

Examensarbete för kandidatexamen

Ett distribuerat ledarskap i en digital vardag

En kvalitativ studie om distribuerat
ledarskap i en digital kontext.

Amanda Björk

Madeleine Ulriksson

Antal ord: 13 981

Gruppenr: 31

Förord

Denna uppsats har skrivits under vårterminen 2021 och innefattar det avslutande momentet på kandidatprogrammet i Service management vid Campus Helsingborg, Lunds Universitet.

Vi vill framförallt rikta ett stort tack till vår handledare Johan Alvehus för all handledning och stöd under arbetets gång. Vi vill även tacka Ulla Urde för din hjälp med hur en välskriven uppsats skrivs och din uppmuntran till vårt arbete.

Tack även till det företag som vi har fått följa under arbetets gång. Utan er hade vi inte kunnat genomföra studien. Tack!

Helsingborg, 27 maj 2021

Amanda Björk
Madeleine Ulriksson

Sammanfattning

Titel: *Ett distribuerat ledarskap i en digital vardag* - En kvalitativ studie om distribuerat ledarskap i en digital kontext.

Universitet: Lunds Universitet, Campus Helsingborg, Institutionen för Service Management

Kurs: KSMK65/ SMKK60 Examensarbete för kandidatexamen, 15hp, VT2021

Författare: Amanda Björk & Madeleine Ulriksson

Handledare: Johan Alvehus

Syfte: Syftet med denna studie är att bidra med förståelse för hur distribuerat ledarskap sker i digitala möten.

Frågeställning: Hur sker distribuerat ledarskap i en digital kontext?

Metod: En kvalitativ studie med digitala observationer via Microsoft-teams. Observationerna gjordes på en arbetsgrupp som arbetar i bygg- och anläggningsbranschen. Studien har utförts med en abduktiv ansats vilket innebär att arbetet mellan teori och empiri har skett växelvis.

Slutsats: Distribuerat ledarskap sker i fyra processer när gruppmedlemmarna: Fördelar arbetsuppgifter, frågar om hjälp med problem, styr agendan och utför problemlösning i sociala interaktioner genom både artefakter och samtalsinteraktioner.

Nyckelord: Ledarskap, distribuerat ledarskap, digital kontext, riktning, samtalsinteraktion, artefakt

Innehållsförteckning

| | |
|--|-----------|
| 1.0 Inledning | 5 |
| 1.1 Problembeskrivning | 5 |
| 1.2 Syfte | 7 |
| 1.3 Disposition | 7 |
| 2.0 Teoretisk referensram | 9 |
| 2.1 Ledarskap ur ett processperspektiv | 9 |
| 2.2 Distribuerat ledarskap | 10 |
| 2.3 Riktning genom samtalsinteraktion | 12 |
| 2.4 Riktning genom artefakter | 16 |
| 3.0 Metod | 18 |
| 3.1 Metodologi | 18 |
| 3.2 Observation | 19 |
| 3.3 Genomförande av observation | 21 |
| 3.4 Bearbetning av material | 23 |
| 3.5 Forskningsetiska principer och ställningstagande | 24 |
| 4.0 Analys | 26 |
| 4.1 Fördela arbetsuppgifter | 26 |
| 4.2 Styrning av agenda | 28 |
| 4.3 Frågar om hjälp med problem | 30 |
| 4.4 Problemlösning | 34 |
| 4.5 Summerande analys | 37 |
| 5.0 Slutsats och diskussion | 39 |
| 5.1 Förslag på vidare forskning | 41 |
| Källförteckning | 43 |

1.0 Inledning

1.1 Problembeskrivning

Ledarskap är och har varit ett ämne som ofta står i fokus för organisationer och samhälle. Det är vanligt att verksamheter investerar mycket tid och pengar i att utveckla ett bra ledarskap i organisationer. Forskning har studerat ledarskap utifrån olika utgångspunkter om vad ledarskap är. En utgångspunkt är att betrakta ledarskap som distribuerat ledarskap. Distribuerat ledarskap är något som delas mellan flera personer och sker i ett samspel mellan människor (Crevani, Lindgren & Packendorff, 2010). Gronn (2002) förklarar att distribuerat ledarskap innebär att samtliga medlemmar i organisationen kan ses som ledare. Distribuerat ledarskap innebär att betrakta ledarskap som en social process som sker genom interaktioner, och det innefattar uppfattningen att flera personer inom en grupp utför ledarskap (Alvehus, 2019a; Crevani, 2018; Crevani et al., 2010; Gronn, 2002; Simpson, Buchan & Sillince, 2018). Det faktum att distribuerat ledarskap sker i sociala processer innebär att ledarskap är ett pågående och fluktuerande fenomen (Crevani, 2018). Ledarskap som process sker i konversationer mellan människor och det är genom dessa interaktioner som förändringar i organisationer sker (Crevani, 2018). På motsvarande sätt skriver Simpson et al. (2018) att ledarskapsprocessen innebär ett pågående socialt flöde som kontinuerligt förändras och det är samarbete i detta flöde som leder till förändring.

Trots att ledarskapsforskning alltmer börjat se ledarskap som något som delas mellan flera individer domineras fortfarande forskningsfältet av synen av ledarskap som ett resultat av enskilda individers egenskaper, färdigheter och kompetenser (Crevani et al., 2010). Raelin (2016) menar att detta är ett problem och hävdar att samhällets bild av enskilda och individuella ledare är missvisande. Det finns dessutom forskare som pekar på att forskning med utgångspunkt i att ledarskap handlar om ledares egenskaper, färdigheter och kompetenser inte studerar ledarskap (Alvehus, 2019a; Raelin, 2016; Crevani, 2018). Att studera distribuerat ledarskap blir därmed särskilt intressant eftersom det utmanar den generella uppfattningen att ledarskap är kopplat till enskilda ledare, samtidigt som det bidrar med en nyanserad bild av ledarskap i vardagen.

Kontexten och situationen är viktig i ett distribuerat ledarskap eftersom det är i kontexten ledarskapet skapas tillsammans mellan medlemmarna (Alvehus, 2019a; Crevani et al., 2010). Ledarskap framträder i situationer där de som medverkar har en gemensam förståelse av kontexten (Ladkin, 2010). Kontexten utgörs av bland annat samtalsinteraktion och artefakter och dessa skapar ledarskap (Alvehus, 2019a). Därför bör kontexten studeras för att kunna studera ledarskap, eftersom det är i den interaktionen sker. Dessa sociala interaktioner har forskare studerat genom att observera individers interaktioner i fysiska miljöer (Drath, McCauley, Palus, Van Velsor, O'Connor & McGuire, 2008). Det tycks dock saknas studier om distribuerat ledarskap i en digital miljö.

Digitala forum är vanligt inslag i människors vardag, så vanligt att det till och med benämns som den primära kommunikationskällan inom organisationer (Auvinen, Sajasalo, Sintonen, Pekkala, Takala & Luoma-aho, 2019). Dagens arbete sker alltså till stor del i en digital kontext. Det betyder att en stor del av kommunikationen mellan medarbetare sker bland annat via mejl, digitala möten eller digitala samtal. Digitala plattformar har blivit allt vanligare och företagsledningarna har antagit digitala forum i sitt ledarskapsarbete (Auvinen et al., 2019). Således har traditionella möten bytts ut mot digitala möten (ibid). En stor del av organisationers vardag utspelar sig alltså i digitala miljöer vilket resulterar i att även ledarskap sker i digitala kontexter. Det finns forskning om ledarskap i digitala miljöer men den tenderar att utgå från att ledarskap är en enskilds ledares färdigheter, egenskaper och kompetenser (Abbu, Mugge, Gudergan & Kwiatkowski, 2020; Avolio, Sosik, Kahai, & Baker, 2014; Avolio & Kahai, 2003). Detta blir problematiskt i förhållande till ett distribuerat ledarskapsperspektiv eftersom distribuerat ledarskap sker i ett samspel genom interaktioner mellan medlemmar.

Ovanstående genomgång visar alltså att verksamheter idag existerar inom en digital kontext som präglar medarbetares vardag. Den forskning som gjorts på ledarskap i den digitala kontexten har ett tydligt fokus på enskilda ledare. Dessutom lyfts även den digitala kontexten fram som den primära kommunikationskanalen inom organisationer (Auvinen et al., 2019). Samtidigt pågår en diskussion om ledarskap och forskare fastslår att utgångspunkten bör vara distribuerat ledarskap eftersom det verkligen möjliggör att undersöka ledarskap. Denna form av ledarskap betonar

kontexten (Alvehus, 2019a; Crevani et al 2010; Ladkin, 2010), och eftersom en central kontext idag är digital bör detta också vara en relevant utgångspunkt i utforskandet av ledarskap. Ändå tycks forskare inte ha undersökt distribuerat ledarskap i förhållande till den aktuella, digitala kontexten. Därför är det relevant att undersöka detta förhållande närmare, vilket denna studie har som mål att göra. Det kommer att göras utifrån frågeställningen *“Hur sker distribuerat ledarskap i en digital kontext?”*.

1.2 Syfte

Vårt syfte är att utifrån en kvalitativ studie bidra med förståelse för hur distribuerat ledarskap sker i digitala möten.

1.3 Disposition

Uppsatsen har inletts med ett kapitel där vår problembeskrivning, syfte, frågeställning samt disposition presenteras. I kapitel två beskrivs vår teoretiska utgångspunkt. Kapitlet inleds med en presentation av vad det innebär att se ledarskap som en process följt av vad ett distribuerat ledarskap innebär. Vidare görs en presentation i hur vi fastslår “att skapa riktning” är när ledarskap sker och en argumentation till varför detta begrepp kommer att vara en central utgångspunkt för vår analys. Denna uppsats visar att samtalsinteraktioner och artefakter skapar riktning.

I kapitel tre presenteras det metodologiska tillvägagångssättet för undersökningen. För att besvara vår frågeställning valdes icke-deltagande observationer som metod som utfördes på ett företag i bygg- och anläggningsbranschen. Kapitlet innehåller även en förklaring till varför och hur vi valt att samla in detta empiriska material. Därefter följer en presentation om hur vi analyserat materialet. Vi förklarar hur vi i kronologisk ordning analyserade materialet genom att göra en tematisk indelning när riktning sker. Därefter analyserades materialet ytterligare och resulterade i fyra processer som skapar riktning. Kapitlet avslutas med en presentation av våra forskningsetiska ställningstagande.

Därefter presenteras vår analys. Analysen utgår från vårt centrala analysbegrepp som är skapande av riktning och vi anser att skapa riktning är när ledarskap sker. Ur vår analys av empirin framkom fyra processer som blev vår tematisering för hur riktning skapades under mötena, alltså när distribuerat ledarskap skedde. De fyra processerna är: Fördela arbetsuppgifter, styrning av agenda, fråga om hjälp med problem och problemlösning. Kapitlet avslutas med summerande analys som innehåller en sammanfattning av vad analysen visat och sätter detta i relation till tidigare forskning på ämnet.

I kapitel fem diskuteras våra slutsatser och hur studien har bidragit till forskningsfältet. I kapitlet diskuteras ett processperspektiv på ledarskap där ledarskapet är distribuerat för att sedan gå in på hur den digitala kontexten påverkat ledarskapet. Därefter diskuteras samtalsinteraktioner och artefaktens påverkan på distribuerat ledarskap. Kapitlet innefattar också ett besvarande av frågeställning och syfte. Uppsatsen avslutas med förslag på vidare forskning.

2.0 Teoretisk referensram

För att undersöka hur ett distribuerat ledarskap sker har vi frågat oss hur vi ska veta när ett ledarskap sker. I detta kapitel beskrivs befintlig forskning inom distribuerat ledarskap och även den forskning som finns om ledarskap i en digital miljö samt hur vi systematiskt gått tillväga i skapandet av en referensram för analysen. Kapitlet inleds med en presentation av vad det innebär att se ledarskap som en process, följt av vad ett distribuerat ledarskap innebär. Vidare fastslår vi "att skapa riktning" är när ledarskap sker. Denna uppsats använder samtalsinteraktioner och artefakter för att se när riktning sker. Dessa presenteras också i kapitlet.

2.1 Ledarskap ur ett processperspektiv

Ledarskapsforskning har definierat ledarskap på olika sätt. Som tidigare nämnt kommer denna studie utgå från ett distribuerat perspektiv på ledarskap. Distribuerat ledarskap är alltid beroende av sociala processer och således är processperspektivet vitalt för att ha en utgångspunkt i distribuerat ledarskap där ledarskap sker av flera individer (Alvehus, 2019a; Crevani, 2018, Crevani et al., 2010).

Det är av stor relevans att betrakta ledarskap som en process för att förstå ledarskap (Sveningsson & Alvesson, 2010; Simpson et al., 2018; Raelin, 2016) eftersom det skapas i processer där en eller flera individer skapar verklighet för de andra (Smirchic & Morgan, 1982). Ledarskap är socialt konstruerat i interaktioner och är ett resultat av handlingar från både ledare och följare där ledarskap växer fram på ett naturligt och spontant sätt (Smirchic & Morgan, 1982). Ledarskap sker i ett ständigt pågående händelseförlopp eller flöde mellan individer som kontinuerligt förändras (Simpson et al., 2018). Det är samarbete i detta flöde som leder till att situationer förändras och ny mening skapas (ibid). Vidare förklarar Alvehus (2019a) att ledarskap som en process innebär ett relationellt och kollektivt fenomen som skapas genom interaktioner. En utgångspunkt i ledarskap som en process hjälper oss att närma oss ett distribuerat ledarskap som sker i vardagen. Distribuerat ledarskap sker i processer av sociala interaktioner och blir därför det som kommer undersökas.

Smirchic och Morgan (1982) skriver att undersöka ledarskap som process kan medföra en otydlig bild av verkligheten - vilket kan leda till en känsla av oorganisering. Dock lyfter Simpson et al. (2018) fram att ett processperspektiv förbättrar möjligheterna att lättare förstå och hantera komplexitet och tillfällighet som finns i sociala sammanhang. Trots att en känsla av oorganisering kan förekomma menar vi, i enlighet med Simpson et al. (2018), att ledarskapsfenomenet är komplext och inte endast sker i specifika sammanhang utan att det sker i en process. Det blir således viktigt för oss att undersöka ledarskap som en del av det sociala sammanhanget. Sveningsson och Alvesson (2010) konstaterar att det faktiskt är problematiskt att inte se ledarskap som en del av det sociala sammanhanget i ledarskapsstudier eftersom det är där ledarskap faktiskt sker.

2.2 Distribuerat ledarskap

Vi menar att ett ledarskap sker i en process och är distribuerat. Ett distribuerat ledarskap innebär att betrakta ledarskap som något som delas mellan flera individer i stället för en enskild individ (Alvehus, 2019a; Carson, Tesluk, Marrone, 2007; Crevani, 2018; Crevani et al., 2010). Det finns andra begrepp som också indikerar att ledarskap är delat mellan flera människor och några exempel är kollektivt ledarskap, delat ledarskap och samledarskap (Alvehus, 2019a). Alvehus (2019a) skriver att de begreppen både innehåller likheter och skillnader och hänvisar till Fitzsimon, James och Denyer (2011) för en överblick över dessa. Denna uppsats kommer använda sig av begreppet distribuerat ledarskap för att beskriva denna typ av ledarskap.

Ledarskap inom processperspektivet har under senare tid blivit alltmer förstått som ett distribuerat fenomen (Alvehus, 2019a). Gibb var en av de första forskarna att argumentera för vikten av att se ledarskap som distribuerat mellan medlemmar och inte något som utövas av enskilda ledare (Carson et al., 2007). Vikten av att se ledarskap som distribuerat synliggörs i detta citat av Gibb (1954, citerad i Carson et al., 2007): *“Leadership is probably best conceived as a group quality, as a set of functions which must be carried out by the group. This concept of ‘distributed leadership’ is an important one”* (s. 1217). Begreppet växte fram som en reaktion mot forskning som fokuserar på enskilda ledarprofiler och innebär att ledarskap är ett samspel mellan två eller flera personer som delar roller, ansvar och funktioner (Carson et al., 2007; Crevani et al., 2010). Samtliga medlemmar i gruppen eller organisationen kan ses som ledare

(Gronn, 2002) och ledarskapet kan därmed framträda överallt i organisationen (Sveningsson & Alvesson, 2010). Genom att anta ett distribuerat ledarskapsperspektiv så ökar medvetenheten i hur ledarskap faktiskt sker och avlägsnar uppfattningen om heroiska ledare och att ledarskap endast är kopplat till en specifik person helt oberoende av gruppen.

Ledarskap sker inte i ett socialt vakuum utan mellan flera personer (Sveningsson & Alvesson, 2010, s. 10). Distribuerat ledarskap handlar om sociala interaktioner som sker mellan individer (Alvehus, 2019a). Forskare påtalar att kontexten är viktig i dessa sociala interaktioner (Alvehus, 2019a; Ladkin, 2010). Kontextuellt fokus är viktigt för att undersöka distribuerat ledarskap (Alvehus, 2019a). Clarke (2018) beskriver kontexten följande:

Context is instead seen as fluid, dynamic and evolving. Moreover, it is through the interactions between social actors that the context is continually reproduced. From this perspective, context can only be known as it occurs in the temporal space as social actors come together.

Furthermore, it is through their social interactions that new meanings of what is happening around them are generated (s. 7)

Mycket av den ledarskapsforskning som finns har undersökt fenomenet i en vardaglig fysisk kontext. I denna uppsats kommer en digital kontext att undersökas eftersom bland annat Auvinen et al. (2019) konstaterar att digitala kontexter blir allt vanligare på arbetsplatser idag. Vi konstaterar därför att en digital kontext idag också är vardaglig och intressant att undersöka, men att det trots detta finns brist på forskning om hur distribuerat ledarskap sker i en digital miljö.

Utgångspunkten för denna uppsats är att empiriskt undersöka riktningsskapande för att se när det distribuerade ledarskapet sker. Distribuerat ledarskap har betraktats som skapandet av riktning (Alvehus, 2019a). Det finns emellertid mycket stor variation i vad som anses vara riktning och därmed kan riktning tolkas som ett mångtydigt begrepp. Riktning kan ske såväl bokstavligt som metaforiskt (Crevani, 2018). Bokstavlig riktning innebär exempelvis när en arméofficer styr sina soldater genom att ge direktiv (ibid). Metaforisk riktning är snarare när en grupp samkonstruerar en riktning i en process och således fördelas skapandet av riktning mellan gruppens medlemmar (ibid). I denna uppsats utgår vi från den metaforiska riktningen eftersom en sådan utgångspunkt är avgörande för att studera distribuerat ledarskap. Riktning är kärnan i ledarskapsprocessen och det är i interaktioner mellan gruppmedlemmar som en gemensam riktning skapas som möjliggör framtida åtgärder (Crevani, 2018). Det är i sociala interaktioner som spontant samarbete sker och

det resulterar i att gruppen rör sig framåt tillsammans (Gronn, 2002). Crevani (2018) skriver dessutom att riktning är något som erbjuds eller skapas av samtliga medlemmar och inte något som ges. Vi kommer alltså analysera när riktning skapas för att avgöra hur ett distribuerat ledarskap sker. Denna studie kommer således inte att utvärdera och följa upp hur utfallen blev av den riktning som skapades utan endast betrakta när riktning uppstår. Denna studie utgår från att riktning skapas genom samtalsinteraktion och artefakter vilka presenteras i följande avsnitt.

2.3 Riktning genom samtalsinteraktion

Riktning sker genom samtalsinteraktion, som i sin tur har en performativ effekt. En performativ effekt innebär att yttranden konstruerar en bild av den upplevda verkligheten vilket får effekter på människors handlande (Barad, 2003). Flera ledarskapsforskare har undersökt hur samtalsinteraktioner är avgörande i den process där ledarskap sker och riktning skapas (Alvehus, 2019a; Crevani, 2018; Crevani et al., 2010; Larsson & Lundholm, 2013; Simpson et al., 2017). Alvehus (2019a) förklarar att det är i interaktioner som ledarskap sker och att det därför är viktigt att förstå samtalsinteraktioner för att förstå ledarskap. Han skriver: "*Talk initiates action, shapes directions, and is thus fundamental to the collective accomplishment of leadership.*" (Alvehus, 2019a, s. 541). Riktning skapas alltså genom samtal (Crevani, 2018; Drath et al., 2008; Raelin, 2016). Det finns många olika sätt att se hur samtalsinteraktioner konstruerar riktning och vad definitionen av riktning är. Vi har alltså endast valt ut ett antal av dessa teorier för att kunna avgöra när ledarskap sker.

Simpson et al. (2018) har i sin undersökning analyserat hur samtalsinteraktion skapar riktning. Samtalsinteraktioner leder till förändringar och utan dessa förändringar sker inget ledarskap (ibid). Det är dessa förändringar som denna studie ser som skapande av riktning. Simpson et al. (2018) exemplifierar hur riktning skapas genom ett möte där gruppen tillsammans försöker hantera ett problem som uppstått i organisationen. Mötet gick ut på att tillsammans komma på ideér för att precisera problemet och komma fram till en lösning (ibid). En sådan interaktion kännetecknas av diskussion av problem och diskussion kring möjliga åtgärder (ibid). Wodak, Kwon och Clarke (2011) redovisar också för olika tillvägagångssätt för att organisationer ska röra sig framåt och fatta beslut. Uppnåendet av konsensus i gruppen leder till beslutsfattande och således sker ledarskap (ibid). Trots att inte ordet riktning explicit uttrycks i artikeln menar vi att

författarna också behandlar skapande av riktning när de beskriver processen som leder till beslutsfattande. Wodak et al. (2011) betraktar, till skillnad från oss, ledarrollen och följjarrollen som åtskilda och att det är ledarna som ska ge följarna konsensus. Vi menar emellertid att konsensus skapas i en distribuerad process där ledarroller och följjarroller inte skiljs åt. På liknande sätt som Simpson et al. (2018) anser att det är viktigt att tillsammans komma med idéer för att röra sig framåt redogör Wodak et al. (2011) för att det är viktigt att gruppen vågar generera idéer och att medlemmarnas idéer uppmuntras. Detta leder alltså till att konsensus skapas och att beslut för att lösa problem kan fattas (Wodak et al., 2011).

Simpson et al. (2018) skriver att förhandla om en gemensam ståndpunkt leder till att riktning skapas och kännetecknas av en överläggning mellan mötesdeltagarna. Detta innebär att mötesdeltagarna förhandlar för att komma överens om vilka idéer som ska användas för att lösa problem - vilket resulterar i en gemensam ståndpunkt (ibid). Att förhandla om en gemensam ståndpunkt liknar också det Drath et al. (2008) förklarar med hur riktning skapas. Riktning sker när medlemmar diskuterar och kommer överens om syfte, mission och mål och innebär mer än att bara känna till dessa, det handlar om att varje medlem ska bekräfta värdet med denna riktning (Drath et al., 2008). Riktning handlar om mål och ledarskap innebär ett interpersonellt inflytande som är riktat mot organisatoriska mål som sker genom samtalsinteraktion (Larsson & Lundholm, 2013). Drath et al. (2008) beskriver ledarskap som ett resultat av DAC-teorin som innefattar riktning (direction), anpassning (alignment) och åtagande (commitment). Riktning i DAC- teorin innebär en gemensam och delad riktning mellan medlemmarna (ibid). Anpassning innebär hur organisering och samordning av kunskap och arbete sker i organisationer medan åtagande innefattar medlemmarnas vilja att ha gemensamt åtagande eller engagemang för gruppen (ibid). Denna studie kommer inte att se hur anpassning och åtagande sker under mötena eftersom studien betraktar skapandet av riktning som ledarskap och undersöker inte individers uppfattningar. Analysen kommer istället att undersöka hur samtalsinteraktionerna skapar gemensam riktning.

Riktning skapas också genom att motivera åtgärder baserat på de idéer som diskuteras fram (Simpson et al., 2018). Således handlar det om ett legitimerande och berättigande att gruppen valt rätt beslut så att gruppen rör sig framåt tillsammans (ibid). Ett sätt att få gruppen att röra sig

framåt är att poängtera interna skyldigheter och vädja till organisatoriska värden (Wodak et al., 2011). Detta sätt för hur gruppen har utvärderat, diskuterat och tillsammans skapat riktning liknar det Gronn (2002) beskriver som spontant samarbete. Spontant samarbete innebär att distribuerat ledarskap uppstår i interaktionen mellan individer, vilket sker i olika situationer och kontexter (Gronn, 2002). Författaren illustrerar i ett exempel att spontant samarbete sker när en grupp vars medlemmar har olika färdigheter, förmågor och roller samlar sin expertis, anpassar sitt beteende och samarbetar för att kunna lösa problem. Vi anser att Gronn (2002) också behandlar riktning eftersom han beskriver ett sätt för hur samarbete i en grupp möjliggör att röra sig framåt.

Skapandet av riktning kan betraktas som att gruppmedlemmarna måste vara eniga. Behandlingen av oenigheter inom gruppen är dock en del av ledarskapet och är en viktig beståndsdel i sammanhållningen (Crevani, 2018; Raelin, 2016). Riktning behöver inte vara enad utan distribuerat ledarskap innefattar också konflikter och riktning är något som ständigt konstrueras (Crevani, 2018). Raelin (2011) uttrycker att en del av den forskning som finns om ledarskap som process är alltför linjär och tar inte hänsyn till olikheter och konflikter och lyfter fram att detta också skapar ledarskap. För att riktning ska kunna skapas behöver alltså inte alla vara överens.

Packendorff, Crevani och Lindgren (2014) betraktar inte riktning som en linjär process. De skriver att vad människor anser vara meningsfullt och möjligt i sitt arbete är ett resultat av hur samtal har en performativ effekt och hur interaktioner kring positioner, problem, projekt och tidsgräns konstruerar en bild av verkligheten (ibid). Ett sätt att undersöka när riktning skapas i samtalsinteraktion är konstruktion av positioner som innebär att medlemmarna får en gemensam framväxande förståelse för vem som har vilka formella och informella roller (Packendorff et al., 2014). Detta innebär alltså samtal kring vem som gör vad, är ansvarig och vem som fattar olika beslut (ibid). Ledarskap sker i ett samskapat inflytande som består av direktiv och förfrågningar och skapar riktning (Larsson & Lundholm, 2013). Dessa direktiv och förfrågningar menar vi sker när konstruktion av positioner sker eftersom personer blir tilldelade eller förfrågade att inta specifika roller eller uppgifter. Crevani (2018) exemplifierar hur positioner konstrueras genom att från sin observation återberätta om en diskussion kring vem som skulle göra vilka arbetsuppgifter och vem som besatt den rätta kunskapen att göra dessa. Konstruktionen av

positioner sker i processer som resulterar i en riktning för medlemmarna (ibid). Detta innebär således att konstruktion av positioner skapar riktning.

Konstruktionen av positioner är nära kopplat till konstruktionen av problem (Crevani, 2018; Packendorff et al., 2014). Konstruktion av problem är ett annat sätt för hur samtal ger riktning (Crevani, 2018; Packendorff et al., 2014). Larsson och Lundholm (2013) skriver att tolkandet, eller konstruerandet, av problem är en viktig del i ledarskapsprocessen. Problem beskriver Packendorff et al. (2014) innebär frågor som är relaterade till beslutsprocesser som innefattar både tidigare och framtida händelser och projekt. Crevani (2018) exemplifierar detta i sin studie och berättar om en konversation mellan personer från olika avdelningar i en organisation. Konversationen utgörs av diskussioner kring medlemmarnas projekt och vilka problem, möjligheter och frågor som uppkommit i dessa (ibid). En av medlemmarna tar upp ett problem och efter personens redogörelse börjar övriga medlemmar också att förstå problematiken som eventuellt kommer påverka flera avdelningar som därför behöver åtgärdas (ibid). Konversationen som Crevani (2018) redogör för resulterar i att gruppen får samma syn på problemen inom organisationen och dessutom engageras medlemmarna i varandras problem (Crevani et al., 2018; Packendorff et al., 2014). Crevani (2018) och Packendorff et al. (2014) konstaterar alltså att konstruktionen av problem bidrar till skapandet av en riktning.

Förutom konstruktion av positioner och problem skriver också Packendorff et al. (2014) om hur riktning kan skapas genom mer eller mindre delade föreställningar om hur projekt har utvecklats, vad som uppnåtts, vad status för projektet är och vad som huvudsakligen bör göras. Dessa delade föreställningar anser vi genererar en gemensam bild av framtida tillvägagångssätt. Konstruktion av tidsmässiga dimensioner skapar också riktning och innebär en mer eller mindre delad bild över hur projektet ser ut och återkommer i deras dagliga arbete (Packendorff et al., 2014). Det är viktigt att medlemmarna inte stressar fram en lösning utan noggrant utvärderar, men att de samtidigt bör ha en känsla av tidspress i att leverera (Wodak et al., 2011). Vidare förklarar Packendorff et al. (2014) att tidsdimensionen inte endast sker i formella planeringar och deadlines utan även i känslor av brådska och lättnad till följd av att processen fortskrider och nya problem uppkommer och försvinner.

2.4 Riktning genom artefakter

Alvehus och Crevani (2018) skriver om multimodalitet som ett sätt för hur ledarskap sker delvis genom samtalsinteraktioner, dels via andra så kallade icke-mänskliga aktörer eller artefakter. På liknande sätt innebär Actor-network theory (ANT) att distribuerat ledarskap kan ske genom mänskliga och icke-mänskliga aktörer (Fairhurst & Cooren, 2009). Riktning kan alltså, förutom genom samtalsinteraktioner, också skapas genom användandet av artefakter (Alvehus & Crevani 2018). En artefakt definieras som ett föremål som har skapats av människor i motsats till naturföremål (Svenska Akademien, 2021). Artefakter i denna studie är synonymt med sådant som tidigare benämnts som verktyg (Alvehus, 2019), icke-mänskliga aktörer (Alvehus & Crevani, 2018) och materialitet (Hawkins, 2015), alltså saker som används av mänskliga aktörer. Hawkins (2015) och Sergi (2016) skriver att materialitet har stor inverkan i våra sociala liv men att trots detta tittar inte mycket av den ledarskapsforskning som finns på vilka konsekvenser de ger. Alvehus (2019a) redovisar att användandet av föremål kan bidra till att ledarskap uppnås och Sergi (2016) understryker att materialitet har en väsentlig del i processperspektivet. Vidare kan materialitet ge en känsla av riktning och bidra till att ge engagemang och tilldela uppgifter vilket är förknippat med ledarskap (Sergi, 2016). Raelin (2016) exemplifierar med en boll hur mötesdeltagare förlitar sig på fysiska artefakter i den sociala process där de tillsammans skapar riktning. I detta exempel är artefakten i form av en boll som genom passningar mellan mötesdeltagarna fördelar turordningen för samtalsinteraktionen under ett möte (ibid).

Latour (1991) skriver också om hur artefakter kan påverka människors handlande. Latour (1991) exemplifierar med hur ett hotell försöker få sina gäster att lämna in sin hotellnyckel. Det första steget var att verbalt påminna gästerna att lämna in nyckeln vilket resulterade i att några, men inte alla, gjorde detta. Efter den verbala påminnelsen sattes en skylt upp vid utgången som även påminde gästerna om att återlämna nyckeln. En större andel av gästerna började lämna in nycklarna men fortfarande inte alla. Tillslut hängdes en tung nyckelring på nyckeln vilket resulterade i att majoriteten av gästerna lämnade in den i receptionen. Trots att Latour (1991) inte explicit skrev om riktning går det att tolka att nyckelringen skapade riktning eftersom den ledde gästerna i den riktning som hotellet ville (Alvehus & Crevani, 2018). Artefakternas påverkan på hur riktning skapas blir således intressant för denna studie.

Alvehus (2019a) exemplifierar i sin studie hur en digital presentation används som teknologiskt föremål som bidrar till skapandet av riktning. Ledarskapskontexten involverar ofta någon form av teknologianvändning (Drath et al., 2008). Den kontext vi undersöker distribuerat ledarskap i är teknologisk, nämligen en digital möteskontext. Digitaliseringen har resulterat i att allt fler fysiska möten nu sker digitalt (Auvinen et al., 2019). Det finns emellertid forskning på ett digitalt ledarskap däremot tenderar denna forskning att fokusera på ledarskap som ett resultat av en enskild ledare (Abbu et al., 2020; Avolio et al., 2014; Avolio & Kahai, 2003). Den ökade utsträckningen av digitala möten innebär en stor omställning för ledare och denna kontext är därför viktig att undersöka (Auvinen et al., 2019).

Sammanfattningsvis har det teoretiska avsnittet tydliggjort vad ett distribuerat och ett processbaserat ledarskap innebär eftersom dessa innefattar vår definition av ledarskap. Likaså har vi fastställt skapande av riktning som teoretisk utgångspunkt för att definiera ledarskap. Det finns mycket ledarskapsforskning som visar när riktning sker men vi har alltså begränsat oss till de som presenterats i avsnittet. Skapandet av riktning i denna studie sker genom både samtalsinteraktioner och artefakter.

3.0 Metod

I detta kapitel beskrivs vilket tillvägagångssätt vi haft när vi undersökt distribuerat ledarskap. Avsnittet inleds med en motivering av studiens kvalitativa utgångspunkt och den följs sedan av en presentation av hur observationerna gick till för att visa hur det empiriska materialet växte fram. Det följs av en beskrivning av hur vi gick tillväga för att analysera det insamlade materialet. Vi redogör också för studiens etiska ställningstagande.

3.1 Metodologi

Denna uppsats utgår från en kvalitativ metod för att studera distribuerat ledarskap i en digital kontext. Bryman (2018, s. 454) skriver att kvalitativ forskning innebär ett användande av ord snarare än siffror och att forskningen är tolkande. För att kunna besvara vår frågeställning måste vi anta ett tolkande perspektiv och förstå processer. Vi kommer därmed inte att kunna besvara frågeställningen med hjälp av siffror. Vidare förklarar Alvehus (2019b) att en kvalitativ uppsats intresserar sig för betydelser och innebörder snarare än för statistiskt verifierbara samband. Genom ett kvalitativt tillvägagångssätt kan förståelse skapas för sociala interaktioner och vad olika samhällliga fenomen innebär i den kontext där de skapas (Rennstam & Wästerfors, 2015). I kvalitativa uppsatser handlar det om att undersöka ett fenomen för att skapa en förståelse för det fenomenet. Teoretiskt förankrade tolkningar är därför av central karaktär (Alvehus, 2019b, s. 20). Vidare har uppsatsen en konstruktionistisk utgångspunkt eftersom målet är att presentera en version av verkligheten och utgår från att den sociala verkligheten skapas av sociala aktörer. Bryman (2018, s. 58) förklarar att konstruktionism är en ontologisk ståndpunkt som innebär att sociala företeelser kan kartläggas för att förstås och tolkas men det sker en ständig revidering av dessa och det finns därmed ingen slutprodukt. *“En forskare presenterar således alltid en specifik version av verkligheten vilket inte kan betraktas som en slutprodukt”* (Bryman, 2018, s. 58).

I denna uppsats har arbetet och bearbetningen av teorin skett parallellt med tolkningen av det empiriska materialet som samlats in och har därför en abduktiv ansats. Alvehus (2019b, s. 109) beskriver en abduktiv metod som en växling mellan empiri och teori och att det innebär ett växelvis arbete mellan dessa. Göransson (2019, s. 16) förklarar på liknande sätt att forskaren behöver växla mellan att prova analytiska idéer på data samtidigt som forskaren måste härleda

nya idéer ur datan. Detta resulterar i en abduktiv process. Den abduktiva processen innebär ett fördelaktigt förhållningssätt eftersom forskaren inte låser sig till vare sig empiri eller teori (Alvehus, 2019b, s. 109-110).

3.2 Observation

Denna uppsats har samlat in empiriskt material genom att göra observationer på Microsoft Teams-möten. Anledningen till att observationer valdes som metod är för att kontexten som sociala interaktioner sker i är av betydande roll för studerandet av ledarskap. Det var nödvändigt att undersöka interaktioner mellan mötesdeltagare för att kunna besvara vår frågeställning. Observationen i denna studie innebär att vi medverkat på möten utan att interagera för att i minsta möjliga mån påverka mötesdeltagares samtalsinteraktioner. Ambitionen med observationer är ofta att studera naturligt förekommande situationer (Alvehus, 2019b, s. 93). Vi har observerat genom att medverka på Microsoft Teams-möten.

Observationer kan betraktas som etnografiska observationer eftersom observatören blir en del av den sociala miljö som studeras (Alvehus, 2019b, s. 96). Vi observerade en arbetsgrupp i en digital möteskontext och således blev vi också en del av denna sociala miljö eftersom vi deltog på mötena. Våra observationer har likheter med en korttidsetnografi eftersom observationerna skett under en kortare period. Korttidsetnografi innebär en observationsmetod som skapar sammanhängande material under, som namnet avslöjar, en kortare tidsperiod (Pink & Morgan, 2013, s. 352). Göransson (2019, s. 13) skriver att: *“Etnografiska studier fokuserar vanligtvis på ett avgränsat fenomen eller en avgränsad miljö för att möjliggöra en kvalitativ och tolkande analys”*. I denna studie har vi samlat empiri under en kortare tidsperiod och avgränsat oss till ett distribuerat ledarskap som sker i en digital miljö för att möjliggöra en kvalitativ och tolkande analys. Viktigt att ha i åtanke är att denna studie inte gjort några kompletterande intervjuer som vanligtvis förekommer i etnografiska studier. Intervjuer har inte kompletterat observationerna eftersom observationer är den metod som kan besvara vår frågeställning. Hade intervjuer använts skulle vi inte fått svar på hur ett distribuerat ledarskap sker utan intervjupersonernas personliga föreställningar om fenomenet.

Observationerna gjordes icke-deltagande. Vi har tagit inspiration från Simpson et al. (2018) och Larsson och Lundholms (2013) studier som utfört icke-deltagande observationer eftersom de på liknande sätt som denna studie studerar ledarskap ur ett processperspektiv. Icke-deltagande observationer innebär att observatören samspelar med personer i en miljö men deltar och ingriper inte i diskussioner (Bryman, 2018, s. 529). Observationerna gjordes icke-deltagande eftersom vi ville påverka kontexten i minsta möjliga mån. Som tidigare nämnts lyfts kontexten fram som en vital aspekt av distribuerat ledarskap (Alvehus, 2019a; Ladkin, 2010). Därmed ville vi interagera och påverka kontexten så lite som möjligt. Trots att observationerna var icke-deltagande så visste de som medverkade om att de blev observerade. Detta kan resultera i att individer handlar annorlunda än vad de annars gjort och det bör forskaren ha i åtanke (Alvehus, 2019b, s. 93). Deltagarna måste däremot informeras om vår närvaro enligt etiska ställningstagande (se avsnitt 3.5) och vi kan således inte undkomma denna eventualitet. Däremot ser vi det som fördelaktigt att vi är med i ett digitalt forum där våra kameror och mikrofoner är avstängda vilket kan leda till att personerna inte tänker på vår närvaro. En annan aspekt är att vi, för att minska vår interaktion i så stor utsträckning som möjligt men samtidigt förstå vad som sades på mötena, läste på hur branschen fungerar i stora drag. Vi hämtade information om vanligt förekommande begrepp samt vanligt förekommande arbetsmoment som utförs. Detta gjordes för att vi skulle undvika att interagera genom att fråga vad begrepp eller tekniker innebar men samtidigt förstå vad som sades på mötena.

Studier som undersöker distribuerat ledarskap utifrån observationer, och alltså inte utifrån exempelvis intervjuer och enkäter, möjliggör det faktiska studerandet av ledarskapsprocesser och sociala interaktioner (Alvehus, 2019a; Crevani et al., 2010; Larsson & Lundholm, 2010). Det beror på att empiriskt material som bygger på intervjuer och enkäter inte ger material om sociala interaktioner utan snarare människors uppfattning av sociala interaktioner. Även om det är ett material som kan ligga till grund för mycket forskning så är det inte vad denna uppsats har som mål att bidra med förståelse för. För att möjliggöra en god tolkning och analys har fenomenet avgränsats till distribuerat ledarskap i en digital miljö. Studien kommer också endast att undersöka ett företag eftersom det möjliggör en djupare analys av det fenomen vi vill studera.

3.3 Genomförande av observation

Observationer genomfördes via Microsoft Teams. Företaget ligger i Sverige och är ett produktionsföretag inom bygg- och anläggningsbranschen. Företaget erbjuder en helhetsprodukt där de gör allt från produktion till montage. Den arbetsgrupp som vi följde ansvarade för produktion av väggar, pelare och håldäck som de gjuter i betong. Dessa säljs som stomsystem och systemlösningar till kontor, offentliga byggnader och bostäder.

Empirin samlades in genom observationer på ett företag med fler än 200 anställda.

Observationerna genomfördes på en arbetsgrupp via ett digitalt forum vilket resulterade i att det var ett formellt och virtuellt fält som undersöktes. Göransson (2019, s. 68,81) förklarar att ett formellt fält kan vara större företag och att ett virtuellt fält innebär digitala forum. Empirin samlades in genom observationer från en sluten miljö eftersom det endast var utvalda personer som fick delta i mötena. I sluten miljö spelar tillträde en fundamental roll för datainsamlingsprocessen (Göransson, 2019, s. 67). Vi fick tillträde genom att skicka en förfrågan via mejl där vi beskrev vad undersökningen har för syfte samt hur observationerna skulle gå till. Vi fick svar av en av cheferna att vi kunde medverka på deras möten. Vi var två personer som skrev denna uppsats och för att effektivisera arbetet hjälptes vi åt och deltog i hälften av mötena var. För att vara med på mötet behövde samtliga deltagare ha tillgång till en länk och genom att trycka på den släpps personerna in på mötet. Länken skickades till oss på våra mailadresser och det var alltså en ny länk för varje nytt möte. Denna typ av inbjudan uteslöt således obehöriga från mötet.

I arbetsgruppen som observerades hade medlemmarna olika formella roller som innefattade ansvar för någon del av produktionen. Samtliga deltagare hade medarbetare under sig som de ansvarade över. Några av de roller personerna hade var chefer för snickeriet, smedjan och underhåll. Totalt blev det 7 stycken veckomöten som varade i ungefär en timme vardera samt 20 stycken morgonmöten som varade i ungefär 10 minuter vardera. Vilka som deltog på mötena varierade beroende på om det var morgonmöte eller veckomöte men deltagarna var fortfarande från samma arbetsgrupp. De som deltog på morgonmötena var de som hade driftansvar i egen produktion. Under morgonmötena diskuterades händelser som skedde varje dag. För att förtydliga involverade detta exempelvis om där var någon sjuk, om det inträffat någon olycka

eller om något gått sönder. Morgonmötena var korta och informativa där en person fördelade ordet för att varje deltagare skulle få redogöra för vad den hade att dela med sig av. Samtliga i arbetsgruppen var inbjudna till veckomötena. Till veckomötena anslöt personer som hade mer övergripande ansvar såsom projektledare, logistiker, konstruktionschef och personer som ansvarade för planeringen. De flesta som var med på morgonmötena deltog också i veckomötena. Veckomötena var alltså längre och behandlade större frågor såsom vad som hände i de stora projekten och inte endast vad som inträffat varje dag. De diskuterade projekten och vad som skett i dessa men även vad som förväntades göras. Under veckomötena diskuterades status för de olika projekten de skulle leverera till. Antalet mötesdeltagare varierade men rörde sig mellan 5 och 15 på de olika mötena. Mötena skedde via Microsoft Teams som är en digital plattform för onlinemöten. Via Microsoft-teams kan personer hålla ljud- och videokonferenser. Forumet innehöll även möjlighet till skärmdelning, handuppräckning, användande av symboler och en chattfunktion.

Innan vi kom in på mötet fick vi liksom alla andra välja om vi ville ha kamera och mikrofon igång. Eftersom vi ville göra icke-deltagande observationer valde vi att varken ha kamera eller mikrofon igång. Deltagarna som var med på mötet syntes som små cirklar med initialer på skärmen. En del av användarna hade sina kameror igång men inte majoriteten. Likaså hade de flesta mikrofonerna avslagna när de inte pratade. När en person pratade syntes hen antingen med video eller, för dem som valt att inte ha igång kameran, med en markering runt personens cirkel med initialer. Vi observerade hur teknikanvändningen skedde på mötena med exempelvis handuppräckningar, avstängda mikrofoner och skärmdelning. Skärmdelning var ett vanligt inslag i mötena där olika mötesdeltagare delade sitt innehåll på sin skärm vilket kunde vara skisser, bilder eller andra dokument som hen ville att medlemmarna skulle ta del av. Samtalen spelades in för att vi skulle få full dokumentation av vad som sagts. Kompletterande fältanteckningar gjordes också som bestod av sådant vi observerade men som inspelningen inte tog med. Exempelvis kunde sådana anteckningar vara "gestikulerar med händerna", "protokoll visas" eller "visar med hjälp av ritning". Fältanteckningarna bestod också av namn och den första meningen som personen sa. Detta för att vi skulle veta vem som hade sagt vad i inspelningarna. Trots vår noggrannhet kan en observation i en digital miljö medföra att exempelvis kroppsspråk eller uttalande till viss del försvinner till följd av att deltagarna stängt av kameran eller mikrofonen.

Vid ett fåtal tillfällen uppkom även tekniska problem för någon av mötesdeltagarna. Detta innefattade ett hackigt ljud som ledde till att diskussionen avbröts tills mötesdeltagaren åtgärdade det tekniska problemet. Mötet avslutades genom att trycka på "lämna-knappen".

3.4 Bearbetning av material

Samtliga observationer spelades in och transkriberades. Det material som vi analyserade bestod alltså av transkriberade observationer. Arbetet med transkriberingarna delades upp så att den av oss som inte deltagit i mötet var den som transkriberade. Detta ledde till en ökad förståelse och inblick i vad som sagts. Transkriberingen blev 165 sidor lång. Rennstam och Wästerfors (2015) beskriver tre problem som inträffar vid kvalitativ forskning. Det första benämns kaosproblemet och innebär att mycket material finns som utmärks av en oreda (ibid, s. 69).

Representationsproblemet innebär att forskaren inte kan återge allt material i studien, utan måste välja ut det mest intressanta (ibid, s. 12). Det sista problemet är auktoritetsproblemet som innefattar en svårighet att hävda sig mot andra forskare (ibid, s. 12). För att hantera dessa problem valde vi att följa Rennstam och Wästerfors (2015, s. 12) råd genom att sortera, reducera och argumentera. Vi förde dessutom en loggbok om vad som gjorts under arbetets gång för att kunna återge hur vi sorterade, reducerade och argumenterade. Sorterandet innebar i vårt fall att analysera det empiriska materialet utifrån vilka sekvenser som innefattade skapande av riktning eftersom det är när riktning sker som vi menar att ledarskap sker. Vi färgkodade våra transkriberingar efter vad som ansågs vara riktning. Analysen av det transkriberade materialet gjorde vi båda för att upptäcka sådant som den andra inte tänkt på och således få en djupare analys. Det var emellertid inte alltid självklart var det skedde riktning i interaktionerna. Vi reducerade därför genom att ta bort sådant material som inte kunde motiveras vara något som skapar riktning. Materialet som fanns kvar efter reduceringen behövde reduceras på nytt eftersom begreppet riktning är mångtydigt. För att reducera materialet på nytt användes tidigare forskning för att se hur de definierat riktning. Vi motiverade sedan vårt material med tidigare forskning för att således kunna få en tydlig motivering till varför det material som fanns kvar var riktning. I vårt reducerade material färgkodade vi sekvenser där vi, med stöd från vår teoretiska referensram, ansåg att det var tydligt att riktning skapades och la kommentarer som motiverade varför detta ansågs vara riktning. Det visade sig att materialet bestod både av riktning som sker genom samtalsinteraktion och exempelvis Crevani (2018) och Simpson et al. (2018) användes

för att styrka denna motivering. Vi upptäckte också att artefakter skapar riktning vilket gjorde att vi inkluderade studier såsom Alvehus (2019a) samt Alvehus och Crevani (2018) i teoridelen. Detta resulterade fortfarande i en stor mängd data men att allt det material som var kvar var tydligt motiverat i varför det tolkades som riktning. När vi hade närmat oss teorin genom att analysera och motivera flera gånger insåg vi att vi behövde utveckla vår teoridel utifrån vårt empiriska material. Vi utvecklade teorin med hjälp av bland annat Packendorff et al. (2014), Raelin (2011) och Wodak et al. (2011). Därefter återgick vi till att analysera utifrån vår utökade teoretiska referensram. När vi fått en nära relation till vårt empiriska material till följd av intensiv transkribering och kodning försökte vi se helheten i materialet. Vi undersökte vilka tydliga teman som vi kunde se för när riktning skapades. Vår tematisering blev att riktning till stor del skapades genom att: Fördela uppgifter, styra agenda, frågar om hjälp med problem samt utföra problemlösning. Det kodade materialet kodades därför om där varje tema fick en ny färg. Detta bidrog till en tydlighet i det empiriska materialet. Vi valde sedan ut de sekvenser som vi tyckte tydliggjorde vårt resonemang och använde dessa i analysen för att visa hur riktning skapas och därmed hur ett distribuerat ledarskap sker.

3.5 Forskningsetiska principer och ställningstagande

Observationerna krävde etiska ställningstaganden. För att se till så att inga etiska överskridanden gjordes har denna studie beaktat informationskravet, samtyckeskravet, konfidentialitetskravet samt nyttjandekravet. Informationskravet innebär att forskarna ska informera berörda personer om undersökningens syfte (Eldén, 2020, s. 30). Innan mötena informerades vi samtliga medlemmar som var med på mötet om varför vi var där och vilka moment som ingår i undersökningen. Dessutom hade personen som accepterat vårt deltagande också skickat ut mail till berörda personer. Vi informerades om att deras deltagande var frivilligt och att de kunde avbryta när som helst utan någon förklaring. Eldén (2020, s. 30) skriver att samtyckeskravet innebär att deltagarna i en undersökning själva ska ha rätt att bestämma om de vill medverka eller ej. Det var ingen som avbröt eller meddelade något misstykke om att vi var där. Däremot finns det en tänkbarhet att någon person ogillat vår närvaro men inte avvikit från mötet eftersom det hade inneburit att personen gått miste om viktig information. Vi informerades att om någon misstuckte gällande vår närvaro skulle de be oss att lämna mötet. Däremot kan det fortfarande vara känsligt för en deltagare att yttra detta i helgrupp. Under mötet förekom uttalanden som

“Jag kontaktar dig efter mötet”. Vi hävdar att detta kan vara ett sätt att diskutera sådant som de inte ville att vi, eller kanske någon annan mötesdeltagare, skulle höra. Dock tror vi att detta berodde på att personerna inte velat ta övriga medlemmars tid för att diskutera något som endast är av relevans för ett fåtal av personerna. Inga signaler på att någon tagit illa upp av vår närvaro har kommit till vår kännedom. Vidare innebär konfidentialitetskravet att uppgifter om personerna från undersökningen ska behandlas med stor konfidentialitet (Eldén, 2020, s. 30). Obehöriga ska alltså inte komma åt eller kunna ta reda på vilka som var med på mötena. Organisationen, medlemmarna och projekten har anonymiserats och fått fiktiva namn så att det inte går att lista ut vilka de är. Slutligen innebär nyttjandekravet att uppgifterna som samlas in endast får användas för forskningens ändamål (Eldén, 2020, s. 31). Det material som samlats in i denna studie kommer endast användas för forskningens ändamål.

4.0 Analys

I detta avsnitt analyseras det empiriska material som samlats in genom observationer på digitala möten. Observationerna gjordes alltså på en arbetsgrupp som arbetar med produktion av väggar, pelare och håldäck som ska levereras till olika byggnadsprojekt. Analysen utgår från att distribuerat ledarskap sker när gruppen skapar riktning med stöd från den teoretiska referensram som vi presenterat i avsnitt 2.0. Vår empiriska undersökning visar fyra processer som skapar riktning. De är enligt följande: Fördela arbetsuppgifter, styrning av agenda, fråga om hjälp med problem och problemlösning. I följande avsnitt presenteras exempel från varje process och avslutas med en summering i hur varje specifik process skapar riktning och hur ledarskapet är distribuerat.

4.1 Fördela arbetsuppgifter

Merparten av de observerade mötena innehöll diskussioner om vem som betraktades som ansvarig för vissa projekt och vem som skulle utföra vissa arbetsuppgifter.

Niklas: Ja Isak vill du vara vänlig och markera det i egenkontrollen vi har ju det inlagt där i vid behov så bara sätta en grön markering för denna månaden så har vi koll på det

Isak: Ja

Niklas: Vi har inte gjort det tidigare men jag ser gärna att vi gör det framöver om någon frågar så kan vi visa att vi har gjort bekämpande åtgärder då och då vid de här datumerna

Isak: Ja ja men det kommer jag informera om

Niklas ber Isak utföra en arbetsuppgift som innefattar att markera i ett dokument att en annan arbetsuppgift blivit utförd. Sekvensen illustrerar att Niklas skapar riktning för vad Isak ska göra. Konstruktion av positioner skapar riktning eftersom det medför en bild av verkligheten om vem som ska utföra vissa arbetsuppgifter (Crevani, 2018). Empirin synliggjorde att det inte endast var en medlem som fördelade uppgifter till andra utan vem det var som fördelade uppgifter varierade i stor utsträckning under mötena. Riktning skapades alltså när deltagarna interagerade om fördelning av arbetsuppgifter och när de kommer fram till vem som ska ägna sig åt vad.

Förutom att mötesdeltagarna tilldelade arbetsuppgifter till varandra observerades även att deltagarna fördelade uppgifter till sig själv.

Irene: Men jag kollar det nya projektet, Nyhamnprojektet, för där har jag andra projekt. Det är ju Blåhärnan.

Det är ju inte du involverad i alls

Irene förklarar att hon kommer kolla upp det nya projektet eftersom det är placerat nära andra projekt som hon ansvarar för. Hon tilldelar alltså arbetsuppgiften till sig själv. Konstruktion av positioner innebär att personer i interaktioner uttrycker vem som ska göra vad och att detta konstruerar riktning (Crevani, 2018; Packendorff et al., 2014). Irene skapar en riktning genom att informera att det är hon som kommer införskaffa mer information om det nya projektet. Konstruktion av positioner behöver alltså inte innebära att någon annan konstruerar positionerna och fördelar arbetsuppgifterna utan personer kan också konstruera en position för sig själv.

Ett annat exempel på hur riktning skapades genom fördelning av arbetsuppgifter ser vi i denna sekvens:

Irene: Det är fortfarande ovisst de är Isabell, var de ja, Isabell skulle ringa och kolla nu men hon tyckte väl inte riktigt att det var hennes projekt
Elof: Nä nä precis det står ju på Görän från början
Irene : Ja det står ju på Görän så att det var väl de hon menade men hon sa att hon skulle ringa och kolla
Elof: Ja bra

Irene och Elof diskuterar om två personer i organisationen som inte deltar på mötet vid detta tillfälle. Sekvensen speglar hur Görän blivit tilldelad ett projekt med arbetsuppgifter som inte blivit utförda vilket lett till en ovisshet. För att lösa detta problem antar alltså Isabell uppgiften trots att det egentligen är Göräns ansvar. Sekvensen illustrerar ett samarbete i hur de hjälps åt när en person inte fullföljt den uppgift hen blivit tilldelad. Isabell tar sig alltså an rollen som den som samlar in information om projektet och detta skapar alltså riktning för andra mötesdeltagare eftersom de förstår att Isabell kommer ordna det. I en sådan situation prioriteras gruppens mål och välmående. Dessutom skapas även riktning i dialogen när Irene informerar om Isabells hjälpsamhet eftersom det signalerar till gruppen om vad som anses vara ett korrekt handlande i en sådan situation. Återberättandet av detta skapar en riktning eftersom det visar övriga gruppmedlemmar hur de ska agera och samarbeta för att skapa de bästa möjliga förutsättningarna för gruppen. Irene kan alltså, genom att presentera Isabells situation, skapa en vision om hur gruppen bör ta sig an liknande framtida händelser.

Empirin har visat att samtalsinteraktioner fördelar arbetsuppgifter, men även att uppgiftsfördelning sker genom användandet av artefakter. Ett protokoll användes under veckomötena för att visa status för samtliga projekt. Protokollet innehåller information gällande

vem som ansvarar för vilka projekt och tillhörande arbetsuppgifter. Vid varje veckomöte går mötesdeltagarna igenom protokollet för att få uppdateringar om varje projekt. Vi menar att den indelning som finns i protokollet om vem som gör vad leder till en gemensam förståelse om vem som ansvarar för vilken uppgift. Det i sin tur innebär en riktning i hur de olika arbetsuppgifterna är fördelade. Under vissa möten var däremot protokollet inte uppdaterat utan innehöll gamla uppgifter. Detta uppmärksammades då av medlemmarna och riktning skapades snarare genom den samtalsinteraktion i vilken mötesdeltagaren diskuterade fram vems uppgift det egentligen var.

Sammanfattningsvis ser vi att uppgiftsfördelning har skett på olika sätt och vi menar att samtliga av dessa illustrationer visar på hur riktning skapas. Riktningen visar vem som kommer göra vilka arbetsuppgifter utanför mötets kontext. Resultatet visar att riktning har skapats genom att fördela arbetsuppgifter till andra, till sig själv, genom samtal om fördelningen och även genom hur personer i vissa fall kan fördela arbetsuppgifter med hjälp av en artefakt. Detta leder till insikten att ledarskapet är distribuerat eftersom skapandet av riktning sker av olika personer och genom samarbete mellan medlemmarna.

4.2 Styrning av agenda

Ytterligare en process som skapar riktning är när agendan styrs. När vi refererar till agenda menar vi dels den agenda som finns under mötena och dels den agenda som planerar och fördelar arbetet utanför mötets kontext. Den empiriska undersökningen visar att styrning av agenda sker bland annat med hjälp av en artefakt i form av ett protokoll. Protokollet skärmdelades under varje veckomöte och innehöll, som tidigare nämnts, arbetsgruppens olika projekt och uppgifter gällande dessa. Protokollet innehöll exempelvis när ritningar ska levereras, om ritningarna är försenade och hur många produkter som ska produceras till varje projekt. Dessa uppgifter färgkodas i takt med att arbetsgruppen gjort sitt åtagande i projekten. Varje vecka går mötesdeltagarna igenom projekt för projekt i protokollet för att stämma av att arbetet går som det ska och när det inte går som planerat så lyfts det fram. Protokollet styr agendan för vilka projekt som kommer att behandlas under mötet. Protokollet är alltså en artefakt som skapar riktning. Ett resultat av att protokollet styr mötets agenda blir att det formar hur arbetsgruppens diskussioner ser ut. Det blir diskussioner om sådant som finns med i protokollet och protokollet påverkar även

i vilken ordning de olika punkterna diskuteras. Således skapar protokollet riktning i hur samtalsinteraktionerna på mötena utspelas.

Fortsättningsvis har det visat sig att protokollet tillsammans med samtalsinteraktion skapar riktning och således kan artefakten inte skapa riktning utan bekräftande från de mänskliga aktörerna. Följande sekvens visar en situation som uppstår när felaktiga uppgifter förekommer i protokollet.

Anders: Yes. Eh detaljplan pelare, ritningar också uppskjutet till vecka 20. Nya projekt, leverans Ängskolan 50 pelare 40 till 47

Irene: Här har du ju nog inte, när tog du upp det här protokollet?

Anders: Fem i

Irene: Fem i? Ja det spelar ingen roll jag har svartat det, det är jag rätt säker på. Men skitsamma jag märker om du inte är med. Ja det ser jag här på Agda, Agda har vi inte, den är inte uppdaterad där. Så det, fem i satt jag här

Anders: Okej då sju minuter i

Irene: Skit i det. Vi kör

Anders: Yes Agda

Irene: De är färdiga där eh, där det står saknar sju D-plattor, det är färdigt

Anders: Okej

Som en följd av att protokollet inte var uppdaterat misstror Irene det som står i protokollet. Misstron baseras på att den färgkodning som gjorts inte uppdaterats vilket ger missvisande signaler om vad som ska göras i de olika projekten. Artefakten i form av protokollet visar inte mötesdeltagarna på egen hand vad som bör göras utan Irene's kunskap om projekten styr snarare. Detta skapar en ny riktning för de andra mötesdeltagarna, som istället för att läsa protokollet förlitar sig på Irene's kunskap. Denna kunskap förmedlar hon genom att berätta för gruppen att protokollet inte stämmer och att hon kommer att inflika när hon noterar något fel. Således innebär det att det som står i protokollet inte kan visa riktning utan deltagarnas acceptans. Riktningen konstrueras i denna sekvens snarare genom samtalsinteraktionen än genom artefakten. Riktning kan skapas genom både artefakter och samtalsinteraktion (Alvehus & Crevani, 2018). Vi ser att kontexten spelar en avgörande roll eftersom om Irene inte deltagit på mötet kanske riktningen hade sett annorlunda ut för de andra mötesdeltagarna i slutet av mötet om de endast förlitat sig på protokollets innehåll. Kontexten avgör hur riktning skapas och ledarskap är alltid beroende av kontext (Crevani, 2018).

Protokollet har visat sig vara en del av den möteskontext som studerats. I protokollet finns alltid en tidsaspekt med. Mötesdeltagarna diskuterar när olika projekt ska göras, om de ligger i fas eller

hur de ska göra för att komma i fas. Tidsaspekten i protokollet skapar riktning för hur arbetet bör läggas upp för att arbetsgruppen ska kunna hålla deadline. Detta leder till att protokollet som används på veckomötena i viss mån styr agendan av arbetet som sker utanför mötet. En sekvens som uppstod var när Olof ville att de skulle precisera planen för hur väggarna skulle gjutas:

Olof: Irene vänta lite. Planen nu, om du har det kvar på gjutordningen

Irene: Vänta

Olof: Planen där på 5:an och 6:an är ju att vi ska ha ut va fasiken blir det nu... 208:an och 207:an är min plan att dem ska gå ut denna veckan och även den 165:an där

Måns: Japp, sen är min bästa gissning att vi får ut 241:an kanske nu nästa vecka eller?

Olof: Ja det är nog ingen dum idé

Måns: Och sen eh resten i vecka 20

Olof: Japp, så som det ligger nu det ska vi nog, om ingenting händer och att man inte blir sjuk så ska vi nog mäta med

Sekvensen visar hur protokollet diskuteras för att veta i vilken turordning som väggarna ska gjutas. Således styr protokollet agendan och skapar riktning i vad som bör prioriteras i gjutningen. Mötesdeltagarna skapar riktning genom styrning av agendan.

Ovanstående genomgång visar att protokollet och samtalsinteraktioner styr agendan för såväl vad som kommer ske under mötena men också vad som kommer att ske utanför mötena. Däremot visar empirin att protokollets riktning ibland ifrågasätts när det inte stämmer. Då skapas riktning snarare av mötesdeltagaren som uppmärksammar det. Detta leder till insikten om att den kontext som protokollet presenteras i spelar en stor roll och att mötesdeltagarnas acceptans av vad som står i protokollet är avgörande för riktningsskapandet. Ledarskapet är distribuerat eftersom agendan styrs genom samarbete.

4.3 Frågar om hjälp med problem

En annan process när riktning skapas är när mötesdeltagarna frågar om hjälp. När mötesdeltagarna lyfte upp problematik fick de en gemensam bild av problemet och således skapades riktning. I följande sekvens ser vi hur Irene frågade om hjälp med hur de skulle lösa problemet med att förvara väggar utomhus:

Irene: Så, ehh vad skulle jag säga. Om vi har det här svartpigmenterade och det ska stå ute på lagergården. Hur kommer det se ut? Det kommer stå från slutet av maj och kommer levereras i januari, vad tror ni på utseendet på det då?

Olof: Jag tänker så här att vi gjorde ju till marinbiologiska eller teknologiska eller va fan det hette någonstans. Där gjorde vi ju svarta väggar, har för mig att dem var syrade med

Irene: Nej. Det var inte det vi gjorde

Olof: Nej det var inte det vi gjorde för dem blev ju alldeles kalkutfällningar på dem

Anders: Det får man på svarta

Olof: Ja men då får vi i så fall tillverka dem och så får dem titta på dem så de inte står här på gården och blir dåliga. Så säger dem, nej dem väggarna vill vi inte ta emot

Irene: Nej det är lite det jag funderar också på det infärgade. För vi kan ju inte... För om det inte blir gavlarna nu, asså långsidorna är tio meter långa så det skulle betyda fyra stycken väggar som är fem meter och dem kan vi ju inte husa inomhus. Det ..

Olof: Nej då får vi isåfall skicka dem till bygget

Irene: Sen i vilket fall som helst så kommer dem vara utsatta för väder och vind

Olof: Jo men jag menar mer så att dem inte ser... Vi kan nog inte få till, ja det är ju Didrik som får svara på det egentligen men det brukar alltid bli kalkutfällningar på dem svarta

Irene: Japp

Stefan: Men dem ska väl impregneras?

Olof: Ja det får dem göras

Irene: Ja det får vi ju göra

Olof: Och vi river ju mattan sen nämligen

Irene: Ja

Olof: Och då kan de inte säga att nej de väggarna vill vi inte ha

Anders: Mm

Stefan: Nä men det är ju så som Olof säger att de kommer hit och tittar och nu står de här ute och de kommer att förändras

Irene: Ja. Jag tar det med mig lite i vår sån här "aha". Jag har ju tatt lite med Jens också, Lasse, att de får ju förklara att de ska stå ute i väder och vind i ett halvår minst

Olof: Mm

Irene: Ja nä jag ville bara höra vad ni hade

Olof: Ja men vi impregnerar ju dem precis som dem andra. Det håller ju emot lite gör det ju. Men ähm

Andreas: Dem ska ju gjuta dem andra väggarna med då. Även dem som inte är matris så att dem åldras likadant

Stefan: Det kan ju va såhär också för att vi kom på för länge länge sen att om man kör ut en regnig dag så kommer kalkutvecklingen men om man har dem inne en veckas tid, sätter ut dem, så brukar det hållas tillbaka

Irene: Täta det då på något sätt?

Olof: Äh ja

Stefan: Det hinner bränna på lite till så att av någon anledning så vandrar det inte fram och tillbaka

Irene: Det kan... Jag vet inte när vi är färdiga med våra priser dem som vi har inplanerade, är det någon som hade... Det kan vi kolla på. Jag bara funderar här. I vecka 18. Och så ska vi gjuta dem i vecka 20 jag bara spånade på om de skulle stå här och sen kör vi ut dem efter semestern men det kanske tyvärr är för länge att hålla dem

Irenes fråga blir en riktning för gruppen eftersom de får en gemensam bild av det problem som Irene presenterar. När en gruppmedlem förmedlar ett problem som de övriga i gruppen också börjar förstå som problematiskt sker riktning (Crevani, 2018). När Irene frågar om hjälp och de andra hjälper till tolkas det som att de förstår problemet som Irene upplever och att de sedan tillsammans engagerar sig för att nå önskvärt resultat. Sekvensen visar dessutom att det inte är en person som skapar riktning genom att ge direktiv utan att det är genom samtalsinteraktion mellan flera av deltagarna som riktningen sker. Även om det inte är uttalat i konversationen kan det tolkas som att deras gemensamma mål är att leverera väggar av god kvalitet. När en grupp strävar mot gemensamma mål och ser värdet med dem så sker riktning (Drath et al., 2008). Således visar sekvensen hur mötesdeltagarna samarbetar - när en medlem frågat om hjälp för att leverera väggar av god kvalitet - genom att skapa riktning för att nå upp till det gemensamma målet.

Ytterligare en sekvens där mötesdeltagarna ber om hjälp är när Irene frågar de andra i gruppen om hur personalstyrkan ser ut i veckorna som angränsar semesterperioden. Irene har inte fullständig information för att kunna göra en planering av hur mycket som kan produceras efter semestrarna och behöver således hjälp från gruppen.

Irene: Jag funderar, nu kanske jag är för långt framåt, men semester och sånt här det är dem här fyra veckorna och så är det fullt ös innan och efter eller? Har killarna mycket att ta ut är väl egentligen det som jag frågar.

Stefan: 28 29 30 31 ja

Sven: Är det många som har föräldradedighet? Jag har inga.

Stefan: Där är några stycken som har föräldradedigt det är mest efter

Sven: Mm

Irene: Nej för det är, det är givetvis så att det kommer inte bli full produktion i vecka 27 eller 32

Sven: Nej

Stefan: Nej

Irene: Så jag rätt nu så. Men det är ingenting som vi ska ta höjd för att det är väl lite nu om jag ska sälja ut

Elof: Det är ju alltid så här eh 27 brukar det alltid vara någon som försvinner sen är det ju 32 och 33. Av erfarenhet är det så

Irene: Ja det är ju lägre men ingenting mer än normalt om vi säger så? Som ni vet om, det var lite det jag var ute efter

Stefan: Jag har nog en 3 stycken efter

Elof: Men vi kan väl sammanfatta det på något sätt

Irene: ja ni kan ju kolla om...

Elof: Men av erfarenhet så är det alltid någon som sjukanmäler sig och det är alltid någon som inte är i Sverige men det kanske inte är så nu men det är alltid, det kommer alltid upp någonting

Irene: Ja men det är mest bara så att vi inte bara helt plötsligt har halva bemanningen i vecka 32

Stefan: Nej så känns det inte

Irene: Om ni vet om det då behöver vi veta om det Måns och jag

Elof: Ja

I sekvensen ser vi hur Irene frågar om hur mycket semester de anställda i produktionen har att ta ut. Denna information behövs för att kunna få en överblick över hur produktionen kommer att se ut under semesterveckorna. När Irene frågar om hjälp med att få reda på hur personalstyrkan ser ut skapas det riktning i hur arbetet bör planeras. Redan nu kan de säga hur det brukar se ut veckorna runt semestern, vilket ligger till grund för deras mål för vad som ska produceras de veckorna. Dessutom skapas riktning i att verksamheten inte behöver sälja ut arbeten till andra aktörer utan att de själva klarar av den produktion som de behöver för att kunna leverera i tid. Motivera åtgärder och fatta beslut baserat på information som kommit fram skapar riktning (Simpson et al., 2018). Riktning skapas inte endast i hur arbetet kommer att planeras, utan även i hur Irene förmedlar att information från övriga deltagare behöver komma in till henne och Måns om hur många som har mer ledighet utöver de fyra veckor som produktionen ligger nere. Detta skapar alltså en riktning i hur deltagarna bör agera för att optimera semesterplaneringen.

I följande sekvens frågar Sven om ett problem som uppkommit.

Sven: Ja, där är ett par tre gubbar med, ute i smedjan. Är det någon som vet något om detta?

Står ingenting i vår pärm där ute heller

Niklas: Vad gör dem för något då?

Måns: Ja precis

Sven: Det är det jag undrar. Vad gör dem där? Om dem inte har...

Rickard: Jag misstänker att det är till svetsprovningen. Jag har tagit fram grejer till eh till att dem ska göra svetsprov i alla fall

Sven: Dem måste anmäla. Dem kan ju inte bara gå in och ställa sig på eh i smedjan

Anders: Nej det är helt rätt det kan dem inte

Sven: Och jag har ingen aning att dem är där. Vi kanske ska flytta oss så dem kan stå där istället

Måns: Är det montage som eh, är det han Johan eller vad han heter?

Sven: Ah det var nog bara en annan kille sen såg jag någon rygg där. Jag vet inte vilka det är.

Måns: Men då är det Johan

Niklas: Det är nog planerat

Sven: Ja men det hjälper inte. Dem ska ändå skriva in sig i boken om dem kommer utifrån.

Niklas: Självklart ska dem det. Vem har ordat dit dem?

Sven: Det är det jag frågar. Det är det jag sitter och frågar ju

Sven ber om hjälp att reda ut vilka personerna är i smedjan. Under flera möten diskuteras säkerheten på området. Sven frågar om hjälp eftersom han har bristande information då personerna inte registrerat sig för arbete, vilket resulterat i en ovisshet gällande vilka de är, vad de gör och om personerna fått tillträde till området eller ej. Riktning skapas genom att Sven förmedlar en bild över att det är oroväckande att okända personer befinner sig på området när han frågar om hjälp att reda ut vilka personerna är. Detta förstår övriga mötesdeltagare. Konstruera problem som andra också uppfattar som problematiskt skapar riktning (Crevani, 2018; Packendorff et al., 2014). Eftersom personerna varit på Svens arbetsplats har övriga mötesdeltagare inte sett personerna och de vet därför inte om att de varit där. Genom den samtalsinteraktion där Sven frågar om de okända personerna konstrueras ett problem som skapar riktning.

Sammanfattningsvis illustrerar sekvenserna hur mötesdeltagare ber varandra om hjälp och att det i sin tur skapar riktning. Empirin visar att mötesdeltagarna frekvent frågar om hjälp för att få information. Detta kan vara en konsekvens av att de är experter på sina egna områden men inte har fullständig information om händelser i andra områden och således är det denna information de behöver hjälp med. Denna information förmedlas genom samtalsinteraktioner och börjar med att någon vill ha hjälp. Personen som förmedlar att hen behöver hjälp skapar riktning eftersom ett problem förmedlas till övriga i gruppen som de också börjar uppfatta som problematiskt. Däremot ser vi också att den process i vilken de andra deltagarna också samtalsinteragerar för att

försöka hjälpa personen, skapar riktning. Samtalsinteraktionen skapar riktning för vad som kommer ske utanför mötets kontext. Vi ser att ledarskapet är distribuerat eftersom det är olika personer som frågar om hjälp och olika personer som vill hjälpa till.

4.4 Problemlösning

Riktning skapas även när mötesdeltagarna utför problemlösning. Genom att mötesdeltagarna löser problem så skapas riktning. Samtliga möten innehöll diskussioner om problem. Under vissa möten löstes inte problemen eller också försköts problemen till någon annan person eller dag. Empirin visade däremot att problemen till stor del löstes under mötena. Analysen visar att en stor anledning till att problem fick lösningar var för att personerna besatt olika kunskaper och erfarenheter och att den samtalsinteraktion som skedde under mötena bidrog till att problem kunde lösas.

Anders: Olof vad säger ni?

Olof: O40 och tillverka kransar är ju jättebra men det är platsen vi ska ha till det. För då tillverkas ju dem ute

Anders: Ja

Olof: Fattar ni?

Anders: Ja nä det är ju vilken kapacitet vi har i det här hela tiden ju om det går. Vi ska både ha ett utrymme i fabriken och vi ska kunna lagra det

Olof: Aa

Irene: Men känns det som att vi har gjutit undan dem om vi säger så? Så har vi väl gjututrymme men då är frågan om vi har lagringsutrymme det är väl det som är frågan, är det inte det?

Anders & Olof: Jo

Anders: Vi kan lösa den men vi får kanske köra med bilar inne på gården

Sekvensen visar hur de löser problemet med lagringsutrymmet genom att de ska köra med bilar inne på gården. Problemlösningen innebär att verksamheten kan ta på sig ett arbete till, alltså innebär problemlösningen att riktning skapas för arbetet och eftersom de löser problemet innebär det att de får ett uppdrag till och att verksamheten därför får mer att producera. Riktningen i problemlösningen innebär dessutom att gruppen tillsammans kommer fram till att ta på sig mer arbete. När en grupp tillsammans förhandlar om en gemensam ståndpunkt skapas riktning (Simpson et al., 2018). En gemensam ståndpunkt skapas i den samtalsinteraktion som sker när gruppen tillsammans löser problemet. Gruppen förstår genom problemlösningen varför mer arbete tillkommer samt varför det arbetet kommer att innebära körning med bilar inne på gården. Denna förståelse får de genom att skapa riktning i en social interaktion.

Ett annat problem som uppstått är när arbetsgruppen har en minskad personalstyrka, det vill säga om det är många som är sjuka, lediga eller har vård av barn.

Sven: Tre borta armering. Tre borta smedjan

Måns: Yes

Sven: Det är kris

Måns: Ja förstår det

Sven förklarar att det är många som är frånvarande på den avdelning han ansvarar för och att detta innebär ett problem för hans avdelning. Arbetet går inte framåt i den takt det borde. Under vissa dagar när det diskuterades om någon avdelning behöver fler medarbetare på plats omfördelas arbetskraften mellan de olika avdelningarna för att lösa dessa problem. Det sker alltså ett samspel eller samarbete som innebär att när en avdelning inte har tillräckligt med personal kan övriga avdelningar lösa problemet genom att låna ut delar av sin personal. Detta samarbete sker alltså i en process där man tillsammans löser problem. I sekvensen ser vi att Måns berättar för Sven att han förstår att det är kris att ha så många medarbetare borta. Det skapas alltså konsensus mellan deltagarna. Riktning skapas alltså genom att en mötesdeltagare förklarar att han har en förminskad personalstyrka vilket innebär ett problem och att de löser detta problem tillsammans. Genom denna problemlösning skapas en riktning som får effekter utanför möteskontexten angående hur personalstyrkan ska fördelas för att bidra till verksamhetens bästa.

Det uppstod även problemlösning i situationer när problemet inte var känt för alla i gruppen. I vissa fall presenteras problem samt lösning i samma sekvens och av samma person. På ett möte delar Ivar skärm för att visa en 3D ritning över hur en byggnad som företaget ska leverera produkter till kommer att se ut och vilka produkter som kommer att behövas. När Ivar presenterar ritningen avbryts han av en mötesdeltagarna:

Ivar: Nä sen bara en liksom ja en entrébygel som sticker upp där också så att man har något att fästa...

Andreas: Men ska den konsolen gå längs med väggen?

Ivar: Yes

Andreas: Kan du inte göra en K-båge istället?

Ivar: Deeeee, istället för den, jaaaaa. För vi ska ju behöva ha radien här

Andreas: Aa okej

Ivar: Och skulle man göra en K-bygel så ja principiellt sätt skulle man kunna dra ner den och inåt men det finns inget som det skulle föreskriva att den skulle vara huvudradien och den andra skulle vara korttidsradien, bygelradie

Andreas: Nä. För går den längs med hela väggen annars så blir det ju lättare att använda K-bygeln

Ivar: Ja. Det kan vi absolut göra.

I denna sekvens ser vi hur Ivar visar en riktning med vilken bygel de ska använda. Han försöker alltså att med en artefakt i form av en ritning förmedla en riktning till gruppen. Han avbryts däremot av Andreas som problematiserar det som visas och erbjuder också en lösning på detta i nästa mening. Problemlösningen bekräftas sedan av Ivar som kommer till insikt att det blir bättre att göra en K-båge istället. I samtalsinteraktionen sker alltså konsensus. Sekvensen visar alltså hur riktning förändras. Riktning förändras kontinuerligt som ett resultat av medlemmarnas olika åsikter (Crevani, 2018). Andreas yttrar en annan åsikt än Ivars vilket resulterar i att det nya arbetssättet ses som mer värdefullt och därför skapas riktning mot att de ska göra på det sätt som Andreas föreslår. Riktningen innebär att de kommer göra en K-båge.

Ytterligare en problemlösning som behandlade arbetet utanför möteskontexten var när säkerhetsfrågor diskuterades. Under ett möte uppstår en diskussion om tillvägagångssättet för att besöka området efter arbetstid. Stefan tar upp frågan och får svaret att han måste kontakta vaktbolaget. Stefan anser att detta tillvägagångssätt är onödigt eftersom han har en tagg som möjliggör inträde och att vaktbolaget därför borde kunna se att han inte är en inbrottstjuv. Isak förklarar att vaktbolaget inte kan se att han har en tagg och att han därför måste ringa till dem innan han tillträder området. Stefan förstår fortfarande inte meningen med detta. Dialogen avslutas med uppmaningen från andra mötesdeltagare att tydligare information om hur de ska gå tillväga för tillträde bör ges, men att de fortfarande måste kontakta vaktbolaget innan. Trots att Stefan inte är nöjd över att behöva ringa delar övriga i gruppen uppfattningen med Isak om att detta är det rätta tillvägagångssättet. Isak skapar en riktning genom att förklara tillvägagångssättet för att kunna besöka området under särskilda tider. Stefan håller däremot alltså inte med om att denna riktning är den rätta. Riktning behöver inte betyda att alla är överens om dess värde och ett distribuerat ledarskap innehåller konflikter och olikheter (Crevani, 2018). Trots att Stefan alltså inte håller med skapar Isak riktning när han löser problemet genom att informera vad som gäller när området beträds efter arbetstid. Ytterligare en riktning som skapas i denna samtalsinteraktion är att personerna kommer överens om att information om tillträde bör spridas till alla i verksamheten för att ingen ska göra fel. Riktningen blir att ny information ska komma upp via informationsblad och TV-monitors.

Vi har i detta avsnitt visat att problemlösning skapar riktning. Problemlösningen får effekter på hur arbetet utanför möteskontexten kommer att utföras. Riktningen har skett som en följd av att gruppledammarna i samtalsinteraktioner tillsammans diskuterar och löser olika problem som uppstår. Denna typ av samarbete där de tillsammans hjälps åt för att måna om organisationens bästa menar vi tyder på ett distribuerat ledarskap. I den distribuerade ledarskapsprocessen kan samtalsinteraktioner kontinuerligt förändra riktning och riktning kan skapas trots att delar av gruppen inte bekräftar värdet med riktningen.

4.5 Summerande analys

Den första processen som skapar riktning är när mötesdeltagarna fördelar arbetsuppgifter till andra, till sig själv och fördelning av arbetsuppgifter med hjälp av en artefakt men också hur personer pratar om fördelningen av arbetsuppgifter. Crevani (2018) och Packendorff et al. (2014) skriver att riktning skapas genom konstruktion av positioner där mötesdeltagarna får en uppfattning över vem som gör vad. En insikt har blivit att fördelning av arbetsuppgifter som sker i en digital kontext kan liknas med det Crevani (2018) och Packendorff et al. (2014) benämner som konstruktion av positioner när de studerar distribuerat ledarskap i en fysisk kontext. Analysen har också visat att riktning skapats när en mötesdeltagare återberättar hur arbetsuppgifter fördelas. Simpson et al. (2018) skriver att samtalsinteraktioner i en fysisk kontext har en performativ effekt i vilken personer får en delad uppfattning av verkligheten. Denna studie har bidragit med insikten att samtalsinteraktioner också har en performativ effekt i en digital kontext, vilket skapar riktning. Ledarskapet i arbetsuppgiftsfördelningsprocessen är distribuerat eftersom fördelningen sker av olika personer och individerna samarbetar för att skapa en gemensam riktning för gruppen.

Ytterligare en process som skapar riktning är när agendan styrs. Agendan refererar till mötesagendan men även till agendan för arbetet utanför möteskontexten. Således skapas riktning i den digitala möteskontexten men även för arbete som sker utanför kontexten. Mötesdeltagarna styr agendan genom att följa ett protokoll, som vi anser vara en artefakt, vid mötet. Artefakter har en stor påverkan på människors sociala liv och kan skapa riktning (Sergi, 2016). Samtidigt kan det noteras att föremål enligt vår analys inte på egen hand hade kunnat skapa ledarskap, utan att riktning sker i samtalsinteraktioner runt föremålet och att riktningen är beroende av huruvida

individer anser att det som står i protokollet är korrekt information. Fairhurst och Cooren (2009) stärker detta resonemang eftersom de i sin studie lyfter fram att det är kombinationen av människor och materialitet som skapar riktning. Således skapar protokollet inte riktning om mötesdeltagarna nekar det som står i protokollet och det blir snarare den person som upptäcker fel i protokollet som skapar riktning. I de fall protokollet visar en sak och mötesdeltagarna en annan så skapas riktning i samtalsinteraktionen. Således är alltid ledarskap beroende av den sociala kontexten och kontexten avgör hur riktning skapas.

Den tredje processen som skapar riktning är när mötesdeltagare frågar om hjälp med problem. Gruppen får en gemensam förståelse om problemet som yttrats. När gruppen får en gemensam bild över vilka problem de har framför sig skapas riktning (Crevani, 2018; Packendorff et al., 2014). Riktningen i analysen har många gånger skapats genom att kunskap fördelas mellan gruppmedlemmarna. Vi har sett ett mönster - den problematik som mötesdeltagare frågar om hjälp med handlar många gånger om att personen har bristande information som andra mötesdeltagare kan bidra med. Ledarskapet som sker när mötesdeltagarna frågar om hjälp är distribuerat eftersom det är olika personer som ber om hjälp. Vi menar också att övriga mötesdeltagare också skapar riktning eftersom de tillsammans försöker hjälpa varandra.

Problemlösning är också en process vi identifierat som riktningsskapande. Riktning skapas genom att gruppen löser problem som får effekter för vad som kommer att ske utanför mötet kontext. När gruppen stöter på problem försöker de gemensamt att komma fram till en lösning och skapar således riktning. Simpson et al. (2018) skriver att när en grupp tillsammans diskuterar problemet för att komma fram till en lösning skapas riktning. Denna lösning har i vissa fall visat sig inte vara enad, där en mötesdeltagare inte tycker att det är den bästa riktningen att gå. Drath et al. (2008) är en av de författare som beskriver att riktning skapas när alla parter är överens och ser värde i riktningen. Vi menar dock att trots att alla inte var enade har riktning skapats eftersom majoriteten av gruppmedlemmarna ansett att lösningen är bra. Ledarskapet är alltså distribuerat för att de tillsammans kommer fram till en problemlösning som skapar riktning.

5.0 Slutsats och diskussion

Kapitlet består av en diskussion av våra slutsatser som har sammanställts i avsnitt 4.5.

Diskussionen knyter an till tidigare forskning på ämnet och diskuterar hur vårt bidrag förhåller sig till den. Kapitlet innehåller en diskussion av slutsatserna gällande ett processperspektiv på ledarskap där ledarskapet är distribuerat, digitala kontextens påverkan och hur riktning skett dels genom samtalsinteraktioner och dels med hjälp av artefakter. Därefter besvaras studiens frågeställning och syfte. Slutligen ges förslag på vidare forskning inom ämnet.

För att skapa en rättvis bild av vad ledarskap innebär har det visat sig avgörande att studera ledarskap utifrån ett processperspektiv (Alvehus, 2019; Crevani, 2018, Crevani et al., 2010; Raelin, 2016; Simpson et al., 2018). Vi har med denna utgångspunkt fått fördjupade kunskaper och gjort fynd på ämnet där vi kommit fram till att ledarskap skett i fyra processer nämligen fördelning av arbetsuppgifter, styrning av agenda, frågor om hjälp med problem samt problemlösning. Distribuerat ledarskap innebär att ledarskap sker i en social process genom interaktioner och innefattar uppfattningen att flera personer inom en grupp kan betraktas som ledare (Alvehus, 2019a; Crevani, 2018; Crevani et al., 2010; Gronn, 2002; Simpson et al., 2018). Studien har visat att ledarskapet delas mellan flera mötesdeltagare och att ett samspel skett mellan dem. Det empiriska materialet har visat hur gruppmedlemmarna arbetar på ett dynamiskt sätt, som innebär att olika personer samverkar för att få arbetet att fungera. Det visar i sin tur hur ledarskapet inte är knutet till en enskild person utan hur flera mötesdeltagare samarbetat för att uppnå gemensamma mål, mål som handlar om hur de på bästa sätt ska utföra arbetet. Studien har alltså visat att ledarskapet är distribuerat.

I distribuerat ledarskap är kontext och situation viktiga parametrar att ta hänsyn till eftersom det är i kontexten ledarskapet skapas mellan medlemmarna (Alvehus, 2019a; Crevani et al., 2010). Clarke (2018, s.7) beskriver att kontexten består av människor som möts. Vi menar att detta möte inte behöver vara fysiskt utan att en kontext också innefattar människor som möts digitalt. Vår analys har alltså visat att fysisk närvaro inte krävs för att distribuerat ledarskap ska ske. Den digitala kontexten har visat sig vara en kontext som ofta förekommer i människors dagliga arbete (Auvinen et al. 2019). Denna studie bidrar alltså med förståelse av människors vardag. Det finns emellertid forskning som har undersökt hur ledarskap sker i en digital kontext, däremot med

synsättet att det är enskilda individer som utför ledarskapet (Abbu et al., 2020; Auvinen et al., 2019; Avolio et al 2014; Avolio & Kahai, 2003). Till skillnad från den typen av forskning har analysen visat att det är ett distribuerat ledarskap som skett på mötena.

Det finns forskning som undersökt distribuerat ledarskap men inte i en digital kontext (Alvehus, 2019; Crevani, 2018; Packendorff et al., 2014; Simpson et al., 2018). Denna studie har därmed bidragit med ny kunskap. Bland annat har analysen synliggjort likheter med den forskning som skriver om distribuerat ledarskap i en fysisk kontext. Vi vill exempelvis påpeka att det troligtvis inte går att avgöra huruvida empirin i vår analys uppkommit i ett digitalt eller fysiskt möte utan att ha förståelse för vilken kontext som undersökts. De hade troligtvis sett ut på liknande sätt om vi gjort observationerna i en fysisk miljö. Detta resulterar alltså i insikten att distribuerat ledarskap sker på liknande sätt i såväl digital som fysisk kontext.

Studien har dessutom likheter med befintlig forskning som undersökt distribuerat ledarskap som skapandet av riktning. Bland annat visar vår analys att Crevanis (2018) beskrivning av hur konstruktion av problem skapar riktning i en fysisk miljö har likheter med hur riktning skapas i en digital. Vi har sett att en del av den forskning som undersöker riktningsskapande i en fysisk kontext har olika definitioner på begreppet. Viss forskning konstaterar att riktning skapas när alla medlemmar ser värdet med den nya riktningen (Drath et al., 2008). Andra forskare förklarar att riktning kan skapas trots oenigheter och att riktning hela tiden omskapas genom diskussioner mellan medlemmarna (Crevani, 2018; Simpson et al., 2018). Analysen har visat att riktning skapats när deltagarna varit överens men även i de fall de inte varit det. Drath et al. (2008) definition av riktningsskapande kan innebära en alltför linjär process och att det inte alltid är enligt dessa regler som riktning skapas. Även i de fall där alla mötesdeltagarna inte såg värdet med den nya riktningen menar vi alltså att riktning ändå skett. Riktning skapades både för hur mötet skulle ske och för vad som skulle ske i arbetet utanför mötets kontext.

Under de digitala mötena har individer diskuterat, samarbetat, konverserat och överlagt för att skapa riktning, alltså har analysen visat att samtalsinteraktioner är en viktig del för hur riktning skapats. Simpson et al. (2018) skriver att samtalsinteraktioner påverkar hur ledarskapet sker. Studien har visat att det var genom att gruppmedlemmarna diskuterade hur de skulle fördela

arbetsuppgifter, hur de styrde agendan, hur de frågade om hjälp samt hur de löste problem som riktning skapades. Det var inte bara genom samtalsinteraktion som riktning skapades utan även genom användandet av artefakter. Det finns flera studier som menar att artefakter kan skapa riktning (Alvehus, 2019; Alvehus & Crevani, 2018; Raelin, 2016; Sergi, 2016). Denna studie visar att fysiska artefakter används för att skapa riktning men att samtalsinteraktioner kan rekonstruera denna riktning i de fall bristande acceptans finns för artefaktens riktning hos medlemmarna. Vår analys har alltså visat att artefakter kan skapa riktning, men att samtalsinteraktioner måste komplettera artefakten.

Sammanfattningsvis får studiens frågeställning *“Hur sker distribuerat ledarskap i en digital kontext?”* svaret att distribuerat ledarskap sker i fyra processer när gruppmedlemmarna: Fördelar arbetsuppgifter, frågar om hjälp med problem, styr agendan och utför problemlösning i sociala interaktioner genom både artefakter och samtalsinteraktioner.

5.1 Förslag på vidare forskning

Vi uppmanar till mer forskning kring hur ett distribuerat ledarskap sker i digitala miljöer. Kontexten är alltmer digital idag och möten sker alltmer i digitala forum. Vi menar därför att det är relevant att bidra med mer forskning inom ämnet eftersom det är den kontext vi lever i och det är viktigt att kontexten inte bortses ifrån. Detta kommer att bidra till en ytterligare förståelse för hur ledarskap sker i människors vardag. Vi uppmanar till mer forskning eftersom det är viktigt att inte dra för stora slutsatser av vårt bidrag. Detta skulle innebära en risk då vi endast observerat under en kortare tidsperiod och endast med ett företag i fokus.

Vi skulle vilja se forskning där ett digitalt distribuerat ledarskap jämförs med ett fysiskt. Detta hade möjliggjort en jämförelse mellan huruvida det finns skillnader i olika kontexter. Det hade även varit intressant att göra jämförelser mellan olika branscher i hur det distribuerade ledarskapet sker i en digital kontext. Likaså skulle vi gärna vilja se hur en liknande studie som vår skulle sett ut om empirin samlats in under en längre tidsperiod. Som tidigare nämnts har denna uppsats visat att skapande av riktning bland annat sker genom artefakter. Vi uppmanar också till vidare forskning som empiriskt undersöker huruvida en uppdelning av olika sorters artefakter kan göras. Denna studie har inte gjort någon sådan uppdelning, men vi menar att det

kan bidra till en bättre förståelse för artefakter men även deras påverkan på den sociala kontexten. Vi välkomnar alltså mer forskning för att uppnå en djupare förståelse för ledarskapsfenomenet.

Källförteckning

Abbu, H., Mugge, P., Gudergan, G., & Kwiatkowski, A. (2020). DIGITAL LEADERSHIP: Character and Competency Differentiates Digitally Mature Organizations. *2020 IEEE International Conference on Engineering, Technology and Innovation (ICE/ITMC), Engineering, Technology and Innovation (ICE/ITMC), 2020 IEEE International Conference On*, 1–9.

Alvehus, J. (2019a). Emergent, distributed, and orchestrated: Understanding leadership through frame analysis. *Leadership*, *15*(5), 535–554.

Alvehus, J. (2019b). *Skriva uppsats med kvalitativ metod : en handbok* (Upplaga 2). Liber.

Alvehus, J., & Crevani, L. (2018). Micro-ethnography and closed vignettes: Eight propositions for fieldwork and write-work in multimodal leadership studies. *In Co-Lead workshop 2018*.

Auvinen, T., Sajasalo, P., Sintonen, T., Pekkala, K., Takala, T., & Luoma-aho, V. (2019). Evolution of strategy narration and leadership work in the digital era. *Leadership*, *15*(2), 205–225.

Avolio, B. J., & Kahai, S. S. (2003). Adding the “E” to E-Leadership:: How it May Impact Your Leadership. *Organizational Dynamics*, *31*(4), 325–338.

Avolio, B. J., Sosik, J. J., Kahai, S. S., & Baker, B. (2014). E-leadership: Re-examining transformations in leadership source and transmission. *The Leadership Quarterly*, *25*(1), 105–131.

Barad, K., (2003) Posthumanist performativity: Toward an understanding of how matter comes to matter. *Signs: Journal of Women in Culture and Society* *28*(3): 801–831.

Bryman, A. (2018). *Samhällsvetenskapliga metoder*. (tredje upplagan). Stockholm: Liber.

- Carson, J. B., Tesluk, P. E., & Marrone, J. A. (2007). Shared Leadership in Teams: An Investigation of Antecedent Conditions and Performance. *Academy of Management Journal*, 50(5), 1217–1234.
- Clarke, N. (2018). *Relational leadership: theory, practice and development*, London: Routledge.
- Crevani, L. (2018). Is there leadership in a fluid world?: Exploring the ongoing production of direction in organizing. *Leadership*, 4(1), 83–109.
- Crevani, L., Lindgren, M., & Packendorff, J. (2010). Leadership, not leaders: On the study of leadership as practices and interactions. *Scandinavian Journal of Management*, 26(1), 77–86.
- Drath, W. H., McCauley, C. D., Palus, C. J., Van Velsor, E., O'Connor, P. M. G., & McGuire, J. B. (2008). Direction, alignment, commitment: Toward a more integrative ontology of leadership. *The Leadership Quarterly*, 19(6), 635–653.
- Eldén, S. (2020). *Forskningsetik: vägval i samhällsvetenskapliga studier*. (Upplaga 1). Lund: Studentlitteratur.
- Fairhurst, G. T., & Cooren, F. (2009). Leadership as the Hybrid Production of Presence(s). *Leadership*, 5(4), 469–490.
- Fitzsimons, D., James K.T., & Denyer, D. (2011) Alternative approaches for studying shared and distributed leadership. *International Journal of Management Reviews*, 13: 313–328.
- Gibb, C. A. (1954). Leadership. In G. Lindzey (Ed.), *Hand-book of social psychology*, vol. 2: 877–917.
- Gronn, P. (2002). Distributed leadership as a unit of analysis. *The Leadership Quarterly*, 13(4), 423–451.
- Göransson, K. (2019). *Etnografi: sjösätt, navigera och ro i land ditt projekt*. (Upplaga 1). Lund: Studentlitteratur.

- Hawkins, B. (2015). Ship-shape: Materializing leadership in the British Royal Navy. *Human Relations*, 68(6), 951–971
- Larsson, M., & Lundholm, S. (2013). Talking work in a bank: A study of organizing properties of leadership in work interactions. *Human Relations*, 66(8), 1101–1129.
- Ladkin, D. (2010) Rethinking Leadership. *Cheltenham*, Edward Elgar.
- Latour, B. (1991). Technology is society made durable. In J. Law (Ed.), *A sociology of monsters. Essays on power, technology and domination* (pp. 103-131): Sociological Review Monograph.
- Packendorff, J., Crevani, L., & Lindgren, M. (2014). Project Leadership in Becoming: A Process Study of an Organizational Change Project. *Project Management Journal*, 45(3), 5–20.
- Pink, S., & Morgan, J. (2013). Short-term ethnography: Intense routes to knowing. *Symbolic Interaction*, 36(3), 351-361
- Raelin, J. (2011). From leadership-as-practice to leaderful practice. *Leadership*, 7(2), 195–211.
- Raelin, J. A. (2016). It's not about the leaders: It's about the practice of leadership. *Organizational Dynamics*, 45(2), 124–131.
- Rennstam, J. & Wästerfors, D. (2015). *Från stoff till studie: om analysarbete i kvalitativ forskning*. (1. uppl.) Lund: Studentlitteratur.
- Sergi V (2016) Who's leading the way? Investigating the contributions of materiality to leadership-as- practice. In: Raelin JA (ed.) *Leadership-as-Practice: Theory and Application*. New York: Routledge, pp.110–131.
- Simpson, B., Buchan, L., & Sillince, J. (2018). The performativity of leadership talk. *Leadership*, 14(6), 644–661.

Smircich, L., & Morgan, G. (1982). Leadership: The management of meaning. *The Journal of applied behavioral science*, 18(3), 257-273.

Sveningsson, S. & Alvesson, M. (2010). *Ledarskap*. (första upplagan). Malmö: Liber.

Svenska Akademien (2021). Svenska Akademiens ordböcker. Hämtad 21 maj 2021 från <https://svenska.se/tre/?sok=artefakt&pz=8>

Wodak, R., Kwon, W., & Clarke I. (2011). “Getting people on board”: Discursive leadership for consensus building in team meetings. *Discourse & Society*, 22(5), 592–644.