska vara tysta och lyssna och att det inte ska bli någon diskussion. I motsats till episod 2 adresserar sig Sara här på ett helt annat sätt, då hon här istället talar om, hur hon som ledare, ska prata och medarbetarna ska sitta tysta och ta in vad hon har att säga.

Ser vi till Saras roll som avdelningschef så är det denna som ger henne befogenhet att överhuvudtaget kunna kalla till ett möte, styra över det och som nämnt ta bort alla andras möjlighet att invända under det. Denna befogenhet har ingen annan på avdelningen. Således är det inte möjligt att helt frikoppla ledarskap från tillskrivna roller, vilket ett leadership-as-practice perspektiv inom processdimensionen av ledarskap syftar till att göra. Sara och medarbetarnas olika hierarkiska nivåer spelar istället i denna interaktion en stor roll för konstruerandet av ledarskapet inom interaktionen, likt Ladkin (2010) samt Larsson och Lundholms (2010) resonemang. Saras försök att göra anspråk på en ledaridentitet blir därför

lyckat och väldigt tydligt när hon talar om sig själv som ledare, vilket implicit innebär att alla andra blir följare, det vill säga som en konsekvens av varandras identiteter (Collinson, 2006). Detta är således också en avgörande faktor vilken indikerar på vem som "leder" och "följer" inom interaktionen samt den upprättade relationen parterna emellan, även om medarbetarna explicit inte uttryckt sig som följare (DeRue & Ashford (2010). Sara har också antagit sin yrkesidentitet som chef och precis som Salzer-Mörling (2002) påpekar ligger denna identitet i linje med organisationen och dess värderingar, vilka är att nå en högre kundnöjdhet genom bättre kundservice.

I ledar- och följjarrelationen i detta fall kan "brandtalet" ses som ett försök till att influera medarbetarna och få dem att agera på ett önskat vis vilket Antonakis et al. (2004) beskriver som ledarskap. Men fortsatt viktig att ha i åtanke i denna relation där Sara influerar/inspirerar medarbetarna är identiteterna (DeRue & Ashford, 2010). Saras yrkesidentitet som chef och identitet som ledare, är att hon är framåt, har nya tankar och tror sig kunna inspirera. Detta då hon påpekar att hon anser sig själva ligga i framkant vid träffarna på ledarforum. Samtidigt sitter medarbetarna kvar och lyssnar, vilket befäster Saras ledaridentitet och sin tur även medarbetarnas följjaridentiteter. Något som också styrker att medarbetarna beviljar Sara ledaridentiteten är ett citat från en intervju med en av medarbetarna direkt efter talet:

"Att hon som har så mycket att göra, kommer och berättar om framtiden och hur vi ska arbeta tycker jag är bra."

Således kan det sägas att den upprättade ledar-följarrelationen samspelar med vilka identiteter de olika parterna väljer att göra anspråk på (DeRue & Ashford, 2010; Crevani & Endrissat, 2016).

Saras ledaridentitet, att vara en ledare som kan inspirera, hänger alltså samman med hennes formella position som medarbetarnas chef. I sin tur påverkar den upprättade ledar-följarrelationens utformning och utveckling hur Sara identifierar sig själv i olika sammanhang (DeRue & Ashford, 2010). I detta "brandtal" är det som nämnt faktumet att medarbetarna accepterar rollen som följare, som gör att Sara blivit vad DeRue och Ashford (2010) menar är kollektivt erkänd till en hög grad, vilket i sin tur förstärker och stabiliserar Saras ledaridentitet. Medarbetarna är alltså införstådda med sina egna roller som underordnade, och således även Saras roll som överordnad. Detta faktum betyder också att de tillsammans med

Sara har samkonstruerat och byggt upp både Saras ledaridentitet, men även sina egna följareidentiteter, i form av en process. Denna process menar Raelin (2016) är en, om än möjligt oreflekterad, koordinerad och kollektiv insats av samtliga aktörer inom interaktion.

Som ovanstående stycke påvisar möjliggör processen tillskrivandet av olika identiteter till individerna inom den upprättade ledar-följarrelationen (Crevani & Endrissat, 2016).

Emellertid är det fortsatt viktigt att ha Saras formella roll som chef och identitet som ledare i åtanke. Utan sin roll hade Sara inte haft samma möjlighet att kalla medarbetarna till mötet från allra första början. Att då reducera ledarskap till en process, utan att ta hänsyn till individernas formella roller, identiteter och upprättade relationer emellan blir således svårargumenterat.

Vidare kan det kring mötet i sig konstateras att det pågår en process, i vilken fokus inte bara ska centreras på Sara som ledare (Raelin, 2016), även fast det endast är hon som talar. I rummet befinner sig 38 personer vilka alla som nämnt är medproducenter av ledarskapet inom denna interaktion, detta genom att inta rollen som följare (Ladkin, 2010). Samtliga sitter helt tysta och följer således Saras uppmaning. Visst har de ett val, att resa sig upp och gå eller komma med invändningar mot Sara, men ingen gör det. Som Sveningsson och Alvesson (2003) påpekar, beskrivs individers identitetsarbete som en kamp, bestående av förväntningar på sig själv, från andra samt från organisationen. Medarbetarnas identiteter, som influeras av övriga medarbetares förväntningar (Sveningsson & Alvesson, 2003), influerar således i sin tur på hur delaktiga de är i processen att samproducera ledarskap i form av en ständigt pågående process (Crevani et al., 2010). Medarbetarna är i denna interaktion till en stor grad delaktiga i att samproducera ledarskap, då de accepterat och identifierat sig som följare, men även beviljat Saras anspråk på ledaridentiteten inom den upprättade relationen parterna emellan. Förväntningarna på medarbetarna är att sitta tysta och lyssna, snarare än att lägga sig i och avbryta Sara. Att förväntningarna ser ut på detta sätt kommer ha en influens på ledarskapets riktningar som uppstår inom den ständigt pågående processen (Crevani, 2015; DeRue och Ashfords, 2010).

Processen som växer fram inom interaktionen utgår ifrån det sociala samspelet parterna emellan (Crevani, 2015), att ledaren talar och följarna lyssnar möjliggör upprättandet av individernas identiteter (Crevani & Endrissat, 2016). Men identiteterna möjliggör även upprättande av ledarskap i form av en process (DeRue & Ashfords, 2010). Att Sara anser sig själv veta bäst, och därför vill lära ut nya saker till medarbetarna tydliggörs när hon berättar

att alla på avdelningen måste tänka nytt samt att cheferna ska börja coacha medarbetarna. Sara har som redan nämnt, tidigt i interaktionen identifierat sig som ledare på ett tydligt sätt, men i sin position har hon också befogenhet att influera medarbetarnas identitetsarbete. Sara går faktiskt in och kräver hur underordnade ska tänka, vilket innebär att hon indirekt talar till de underordnade som följare, vilka ska tänka på ett visst sätt. Att Sara även ska coacha medarbetarna, tyder på att Sara ser sig själv som den individ vilken innehar mest information och kunskap om hur arbetet på avdelningen ska utföras. Detta trots att Sara i den första intervjun påpekade: ”Jag kan verkligen ingenting på detaljnivå.”

I motsats från episod 1, coachsamtalen med Saras chef Katharina, är det i denna interaktion inte Sara som besitter mest kunskap vilket gör att Sara befinner sig i en sämre position för att göra anspråk på ledaridentiteten inom relationen med medarbetarna (Lord & Hall, 2005). Avsaknaden av denna kunskap försvagar dock inte Saras identitet som ledare i denna interaktion. Detta då hon tydligt gör anspråk på ledaridentiteten och verkar ha ett behov av att representera sig själv som ledare i relationen gentemot sina medarbetare (Sveningsson & Alvesson, 2003). Saras tydliga anspråk på ledaridentiteten, trots sin avsaknad av kunskap på detaljnivå, kommer i sin tur influera ledarskapet inom den fortlöpande processen, men framförallt influera vilka olika riktningar ledarskapet inom denna process kommer ta (Crevani, 2015).

4.8 Episod 4: Planeringsmötet med gruppcheferna

Den sista episoden som analyseras är ett planeringsmöte mellan Sara och två av de totalt tre gruppcheferna, vilket äger rum i en möteslokal ca 20 minuters bilfärd från kundserviceavdelningen. Anledningen till att mötet äger rum så långt bort från Sara och gruppchefernas egen avdelning är enligt Sara för att de inte vill bli störda. Mötet infinner sig på eftermiddagen och de två gruppcheferna har ägnat hela dagen till att sitta och planera och förbereda vad de vill diskutera.

Innan Sara anländer till mötesrummet påpekar bägge gruppcheferna att den arbetsbelastningen som för tillfället råder är väldigt hög, och eftersom den tredje gruppchefen kommer att sluta inom kort och rekryteringen för en ny precis har börjat, kommer de under en kommande period få ännu mer att göra. Mötet går enligt gruppcheferna själva således ut på att de vill få tydlighet från Sara över vad som är viktigast att prioritera i deras vardag.

Sara anländer inom kort till rummet och efter lite småprat och tekniska problem inleder hon mötet med att presentera en PowerPoint och visar en ny strategi som de högre cheferna tillsammans tagit fram och tänkt att avdelningarna ska jobba efter. Gruppchef 1 frågar då om detta är något som är bestämt att de ska arbeta mot. Sara svarar, att så inte riktigt är fallet. Sara går vidare till nästa del av strategin som är "kundvärde i varje möte:

Sara: Och vi tog ett omtag på detta och diskutera vad innebär det egentligen? Man måste ju dela upp detta i kund, kundvärde och möte... Och då började vi bolla ner lite i, hur definierar vi en kund i koncernen idag, det gör vi ju inte...

Gruppchef 1: Går avdelning X i täten i frågan om kundvärde i varje möten också? Och sen ska lämna över det till koncernen?"

Sara: Alla har ju inte det i strategin.

Gruppchef 1: Vad menar du nu, har inte alla med det i sin affärsplan? Jag tycker att kundvärde i varje möte är ju högst upp.

Sara: Jo men själva projektet Kundanalys, det man gör där mynnar ju ut i hur man ska jobba i koncernen... Men det vi kommer fram till här, det vi definierar vad är en kund och det här, det kommer ju på något sätt komma fram i projekt där alla är med.

Gruppchef 1: Men förlåt, vad ska vi göra med detta då?

Sara: Men du ska bara veta att detta är pågående, vi har jobbat med detta, det kommer en röd tråd snart men jag vill bara att ni ska hänga med på vad vi gjort.

Sara pratar vidare om hur kundupplevelser skall kartläggas medans gruppchef 1 sitter tyst. Gruppchef 2:s inställning är mer positiv och då hon bland annat utbrister i: "Skitbra" när Sara förklarar vidare.

Gruppchef 1: Fråga, ni sitter ett gäng i ledningsgruppen och under sitter vi gruppchefer, sen presenterar du detta lite för oss i förbifarten, här känner jag lite att jag vill va med för att få reda på vad jag ska ta med mig till mina medarbetare.

Sara: Det som hänt lite är att tiden på något sätt försvunnit och man har inte fått gjort något. Jag förstår dig helt men bara för att jag säger detta nu, så betyder inte det att vi ska ut och göra allting, utan jag ser det som att nu startar eran resa här. Men sån workshop vi hade förra veckan ska vi inte ha för vi får inte ihop det.

Gruppchef 1: Vilken då?

Sara: Då vi satt i huben och gick igenom marknadsorientering. Vi kommer inte ha det för dessa strategierna, utan då sa vi det att vi måste hitta ett annat sätt för att involvera er.

Gruppchef 1: Och då behöver ju du bli en stor inblandad part när vi sen ska implementera detta på avdelningen.

Sara: Ja men grejen är det att, det vi pratar om här implementeras i projektet Kundanalys. /.../. Men att svara på de här frågorna, det är ju något som projektet ska ta fram.

Gruppchef 2: Det ligger ju inte på oss.

Sara: Nä precis ligger inte på oss! Men vi måste fånga upp kundanalysprojektet för det är där vi får alla svaren ifrån, men vad som kommer ut från kundanalysprojektet måste vi implementera där, jag kommer dock inte ha facit för det är Frans som sitter med facit.

Gruppchef 1: Jättebra!

4.9 Episod 4: Analys av mötet med gruppcheferna

När Sara anländer till mötet, vilket pågått utan henne under hela dagen, är hon full av energi och vill överföra sina visioner om avdelningens utveckling till sina underordnade. I och med att det är hon själv som tar tag i mötet och är den som börjar prata, gör hon som Ladkin (2010) beskriver, anspråk på ledaridentiteten i interaktionen medan de två gruppcheferna i sin tur beviljar denna genom att välja att lyssna på vad Sara har att säga. Således har den dubbelprocess angående anspråk och beviljande av ledar- respektive följareidentitet som Uhl-Bien., et al (2014) beskriver startat redan i mötets inledande del. Dessa antaganden och

godkännanden av identiteter har upprättats inom interaktionen mellan Sara och hennes gruppchefer. Samtidigt har denna dubbelprocess av antagning och godkännande av identiteter även bidragit till upprättandet av en ledar-följarrelation mellan Sara och hennes gruppchefer. De ingår nu i det som Augustinsson och Ericsson (2011) menar är en förbindelse mellan olika parter. Vidare kan det "mellanrum" som enligt Augustinsson och Ericsson (2011) beskrivs som innehållet i relationen mellan parterna utgöras av den överhängande uppgiften Sara har, det vill säga att överföra sitt tankesätt och visioner till sina underordnade gruppchefer. I detta möte går det att utifrån den påverkansprocess inom relationen till gruppcheferna som Uhl-Bien (2006) beskriver, utläsa att Sara utför ledarskap. Samtidigt bidrar Saras beviljade identitet som ledare i sin tur också till hur relationen parterna emellan utformas (DeRue & Ashford, 2010).

Gruppchef 1 är i en ganska stor del av episoden ifrågasättande gentemot Sara. När exempelvis Gruppchef 1 påpekar att hon tycker att alla borde ha "kundvärde i varje möte" i sin affärsplan gör hon det i en ifrågasättande ton. I denna kontext sker vad DeRue och Ashford (2010) menar är en omförhandling av individernas identitet. Gruppchef 1 gör inte anspråk på att följa villkorslöst, utan kräver svar på vad och varför Sara presenterar det hon gör. Efter en tids förhandling och övertalning ger Gruppchef 1 upp, och därmed beviljar Saras anspråk på ledaridentiteten i relationen. Detta tydliggörs när Gruppchef 1 tillslut uttrycker sig positivt gentemot Sara. Denna omförhandling av identiteter inom relationen mellan ledare och följare, är precis som DeRue och Ashford (2010) påpekar, en ständigt pågående process, en process som enligt Crevani et al. (2010) menar inte heller har något slut. Utifrån interaktionen mellan Sara och Gruppchef 1 har det alltså skapats vad Crevani et al. (2010) menar är en konflikt, vilken bidrar till att ledarskapet i sammanhanget ständigt tar olika riktningar. Denna konflikt består dels av den "kamp" som innefattar identitetsarbete, vilket både Sara och Gruppchef 1 utför, men också av det som DeRue och Ashford (2010) menar, nämligen av olika förväntningar och egen vilja att framställa sig själv och sina tankar. Relationen mellan parterna är i detta läge precis som DeRue och Ashford (2010) påpekar avgörande, då identiteterna ständigt prövas och omförhandlas inom en sådan relation.

Sara kan utifrån detta möte också sägas likt episod 1, coachsamtalet med Katharina, vara den som besitter mest information. Detta eftersom det är hon som förser gruppcheferna med information, vilken hon tilldelats via möten med andra chefer inom organisationen som befinner sig på samma hierarkiska nivå som Sara. Detta innehavande av information resulterar

i att Sara är den, som i störst utsträckning har möjlighet att influera hur relationen med gruppcheferna utformas. Detta eftersom en beviljad ledaridentitet inom en relation delvis bygger på att inneha kunskap och information (Lord & Hall, 2005). De tillskrivna identiteterna inom relationen parterna emellan kommer i sin tur influera hur individer agerar i det sociala samspelet (DeRue & Ashford, 2010). Crevani (2015) menar att detta sociala samspel sker inom en process i vilken riktningar av ledarskap produceras. Således tydliggörs att även Saras roll samt identitet, samspelar med ledarskap som en process och dess riktningar inom den.

Den ledaridentitet som Sara antagit fungerar alltså likt Lord och Halls (2005) samt Day, Harrison och Halpin (2009) tankar om ledarskap. Det vill säga att ledaridentiteten bygger på ett sorts förråd med information och kunskap vilket i sin tur inte bara bidrar till Saras beteende i olika interaktioner utan också vilka interaktioner hon väljer att interagera i. I detta fall utmynnade innehavandet av information till att Sara kallade gruppcheferna till ett möte. I interaktionen påbörjades sedan ett identitetsarbete inom relationen parterna emellan. Detta möte och dess upprättade relation förstärker Saras identitet som ledare och hennes uppfattning av sig själv (DeRue & Ashford, 2010).

I slutet av episoden utbrister gruppchef 1 "Jättebra!" vilket tolkas som att hon återigen antagit en följariidentitet då hon accepterar det Sara presenterar, eller åtminstone slutar ifrågasätta sin chef. Sara har således förstärkt rådande värderingar och fått Gruppchef 1 att anta en ny attityd och inställning. Upprättandet av ledarskap i form av olika riktningar inom relationen parterna emellan, utgår dock ifrån faktumet av Gruppchefs 1 relativt genomgående ifrågasättande ton i mötet. Således kan det konstateras att ledarskap här har skett på grund av interaktionen och inte vice versa, detta i linje med vad Raelin (2016) påpekar är utgångspunkten för hur ledarskap ska studeras inom en processdimension. Samtidigt är det dock viktigt att ha i åtanke att själva mötet i sig från början utgår ifrån att Sara ämnar till att influera gruppcheferna vilket definieras som ledarskap (Rost, 1991; Uhl-Bien, 2006). Det vill säga att mötet kan ses som en interaktion vilken skett på grund av ledarskap. Detta i motsats till vad Raelin (2016) menar, att ledarskap uppstår på grund av interaktion.

Med tanke på att gruppcheferna accepterat att gå på mötet kan det sägas att de som nämnt redan i detta ögonblick gjort anspråk på följariidentiteter och samtidigt beviljat Sara anspråk på ledaridentiteten. I denna kontext har interaktionen återigen, i motsats till vad

processdimensionen menar, skett på grund av ledarskap. Detta är i sin tur dock beroende av den relation Sara och hennes gruppchefer har med varandra i vilken Sara är utnämnd chef. Precis som Denis et al. (2012) menar, kan ledarskap i denna episod ses som en ständigt gemensam flytande process, men när Sara och hennes gruppchefer intar mötet befinner de sig inte på samma hierarkiska nivå och har således inte samma möjlighet att influera ledarskapets riktningar i denna process. Detta då formella strukturer spelar en central roll i konstruerandet av ledarskap (Ladkin, 2010; Larsson & Lundholm, 2010).

När ledarskap studeras utifrån en påverkansprocess i en relation mellan olika parter fokuserar forskningen som nämnt inte på en individs egenskaper eller beteende utan istället på de nätverk av relationer som uppstår inom organisationer och hur dessa i sin tur påverkar varandra (Uhl-Bien, 2006). Ledarskap kan dock inte heller reduceras till endast relationen mellan Sara som ledare och gruppcheferna som följare utan i denna interaktion finns vad Uhl-Bien (2006) menar är ett nätverk av relationer vilka i sin tur påverkar varandra. Sara försöker influera gruppcheferna när hon presenterar vilken strategi hon vill att de ska jobba efter. Detta i vad Uhl-Bien (2006) skulle kalla en influeringsprocess. Gruppchef 1 ifrågasätter, men ger till slut upp och ger med sig i diskussionen. I denna influeringsprocess som pågår finns dock även en tredje part, nämligen gruppchef 2. Gruppchef 2:s identitet och agerande som följare influerar både Sara och gruppchef 1:s identitetsarbete. När Sara förklarar hur hon tycker att gruppcheferna ska arbeta på sikt, bekräftar och berömmar gruppchef 2 Saras idéer. Denna relation mellan gruppchef 2 och Sara bidrar således till förstärkandet av Saras ledaridentitet, vilken i sin tur influerar Saras agerande i hennes relation med gruppchef 1.

Vidare ingår även Gruppchef 1 och 2 i en relation med varandra. När Gruppchef 2 är på Saras sida i diskussionen kommer det influera Gruppchef 1:s uppfattning och identitet. Detta då den sociala kontexten är viktig för hur individer väljer att identifierar sig själva (Kreiner & Ashforth, 2004). Sara är som nämnt i detta möte formellt överordnad och gruppcheferna underordnade. När gruppchef 2 accepterar en följaridentitet och agerar därefter, bidrar detta i sin tur till att förväntningar skapas på hur en underordnad, i detta fall en gruppchef, ska agera (Watson, 2009). Dessa förväntningar influerar i sin tur gruppchef 1:s identitetsarbete (Sveningsson & Alvesson, 2003) och därmed även hans agerande (Ashforth & Kreiner, 2004). Därför går det inte att isolera Gruppchef 1:s förändrade attityd till att Sara har övertalat Gruppchef 1 genom en influeringsprocess, utan samtliga aktörer i interaktionen måste tas i beaktning i ledarskapsprocessen.

5. Diskussion och Slutsatser

I detta avslutande kapitel presenteras uppsatsens slutsatser vilket i sin tur följs av reflektion över slutsatsernas betydelse i ett större perspektiv. Slutligen så presenteras förslag till vidare forskning.

5.1 Samspelet mellan identitet, relation och process

Precis som Yukl (1989) beskriver, är ledarskap inom den samtida forskningen fragmenterat, vilket bidragit till förvirring och oklarhet inom ledarskapsfältet. För att få förståelse varför och hur ledarskap uppstår kan inte fokus på det reduceras till hur enskilda dimensioner fungerar, utan samspelet och beroendet dem emellan spelar en avgörande roll i hur ledarskap inom var och en av dessa dimensioner upprättas (Svenningsson et al., 2012). Med detta sagt är det viktigt att ha helheten i åtanke. När ledarskap undersöks utifrån ett bredare perspektiv, där samspelet mellan olika dimensioner av fenomenet innefattas, så blir bilden av hur ledarskap ska studeras tydligare. Utifrån vår studie kan ett ömsesidigt beroende och samspel mellan olika dimensioner identifieras. I vår studie handlar detta ömsesidiga beroende och samspel om aktörers identitet, relationer gentemot varandra och ledarskap som en process.

Detta beroende och samspel mellan dimensionerna är något som majoriteten av den samtida forskningen som nämnt förbiser, då den ständigt tenderar till att studera dimensionerna var och en för sig. Detta upprättande av "murar" dimensionerna emellan agerar snarare som ett hinder än som en utvecklingsmöjlighet för studier inom ledarskapsforskningen. Precis som modellen vilken presenterades i teorikapitlet påvisar, samspelar som nämnt dessa dimensioner med varandra. Identiteter skapas i en pågående process (Alvesson, 2013) inom samspelet av relationer (Alvehus & Jensen 2015). Likaså skapas ledarskap inom dessa relationer individer emellan (Hogg, 2005), och kan således även sägas uppstå i en ständigt pågående process (Crevani et al., 2010). Men det som denna uppsats bidrar med, är att påvisa hur själva samspelet mellan dessa tre dimensioner (identiteter, relationer och processer) ser ut. Samtidigt som de är beroende av varandra influerar de även ömsesidigt varandras utformning.

Exempelvis, att aktörernas identiteter både influerar relationer respektive processer men i sin tur också kan influeras av desamma. Ser vi till de fyra episoderna beskrivna i analyskapitlet så blir det tydligt att huvudrespondenten Saras identitet influeras av de andra två dimensionerna. Saras identitet upprättas och omförhandlas inom de relationer hon interagerar i, samtidigt som processer möjliggör upprättandet av identiteter inom dessa relationer (Crevani och Endrissat,

2016). Men det som även framgår är att Saras identitet bidrar till hur dessa relationer och processer som uppstår inom de olika episoderna formas. Med andra ord, hur Sara agerar influeras av hennes identitet, därmed influerar hennes identitet både hur hennes relationer utformas samt hur ledarskap i form av processer inom dessa växer fram.

När Sara pratar om ledarskap så målar hon upp en tydlig bild över vad det är en chef ska göra och hur den ska agera. Det ställs således förväntningar på henne som chef att utföra ledarskap, inte bara från henne själv utan det finns även en allmän förväntning på chefer att utöva ledarskap (Tengblad, 2006). Dessa förväntningar påverkar i sin tur hennes egen identitet i form av att hon förväntas göra anspråk på en ledaridentitet. Samtidigt nämner Sara att hon "inte hon inte vill sitta på uppe på någon piedestal." Detta förklarar hennes beteende när hon ena stunden identifierar sig som den stora ledaren i ett brandtal och i andra stunden likt vad som skedde i episod 2, intar rollen som jämlike med en medarbetare. Dessa olika interaktioner och relationer influerar hennes identitet, eftersom identiteter alltid är under konstruktion. Samtidigt influerar identiteterna i sin tur utformningen av de olika relationerna (DeRue & Ashford, 2010).

Det som framgår i denna studie är att ledarskap utifrån identiteter relationer och processer är påtagliga i varandras uppkomst. Sett till första episoden, i vilken "brandtalet" presenteras, så uppstår interaktionen mellan Sara och medarbetarna till stor del på grund av Saras egen självbild och identitet som ledare. Sara har en förväntan på sig, att hon ska vara den som leder och inspirerar avdelningen, vilket också är en av anledningarna till att interaktionen över huvud taget sker. Interaktionen präglas av en influeringsprocess inom relationen parterna emellan, genom vilken Sara vill motivera de underordnade medarbetarna. I denna process är identiteterna påtagliga, men dessa omförhandlas också inom processen.

I episod 3 skiljer sig avsaknandet av kunskaps betydelse gentemot episod 1. Katharinas avsaknad av information och kunskap i episod 1 leder som nämnt till att hon inte gör särskilt tydliga anspråk på ledaridentiteten. I motsats till detta gör Sara i sitt "brandtal" tydligt anspråk på ledaridentiteten, trots att hon saknar kunskap om medarbetarnas arbete på detaljnivå. Skillnaderna i de två olika episoderna, hur tydligt de respektive formella cheferna väljer att göra anspråk på ledaridentiteten, influerar alltså på hur den sociala interaktionen utformas i form av en ständigt pågående process. Eftersom dessa interaktioner skiljer sig åt, blir relationer mellan individer inom dem således också utformade på olika sätt. Eftersom Sara

tydligt gör anspråk på ledaridentiteten i ”brandtalet”, och Katharina inte gör detsamma i coachsamtalet utformas de sociala processerna samt relationerna mellan aktörerna på olika sätt. Denna analyserade skillnad tydliggör samspelet och beroendet mellan ledarskap utifrån identiteter, relationer och processer.

Sammanfattningsvis kan det sägas att dessa olika dimensioner av ledarskap existerar i egenskap av varandra. Förändras något i en dimension, influerar detta i sin tur förutsättningarna för hur ledarskap kan tänkas utvecklas och förstås i någon av de övriga dimensionerna. Således är det bara i egenskap av varandra och med hänsyn till samspelet mellan dimensionerna samt utformningen av detta, som kan resultera i en mer rättvis bild av hur ledarskap verkligen kan förstås. Det vill säga att se ledarskap som mångfacetterat och inte något entydigt.

Återkopplar vi till modellen i figur 1.1 så drar vi slutsatsen att ledarskap måste enligt vår studie innefatta alla tre dimensioner, identitet, relation och process samt samspelet mellan dem. Gör ingen anspråk på ledaridentiteten, upprättas ingen ledar-följarkonstellation, och heller ingen process som pågår över tid av vilken alla deltagare är medproducenter. På så vis kommer ledarskap därmed inte kunna studeras på ett rättvist sätt om inte samtliga dimensioner och samspelet mellan dem inkluderas. Likaså går det heller inte att som nämnt, förstå dessa dimensioner separat eftersom de är beroende av varandra. Ses exempelvis ledarskap endast som en process, utan hänsyn till vilka relationer eller formella roller de olika parterna har, så förbises en otrolig mängd aspekter vilka enligt, som vår studie påvisar, spelar en avgörande roll för processens utformning och vilka riktningar ledarskap inom den skulle ta.

5. 2 Reflektion

Utvecklingen av ledarskapsforskningen går mot att studera ledarskap utifrån ett praktikperspektiv, som handlar om att försöka förstå vad som händer i den sociala kontexten (Crevani, 2015; Crevani et al., 2010; Raelin, 2016). Emellertid bidrar denna uppsats med insikten, att ledarskapsfältet måste studeras utifrån ett bredare perspektiv snarare än att ständigt fokusera på att hitta nya sätt för hur ledarskap ska studeras.

När aspekten av identiteter inkluderas i framställningen av ledarskap så breddas bilden eftersom individer inte enbart agerar utifrån relationer eller processer utan även utifrån sin egen självbild (Day et al., 2009). Således är även detta ett argument för att studera ledarskap utifrån hur ett flertal dimensioner samspelar med varandra och således inte fragmentera och reducera fokus på ledarskap till endast en av dimensionerna. När detta beroende dimensionerna emellan förbises och ledarskap reduceras till endast en dimension studeras de alltså som, från varandra, isolerade komponenter. Att studera ledarskap på detta sätt, som majoriteten av den samtida forskningen som nämnt gör, förbiser en av de allra viktigaste aspekterna för möjligheten att kunna ge en rättvis bild av hur ledarskap ska förstås och studeras, nämligen hur dessa olika dimensioner av ledarskap samspelar med varandra. Slutsatserna i denna uppsats utgår således ifrån faktumet att vi vill öka förståelsen över att olika dimensioner av ledarskap samspelar, är beroende av och existerar i egenskap av varandra. Därmed, när vi utesluter andra dimensioners influens och således även definierar vad ledarskap *inte* är, framställs ledarskap som något entydigt. Detta är som nämnt motsatsen till vad vår studie påvisar.

Denna bredare syn på ledarskap bidrar till bättre förståelse över vad ledarskap är och hur det kan förstås. Detta bidrar till att chefer, som förväntas utöva ledarskap (Yukl, 1989), kan få förståelse över hur det sociala samspelet på en arbetsplats skapas genom identiteter, relationer och processer. Chefen, som till stor del främst har trista och vardagliga arbetsuppgifter (Rehn, 2003) får genom denna förståelse möjlighet att stå emot de generella förväntningarna att hen är den som ska utöva ledarskap på egen hand (Yukl, 1989). Denna förståelse grundar sig i att ledarskap uppstår i form av ett samspel innehållande samtliga av organisationens individer.

5.3 Förslag till vidare forskning

Ledarskap har länge varit och är fortfarande ett väldigt populärt ämne inom management-forskningen (Yukl, 1989) och definitionerna av ledarskap, är otaliga (DuBrin, 2000). Det finns inget tecken på att intresset heller skulle minska utan snarare tvärtom.

För att kritisera den moderna ledarskapsforskningens enskilda fokus på ledarskap som en social konstruktion i vilken alla aktörer har lika stor möjlighet att påverka, anser vi likt (Sveningsson et al., 2012) att det inte går att bortse från vilka individer som deltar i samspelet. Detta eftersom det inom organisationer finns hierarkiska nivåer och formella roller som kommer påverka hur individer agerar då de utifrån dessa olika roller också har olika

förutsättningar och möjlighet att påverka. Olika formella roller har tydliga förväntningar på hur individen skall agera utifrån sin roll. Dessa förväntningar påverkar i sin tur individens agerande (Day et al., 2009). Detta kommer i slutändan även påverka både hur individer identifierar sig själva inom olika relationer men därmed även influera hur ledarskap växer fram utifrån en process i vilken riktningar.

Vidare har även den överordnade i en relation inom en organisation ofta befogenheter att fatta beslut och således även större möjlighet att influera vad som händer inom olika interaktioner. En överordnad kan bestämma var och när möten skall äga rum, vilka som skall närvara samt även styra över vad mötet ska handla om. Med detta i åtanke föreslår vi att vidare forskning inom ledarskap fortfarande ska se dimensionerna identitet, relation och process som beroende av varandra. Samspelet kan breddas ytterligare genom att djupare inkludera hierarkiska nivåer samt den makt som en överordnad besitter i relationen gentemot de underordnade.

Vi föreslår även att samspelet mellan dimensionerna som denna studie studerar, bör undersökas under en längre tidsram. En begränsning som denna mikro-etnografiska studie har är att det under endast tre dagar inte ges möjlighet att studera hur relationer utvecklas över tid, både relationer som förändras med tiden genom exempelvis vänskap eller konflikt, men även relationer som avtar. Likaså hur identiteter utvecklas och förändras, samt kartlägga orsakerna till denna förändring. En större och längre tidsram för studien hade möjliggjort detta, vilket i sin tur hade breddat förståelsen och insikterna ytterligare om hur olika dimensioner av ledarskap samspelar, är beroende och existerar i egenskap av varandra.

Slutligen uppmuntrar vi att all framtida forskning ska ha sin utgångspunkt i hur Barker (1997) beskriver ledarskap, det vill säga som ett mångfacetterat fenomen innehållande många olika komponenter. Vidare ska fokus ligga på helheten och inte på att reducera ner ledarskap till enskilda, från varandra isolerade dimensioner.

Källförteckning:

- Alvehus, J. och Jensen, T., 2015. *Organisationsboken*. Lund: Studentlitteratur AB, Lund
- Alvesson, M. (2011) *Intervjuer – genomförande, tolkning och reflexivitet*. Malmö: Liber
- Alvesson, M. och Sveningsson, S., 2003. Managers doing leadership: The extra-ordinarization of the mundane. *Human relations*, 56(12), pp.1435-1459.
- Alvesson, M., Lee Ashcraft, K. och Thomas, R., 2008. Identity matters: Reflections on the construction of identity scholarship in organization studies. *Organization*, 15(1), pp.5-28.
- Antonakis, J., Cianciolo, A. T., & Sternberg, R. J., 2004. Leadership: Past, present, and future. In J. Antonakis A. T. Cianciolo & R. J. Sternberg (Red.) *The nature of leadership* (pp. 3–15). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Augustinsson, S. och Ericsson, U., 2011. Mellanrummet. I Lobell, A., Widoff, M., (Red.) *Skiss. Konst, Arbetsliv, Forskning. 9 Rapporter.*, Stockholm: Konstfrämjandet
- Barker, R.A., 1997. How can we train leaders if we do not know what leadership is?. *Human relations*, 50(4), pp.343-362.
- Bolden, R., Gosling, J., Marturano, A. och Dennison, P., 2003. *A review of leadership theory and competency frameworks*. Centre for Leadership Studies, University of Exeter.
- Boyatzis, R., 1982. *The competent manager*. 1st ed. New York [etc.]: J. Wiley & Sons.
- Bryman, A., 2008. *Samhällsvetenskapliga metoder*. Malmö: Liber.
- Carroll, B., Levy, L., & Richmond, D., 2008. Leadership as Practice: Challenging the Competency Paradigm. *Leadership*, 4(4), 363-379
- Carroll, B., 2016 Leader as identity. In J. A. Raelin (Ed.) *Leadership-As-Practice: Theory and application* (pp. 159-177). New York: Routledge.
- Collinson, D., 2006. Rethinking followership: A post-structuralist analysis of follower identities. *The Leadership Quarterly*, 17(2), pp.179-189.
- Crevani, L., 2015. Is there leadership in a fluid world? Exploring the ongoing production of direction in organizing. *Leadership*, p.1-27.
- Crevani, L. och Endrissat, N., 2016. Mapping the leadership-as-practice Terrain. In J.A. Raelin ed., *Leadership-as-Practice: Theory and Application* (pp. 21-49). New York, NY: Routledge.
- Crevani, L., Lindgren, M., och Packendorff, J., 2010. Leadership, not leaders: On the study of leadership as practices and interactions. *Scandinavian Journal of Management*, 26(1), 77-86.

- Day, D. V., och Harrison, M. M., 2007. A multilevel, identity-based approach to leadership development. *Human Resource Management Review*, 17, 360–373.
- Day, D. V., Harrison, M. M., och Halpin, S. M., 2009. *An integrative approach to leader development: Connecting adult development, identity, and expertise*. New York: Psychology Press.
- Denis, J.L., Langley, A. och Sergi, V., 2012. Leadership in the plural. *Academy of Management Annals*, 6(1), pp.211-283.
- DeRue, D.S. och Ashford, S.J., 2010. Who will lead and who will follow? A social process of leadership identity construction in organizations. *Academy of Management Review*, 35(4), pp.627-647.
- DuBrin, A., 2000. *The complete idiot's guide to leadership*. Madison, WI: Alpha Books and CWL Publishers.
- Eden, D., 1992. Leadership and expectations: Pygmalion effects and other self-fulfilling prophecies in organizations. *The Leadership Quarterly*, 3(4), pp.271-305.
- Fairhurst, G.T. och Uhl-Bien, M., 2012. Organizational discourse analysis (ODA): Examining leadership as a relational process. *The Leadership Quarterly*, 23(6), pp.1043-1062.
- Fletcher, J.K., 2004. The paradox of postheroic leadership: An essay on gender, power, and transformational change. *The leadership quarterly*, 15(5), pp.647-661.
- Goffman, E., 1974. *Frame analysis: An essay on the organization of experience*. Harvard University Press.
- Hogg M. A., 2005. Social identity and leadership. In: D.M. Messick and R.M. Kramer, Editors, *The psychology of leadership: New perspectives and research*, Erlbaum, Mahwah, NJ (2005), pp. 53–80
- Kotter, J. P., 1990. *A Force for Change – How leadership Differs from Management*. New York: Free Press
- Kreiner, G.E. och Ashforth, B.E., 2004. Evidence toward an expanded model of organizational identification. *Journal of Organizational Behavior*, 25(1), pp.1-27.
- Ladkin, D., 2010. *Rethinking leadership: A new look at old leadership questions*. Cheltenham: Edward Elgar.
- Larsson, M., och Lundholm, S. E., 2013. Talking work in a bank: A study of organizing properties of leadership in work interactions. *Human Relations*, 66(8), 1101-1129.
- Lord, R. G., och Hall, R. J., 2005. Identity, deep structure and the development of leadership skill. *The Leadership Quarterly*, 16, 591–615.

- McAdams, D.P., 1996. Personality, modernity, and the storied self: A contemporary framework for studying persons. *Psychological inquiry*, 7(4), pp.295-321.
- Meindl, J.R., Ehrlich, S.B. och Dukerich, J.M., 1985. The romance of leadership. *Administrative science quarterly*, pp.78-102.
- Mumford, A., 1988. What managers really do. *Management Decision*, 26(5), pp.28-30.,
- Raelin, J.A., 2016. Introduction to leadership-as-practice. *Leadership-as-practice, theory and application*. Abingdon, Oxon: Routledge, pp.1-17.
- Rehn, A., 2003. Det tråkiga ledarskapet. In Ericsson, D. *Det oavsedda ledarskapet*. 1st ed. Lund: Academia Adacta.
- Rost, J., 1991. *Leadership for the twenty-first century*. New York: Praeger
- Salzer-Mörling, M., 2002. Expressivt ledarskap. I R. Lind (Red.), *Ledning av företag och förvaltningar*. Stockholm: SNS förlag
- Sveningsson, S. and Alvesson, M., 2014. *Chefsliv*. 1st ed. Lund: Studentlitteratur.
- Sveningsson, S. och Alvesson, M., 2003. Managing managerial identities: Organizational fragmentation, discourse and identity struggle. *Human relations*, 56(10), pp.1163-1193.
- Sveningsson, S., Alvehus, J. och Alvesson, M., 2012. Managerial leadership: Identities, processes, and interactions. *The Work of Managers: Towards a Practice Theory of Management*, Oxford University Press, Oxford, pp.69-86.
- Tengblad, S., 2006. Is there a 'New Managerial Work'? A Comparison with Henry Mintzberg's Classic Study 30 Years Later. *Journal of Management Studies*, 43(7), pp.1437-1461
- Uhl-Bien, M, Riggio, R, Lowe, K, och Carsten, M., 2014. Followership theory: A review and research agenda. *Leadership quarterly* (25), s.83-104
- Uhl-Bien, M., 2006. Relational leadership theory: Exploring the social processes of leadership and organizing. *The leadership quarterly*, 17(6), pp.654-676.
- Van Breukelen, W., Schyns, B. and Le Blanc, P., 2006. Leader-member exchange theory and research: Accomplishments and future challenges. *Leadership*, 2(3), pp.295-316.
- Watson, T.J., 2009. Narrative, life-story and the management of identity: A case study in autobiographical identity work. *Human Relations*, 62 (3), s. 425-452
- Wenglén, R., 2007. Chefers arbete. I M. Alvesson & Sveningsson (Red.) *Organisationer, ledning och processer*. Lund: Studentlitteratur.
- Yukl, G., 1989. Managerial Leadership: A Review of Theory and Research. *Journal of Management*, 15(2), pp.251-289.

Yukl, G., 2012. Effective leadership behavior: What we know and what questions need more attention. *The Academy of Management Perspectives*, 26(4), pp.66-85.