



LUND UNIVERSITY

Hur görs ledarskap?

Sakralisering i vardagliga interaktioner på en vård- och omsorgsförvaltning

Persson, Marcus

2026

Document Version:

Förlagets slutgiltiga version

[Link to publication](#)

Citation for published version (APA):

Persson, M. (2026). *Hur görs ledarskap? Sakralisering i vardagliga interaktioner på en vård- och omsorgsförvaltning*. [Doktorsavhandling (monografi), Institutionen för tjänstevetenskap]. Institutionen för tjänstevetenskap, Lunds universitet.

Total number of authors:

1

Creative Commons License:

Ospecificerad

General rights

Unless other specific re-use rights are stated the following general rights apply:

Copyright and moral rights for the publications made accessible in the public portal are retained by the authors and/or other copyright owners and it is a condition of accessing publications that users recognise and abide by the legal requirements associated with these rights.

- Users may download and print one copy of any publication from the public portal for the purpose of private study or research.
- You may not further distribute the material or use it for any profit-making activity or commercial gain
- You may freely distribute the URL identifying the publication in the public portal

Read more about Creative commons licenses: <https://creativecommons.org/licenses/>

Take down policy

If you believe that this document breaches copyright please contact us providing details, and we will remove access to the work immediately and investigate your claim.

LUND UNIVERSITY

PO Box 117
221 00 Lund
+46 46-222 00 00



Hur görs ledarskap?

Sakralisering i vardagliga interaktioner på en
vård- och omsorgsförvaltning

MARCUS PERSSON

DEPARTMENT OF SERVICE STUDIES | LUND UNIVERSITY



Hur görs ledarskap?

Hur görs ledarskap?

Sakralisering i vardagliga interaktioner på en vård-
och omsorgsförvaltning

Marcus Persson



LUNDS
UNIVERSITET

DOCTORAL DISSERTATION

Doctoral dissertation for the degree of Doctor of Philosophy (PhD) at the
Faculty of Social Sciences at Lund University to be publicly defended on
24th of March at 13.00 in U203, Department of Service Studies, Campus
Helsingborg

Faculty opponent

Professor Johann Packendorff
KTH Royal Institute of Technology, Stockholm

Organization: LUND UNIVERSITY

Document name: Doctoral Dissertation

Date of issue 2026-03-24

Author(s): Marcus Persson

Sponsoring organization:

Title and subtitle: Hur görs ledarskap? Sakralisering i vardagliga interaktioner på en vård- och omsorgsförvaltning.

Abstract:

Ledarskap har beskrivits som ett undflyende fenomen – en (positiv) lösning som kan kopplas till nästintill alla problem, men är svårt att fånga när det händer. Karisma, transformation och extraordinarisering utgör synsätt på ledarskap där särskilda individer tillskrivs extraordinära egenskaper, men de har inte fångat hur detta görs i vardagliga interaktioner. Ledarskap som praktik och ledarskap i interaktion är tillsammans ett framväxande synsätt där forskare explicit har intresserat sig för att studera hur ledarskap görs in situ. Med utgångspunkt i observationer och ljudinspelningar har flera studier hittills tydliggjort hur ledarskap görs i kontinuerliga förhandlingar mellan individer och deras kontext. Resonemanget om att ledarskap är ständigt pågående innebär dock att förståelsen för hur fenomenet görs i vardagliga interaktioner blir mottagligt för kritik om att det händer hela tiden, överallt. Det är otydligt när det som görs i vardagliga interaktioner inte är ledarskap och det är svårt att förstå varför det som görs skulle vara relaterat till den mer generella tron på ledarskap, som extraordinära egenskaper eller en positiv lösning på problem. I den här avhandlingen utgår jag från ett etnografiskt fältarbete i en kommunal vård- och omsorgsförvaltning, för att bidra med kunskap om varför det som görs i vissa vardagliga interaktioner, i formella organisationer, kan förstås som ledarskap. Utifrån begreppet "skapandet av riktning" undersöker jag först hur rytm iscensätts mellan individer i vardagliga interaktioner. Genom att använda teorin om interaktionsritualer kan jag sedan utforska hur individer tillsammans gör *sakralisering*: En situationsbaserad extraordinarisering som innebär att handlingar kopplade till skapandet av riktning får symbolisk betydelse. I nuet representerar det som individerna gör något mer än det vardagliga. Ledarskap görs därför i samband med skapandet av riktning och sakralisering, där det senare kan fångas i interaktioner när tystnaderna mellan individers uttalanden försvinner, de fyller i varandra, skrattar tillsammans, gör utrop och gestikulerar. Vissa interaktioner där individer i en vård- och omsorgsförvaltning pratar om att mäta avföring kan vara exempel på när ledarskap görs, medan andra interaktioner inte är det, och i den här avhandlingen fördjupar jag förståelsen för varför. Att göra ledarskap är både vardagligt och extraordinärt.

Key words: Leadership, interaction, ethnography, accomplishment of direction, extra-ordinarization

Classification system and/or index terms (if any)

Supplementary bibliographical information

Language: Swedish

Number of pages: 348

ISBN: 978-91-8104-840-7 (print)

978-91-8104-841-4 (electronic)

Recipient's notes

Price

Security classification

I, the undersigned, being the copyright owner of the abstract of the above-mentioned dissertation, hereby grant to all reference sources permission to publish and disseminate the abstract of the above-mentioned dissertation.

Signature

Date 2026-02-03

Hur görs ledarskap?

Sakralisering i vardagliga interaktioner på en vård-
och omsorgsförvaltning

Marcus Persson



LUNDS
UNIVERSITET

Cover artwork by Sofia Olsson, 2021. Sköld (3). <https://sofiaolsson.dk/>

Copyright pp. 1-348 Marcus Persson, 2026.

Faculty of Social Sciences

Department of Service Studies

ISBN 978-91-8104-840-7 (print)

ISBN 978-91-8104-841-4 (electronic)

Printed in Sweden by Media-Tryck, Lund University

Lund 2026



Media-Tryck is a Nordic Swan Ecolabel
certified provider of printed material.
Read more about our environmental
work at www.mediatryck.lu.se

MADE IN SWEDEN 

*On ITV and BBC they talk about the curse,
Philosophy is useless, Theology is worse,
History boils over, there's an economics freeze,
Sociologists invent words that mean,
"industrial disease"
(Dire Straits 1982)*

Innehållsförteckning

Förord.....	11
Förkortningar.....	15
1 Hur görs ledarskap?.....	17
1.1 Syfte och frågeställning	21
1.2 Disposition.....	22
2 Från nådegåva till interaktionsprocess	25
2.1 Weber, karisma och extraordinärisering	26
2.1.1 Auktoritet, karisma och nådegåvan	26
2.1.2 Stilar, beteenden och romantisering.....	28
2.1.3 Autentiskt, tjänande och positivt	32
2.1.4 Uppdelning, ledarskap och management	34
2.1.5 Extraordinärisering, separation och uppoffring	35
2.2 Ledarskap som vardaglig interaktionsprocess	38
2.2.1 Relation, effekt eller interaktionsprocess?	39
2.2.2 Ledarskap som praktik (LAP).....	43
2.2.3 Ledarskap i interaktion (LII).....	47
2.3 Sammanfattning.....	51
3 Ledarskap som skapandet av riktning	53
3.1 Skapandet av riktning	53
3.1.1 Trajektorier.....	54
3.1.2 Vändpunkter	56
3.1.3 Multimodala interaktioner och artefakter	59
3.2 Interaktionsritualer och kollektiv upprymdhet.....	60
3.2.1 Sociala situationer.....	68
3.3 Sammanfattning.....	69

4	En etnografi i en vård- och omsorgsförvaltning.....	71
4.1	Vård- och omsorgsförvaltningen i Edenlund kommun.....	71
4.2	Symbolisk interaktionism och reflexiv metodologi.....	76
4.3	Etnografi.....	83
4.3.1	Observationer och skuggningar.....	88
4.3.2	Fältanteckningar.....	91
4.3.3	Konversationsanalys och ljudinspelningar.....	94
4.3.4	Kontinuerlig dialog med ett sammanhang.....	97
4.3.5	Etnografen som medskapare av material.....	98
4.4	Tematisk analys och sensiterande begrepp.....	101
4.5	Etik.....	104
4.6	Sammanfattning.....	107
5	Trajectoria, vändpunkter, riktning.....	109
5.1	Trajectoria och skapandet av riktning.....	109
5.1.1	Vad gör innovationsgruppen?.....	110
5.1.2	Misslyckanden som utgångspunkt.....	120
5.2	Vändpunkter mellan det förflutna och framtiden.....	132
5.2.1	Åberopande av ett ihågkommet förflutet.....	132
5.2.2	En möjlig framtid och ständig förändring.....	139
5.3	Sammanfattning.....	147
6	Artefakter, gester, rytmisk synkronisering.....	149
6.1	Artefakter.....	149
6.1.1	Hur artefakter görs till gemensamma ting.....	150
6.1.2	Ömsesidigt fokus gentemot artefakter.....	159
6.2	Gester.....	166
6.2.1	Gester, kroppsspråk och delat humör.....	167
6.2.2	Återkopplingar och skapandet av riktning.....	172
6.3	Rytmisk synkronisering.....	179
6.3.1	Rytmiska block och intensifiering.....	180
6.3.2	Rytmisk synkronisering och vändpunkter.....	191
6.4	Sammanfattning.....	205
7	Sakralisering, symboler, toaletter.....	207
7.1	Separering och extraordinärisering.....	207
7.1.1	Separering.....	207
7.1.2	Extraordinärisering.....	220

7.2	Toaletter och symboler	239
7.2.1	Toaletter	241
7.2.2	Symboler.....	254
7.3	Förhandling och individen	260
7.3.1	Förhandling.....	260
7.3.2	Individen	274
7.3.3	Sakralisering	287
7.4	Sammanfattning.....	294
8	Riktning, sakralisering, ledarskap.....	295
8.1	Riktning	295
8.2	Rytmiska block	297
8.3	Sakralisering i vardagliga interaktioner	299
8.4	Etnografi för att fånga ledarskap.....	301
8.5	Reflektioner om avhandlingens bidrag	303
9	Att fånga ledarskap.....	307
9.1	Så här görs ledarskap	307
9.2	Tron på ledarskap.....	309
9.3	Vardagligt och extraordinärt.....	311
	Referenser	315
	Bilagor	333
	1 – Förteckning över samtliga observationer och skuggningar.....	333
	2 – Intervjuguide till pilotintervjuer	337
	3 – Information till forskningspersoner vid pilotintervju	338
	4 – Information till forskningspersoner vid inspelning av möten	341
	5 – Från anteckning till fältanteckning.....	344

Förord

Om jag skulle se tillbaka på mitt arbete med den här avhandlingen som en etnografi i etnografin eller en sorts parallell autoetnografi, skulle en av mina anmärkningsvärda ”golden nuggets” – som jag själv blir nyfiken på – vara den frekventa förekomsten av jazz som en metafor inom organisations- och ledarskapsforskning. Varför svingar sig just denna kategori med akademiker så ofta med referenser till en specifik musikgenre? Trance, house och EDM används mera sällan i metaforiskt syfte och fördomarna kring den elektroniska musiken kan ibland inkludera att den skulle vara själlös – ungefär som om att människor inte skulle vara kapabla att tillskriva betydelse till nästintill vad som helst.

Föreställ dig själv att du, efter en uppväxt i en liten svensk tätort på knappt 10 000 invånare och några år på Lunds universitet, hamnar på andra sidan jorden i Sydney – plötsligt i sällskap av ungefär fem miljoner andra människor. Den personliga ritual som jag ganska snart utvecklade för att klara av denna omställning var att gå upp tidigt på morgonen, cykla en sväng med den lokala cykelklubben Randwick CC och sedan gå cirka 30 minuters promenad till University of Sydney för att studera (det var här som jag för första gången kom i kontakt med ledarskapsforskning). Föreläsningarna i de masterskurser som jag läste gick på kvällstid, så när jag gick hemåt var klockan ofta mellan 20–21. Om jag, på promenaden tillbaka till mitt kackerlacksinfiltrerade boende i stadsdelen Alexandria, startade Lange och Gareth Emerys *Another You Another Me* innan bron över järnvägen vid Redfern Station brukade första melodislingan (ungefär 3:33 in i Original Mix på Spotify) börja när jag gick nerför några trappor med utsikt över lokstallarna i South Eveleigh. Där och då upplevde jag mig själv som ganska oslagbar, en ostoppt projektil på väg flera varv runt jorden i skepnaden av en någorlunda lågmäld superhjälte. Landsvägscykeln som jag hade köpt och tävlade på vid det här laget var över tio år gammal och hopplöst omodern. När jag hängde med Sydneys bästa cyklister och gick i utbrytning med australiensiska proffs lär det ha börjat viskas i publiken om att ”ge den där killen en ordentlig cykel...”.

Några veckor senare skulle den här gamla cykeln resultera i att jag, i en utförskörning vid Rose Bay, tappade kontrollen och fick välja mellan att köra in i den mötande trafiken eller flyga över ett räcke och ner på trottoaren. Jag valde det sistnämnda, men lyckades få stopp så pass på den gamla Cannondalen att jag klarade mig med söndertrasade kläder och en rejäl smäll på mitt vänstra lår. Det är när jag ligger på trottoaren vid New South Head Road som den här historien tar en vändning. På andra sidan jorden börjar ljuset

gå upp för mig om hur fruktansvärt ensam jag är. Den slagna hjälten, som är jag själv, får sedan hjälp av sina klubbkamrater i Randwick CC med att cykla hem. När jag ska gå till köket några timmar senare är mitt vänstra lår så stelt att jag måste krypa och jag inser återigen att jag kanske inte är så mycket av en ostopptbar projektil, utan mer av en skör individ utelämnad åt världen. Som tur var får jag snart mer hjälp av mina klubbkamrater: Mathieu fixar nya cykelkläder (från den nya klubben), Pedro B kommer med nya däck och Richard bjuder in till middag, medan Pedro G och Hiram frågar om jag behöver hjälp att handla. Dessutom anordnar Sue och Jacko en klubbkväll där vi dricker öl och tittar på rugby. Allan lånar ut en modern cykel till mig och några månader senare vinner jag en cykeltävling i Australien, i full snöstorm på Mount Buffalo. Det är en annan historia, men här binder den ihop säcken utifrån poängen att det är extremt svårt och sårbart att försöka vara den ensamma hjälten: Styrka är att våga ta emot hjälp.

På ett liknande sätt är den här avhandlingen väldigt lite en produkt av min egenodlade genialitet, fantastiska viljestyrka eller övernaturliga talang – och mer en text som formats i relation till, samt med hjälp av, de individer och sociala sammanhang som jag lyckligtvis har fått vara en del av. Jag vill börja med att tacka Johan Alvehus och Erika Andersson Cederholm, mina två handledare. Medan Johan har varit med från start kom Erika in efter mitt planseminarium, där hon visade ett stort intresse för mina etnografiska ambitioner. Jag är glad att jag har haft dessa två professorer som handledare, inte bara för att de är erkänt kunniga, utan också för att de kompletterar varandra på ett sätt som har gynnat mig som doktorand. Tack Erika för den kunskap som du har förmedlat om sociologi och vardagliga möten, samt våra informella samtal om allt från ”vad händer i Mörap” till religiösa trender.

Jag vill dessutom tacka Johan en extra gång för att du trodde på min vana att följa rutiner, utmanade mig när det behövdes (med din svårlästa handstil) och gjorde det du lovade när du sa att du skulle förmedla ditt nätverk med forskare till mig. Men framför allt vill jag tacka dig för att du alltid har stöttat mig utifrån metaforen att doktorera är lite som att gå i en utbrytning på en cykeltävling: Det är periodvis väldigt jobbigt, i andra perioder mindre jobbigt, ibland känns det enkelt och därför kan du (jag) klara det. Tack för draghjälp!

Hervé Corvellec förtjänar ett stort tack för sin insats, framför allt i början och slutet av mitt avhandlingsarbete. Redan de första veckorna övertygade du mig på kickstart-kursen om att jag kunde ta mig igenom forskarutbildningen och det blev också du som fick ge mig grönt ljus innan disputationen. Tack till Elin Bommenel för att du är en av dem som har visat förtroende för mig, från första arbetsdagen och framåt. Tack till Eerika Saaristo, Alina Lidén och Malin

Espersson för undervisning tillsammans i olika kurser och återkommande sällskap runt lunchbordet. Alina och Malin ska dessutom tackas extra mycket för sina insatser som opponenter på mittseminarium respektive plan- och slutseminarium. Jag är väldigt glad för att jag har haft er som kollegor; kunniga, engagerade och ständigt uppmuntrande till att jag ska fortsätta skriva som Marcus Persson gör.

Stort tack till Christian Fuentes för att du har backat min klädstil och mustasch helhjärtat under åren. Det var trevligt att du till slut också kunde lära dig mitt efternamn. Om jag skriver Christian Fuentes, Christian Fuentes, Christian Fuentes och Christian Fuentes är väl detta det förord där du har nämnts flest gånger?

Under åren har jag haft turen att vara en del av en fantastisk samling med doktorander. Tack till Devrim Umut Aslan, Stuart Reid, Samantha Hyler, Micol Mieli, Anna Spitzkat, Rui Liu, Carin Rehncrona, Aurimas Pumputis, Réka Tölg, Marthe Nehl, Annabell Merkel, Pernilla Danielsson, Ida Wingren, Joel Nilsson, Sara Licata, Burak Sayin, Aditi Bisen, Emmelina Eriksson och Frida Eggert för sällskap i Helsingborg, skrivarläger, gruppchattar, doktorandskvaller och spelkvällar.

Ett stort tack till Mattias Wengelin och Malin Zillinger för ert stöd som prefekter och kollegor. Tack till Mia Fuentes, Malin Andersson, Carina Sjöholm, Cecilia Fredriksson, Christer Eldh, Henrik Loodin, Jan-Henrik Nilsson, Ulrika Westrup och Tullia Jack för doktorandkurser, undervisning, textkommentarer och intressanta diskussioner över åren. Mikael Bergmash är en vardagshjälte som ska tackas för att han alltid gör en extra kopp kaffe på E4. Resterande undervisande, forskande och administrativ personal i Helsingborg förtjänar också ett stort tack – jag tror att alla på något sätt har varit involverade i min resa och gör institutionen för tjänstevetenskap till en arbetsplats att trivas på. Länge leve Campus Helsingborg!

Tack till David Wästerfors, som var extern opponent på mitt mittseminarium. Din metafor om hur etnografiskt skrivande är som att vara turistguide i en kyrka kommer jag aldrig att glömma. Ett stort tack till Lucia Crevani, som var extern opponent på mitt slutseminarium. Din noggranna läsning, träffsäkra kommentarer och omfattande kunskap har utan tvekan bidragit mycket positivt till den färdiga avhandlingen.

Ett stort tack till Magnus Larsson för doktorandkurser, informell vägledning och att du introducerade mig till ledarskapsforskning genom Leadership Reading Group (LRG) i Köpenhamn. Stafettpinnen för LRG togs senare över av Frank Meier, som också förtjänar ett tack för sin fortsatta insats med LRG,

kommentarer på delar från min avhandling i samband med konferenser och sällskap när vi har utforskat den (osaltade) brittiska konferensmaten tillsammans. Tack Elisabet Skov Nielsen för återkommande inspiration och beröm från en doktorand på andra sidan sundet. Det har varit ”superflot” för mig att alltid ha så nära till Kilen. På tågresorna tillbaka till Sverige har jag inte bara tagit med mig Faxe Kondi och fastelavnsboller, utan framför allt ny kunskap samt reflektion.

När det kommer till resor samt konferenser vill jag också tacka Ingrid Svensson för sällskap på ISLC, POMAA, frågor om min avhandling och goda råd beträffande e-handel. Tack till Isabell Meltzer, Marina Villiamsson, Åsa Plesner, Emma Ek Österberg, Gustaf Kastberg Weichselberger, Mats Fred med flera, för sällskap och kloka kommentarer på POMAA samt NOOS. Patrik Zapata förtjänar ett hedersomnämmande för introduktionen till den så kallade ”skitlitteraturen”, medan Justin Waring ska tackas för att han tipsade mig om Randall Collins på POOMA 2023. Jag ser redan fram emot Krakow 2026!

Jag vill också tacka Brigid Carroll som tillsammans med några av sina kollegor på University of Auckland välkomnade mig för att presentera delar av min avhandling, under en semesterresa till Nya Zeeland i slutet av 2024. Några av kommentarerna som jag fick då blev mycket värdefulla i slutspurten med avhandlingen.

Ett extra tack till Mia Federley, Cia Olbin Gard, Matilda Olbin, Carina Sjöholm, Mikael Bergmash och Malin Espersson som tillsammans hjälpte mig med att korrekturläsa avhandlingen innan tryck.

Tack till den pseudonymiserade Kommunen, Förvaltningen och individerna som förekommer i denna avhandling. Varje dag när ni går till jobbet ska ni, om ni inte redan gör det, påminna er själva om att ni gör ett viktigt jobb för andra och vara stolta över det.

Västgöta nation i Lund förtjänar också ett stort tack för stipendium, minnen och vänner sedan min flytt till Skåne för drygt tio år sedan. Ett hem som först var borta från hem, men med tiden kom att lägga grunden för ett nytt hem.

Tack Matilda!

Another You Another Me.

Helsingborg, den 3 februari 2026

Marcus Persson

Förkortningar

AMF	Arbetsmarknadsförvaltningen
APT	Arbetsplatsträff
BFF	Bygg- och fastighetsförvaltningen
CCO	Communicative Constitution of Organizations (organisationers kommunikativa konstitution)
DAC	Direction, Alignment, Commitment (riktning, inrättning, åtagande)
EMCA	Ethnomethodological conversation analysis (etnometodologisk konversationsanalys)
FLG	Förvaltningsledningsgruppen
GDPR	General Data Protection Regulation (allmänna dataskyddsförordningen)
KFF	Kultur- och fritidsförvaltningen
KLF	Kommunledningsförvaltningen
LAP	Leadership-as-Practice (ledarskap som praktik)
LII	Leadership in interaction (ledarskap i interaktion)
LMX	Leader-Member Exchange
LSS	Lag (1993:387) om stöd och service till vissa funktionshindrade
MP	Microsoft Planner
NÖHRA	Nuläge, Översikt, Hinder, Resurser, Agera
SAP	Strategy-as-Practice (strategi som praktik)
SOF	Socialförvaltningen
SUF	Skol- och utbildningsförvaltningen

1 Hur görs ledarskap?

Projektledaren Mats berättar om undersköterskan Ingrid som en dag lite skämtsamt ska ha frågat varför de inte kunde mäta bajs på det kommunala vårdboendet, något som hennes ”chef snappade upp”. Därefter började Ingrid, Mats och två externa IT-företag att utveckla en sensor som placeras osynligt vid toaletsitsen – en innovation som de på vård- och omsorgsförvaltningen i Edenlund kommun kallar för Ingridringen. Nu är nästa steg att de ska börja testa Ingridringen, förklarar Mats. Mats beskriver vidare hur den som testat Ingridringen kommer behöva använda en webbapplikation, med en sjugradig skala [Bristolskalan], för att kategorisera sitt bajs och ”skicka info om hur det gick” i samband med toalettbesöket. Flera skratt hörs i mötesrummet och många tycker att det här är väldigt roligt. Mitt i skratten får Mats påpeka att det faktiskt finns en sjugradig Bristolskala för avföring (2023-03-09).

Är det här ett exempel på hur ledarskap görs? Låt oss tänka efter med utgångspunkt i några av de synsätt som finns på fenomenet. Ett första synsätt handlar om *karisma och transformation*, där särskilda individer (ledare) med extraordinära egenskaper påverkar sina följare till radikala förändringar – ofta med en förväntan om att förändring är positivt (Spoelstra 2018). I det inledande exemplet är projektledaren Mats den enskilda individen som gör flest uttalanden, men det är svårt att fånga några extraordinära egenskaper hos honom som skulle påverka de andra individerna. När Mats och de andra individerna skrattar åt hur den sjugradiga Bristolskalan – som går från hårda små klumpar till vattnig diarré – ska användas i en webbapplikation, för att kategorisera bajs, vet vi inte heller om det kommer innebära en transformation mot det bättre för vård- och omsorgsförvaltningen i den pseudonymiserade kommunen Edenlund. Därmed ses det som Mats gör i det inledande exemplet bara som att han pratar om arbetet med en toaletsits.

Ett annat synsätt på ledarskap är att fenomenet handlar om *extraordinarisering*, vilket innebär att vardagliga handlingar, som till exempel att lyssna, ses som ledarskap (Alvesson & Sveningsson 2003b). Detta är emellertid en tillskrivning som individer gör i efterhand, vilket betyder att extraordinarisering inte fångas när det händer. Mats presentation om den så kallade Ingridringen förstås därför inte som ett exempel på hur ledarskap görs

i nuet, men skulle kunna bli till ett exempel på hur ledarskap gjordes om en individ säger det efteråt. En aspekt av extraordinarisering är dessutom att de vardagliga handlingarna, som tillskrivs ledarskap i efterhand, har utförts av chefer eller formellt överordnade individer. Mats återberättande av hur en chef uppmärksammade undersköterskan Ingrids idé om att mäta avföring – genom att lyssna på henne – skulle därför kunna vara ett exempel på hur ledarskap gjordes, men det fångar fortfarande inte fenomenet när det händer.

Ett tredje synsätt handlar explicit om hur ledarskap görs *in situ* och kan förstås som *praktik i vardagliga interaktioner*. Detta innebär att ledarskap görs genom handlingar och uttalanden, där ledare respektive följare är situationsbaserade ("situated") positioner som blir till i kontinuerlig förhandling mellan individer och deras kontext (Clifton et al. 2020; Raelin 2016). Utifrån det här synsättet skulle det inledande exemplet mycket väl kunna tolkas som ett exempel på hur ledarskap görs eftersom Mats uttalanden är handlingar där han förhandlar tillsammans med övriga mötesdeltagare – och det spelar mindre roll att han är en projektledare som pratar om att mäta bajs. Om ledarskap görs när individer, som inte är formellt överordnade chefer, pratar om toalettsitsar kan det emellertid bli svårt att hitta exempel där ledarskap inte görs. Från att inte kunna fånga hur ledarskap görs i nuet verkar fenomenet i stället göras hela tiden, överallt.

För att tydliggöra hur ledarskap görs, som praktik i vardagliga interaktioner, har en del av studierna kopplade till detta tredje synsätt utforskat begreppet *skapandet av riktning* – som på en generell nivå innebär att individer positionerar sig i förhållande till varandra, det förflutna och framtiden (Alvehus & Crevani 2022; Crevani 2018; Simpson et al. 2018; Sklaveniti 2020). Det inledande exemplet hade fortsatt kunnat tolkas som ett exempel på hur ledarskap görs, men mer specifikt för att uttalanden om vad som ska göras (de ska börja kategorisera bajs) förs samman med vad som har gjorts tidigare i arbetet med Ingridringen; i nuet skapas en positionering där handlingar möjliggörs. Detta bidrar till en förståelse för när det skulle kunna vara analytiskt relevant att prata om hur ledarskap görs i vardagliga interaktioner, men i förhållande till synsättet på karisma och transformation, eller tron på ledarskap som en lösning för nästintill alla problem (Blom & Alvesson 2015), är det fortsatt svårt att fånga varför det som görs skulle vara just (extraordinärt) ledarskap. Det är med andra ord inte tydligt varför det som görs mellan individer i vardagliga interaktioner kan tolkas som, eller inte tolkas som, ledarskap.

Genom den här översiktliga analysen av det inledande exemplet har jag introducerat hur ledarskap är ett försvinnande eller undflyende fenomen. Om

vi förväntar oss att ledarskap är extraordinärt går det inte att se i vardagliga interaktioner, medan ett fokus på det vardagliga innebär att det blir svårt att peka på när ledarskap inte händer och särskilja det från andra (organisatoriska) fenomen (Alvehus 2021; Alvesson & Sveningsson 2003a; Larsson & Lundholm 2010; Selznick 1984 s. 22; Spoelstra 2018 s. 100). I den här avhandlingen utgår jag från ett etnografiskt fältarbete i Edenlund kommuns vård- och omsorgsförvaltning, huvudsakligen bestående av observationer och inspelningar, för att fånga hur ledarskap görs, eller inte görs, i vardagliga interaktioner som det inledande exemplet illustrerar. Synsättet på ledarskap som praktik i vardagliga interaktioner och skapandet av riktning utgör startpunkten för min teoretiska förståelse. Genom att förhålla mig principiellt till Webers (1922/1978) karismatiska auktoritet – att särskilda individer aktivt tillskrivs en nådegåva – kommer jag successivt utforska hur det går att relatera de tre synsätten som jag har nämnt. Att individer tillskrivs en nådegåva är en grundläggande tanke i synsätten på ledarskap som karisma, transformation och extraordinarisering (Grint 2009), men detta studeras utifrån individers återberättande i enkäter och intervjuer i stället för när det händer. För att fördjupa förståelsen för hur ledarskap görs i vardagliga interaktioner kommer jag därför att närma mig Webers resonemang om tillskrivning och extraordinarisering; i stället för att förstå ledarskap som antingen extraordinärt eller vardagligt undersöker jag om det går att fånga med hjälp av båda delar.

Detta innebär att den här avhandlingen, trots att det empiriska materialet har samlats in i en kommunal vård- och omsorgsförvaltning, primärt handlar om ledarskap i stället för vård- och omsorgsarbete. Den kommunala vården och omsorgen utgör dock en intressant kontext för ledarskapsforskning. Sveriges åldrande befolkning har använts som ett argument i implementeringen av organisatoriska strukturer (eller konfigurationer) som är inspirerade av teorier om delat, distribuerat och kollektivt ledarskap (Hasselgren et al. 2021; Williamsson & Dellve 2025). Ett centralt argument handlar om att dessa konfigurationer – som ofta syftar till att exempelvis ge underordnade individer mer självständighet – är en kontrast till den offentliga förvaltningens hierarkiska strukturer och ska stimulera arbetet med digitalisering och innovation, något som i längden skulle kunna effektivisera de välfärdstjänster som i framtiden behöver utföras av relativt sett färre individer (Baudin et al. 2020; Torfing 2019; Williamsson & Dellve 2025). Tron på ledarskap, som en positiv lösning, återfinns därmed på en generell nivå i det kommunala vård- och omsorgsarbetet, samtidigt som de vardagliga interaktionerna i många fall påminner om det inledande exemplet. Det som projektledaren Mats och hans kollegor arbetar med kan handla om toaletter, avföring och personhygien.

I den här avhandlingen kommer jag att tydliggöra hur ledarskap kan fångas som ett fenomen som görs genom skapandet av riktning och *sakralisering*, där det sistnämnda begreppet kan beskrivas som en empiriskt förankrad förståelse för hur extraordinarisering görs i nuet mellan flera individer och deras kontext. Det jag utforskar är med andra ord hur tillskrivning görs aktivt och kollektivt, i vardagliga interaktioner där flera individer kontinuerligt förhandlar i förhållande till varandra och kontexten som de konstruerar. Den metodologiska och teoretiska utgångspunkten för mitt resonemang kommer från symbolisk interaktionism och teorin om interaktionsritualer, vilket betyder att sakralisering principiellt kan förstås som en form av situationsbaserad extraordinarisering som görs i samband med att *kollektiv upprymdhet* genereras (Collins 2004; Durkheim 1912/2008). Det som händer när sakralisering görs är att individer visar för varandra hur fokuserade de är på det som de pratar om, tystnader mellan deras uttalanden försvinner och iscensätter tillsammans med skratt, utrop och gester en rytm som intensifieras. Som analytiskt begrepp bidrar sakralisering med en möjlighet att fånga in och förstå när det blir analytiskt relevant att prata om hur ledarskap görs i vardagliga interaktioner, eftersom handlingar kopplade till skapandet av riktning tillskrivs symbolisk betydelse i nuet.

Förståelsen för skapandet av riktning och sakralisering innebär att ledarskap blir mindre svårfångat när det händer. Redan nu vill jag poängtera att sakralisering, som en form av situationsbaserad extraordinarisering, inte är ett argument för grandios ledarskap. Sakralisering innebär inte att en individ, eller individerna tillsammans, gör någonting heroiskt som får storslagna (helst positiva) effekter och är enkelt att efterhärma. Svaret på frågan om varför vissa vardagliga interaktioner kan tolkas som exempel på hur ledarskap görs återfinns i det tillfälliga som skapas mellan individerna. Trots att extraordinarisering och sakralisering är två centrala delar i den här avhandlingen blir det mer generella bidraget i slutändan därför ett vardagliggörande av tron på ledarskap. Även när individer ”bara” pratar om det till synes vardagliga; som exempelvis avföring, toaletter och personhygien, kan de tillsammans göra något som upphöjs över det vanliga. I den här avhandlingen utforskar jag hur ledarskap kan förstås som både vardagligt och extraordinärt.

1.1 Syfte och frågeställning

Syftet med den här avhandlingen är att bidra med kunskap om varför det som görs i vardagliga interaktioner, i formella organisationer, kan förstås som ledarskap. Den fördjupade kunskapen som jag bidrar med tydliggör hur ledarskap är både vardagligt och extraordinärt när det görs. Med utgångspunkt i ett etnografiskt fältarbete vänder jag mig framför allt till den del av ledarskapsforskningen som har intresserat sig för att studera ledarskap med fokus på praktik, interaktioner och skapandet av riktning. De tre mer specifika frågeställningarna är:

- 1) *Hur görs skapandet av riktning i vardagliga interaktioner?*
- 2) *Hur görs extraordinärisering i vardagliga interaktioner?*
- 3) *När görs ledarskap i vardagliga interaktioner?*

Riktning är ett begrepp som återfinns i flera synsätt på ledarskap (Alvehus & Crevani 2022; Crevani 2018; Smircich & Morgan 1982), något som forskningen om hur ledarskap görs i vardagliga interaktioner har byggt vidare på i empiriska studier. Hittills har de här studierna utforskat hur skapandet av riktning görs i vardagliga interaktioner där individer, tillsammans, förhandlar kontinuerligt med varandra (Crevani 2018; Larsson et al. 2025; Nielsen & Larsson 2025; Simpson et al. 2018; Sklaveniti 2020). Fokuset på vardagliga interaktioner och kontinuerlig förhandling mellan individer har emellertid inneburit att de här studierna hittills inte har utvecklat en empiriskt grundad förståelse för den extraordinärisering som återfinns i andra synsätt på ledarskap och principiellt bygger vidare Webers (1922/1978) karismatiska auktoritet. I förhållande till tron på ledarskap och att det skulle handla om en nådegåva blir skapandet av riktning känsligt för kritik att fenomenet görs hela tiden, vilket innebär att det behövs mer kunskap om varför det som görs i vardagliga interaktioner kan tolkas som ledarskap – och därmed blir det tydligare när det inte är analytiskt relevant att prata om ledarskap.

Kunskap om varför vissa vardagliga interaktioner kan förstås som att ledarskap görs innebär också ett bidrag i förhållande till en mer generell diskussion om vad som utmärker fenomenet (se t. ex. Crevani et al. 2010; Grint 2009; Kelly 2013; Larsson & Alvehus 2023; Larsson & Lundholm 2010; Spoelstra 2018). Den här diskussionen hänger principiellt ihop med svårigheterna att fånga hur ledarskap görs och tron på fenomenet, vilket betyder att den här avhandlingen inte bara är relevant i förhållande till synsättet på ledarskap som praktik i vardagliga interaktioner och skapandet av riktning. Framför allt den andra

frågeställningen om extraordinarisering reflekterar det här bredare syftet och jag kommer genom min analys att relatera förståelsen för skapandet av riktning till synsätten på karisma, transformation och extraordinarisering. Den tredje frågeställningen omfattar därmed både det mer specifika och det generella kunskapsbidraget.

Även om det etnografiska materialet i den här avhandlingen kommer från en kommunal vård- och omsorgsförvaltning handlar det huvudsakliga syftet och frågeställningarna om ledarskap. Kontexten av vård- och omsorgsarbete är fortsatt viktig för slutsatserna och empiriskt kommer det emellanåt att bli tydligt hur jag befinner mig i en formell organisation inriktad på välfärdstjänster. Förekomsten av begreppet ledarskap i en sådan kontext innebär en relevans, där kunskapen från den här avhandlingen blir ett bidrag i relation till hur begreppet används inom kommunal vård- och omsorgsförvaltning.

1.2 Disposition

I det inledande kapitel 1 presenteras den problemformulering som jag kommer att arbeta med i den här avhandlingen och vidare sammanfattas några av de slutsatser som jag bidrar med. Jag har också specificerat ett syfte med avhandlingen och tre frågeställningar kopplade till problemformuleringen, som principiellt handlar om att det inte är tydligt hur ledarskap görs i (vissa) vardagliga interaktioner. När jag fortsätter med kapitel 2 kommer jag att gå igenom den tidigare forskningen som förhåller sig till problemformuleringen mer detaljerat och därmed tydliggöra hur jag positionerar mig i förhållande till de tre olika synsätten på ledarskap, som jag hittills enbart har berört kortfattat. I den första delen av kapitel 2 sammanfattar jag hur forskningen om ledarskapsstilar som karismatiskt, transformativt och autentiskt ledarskap bygger på en individualiserad tolkning av Webers idealtyp karismatisk auktoritet, som innebär att extraordinarisering tas för givet. Dessutom beskriver jag uppdelningen mellan ledarskap och management, samt den tidigare forskningen som explicit uppmärksammat extraordinarisering i relation till ledarskap. I den andra delen av kapitel 2 övergår jag stegvis till forskningen om ledarskap som praktik i vardagliga interaktioner, för att förtydliga hur ledarskap fortsätter vara ett svårfångat fenomen.

Sammanfattningen av den tidigare forskningen om hur ledarskap görs i vardagliga interaktioner tar mig till begreppet riktning och i kapitel 3 fördjupar

jag min teoretiska förståelse för skapandet av riktning som trajektoria och vändpunkter. Därefter presenterar jag teorin om interaktionsritualer, som är mitt teoretiska ramverk i den här avhandlingen. I kapitel 4 introducerar jag vård- och omsorgsförvaltningen i Edenlund kommun mer detaljerat. Kapitel 4 kan ses som mitt metodkapitel, där jag förtydligar mina metodologiska utgångspunkter, redogör för hur jag gick tillväga med mitt etnografiska fältarbete, reflekterar kring de etiska frågorna som uppstod i arbetet med avhandlingen och beskriver hur jag analyserade mitt empiriska material med hjälp av bland annat sensiterande begrepp.

I kapitel 5 påbörjar jag min analys och närmar mig den första frågeställningen med hjälp av begreppen trajektoria och vändpunkter, som ger en förståelse för hur skapandet av riktning görs när individer tillsammans positionerar sig genom olika uttalanden. En viktig del av kapitel 5 handlar om att utforska vad som händer i vård- och omsorgsförvaltningen, vilket innebär att jag steg för steg kommer närma mig en mer explicit analys kopplad till ledarskap. Du som läsare kan därför uppleva texten som deskriptiv och upprepande, men varje del kommer att vara viktig för min analys; det jag gör i texten är att jag försöker återge en djupgående, etnografisk förståelse för hur ledarskap görs i ett sammanhang. I kapitel 6 närmar jag mig den andra och tredje frågeställningen genom att börja intressera mig för hur uttalanden görs mellan individer och hur rytm iscensätts i vardagliga interaktioner, när individerna återoppar artefakter och gestikulerar. Det är i slutet av kapitel 6 som jag börjar använda teorin om interaktionsritualer mer genomgående för att utforska hur det som görs kan förstås som en form av situationsbaserad extraordinärisering, som jag kommer att kalla för sakralisering.

I kapitel 7 fördjupar jag förståelsen för hur ledarskap görs i samband med skapandet av riktning och sakralisering. Det som händer när ledarskap görs är med andra ord att individerna tillsammans gör så att riktningen de skapar i nuet blir extraordinär – där och då gör avsaknaden av tystnader, skratt och utrop så att det i grunden vardagliga representerar något mer för dem tillsammans. I kapitel 8 sammanfattar jag svaren på mina tre frågeställningar, diskuterar mina slutsatser i förhållande till den tidigare forskningen och reflekterar kring avhandlingens bidrag. För att avsluta avhandlingen återvänder jag slutligen till den inledande frågan om hur ledarskap görs och kan fångas i vardagliga interaktioner. Kapitel 9 innehåller därmed en sammanfattning av hur ledarskap kan fångas som vardagligt och extraordinärt, när det görs, samt vad detta innebär för vår förståelse för fenomenet.

2 Från nådegåva till interaktionsprocess

I detta kapitel kommer jag att diskutera den tidigare forskningen om ledarskap som är relevant för att förstå mitt fokus på ledarskap och extraordinärisering, men som samtidigt är en vardaglig interaktionsprocess som görs mellan individer och deras kontext. I den första delen av kapitlet sammanfattar jag forskningen där det finns en tydlig koppling mellan ledarskap och extraordinärisering. Jag börjar med att sammanfatta Webers idealtyper av auktoritet, där den karismatiska idealtypen senare har fått representera ledarskap. Därefter fortsätter jag med att summera relevanta aspekter från teorier om ledarskapsstilar som karismatiskt, transformativt, autentiskt och tjänande ledarskap. I relation till Webers idealtyper och teorierna om ledarskapsstilar diskuterar jag också uppdelningen mellan ledarskap och management, eftersom uppdelningen tydliggör hur det förstnämnda tenderar att ses som extraordinärt. Som avslutning på den första delen av kapitlet tittar jag närmare på den tidigare forskningen där extraordinärisering och det heliga med ledarskap har adresserats mer explicit, men ofta på en konceptuell nivå eller genom individers återberättande.

I den andra delen av kapitlet övergår jag till frågan om ledarskap är en effekt, relation eller (vardaglig) *interaktionsprocess* – där tillägget med process signalerar hur perspektiven *ledarskap som praktik* ("Leadership-as-Practice", LAP) och *ledarskap i interaktion* ("leadership in interaction", LII) grundas på ett intresse för det situationsbaserade som görs i nuet mellan individer och deras kontext, i stället för att studera återberättande från enskilda individer. Här tydliggör jag mitt val att fokusera på ledarskap som vardaglig interaktionsprocess, innan jag diskuterar LAP och LII för att beskriva hur de två perspektiven kan förstås som ett gemensamt synsätt. Detta gemensamma synsätt kommer jag att hänvisa till som LAP/LII. Utifrån genomgången av LAP/LII kommer jag att fördjupa resonemanget att det behövs kunskap om varför det som görs i vissa vardagliga interaktioner är ledarskap; det är inte

tydligt varför interaktionsprocesser där ledarskap görs utmärker sig från de där det inte görs.

2.1 Weber, karisma och extraordinärisering

I den här delen av kapitlet sammanfattar jag först Webers idealtyper av auktoritet innan jag övergår till ledarskapsforskningen som har en tydlig koppling till karismatisk auktoritet. Den extraordinärisering som återkommer i många synsätt på ledarskap kan principiellt relateras till tanken om en nådegåva i Webers karismatiska auktoritet, men även i den uppdelning som ofta görs gentemot management – eller mellan ledare respektive följare. Flera av de teorier som jag kommer att beröra i den här delen av kapitlet lokaliserar dessutom fenomenet ledarskap i enskilda individer (ledare *och* hjältar), något som inneburit att de i många fall har kategoriserats som individcentrerade eller heroiska.

2.1.1 Auktoritet, karisma och nådegåvan

Webers (1922/1978) uppdelning mellan legal-rationell, traditionell och karismatisk auktoritet är av en principiell betydelse för att förstå forskningen om ledarskap och den här avhandlingen. Uppdelningen består av det som Weber kallade för idealtyper, det vill säga analytiska renodlingar som inte återfinns i verkligheten. Syftet med dessa idealtyper var att börja analysera hur auktoritet, som ”sannolikheten att specifika kommandon [...] kommer att lydas av en given grupp människor” (Weber 1922/1978 s. 216, min översättning), kunde legitimeras i moderna och kapitalistiska ekonomier. Auktoritet innehåller nämligen, utifrån Webers (1922/1978) egna utgångspunkter, en grad av frivillighet där de(n) som lyder på något sätt måste visa ett intresse eller en acceptans. Om en given grupp uppfattar auktoriteten som legitim är sannolikheten därmed hög att de kommer acceptera och lyda specifika kommandon.

Den idealtypiska *legal-rationella auktoriteten* utgör grunden för organisationsformen byråkrati, vilket innebär att organisationer har en tydlig hierarkisk struktur och arbetsdelning (Weber 1922/1978). Lagar och regler styr de beslut som fattas och det finns tydliga karriärvägar för de anställda tjänstemännen, vilket betyder att formella ledare tillsätts utifrån en rationell logik eller systematik. Under en legal-rationell auktoritet strävar

tjänstemännen efter att vara opartiska och en förutsägbarhet skapas genom att lagar och regler efterlevs, något som bidrar till acceptans gentemot deras (organisationens) beslut (Weber 1922/1978). Det betyder att den legal-rationella auktoriteten i grunden är opersonlig, den är inte bunden till någon individ utan är en systemisk rationalitet. En idealtypisk byråkrati och den legal-rationella auktoriteten organiseras dessutom utifrån tydligt avgränsade områden som leder till att tjänstemännen blir specialiserade (Weber 1922/1978).

Utifrån den idealtypiska *traditionella auktoriteten* baseras legitimiteten på etablerad tro, historiska sedvänjor och ålderdomliga rutiner (Weber 1922/1978). Individen med auktoritet är därmed inte en rationellt överordnad, formell och opersonlig ledare utan en "mästare" som följs utifrån följarnas lojalitet gentemot det sedan länge etablerade. I stället för strukturerade, opersonliga, karriärvägar påverkar arv och historia frågan om vem eller vilka som återfinns i överordnande positioner. Den traditionella auktoriteten står därmed i kontrast till den opersonliga legal-rationella auktoriteten, men delar till viss del dess förutsägbarhet och kontinuitet. Monarki och patriarkat kan ses som två exempel på traditionell auktoritet och den successionsordning som utmärker idealtypen (Weber 1922/1978).

Medan dessa två sorters auktoritet, och då i synnerhet den legal-rationella, står för en förutsägbar kontinuitet, argumenterar Weber (1922/1978) för att hans tredje idealtyp, den *karismatiska auktoriteten*, har en transformerande kraft. Den renodlade karismatiska auktoriteten återfinns därför framför allt i korta tidsperioder, ofta i samband med kriser, revolutioner eller radikal förändring, där en liten grupp individer börjar tillskriva en särskild individ extraordinära kvalitéer. Den idealtypiska karismatiska auktoriteten bygger därmed på att en individ upphöjs till en ledare av sina följare eftersom individen i den radikala tidsperioden anses ha extraordinära, övermänskliga eller övernaturliga egenskaper (Weber 1922/1978). Acceptansen för den karismatiska auktoriteten faller således tillbaka på att följarna aktivt tillskriver en viss individ förträfflighet, hjältemod eller till och med gudomlighet. I kontrast till de legal-rationella och traditionella idealtyperna bryter den karismatiska auktoriteten upp kontinuiteten, motsätter sig förutsägbarheten och går utöver den systematik som redan existerar (Spoelstra 2020). Den idealtypiska karismatiska auktoriteten har därför inga ekonomiska intressen och anses stå utanför samhällets ordning, som en följd av tillskrivningen av extraordinära egenskaper (Spoelstra 2020; Weber 1922/1978).

En viktig del av Webers karismatiska auktoritet är att det är följare som tillskriver en eller ett fåtal individer (ledare) karisma. Principiellt är den

karismatiska auktoriteten därför ett fenomen som uppstår mellan individer som, beroende på vem som i den radikala tidsperioden tillskrivs karismatisk auktoritet, kan vara antingen ledare eller följare. Extraordinarisering hos Weber återfinns därmed i den aktiva tillskrivningen av karisma, ett begrepp som Weber hämtade från kristendomen och som kan beskrivas som en nådegåva ("a gift of grace"; Weber 1922/1978 s. 216). För sociologen Weber är det därför inte den karismatiska individen i sig som står i centrum, utan frågan om varför andra individer, vid vissa tillfällen i historien, tillskriver särskilda individer en nådegåva. Webers karismatiska ledare har inte fått en *de facto* nådegåva från gud, utan får den aktivt från individer som därigenom gör sig själva till följare – det i grunden vardagliga upphöjs till något utöver det vanliga.

Medan den traditionella auktoriteten har lämnats därefter (se t. ex. Levay 2010) bygger forskningen om ledarskap framför allt vidare på Weber (1922/1978) genom att fokusera på de individuella aspekterna av den karismatiska auktoriteten samtidigt som den legal-rationella auktoriteten har använts som en motpol eller synonym för management (Spoelstra 2018; 2019; Zaleznik 1977). Den karismatiska auktoriteten samt dess transformerande kraft ses huvudsakligen som någonting positivt – som kommer innebära en förändring till det bättre – och kopplas därför samman med ledare och ledarskap. Följarnas roll i tillskrivningen av karisma har emellertid förbisetts (Tourish 2014), eller fallit bort som en konsekvens av de metodologiska utgångspunkter som används (Fairhurst 2007; Fairhurst & Connaughton 2014). I nästa avsnitt kommer jag beskriva hur detta innebär att extraordinarisering tas för givet – utgångspunkten i de individcentrerade och heroiska perspektiven på ledarskap är att ledare antingen har tillskrivits en nådegåva eller inte. Extraordinarisering utgör därmed en grundläggande utgångspunkt i flera teorier om ledarskap, men intresset riktas inte mot den aktiva tillskrivning som individer gör tillsammans.

2.1.2 Stilar, beteenden och romantisering

Ledarskapsforskningen med fokus på individuella ledare etablerades genom teorierna kring *egenskaper* (t. ex. Stogdill 1948; 1974), *färdigheter* (t. ex. Katz 1974) och *stilar* (t. ex. Blake & Mouton 1964; Lewin et al. 1939). Gemensamt för dessa teorier är att ledaren ofta representeras av en chef eller formellt överordnad individ som genom sina egenskaper, färdigheter eller olika stilar ska påverka underordnade följare för att uppnå effekter som till exempel nöjda medarbetare, ekonomisk vinst eller tillväxt för organisationen. Bland de egenskaper som pekats ut i flera studier återkommer intelligens,

självförtroende och social förmåga (Northouse 2018 s. 19-93; Stogdill 1948; Yukl 2013 s. 145-155; Zaccaro 2007) medan fördelaktiga färdigheter, eller rätt stil, beror på vilken aktivitet som står i centrum (Blake & Mouton 1964; Katz 1974; Yukl 2013 s. 160-163).

Gemensamt för dessa tre teorier är att det finns en uppdelning mellan ledare och följare där ledaren, som enskild individ, kopplas till ledarskap genom sina egenskaper, färdigheter eller stilar. Även om ledarens egenskaper, färdigheter eller stilar förutsätts påverka följarna behandlas de sistnämnda som en passiv, homogen och mottagande grupp (Collinson 2005; Hollander 1992). Så länge aktiviteten är densamma kommer därmed ledaren med särskilda egenskaper, färdigheter eller stilar att påverka sina följare i en riktning mot vissa effekter.

Medan det grundläggande argumentet i teorin om egenskaper är att vissa individer föds till att vara ledare, finns det i teorierna om färdigheter och stilar en möjlighet för följare som blir beforderade att utvecklas till ledare (t. ex. Katz 1974; Northouse 2018 s. 47). Uppdelningen mellan ledare och följare, samt fokuset på ledarskap som en förklaring till särskilda effekter, innebär emellertid att ledarskap principiellt bygger på ett antagande om extraordinarisering: Oavsett om ledarskap är medfött, eller kan läras ut, ses ledare som individer vilka höjs upp över mängden (med vardagliga följare) och på egen hand bidrar till att vissa grupper utmärker sig resultatmässigt.

Fokuset på individuella ledare och deras stilar återkommer också i teorier om karismatiskt och transformativt ledarskap, där en ledares stil kan beskrivas som en uppsättning beteenden. Teorin om *karismatiskt ledarskap* bygger i grunden på Webers karismatiska auktoritet, men intresset riktas mot extraordinära beteenden hos vissa individer (se t. ex. Conger & Kanungo 1987; House 1977; Shamir et al. 1993) i stället för frågan om hur särskilda individer tillskrivs en nådegåva. Merparten av forskningen om karismatiskt ledarskap utgår från kvantitativa metoder, eller bygger på konceptuella diskussioner (Joosse 2014; Ladkin 2006; Weber & Moore 2013), men det finns också ett fåtal exempel på kvalitativa studier (t. ex. Levay 2010; Sang & Golan 2022). Trots användningen av olika metoder är en gemensam utgångspunkt att uppdelningen mellan ledare och följare behandlas som stabil, vilket innebär att individer antingen är ledare eller följare – och det som den förstnämnda kategorin gör är ledarskap. Ibland används dessutom en uppdelning mellan karismatiska och icke-karismatiska ledare. Medan den karismatiska ledarens extraordinära stil eller beteenden influerar till transformativa förändringar, utövar den icke-karismatiska ledaren makt från sin överordnade position och visar upp beteenden som gör att status quo behålls (Conger & Kanungo 1987 s. 641). Den icke-karismatiska ledaren är med andra ord ”bara” en chef eller

byråkrat som bibehåller den kontinuerliga riktningen. Med den legal-rationella auktoriteten som en motsats likställs den karismatiska idealtypen därför med ledarskap, samtidigt som Webers grundläggande tanke om att följarna tillskriver (den karismatiska) ledaren en nådegåva tas för givet.

Trots en betydande samling med studier genom åren utmärks teorin kring karismatiskt ledarskap av liknande problem som ledarskapsforskningen på ett mer generellt plan: Extraordinarisering och tanken på en nådegåva gör fenomenet svårfångat (Alvehus 2021; Alvesson & Sveningsson 2003a; Kelly et al. 2006). Ledarskapsstilar och beteenden som går utöver det vanliga är svåra att förklara utifrån den enskilda individen och identifieras därför i många fall som ledarskap utifrån dess effekter (Antonakis et al. 2016; Fischer & Sitkin 2022; van Knippenberg & Sitkin 2013). Även om Gemmill och Oakley (1992) ifrågasatte huruvida det över huvud taget går att mäta en nådegåva (se även Spoelstra 2018; 2019) och menade att karisma är en myt, har ett fortsatt intresse och nya definitioner föreslagits kopplade till teorin om karismatiskt ledarskap. Definitionen av karisma som ”värdebaserad, symbolisk och känsloladdad ledarsignalering” (Antonakis et al. 2016) har använts i flera studier för att förklara hur ledarskap görs genom olika retoriska tekniker i samband med tal (Jensen et al. 2023; Meslec et al. 2020), textmeddelanden (Fest et al. 2021; Nieken 2023) eller användningen av blickar (Maran et al. 2019) och olika röstlägen (Wilms et al. 2025). De här studierna baseras huvudsakligen på experiment och enkäter där det finns på förhand bestämda ledare respektive följare. Den i grunden vardagliga processen där följare tillskriver ledare en nådegåva studeras därmed inte, utan i stället riktas fokus direkt mot signalering som ska utmärka vissa individer (ledare) från mängden.

I teorin kring transformativt ledarskap återkommer uppdelningen mellan legal-rationell och karismatisk auktoritet i de två begreppen *transaktionellt* respektive *transformativt* ledarskap (Spoelstra 2018; 2019). Medan transaktionellt ledarskap bygger på belöningar och materiella utbyten (lön) mellan ledare och följare, innebär transformativt ledarskap att vissa ledare har en särskild förmåga att genom sitt beteende utöva inflytande, motivera och stimulera följare utan att använda någon form av tvång (Bass 1985; Burns 1978). Ledare som vill nå framgång ska därför förmedla visioner, som gör att följare fylls frivilligt med självförtroende och en vilja att göra det som behövs, medan chefer (eller despoter) använder sin makt över underordnade.

Forskningen om transformativt ledarskap säger därför att ledare som kan få sina följare att frivilligt tro på en vision, fylla dem med självförtroende och motivera dem kommer leda en enhetlig organisation mot effekter som ökad produktivitet, vinst, tillväxt och tillfredsställelse hos de anställda (Bass 1985;

1998). Argumentet är dessutom att det transformativa ledarskapet är mer effektivt än det transaktionella (Bass & Avolio 1994), något som har bekräftats i flera studier (se t. ex. Arnold et al. 2001; Tims et al. 2011; Yammarino et al. 1993). Det har emellertid varit svårt att tydligt fastställa någon form av kausalitet: Även om det finns en korrelation mellan transformativt ledarskap och ökad effektivitet är det svårt att peka på om det är ledarens beteende som påverkar motivationen och sedan effekterna, eller om det är effekterna som skapar motivation och sedan möjliggör för de överordnade att prata om visioner (Alvesson 2017; Fischer & Sitkin 2022).

Den extraordinarisering som återkommer i teorierna om ledarskapsstilar och beteenden handlar inte enbart om att ledarskap begränsas till ett fåtal utvalda individer som särskiljs från det vardagliga (som t. ex. följare, icke-karismatiska ledare och transaktionella chefer), utan också den återkommande kopplingen till effekter: Ledarskap är ett fenomen som får saker att hända eller leder till radikala förändringar (transformation). Detta blir också tydligt utifrån *romantiseringen av ledarskap*, vilket innebär att individuella ledare (chefer) tenderar att tillskrivas ett överdrivet ansvar för organisationers framgång eller misslyckanden även om sådana effekter kan kopplas till exempelvis hög- och lågkonjunkturer (Meindl et al. 1985). Det är alltså när vi ska försöka förstå varför det har gått extraordinärt bra eller extraordinärt dåligt för en organisation, som vi använder begreppet ledarskap och förklarar det som har hänt med hänvisning till överordnade individer.

Enligt Meindl et al. (1985) innebär romantiseringen (av ledarskap) att ledarskap används som en förklaring på organisatoriska fenomen som vi egentligen inte förstår, eftersom en individ knappast kan påverka en hel organisation på egen hand. Ledarskap blir därmed något av ett kardborreband (Alvehus 2021), eller en tom beteckning (Kelly 2013), som på ett nästintill magiskt sätt kan används som både förklaring och lösning på alla organisatoriska problem (Alvesson 2020; Blom & Alvesson 2015; Collinson 2012). Kopplingen mellan ledarskap och effekter betyder dessutom att individuella ledare tenderar att ses som antingen hjältar eller skurkar, där de förstnämnda influerar sina frivilliga följare till framgång och de sistnämnda manipulerar dem mot förfall (Bligh & Schyns 2007; Collinson et al. 2017). I teorierna om ledarskapsstilar, karismatiskt och transformativt ledarskap är ledare därför individer med en på förhand given nådegåva som innebär att de själva kan påverka sina följare i en riktning mot extraordinära resultat och transformation – men de positiva effekterna som föredras kan lika gärna bli negativa.

2.1.3 Autentiskt, tjänande och positivt

Transformativt och karismatiskt ledarskap bygger således vidare på en individualiserad tolkning av Webers idealtyper där det centrala argumentet blir att det krävs extraordinära individer för att skapa radikala eller transformativa förändringar. Transformativa förändringar ses i sig självt som någonting eftersträfvansvärt, i jämförelse med den kontinuerliga byråkratin, men det finns ingenting inom dessa teorier som på ett principiellt plan kan garantera att det inflytande som de extraordinära individerna utövar leder till något positivt (Ciulla 1995; Tourish & Pinnington 2002). I kombination med tanken om att ledarskap förutsätter ett frivilligt följarskap blir det därför möjligt att argumentera för att transformativt och karismatiskt ledarskap innehåller element av manipulation, destruktiv underkastelse (från följarna) och lydnad (Alvehus 2021; Tourish & Pinnington 2002).

Autentiskt ledarskap är en teori som växt fram ur kritiken att det skulle finnas en blind övertro på karismatiska och transformativa ledare (Bass & Steidlmeier 1999), något som förstärktes i samband med Enronskandalen i början på 2000-talet (Spoelstra 2018 s. 77-80; Tourish & Vatcha 2005). Inom teorin kring *autentiskt ledarskap* (Gardner et al. 2011; Sparrowe 2005; Walumbwa et al. 2007) är utgångspunkten därför att följare påverkas på ett positivt sätt av ledare som är ärliga och har en hög självmedvetenhet. Denna positiva påverkan förutsätts sedan leda till ett förbättrat välmående bland följarna och att goda etiska principer upprätthålls (Walumbwa et al. 2007). Manipulation, underkastelse och lydnad avskrivs därför som ledarskap. I stället relateras ledarskap enbart till den frivilliga lydnad som leder till positiva effekter. Det autentiska ledarskapet definieras på så sätt explicit av de positiva effekter som själva görandet av ledarskap ska leda fram till.

Även om autentiskt ledarskap principiellt framstår som sympatiskt och tilltalande, utmärks forskningen av flera konceptuella brister (Alvesson & Einola 2019; Einola & Alvesson 2021; Fischer & Sitkin 2022) och problem med att operationalisera hur autentisk någon är (Ford & Harding 2011; Spoelstra 2018). Vissa delar av teorin innehåller motsättningar som att autentiska ledare alltid ska lyssna på alla sina följare, men samtidigt stå upp för sina egna värderingar (se t. ex. Walumbwa et al. 2007 s. 121). Det grundläggande argumentet bakom autentiskt ledarskap kan sammanfattas som att trevliga chefer i huvudsak korrelerar med nöjda medarbetare och goda resultat, men frågan om huruvida det förstnämnda verkligen föregår det sistnämnda har hittills inte besvarats (Alvesson 2017; Fischer & Sitkin 2022).

Utifrån teorin om *tjänande ledarskap* uppnås, på ett liknande sätt, positiva effekter genom att ledare gör sitt bästa för att förstå och "tjäna" sina följare (Eva et al. 2019; Greenleaf 1973). Den tjänande ledaren agerar som en förebild för sina följare och strävar efter goda relationer som gör att följarna kan leva upp till sin fulla potential (Liden et al. 2008). Autentiska och tjänande ledare är därför fortsatt extraordinära individer (Spoelstra 2018 s. 115-117), men med en utökad tyngdpunkt på att deras positiva egenskaper leder till just positiva effekter. Uppdelningen mellan ledare och följare förstärks inom dessa teorier eftersom ledare, till skillnad från följare, måste utmärka sig som autentiska eller tjänande om de ska kunna utöva ledarskap.

I teorin om tjänande ledarskap finns tydliga kopplingar till det religiösa och uppoffrande – den principiella förebilden för det tjänande ledarskapet är aposteln Paulus, som drevs av sin övertygelse att tjäna Gud och Jesus (Spoelstra 2018 s. 115-117). Teorin om tjänande ledarskap tydliggör därmed den principiella kopplingen till extraordinärisering och tillskrivningen av en nådegåva, men också till det heliga samt uppoffrande, eftersom den tjänande ledaren utövar sitt ledarskap genom att offra sig själv för en högre mening och därigenom blir en förebild för sina följare (Śliwa et al. 2012). Den autentiska ledaren gör på ett liknande sätt en uppoffring genom att alltid vara sig själv och stå upp för sina värderingar, medan den karismatiska ledaren inte väljer själv att vara en ledare, utan tillskrivs en nådegåva i tider av kris eller transformation. På en generell nivå säger teorierna om ledarskapsstilar därför någonting om hur ledarskap utmärks av religiösa liknelser där det finns en återkommande längtan efter individer med en nådegåva, en Messias eller vägledande profet som ska bryta kontinuiteten och påverka riktningen i våra liv mot det bättre (Śliwa et al. 2012; Spoelstra 2018; 2019).

Sett till den forskning som publiceras i den högst rankade tidskriften för ledarskapsforskning, *The Leadership Quarterly*, tillhör merparten av studierna från år 2000 till 2020 teorier som karismatiskt, transformativt, autentiskt och tjänande ledarskap (Gardner et al. 2020; Gardner et al. 2010). På en generell nivå utgör de här fyra teorierna om ledarskapsstilar därför de mest välkända och populära, vilket gör dem relevanta att förhålla sig till i en avhandling om ledarskap. Här menar jag dessutom, i likhet med Spoelstra (2018; 2019), att det finns ett återkommande inslag av extraordinärisering i de här teorierna som säger någonting grundläggande om ledarskap i sig. Att ledarskap framställs som extraordinärt i förhållande till följare, icke-karismatiska ledare, transaktionella chefer och destruktiva despoter är viktigt i förståelsen för hur ledarskap görs; det finns en tro på ledarskap som principiellt utmärker fenomenet. En sådan tro på ledarskap går också att se i hur deltagare på

ledarskapsutbildningar tenderar att se ledarskap som knutet till individer med förmåga att motivera andra att uppnå mål – att individuella ledare gör ledarskap förutsätts i många fall vara någonting positivt (Ferry & Guthey 2025). I nästa avsnitt kommer jag att fördjupa förståelsen för ledarskap och extraordinarisering genom att titta närmare på hur det förstnämnda framställs i förhållande till management.

2.1.4 Uppdelning, ledarskap och management

Två av Webers idealtyper, den legal-rationella och karismatiska, återkommer ständigt i ledarskapsforskningen genom uppdelningen mellan management och ledarskap. En uppdelning där den karismatiska auktoriteten, som en transformerande kraft, har representerat ledarskap medan den legal-rationella idealtypens kontinuitet kontrasteras i form av management (Spoelstra 2018; 2019). Utifrån den här uppdelningen handlar management om att ”göra saker rätt”, skapa en systematik och förutsägbarhet i bekanta situationer. Ledarskap handlar i motsats om att ”göra rätt saker”, skapa förändring och lyckas hantera det okända (Alvesson & Sveningsson 2003b; Grint 2005; Kotter 1996; Mintzberg 1998; Selznick 1984; Zaleznik 1977). Management syftar således till att behålla riktningen, medan ledarskap innebär detsamma som förändringar i en riktning eller det transformativa skapandet av en helt ny riktning (se t. ex. Barker 2001; Kotter 1996; Simpson et al. 2018).

Trots den här uppdelningen mellan management och ledarskap, eller legal-rationell och karismatisk auktoritet, utgår en betydande del av ledarskapsforskningen från empiriskt material om chefer, formellt överordnade individer eller personer med ”ledare” i sin yrkestitel (Ashford & Sitkin 2019 s. 456-457; Bedeian & Hunt 2006; Clifton et al. 2020; Larsson & Alvehus 2023). Ledarskap tenderar därför att ses som en formell position (Grint 2010) även om en sådan operationalisering av fenomenet återfinns närmare Webers legal-rationella idealtyp; ledarskap som position innebär principiellt att fenomenet är opersonligt. Webers (1922/1978) argument om att den idealtypiska karismatiska auktoriteten står utanför samhällets ekonomiska strukturer innebär dessutom, i teorin, att positionen som chef inte är en nödvändig förutsättning för auktoritet (se t. ex. Bernacchio & Foss 2024). Om en formellt överordnad chef tillskrivs karismatisk auktoritet av sina följare under en kris eller i en period av radikal förändring, skulle en analys däremot kunna peka på att det finns drag av båda (eller alla tre) idealtyper.

Larsson och Lundholm (2010) menar att uppdelningen mellan ledarskap och management, där det förstnämnda förknippas med extraordinära förändringar

och det senare med vardagligt arbete, hänger samman med frånvaron av empiriska studier i formella organisationers vardag. Det finns med andra ord ett antagande om extraordinarisering som gör att fenomenet ledarskap blir svårfångat i naturligt förekommande material såsom inspelningar och observationer. Om utgångspunkten är att det finns en tydlig uppdelning mellan ledarskap och management, där en nådegåva eller extraordinarisering förväntas i samband med det förstnämnda, går det snart bara att se management i ett material från formella organisationers vardag (Larsson & Lundholm 2010). Svårigheterna att definiera vad ledarskap är har i många fall inneburit att det är enklare att peka på vad fenomenet inte är; det är inte vardagligt och rutinmässigt management (Carroll & Levy 2008).

Ett annat argument har varit att ledarskap handlar om frivillighet utan tvång (Alvesson & Blom 2019; Sveningsson et al. 2012), eller ”frivillig lydnad” (Joullié et al. 2021 s. 3), medan management återfinns närmare ”smutsiga” organisatoriska begrepp som ordergivning, lydnad och makt (Alvehus 2021; Grint 2005; Spoelstra 2022). Om utgångspunkten för uppdelningen mellan ledarskap och management är Webers (1922/1978) idealtyper har emellertid en central poäng gått förlorad, närmare bestämt att den legal-rationella auktoriteten också är en legitim form av auktoritet. Även management kan därför, med principiell utgångspunkt i Webers (1922/1978) legal-rationella auktoritet, ses som en form av frivillighet. Uppdelningen och kontrasteringen mellan de två begreppen innebär emellertid att ledarskap kontinuerligt framställs som den positiva och extraordinära motparten som inte bara är få förunnat att göra, utan också svårt att studera empiriskt.

I den här avhandlingen utgår jag från att ledarskap är ett i grunden vardagligt fenomen, vilket innebär att det kan göras samtidigt som management. Uppdelningen mellan de två fenomenen behöver inte ses som en kontrast (Larsson & Lundholm 2010), men det behöver fortsatt vara möjligt att urskilja dem från varandra analytiskt. Min utgångspunkt är att den extraordinarisering som återfinns i flera synsätt på ledarskap skulle kunna användas för att särskilja fenomenen – även om båda blir till i vardagliga interaktionsprocesser. Hur jag har tänkt att närma mig extraordinarisering analytiskt återkommer jag till i nästa kapitel, men innan det kommer jag fördjupa mig i den huvudsakligen konceptuella diskussionen om extraordinarisering och ledarskap som heligt.

2.1.5 Extraordinarisering, separation och uppoffring

Inom ledarskapsforskningen finns det en övervägande konceptuell diskussion som handlar om extraordinarisering och ledarskap som heligt. En av få

empiriska studier är Alvesson och Sveningsson (2003b). Utifrån intervjudata argumenterar Alvesson och Sveningsson (2003b) för att chefers ledarskap ofta handlar om en extraordinarisering ("extra-ordinarization") av det vardagliga, vilket innebär att medarbetare tillskriver småprat och till synes triviala handlingar (t. ex. att lyssna) *symbolisk betydelse* eftersom det är deras överordnade chef(er) som har gjort det. Symbolisk betydelse innebär med andra ord att det som har gjorts av en chef representerar något mer (ledarskap), eftersom det är en chef som har gjort det – chefens handlingar görs till symboler för ledarskap. Grint (2024) vänder på argumentet och poängterar, utifrån en analys av fyra händelser under andra världskriget, för att extraordinära handlingar som genomförs av underordnade (följare) ibland vardagliggörs och nedvärderas av deras överordnade. Såväl Grint (2024) som Alvesson och Sveningsson (2003b) utforskar därför hur det vardagliga kan ses som extraordinärt – att handlingar och individerna som gör dem kan tillskrivas symbolisk betydelse som gör att de representerar något mer – och tvärtom. Utifrån intervjudata och historiska exempel går det emellertid inte att svara på frågan om hur extraordinarisering görs aktivt mellan individer. Alvesson och Sveningsson (2003b) samt Grint (2024) kan enbart närma sig återberättande om hur extraordinarisering har gjorts eller konstrueras i efterhand.

Enligt Grint (2009) utmärker sig det heliga med ledarskap genom de tre aspekterna separation, uppoffring och tystnad. För att ledarskap ska fungera menar Grint (2009) att ett heligt utrymme ("space") behöver konstrueras genom att ledaren separeras från sina följare, att någon form av uppoffring sker i förhållande till ledaren och att följarnas existentiella frivillighet tystas. Den uppdelning som återkommer mellan ledare och följare är ett exempel på hur det som är heligt måste hållas separerat från det profana. För att någonting ska kunna heligförklaras får det inte vidröras av det profana eller världsliga, en princip som också gäller för extraordinarisering – nådegåvan måste separeras från det som är vardagligt eller ordinärt (se även Douglas 2002; Durkheim 1912/2008; Laporte 2000). Separationen mellan ledare och följare sker, enligt Grint (2009), därför genom att de två kategorierna av individer distanseras eller görs olika. Ledare kan exempelvis utmärka sig från mängden (av följare) genom att klä sig och prata annorlunda eller uppvisa ett annorlunda beteende.

Det heliga och extraordinarisering är med andra ord beroende av upprepad separation där det, för att följa Durkheims (1912/2008) mer principiella resonemang, definieras på ett negativt sätt – genom att peka på vad som är vardagligt eller ordinärt och undvika det. Båda uppdelningarna mellan ledare/följare och ledarskap/management är exempel på separation, där de senare begreppen tydliggör vad som är vardagligt och ordinärt medan ledare

och ledarskap står för det extraordinära (Śliwa et al. 2012). *Uppoffring* är för Durkheim (1912/2008) ett positivt sätt att definiera det heliga och åstadkomma extraordinarisering, eftersom det förutsätter kontakt med det vardagliga genom ritualer (t. ex. böner, ceremonier och festivaler). Śliwa et al. (2012) argumenterar för att uppoffring, mer precist i relation till ledarskap, ofta handlar om en självuppoffring från ledaren som till exempel kan avsäga sig sin lön när företaget går dåligt. Genom att utse ledare till syndabockar och offra dem, eller genom självuppoffring, förstärks sedan indirekt (på ett rituellt sätt) den symboliska betydelsen kopplad till individuella ledare och ledarskap (Grint 2009; Śliwa et al. 2012) – ett argument som också återfinns i den ovan nämnda romantiseringen av ledarskap (Meindl et al. 1985).

Grint (2009) argument om att det extraordinära och heliga utgör ett utrymme för ledarskap står också i centrum hos Worley (2018), som i sin tur menar att extraordinarisering är ett vardagligt och socialt konstruerat fenomen. I stället för att basera sin argumentation på empiriskt material utgår Worley (2018) från ett konceptuellt resonemang som baseras på Durkheims (1912/2008) teori om hur religion har uppkommit genom kollektiva ritualer. Det principiella argumentet hos Worley (2018) är därför att separationen mellan det heliga och det profana har sin utgångspunkt i den symboliska betydelsen som individer skapar tillsammans som ett kollektiv: Extraordinarisering innebär inte att en enskild individ uppmärksammar betydelsen av att chefen lyssnar, utan flera individer behöver göra det tillsammans vid upprepade tillfällen. Genom kollektiva sammanslutningar (t. ex. möten) och återkommande ritualer upprepas skapandet av symbolisk betydelse, vilket innebär att separationen konstrueras på nytt (Durkheim 1912/2008; Worley 2018). Worley (2018) förtydligar därmed att separation, uppoffring och tystnad skulle kunna ses som vardagliga konstruktioner som går att studera empiriskt.

Även om Sang och Golan (2022) skriver om karismatiskt ledarskap och inte extraordinarisering *per se*, undersöker de genom sin etnografiska studie hur till synes vardagliga handlingar från formellt underordnade assistenter ("squires") syftar till att konstruera överordnade generaler som karismatiska ledare. Sang och Golan (2022) argumenterar för att karisma konstrueras genom daglig förhöjning ("daily aggrandizing") och inpackning ("wrapping"), vilket innebär att generalerna till exempel får möjligheten att kunna anlända som sista person till sina möten (medan resten av mötesdeltagarna står upp) och skyddas från irrelevant information eller onödiga avbrott. Daglig förhöjning och inpackning utgör exempel på handlingar och ritualer som bidrar till att kontinuerligt bygga upp ett skyddande lager runt generalerna, eller en separation gentemot det vardagliga. Sang och Golan (2022) utforskar därmed indirekt hur

extraordinarisering kan konstrueras – men i centrum för analysen återfinns fortsatt det som de individuella assistenterna gör i stället för det som händer mellan dem och generalerna.

I nästa del av det här kapitlet kommer jag fortsätta diskutera den ledarskapsforskning som har förflyttat det analytiska fokuset från individen till det som händer mellan individer, eller det som individerna gör tillsammans, samtidigt som jag tydliggör hur extraordinarisering tenderar att försvinna i dessa studier – utan separation gentemot det vardagliga blir det svårt att förstå varför ledarskap inte görs hela tiden, överallt.

2.2 Ledarskap som vardaglig interaktionsprocess

I den här delen av kapitlet kommer jag undersöka hur den del av ledarskapsforskningen som försökt att inte fokusera på individuella ledare i stället har handlat om en diskussion kring huruvida ledarskap är en relation, effekt eller vardaglig interaktionsprocess. Utifrån den här diskussionen kommer jag förtydliga att perspektiven på ledarskap som relation eller vardaglig interaktionsprocess har tydliggjort hur ledarskap kan studeras som ett fenomen som händer mellan individer och deras kontext, men att det är otydligt varför det som görs är just ledarskap.

Det här problemet blir framför allt tydligt i förhållande till LAP/LII, två perspektiv där det finns ett explicit fokus på frågan om hur ledarskap görs i vardagliga interaktionsprocesser i flera studier. LAP/LII har därför gett en tydlig bild av vad som händer mellan individer, men utan att utforska hur detta hänger samman med den extraordinarisering som principiellt kan relateras till Webers karismatiska auktoritet. De vardagliga processerna förblir i stället just vardagliga – och i förhållande till synsätten på ledarskap som någonting individuella hjältar åstadkommer, i samband med radikala förändringar mot det bättre, blir det svårt att svara på frågan om varför det som görs skulle vara ledarskap.

En gemensam beröringspunkt för flera studier kopplade till LAP/LII är dessutom att ledarskap relateras till riktning; antingen förstått som förändringar i en riktning eller skapandet av riktning. I det här kapitlet kommer jag börja diskutera begreppet riktning för att tydliggöra min problemformulering, men utvecklar sedan min teoretiska förståelse för skapandet av riktning i avhandlingens tredje kapitel.

2.2.1 Relation, effekt eller interaktionsprocess?

Genom teorin om *Leader-Member Exchange* (LMX) utvecklades ett uttalat fokus på relationen mellan ledare och följare inom ledarskapsforskningen (Crevani & Endrissat 2016 s. 26-31; Dansereau et al. 1975; Graen & Uhl-Bien 1991; 1995). Utgångspunkten i LMX är specifikt att formellt överordnade individer (dvs. chefer) skapar samt utvecklar dyadiska relationer med underordnade följare där de, genom olika former av utbyten, definierar varandras roller och förväntningar. Uppdelningen mellan ledare och följare finns därmed fortfarande kvar och tycks principiellt förutsätta en stabil hierarki; ledaren måste vara formellt överordnad sina följare. Det analytiska fokuset återfinns emellertid inte enbart på den överordnade ledaren som individ eftersom intresset för utbyten innebär att studier av ledarskap, i teorin, kan rikta in sig på antingen ledaren, följaren eller relationen mellan dem (Graen & Uhl-Bien 1991; 1995).

Fenomenet ledarskap utmärker sig emellertid fortfarande genom dess koppling till effekter och extraordinarisering. Argumentet inom LMX är nämligen att relationerna mellan den överordnade ledaren och den underordnade följaren börjar med kontraktbaserade transaktioner, framför allt i form av ekonomisk ersättning eller lön (Graen & Uhl-Bien 1991; 1995). Följaren beskrivs här som en främling, men allt eftersom relationen mognar kommer ett fördjupat och frivilligt utbyte utvecklas mellan de två individerna. Ett sådant mognat utbyte är transformativt och innehåller element av tillit, lojalitet och ömsesidighet (Graen & Uhl-Bien 1991; 1995). De här mogna, transformativa, relationerna innebär detsamma som ledarskap och de förutsätts vara mer effektiva än transaktionella utbyten med främlingar. LMX har därmed stora likheter med teorin om transformativt ledarskap (Graen & Uhl-Bien 1995 s. 238-239) och på ett fundamentalt plan med Webers uppdelning mellan karismatisk respektive legal-rationell auktoritet. Medan den legal-rationella idealtypen återfinns nära det opersonliga transaktionella utbytet, påminner den karismatiska auktoriteten om det transformativa utbytet. Trots att utgångspunkten är en hierarkisk struktur verkar ledarskapet i LMX därför gå utöver de ekonomiska strukturerna (utbetalning av lön) när relationerna har mognat.

På ett principiellt plan bidrar forskningen om LMX till ett intresse för följare och relationer, något som också återkommer i de perspektiv som fokuserar på *följarskap* (Carsten et al. 2010; Collinson 2006; Hollander 1992; Kelley 1988; Meindl 1995; Shamir et al. 2007; Uhl-Bien et al. 2014). Även om grundtanken med att studera följarskap var att förflytta det analytiska fokuset från ledare till följare uppstår i stället något av en pånyttfödd uppdelning. Studiet av

följarskap bygger nämligen på själva uppdelningen mellan ledare och följare, respektive ledarskap och följarskap. Snarare än att se följarna som en nödvändighet i fenomenet ledarskap studeras följarskap därför som ett speciellt, men kompletterande, fenomen (Carsten et al. 2010; Crossman & Crossman 2011). En del av forskningen om följarskap intresserar sig exempelvis för hur följare konstruerar sina roller, med argumentet att ledare behöver ta hänsyn till detta för att kunna utöva ledarskap (Carsten et al. 2010). Principiellt verkar därmed följarskap framför allt fylla en funktion för ledarskap och den funktionen handlar ofta om att möjliggöra ett effektivt ledarskap från ledaren (Tourish 2014).

Vem som är ledare respektive följare fortsätter i stor utsträckning att bero på formella positioner. Chefer används i huvudsak som exempel på ledare och deras underordnade anställda är följare (Crossman & Crossman 2011). Samtidigt ska följare inte känna sig tvingade till följarskap, vilket innebär att skillnaden mellan ledarskap och management återfinns i att det förstnämnda (som en funktion av följarskap) innefattar en grad av frivillighet (Carsten et al. 2010). Här återkommer med andra ord Webers (1922/1978) idealtyper och tanken om att frivilligt acceptera en legitim auktoritet. För att det effektiva ledarskapet, med ett frivilligt följarskap, ska bli möjligt krävs en balansgång där följarna varken får bli för lydiga eller för motståndsbenäga (Carsten & Uhl-Bien 2012). Passivitet och blind lydnad kan nämligen resultera i oetiskt och destruktivt ledarskap (Carsten & Uhl-Bien 2012; Padilla et al. 2007; Thoroughgood et al. 2012), samtidigt som motstånd behöver vara konstruktivt och proaktivt (Carsten et al. 2010; Chaleff 2009; Kelley 1988) för att inte stoppa ledarskapets transformativa kraft.

En av anledningarna till att forskningen om följarskap förblir just forskning om följarskap, och inte följarskap som en del av ledarskap, handlar om metodologin. De empiriska studierna fortsätter att domineras av enkäter och experiment som genomförs av på förhand utsedda följare (Ford & Harding 2015). Stora delar av forskningen om följarskap kan därmed, precis som LMX, inte svara på frågan om hur relationen mellan individer (ledare och följare) görs in situ. Relationen behandlas i stället som ett stabilt fenomen som redan finns och förklaras i efterhand; den aktiva tillskrivningen av en nådegåva har redan gjorts och studeras efteråt. En metodologisk diskussion växer därför fram inom ledarskapsforskningen kring behovet av socialkonstruktivistiska perspektiv, där ett centralt argument är att kvalitativa metoder som till exempel intervjuer, observationer, ljud- och videoinspelningar behövs för att studera hur relationer skapas mellan individer (Cunliffe & Eriksen 2011; Fairhurst 2007; Fairhurst & Uhl-Bien 2012; Uhl-Bien 2006).

En del av forskningen om ledarskap i relationer utgår därför från intervjudata och intresserar sig för hur identiteten som ledare konstrueras i relation till följare (Cunliffe & Eriksen 2011; Ospina & Foldy 2010). Cunliffe och Eriksen (2011) argumenterar för att ledarskap i sig inte kan vara så pass extraordinärt att det inte går att observera eller förstå – om ledarskap är en de facto nådegåva finns ingen anledning att studera det vetenskapligt – och i stället borde vardagliga relationer utgöra grunden för ledarskapsforskning. Eftersom Cunliffe och Eriksen (2011) använder intervjudata från överordnade chefer utgår de emellertid från återberättande av det vardagliga, där chefernas historier om relationer utgör exempel på ledarskap eftersom de är just (överordnade) chefer. När Fairhurst och Uhl-Bien (2012 s. 1051-1053) utforskar hur ledarskap som relation görs i två inspelade interaktioner utgår de också från att det finns en på förhand given uppdelning mellan ledare och följare, där det som den förstnämnda kategorin gör utmärker sig som ledarskap. Exempelen som används av Fairhurst och Uhl-Bien (2012 s. 1051-1053), en interaktion om ett potentiellt självmord och ett skämt, hade annars kunnat vara exempel på management. Principiellt består båda interaktioner av prat mellan en chef och hennes underordnade, men eftersom chefen förutsätts vara en ledare blir interaktionerna exempel på hur ledarskap görs i en relation.

Ett återkommande argument inom ledarskapsforskningen idag är att i stället för att fokusera på individuella ledare finns det ett framväxande intresse för fenomenet som någonting delat, distribuerat eller kollektivt (Denis et al. 2012; Fairhurst et al. 2020; Ospina et al. 2020). En del av perspektiven fokuserar explicit på överordnade individer (chefer) och frågan hur olika strukturella konfigurationer kan användas för att dela upp arbetsuppgifter som anses vara kopplade till ledarskap (se t. ex. Döös & Wilhelmson 2021; Gibeau et al. 2019; Gronn 2009). Utifrån andra synsätt betraktas kollektivt ledarskap som en del av det ontologiska skiftet mot socialkonstruktivism (Alvehus 2019; Crevani et al. 2010; Denis et al. 2012; Ospina et al. 2020), vilket innebär att det finns en grundläggande ambition om att studera någonting annat än enskilda individer. Forskningen om kollektivt ledarskap berör därför i många fall frågan om vad som ska studeras i stället för individuella ledare, där jag hittills har beskrivit att relationer har lyfts fram som ett alternativ.

Ett annat alternativ uppmärksammas av Drath et al. (2008) som menar att ledarskapsforskningen, i stället för att fokusera på individuella ledare, bör utgå från ramverket *DAC* ("Direction, Alignment, Commitment" eller riktning, inrättning, åtagande) som principiellt ses som en effekt av ledarskap. Argumentet hos Drath et al. (2008) är därför att studier av ledarskap ska utgå från effekterna riktning, inrättning och åtagande för att sedan undersöka vad

som har gjorts för att uppnå detta. Riktning definieras som utbredd överenskommelse i en grupp, medan inrättning innebär koordinering av kunskap och arbete. Åtagande är, enligt Drath et al. (2008), viljan hos medlemmar i en grupp att anpassa sina intressen till fördel för gruppen. Drath et al. (2008) menar att DAC är en ny ontologi, som passar bättre med perspektiven på delat, distribuerat och kollektivt ledarskap eftersom flera olika individer kan vara iblandande i görandet av de tre effekterna. Som ontologi återfinns utgångspunkten för DAC emellertid i stabila effekter, vilka forskaren identifierar i efterhand, i stället för i relationer som konstrueras eller i kontinuerliga interaktionsprocesser.

Även om DAC utgår från ett explicit fokus på effekter har ramverket i olika omfattningar använts i studier där (kollektivt) ledarskap studeras utifrån vardagliga interaktionsprocesser (se t. ex. Arvedsen & Hassert 2020; Nielsen & Larsson 2025). Synen på ledarskap som vardaglig interaktionsprocess återfinns annars nära det socialkonstruktivistiska perspektivet där ledarskap skapas kontinuerligt mellan individer och deras kontext (Crevani et al. 2010; Denis et al. 2012; Tourish 2014; Wood 2005). Praktiker och interaktioner utgör principiellt exempel på vardagliga interaktionsprocesser som händer mellan individer, vilket betyder att perspektiven LAP/LII tillhör denna kategori av ledarskapsstudier (Clifton et al. 2020; Crevani & Endrissat 2016; Denis et al. 2012). Fokuset på vardagliga interaktionsprocesser bygger dessutom, i likhet med synen på ledarskap som relation, vidare på intresset för kvalitativa metoder som intervjuer, observationer, ljud- och videoinspelningar (Crevani et al. 2010; Denis et al. 2012; Wood 2005). Att ledarskap görs i vardagliga interaktionsprocesser mellan individer och deras kontext innebär att det behöver studeras och förstås in situ, på plats när det händer.

Flera av de studier som tillhör perspektiven LAP/LII har därför varit intresserade av hur strukturella konfigurationer av delat, distribuerat och kollektivt ledarskap görs – eller framträder – genom vardagliga interaktionsprocesser som pågår kontinuerligt (t. ex. Alvehus 2019; Clifton et al. 2021; Fox & Comeau-Vallée 2020; Gadelshina 2020; Holm & Fairhurst 2018; Lortie et al. 2022; Meschitti 2018; Van De Mierop 2020). En viktig insikt från forskningen där (kollektivt) ledarskap principiellt ses som vardaglig interaktionsprocess är att ledare respektive följare är flytande positioner som skiftar kontinuerligt (Larsson & Lundholm 2010; Larsson & Nielsen 2017; Van De Mierop 2020). Att vara ledare respektive följare är därför någonting situationsbaserat som görs löpande och kan växla frekvent, mellan varje uttalande från olika individer som pratar med varandra (Larsson & Lundholm 2013). Genom att göra anspråk på eller bevilja positionering som följare och

ledare, deltar flera individer i skapandet av ledarpositioner, vilket innebär att de ständigt gör ledarskap tillsammans (DeRue & Ashford 2010).

För att ledarskapspositioner och (kollektivt) ledarskap ska kunna framträda i vardagliga interaktionsprocesser är det samtidigt viktigt att det görs anspråk på och beviljas följarpositioner (Larsson & Nielsen 2017). Den stabila uppdelningen mellan ledare respektive följare ifrågasätts därför utifrån förståelsen för ledarskap som vardaglig interaktionsprocess. Samtidigt har flera studier tydliggjort hur överordnade chefer, eller individer med relevant (professionell) kunskap, kan dra fördel av sina formella positioner för att få anspråk beviljade (Fox & Comeau-Vallée 2020; Gadelshina 2020; Meschitti 2018). Formella och professionella hierarkier är därför fortsatt betydelsefulla när ledarskap görs (Fox & Comeau-Vallée 2020; Holm & Fairhurst 2018; Van De Mieroop 2020) och kan ses som ett exempel på hur kontexten – förstått som den materiella, sociala och relationella omgivning som skapas eller omformas kontinuerligt – blir en del av de vardagliga interaktionsprocesserna genom det individerna gör (Endrissat & von Arx 2013).

Fox och Comeau-Vallée (2020) utforskar exempelvis hur individer som återfinns i en hierarkiskt eller professionellt överordnad position riskerar att motverka (kollektivt) ledarskap om de gör alltför överdrivna anspråk på en situationsbaserad positionering som ledare. Ledarskap görs därmed genom en form av kontinuerlig förhandling i vardagliga interaktionsprocesser, ett ständigt arbete med ledarskap ("leadership work"; Crevani 2018; Meschitti 2018; Nielsen & Larsson 2025), som innebär att separationen (mellan ledare och följare, eller ledarskap och management) försvinner. Om ledarskap görs hela tiden, av samtliga individer, syns få drag av den nådegåva som annars är ett återkommande inslag i ledarskapsforskningen. Utan effekter som DAC blir det dessutom svårt att förstå hur vardagliga interaktionsprocesser, förstått som kontinuerliga förhandlingar, hänger samman med transformativa förändringar. Förändringar och anpassningar verkar i stället göras hela tiden, överallt där mer än en individ är närvarande. I nästa del av kapitlet kommer jag att fortsätta intressera mig för synen på ledarskap som vardaglig interaktionsprocess och utveckla den här problematiseringen, men med ett mer specifikt fokus på LAP/LII – två perspektiv som tillsammans utgör den huvudsakliga forskningen om hur ledarskap görs, när det händer.

2.2.2 Ledarskap som praktik (LAP)

En del av ledarskapsforskningen om vardagliga processer handlar således om praktiker och brukar samlas under beteckningen *ledarskap som praktik*

(”Leadership-as-Practice”, LAP). LAP bygger på den mer principiella teorin om praktiker (Gherardi 2000; Reckwitz 2002; Schatzki 1997) som bland annat har fått ett genomslag i forskningen om *strategi som praktik* (”Strategy-as-Practice”, SAP; Chia & Holt 2006; Jarzabkowski & Seidl 2008; Jarzabkowski & Whittington 2008). I likhet med LAP har SAP framställts som ett alternativ till fixeringen vid individer, deras medfödda egenskaper och inlärda kompetenser (Carroll et al. 2008; Raelin 2014; 2016). Uppmärksamheten inom SAP och LAP riktas i stället mot att försöka analysera och förstå hur strategi, respektive ledarskap, hela tiden görs, eller konstrueras, genom praktik och praktiker. Medan *praktik* syftar till ett kontinuerligt flöde av handlingar, eller en transformativ dynamik, där individer tillsammans skapar betydelse i det sociala mellan sig, är *praktiker* mer rutinartade och kan utvecklas till återkommande mönster (Crevani & Endrissat 2016; Raelin 2016; Simpson et al. 2018). Gemensamt för praktik och praktiker är däremot att båda ses som kollektiva handlingar som individer utför tillsammans, i vardagliga interaktionsprocesser, när de gör strategi eller ledarskap (Raelin 2014; 2016).

Detta innebär också att forskningen om LAP, i likhet med forskningen om SAP, ofta använder sig av etnografiskt material som observationer, ljud- och videoinspelningar (Crevani & Endrissat 2016; Kempster et al. 2016). Begreppet praktik(er) understryker även hur en del av studierna uppmärksammar det praktiska; utgångspunkten är att de individer som gör ledarskap (dvs. de praktiserande) och deras levda erfarenheter ska få stå i centrum, i stället för teoretiska antaganden och deduktiva hypoteser (Crevani & Endrissat 2016; Raelin 2014). Argumentet brukar vara att LAP handlar om hur ledarskap görs på en vardaglig ”mikro-nivå” och därigenom bidrar till en förståelse för det bredare fenomenet ledarskap, i stället för att hitta universella förklaringar som ska ringa in fenomenet på en generaliserbar ”makro-nivå” (Crevani et al. 2010; Endrissat & von Arx 2013; Raelin 2019).

Snarare än *en* teori kan LAP därför beskrivas som en samling teorier, eller en ”rörelse”, vars gemensamma nämnare är intresset för praktik och praktiker (Raelin 2016 s. 3). I anslutning till rörelsen LAP finns en bred samling med studier. Sergi (2016) följer framväxten av ett dokument och argumenterar för att praktikerna riktning (t. ex. att definiera målsättningar till nästa möte), utformning (t. ex. att diskutera motsättningar och möjligheter) och beställning (t. ex. att planera och uppskatta tiden) kan identifieras genom de effekter som har uppstått och påverkat det färdiga dokumentet. I en annan studie analyserar Ramsey (2016) inspelade interaktioner mer närgående och argumenterar för att det, i uttalandena från olika individer, förekommer praktiker som accepterande och blockerande, vilket påminner om hur individer kontinuerligt förhandlar

med varandra genom sina uttalanden (Fox & Comeau-Vallée 2020; Van De Mierop 2020) där de till exempel kan göra anspråk på eller tillåta positioner som ledare respektive följare (DeRue & Ashford 2010; Larsson & Nielsen 2017). Ett liknande intresse för inspelade interaktioner inom LAP återfinns också hos Simpson et al. (2018), Gergen och Hersted (2016) samt Murphy (2025), medan exempelvis Simpson (2016) riktar intresset mot mer generella ritualer i Nya Zeelands rugbylandslag.

Det gemensamma draget i samtliga av dessa studier är att de analyserar vardagliga interaktionsprocesser och handlingar som inte är bundna till en särskild individ, utan som görs mellan individerna. Riktning, utformning, beställning, accepterande och blockerande är exempel på praktik som görs i det vardagliga, genom de kollektiva handlingar som flera individer gör tillsammans. I Ramseys (2016) studie kan enskilda individer till exempel göra accepterande eller blockerande uttalanden, men dessa sker i förhållande till andra uttalanden och innebär att individerna tillsammans kontinuerligt påverkar riktningen i interaktionsprocessen – hur det som de pratar om tillsammans rör sig i en bana. Det empiriska materialet i Ramseys (2016) studie utgörs dessutom av en ljudinspelning från ett möte där en konsult, en VD, en verksamhetschef och en kirurg diskuterar förändringar på ett sjukhus. Precis som i Sergis (2016) studie av ett dokument finns det därför ett intresse för förändringar (i en riktning), men det som Ramsey (2016) utforskar utifrån uttalandena i interaktionsprocesser är betydligt mer subtilt än den effekt som ett färdigt dokument är – alternativt om Ramsey (2016), i enlighet med DAC, skulle kopplat uttalandena som gjordes till förändringar på sjukhuset som en effekt. Utan effekter blir därför praktik, på grund av dess kontinuerligt framträdande karaktär på en mikro-nivå, vardagligt och svårt att relatera till Webers karismatiska auktoritet som tillskrivningen av en nådegåva, radikala förändringar och transformation.

Andra studier knutna till LAP har ett mer tydligt fokus på ledarskap som någonting chefer gör och använder ofta autoetnografiskt dagboksmaterial för att närma sig en förståelse för de praktiserandes upplevelser av att ha gjort ledarskap. Kempster och Gregory (2015) intresserar sig exempelvis för hur en mellanchef har upplevt hanteringen av ett organisatoriskt dilemma, medan Sewchurran et al. (2019) fokuserar på en specifik chefs egenrapporterade upplevelser i samband med en ledarskapsutbildning. Case och Śliwa (2020) använder sig också av dagboksmaterial från en överordnad individ och intresserar sig för upplevelser av hur olika individer bidrar till en process av ledarskap där riktning har skapats. Det återberättande materialet från enskilda individer innebär att dessa studier inte analyserar praktik som framträdande

kollektiva handlingar, men de säger någonting om hur intresset för praktik inom LAP hänger samman med förändringar i en riktning – en central del av LAP som jag kommer att utveckla i nästa kapitel.

I förhållande till Ramsey (2016) och Sergi (2016) är det också noterbart att förändringar (i en riktning) fortsätter att fångas på olika analytiska nivåer. Medan Ramsey (2016) lokaliserade förändringar i varje uttalande och Sergi (2016) i effekten av det färdiga dokumentet, återfinns förändringarna hos Kempster och Gregory (2015), Sewchurran et al. (2019) samt Case och Śliwa (2020) i de överordnade individernas egna upplevelser: För att undvika det vardagliga som Ramsey (2016) fastnar i får studiens deltagare själva definiera vad som är ledarskap. De autoetnografiska studierna inom LAP fångar därmed en extraordinarisering av det vardagliga, i linje med Alvesson och Sveningssons (2003b) argument om att vissa handlingar får symbolisk betydelse, men utforskar inte hur en sådan extraordinarisering skulle kunna förstås som situationsbaserad praktik.

Utifrån en analys av två videoinspelade möten, individuella intervjuer och gruppsamtal argumenterar Robinson och Renshaw (2021) för att ledarskap, i form av kollektiva handlingar, framträder under vissa perioder ("Ba") där individer har upplevt att de förenas till någonting större än summan av individerna. *Har upplevt* är formuleringen här eftersom individuella intervjuer och gruppsamtal genomfördes efter de inspelade mötena, med ambitionen att mötesdeltagarna skulle berätta om vad de hade upplevt under olika perioder av mötena. Efter en närmare analys av en period, som flera mötesdeltagare pekade ut som upplyftande och nästintill magisk, utforskar Robinson och Renshaw (2021) hur det verkar finnas en puls i interaktionerna, där tempot höjs och få avbrott förekommer. Under perioden som analyseras samt kontrasteras mot en period av kollaps ("collapse of Ba") respektive vanlig interaktion ("business as usual"), argumenterar Robinson och Renshaw (2021) för att individer tillsammans väver ihop en balanserad och stark gobeläng ("tapestry") genom att, med energi och i ett högt tempo, växla mellan olika sorters vävar (handlingar): De skrattar, gör tillägg, utmanar varandra och visar sin uppskattning. Under dessa perioder skapas därmed ett tillfälligt utrymme, eller en kontext, där ledarskap görs (Robinson & Renshaw 2021). Perioden av kollaps utmärks i stället av missuppfattningar, förekomsten av avbrott och monologer som de deltagande individerna i efterhand berättade att de hade upplevt som negativa och frustrerande.

I sin analys frångår Robinson och Renshaw (2021) det intresse för förändringar (i en riktning), som annars är centralt i LAP, men argumentet om Ba fångar i stället en form av extraordinarisering. Praktik(er) som att skratta, göra tillägg,

utmana varandra och visa uppskattning är i grunden vardagliga (kollektiva handlingar) – men när studiens deltagare i efterhand kopplar dem till perioder av ledarskap får de symbolisk betydelse. Extraordinarisering förstås därmed i efterhand, i stället för som ett aktivt tillskrivande eller kontinuerligt görande. Insikterna om tempo i vardagliga processer, kopplat till praktik(er), pekar däremot på någonting som jag kommer närma mig i min analys av vad individer gör tillsammans och vad som händer mellan dem.

Ramsey (2016) samt Robinson och Renshaw (2021) utgör därför två exempel på studier tillhörande LAP som bidrar med en förståelse för vad som händer mellan individer, utifrån ett empiriskt material bestående av vardagliga interaktionsprocesser, men som drabbas antingen av problemet med att extraordinarisering försvinner eller behöver identifieras med hjälp av studiens deltagare. Accepterande och blockerande kan potentiellt göras hela tiden, överallt, medan skrott och utmanande uttalanden pekas ut i efterhand som ledarskap. Det blir därför otydligt varför vissa praktiker och interaktionsprocesser innebär att ledarskap görs, medan andra inte gör det. Trots att vi får en tydlig bild av vad kollektiva handlingar innebär försvinner det svårfångade fenomenet. För att fördjupa det här resonemanget kommer jag i nästa del av kapitlet fortsätta diskutera perspektivet LII, där intresset riktas mer specifikt mot vardagliga interaktionsprocesser.

2.2.3 Ledarskap i interaktion (LII)

Medan LAP principiellt handlar om ledarskap som vardaglig interaktionsprocess – och en del av studierna ser uttalanden som en form av kollektiva handlingar – finns det även ledarskapsstudier som har ett mer explicit fokus på det som sägs eller kommuniceras mellan individer. Dessa studier kan samlas under perspektivet *ledarskap i interaktion* ("leadership in interaction", LII; Clifton et al. 2020; Larsson 2017). Grundtanken inom LII är att observera ledarskap när det händer, in situ, vilket betyder att själva perspektivet hänger samman med metodologiska ansatser som etnografi och etnometodologi. Intresset riktas mot naturligt förekommande material (Schegloff 2007; Silverman 2001) från vardagligt arbete (Larsson & Lundholm 2010), vilket betyder att ljud- och videoinspelningar av formella möten i organisationer ofta används i materialinsamlingen (Clifton et al. 2020; Schnurr & Schroeder 2018). Utifrån ett sådant material analyseras sedan kortare utdrag, tillfällen eller situationer på olika detaljnivåer. Oavsett detaljnivå riktas fokus mot det som sägs och hur det sägs, för att kunna svara

på den bredare frågan om hur ledarskap görs, som ett situationsbaserat fenomen, i vardagliga interaktionsprocesser.

De olika detaljnivåerna handlar vidare om att det, inom LII, finns flera olika teoretiska perspektiv och analytiska infallsvinklar (Clifton et al. 2020; Schnurr & Schroeder 2018). En del studier utgår från detaljerade konversationsanalyser (Arvedsen & Hassert 2020; Clifton 2006; 2019; Larsson et al. 2025; Larsson & Lundholm 2010; 2013; Nielsen & Larsson 2025; Van De Mierop 2020; Van De Mierop et al. 2019), medan andra perspektiv är diskursanalys (Clifton & Dai 2019; Holm & Fairhurst 2018; Schnurr et al. 2020; Schnurr & Schroeder 2018), *organisationers kommunikativa konstitution* ("communicative constitution of organizations", CCO; Meier et al. 2025; Meier & Carroll 2019; 2022) och sociolingvistik (Baxter 2012; Vine et al. 2008). I vissa fall förekommer också mer etnografiska ansatser (t. ex. Crevani 2018) som kan kombineras med detaljerade transkriberingar av inspelade interaktioner (Fox & Comeau-Vallée 2020; Gadelshina 2020; Meschitti 2018).

Det konversationsanalytiska perspektivet är än så länge det mest omfattande (Clifton et al. 2020), där det finns en betydande samling metodologiska regler att förhålla sig till. När konversationsanalys kombineras med etnometodologi ("*ethnomethodological conversation analysis*", EMCA) innebär de här metodologiska reglerna att analysen begränsas till det som uppmärksammas i interaktionens uttalanden och det specifika utdraget (se t. ex. Clifton 2006; Nielsen & Larsson 2025). Inom övriga perspektiv finns det däremot en viss frihet för forskaren att tolka uttalanden i förhållande till andra interaktioner, eller en bredare kontext, men det är fortsatt möjligt att använda sig av konversationsanalysens detaljerade transkriberingsverktyg för att uppmärksamma aspekter av interaktionen som tystnader, överlappningar, skratt och förhöjda röster (t. ex. Gadelshina 2020; Meschitti 2018; Schnurr et al. 2020).

Några av studierna inom LII har, som tidigare nämnts, fokuserat på hur positioner som ledare respektive följare konstrueras (Larsson & Nielsen 2017; Schnurr et al. 2020; Van De Mierop 2020) och hur kollektivt ledarskap görs i interaktionsprocesser (Fox & Comeau-Vallée 2020; Gadelshina 2020; Holm & Fairhurst 2018). Gemensamt för de här studierna är att de belyser ledarskapets flytande och instabila karaktär. Vem som är ledare respektive följare – och förhållandet däremellan – förhandlas fram i vardagliga interaktioner där individer gör uttalanden i förhållande till varandra. Att svara på frågan om vem som utövar ledarskap eller att peka ut en enskild individ som ledare blir därmed komplicerat. De här studierna har tydliggjort hur ledarskap kan förstås som en vardaglig del av organisering (Larsson & Lundholm 2010),

där formella positioner och kunskapsförhållanden görs i kontinuerlig förhandling mellan individer, i stället för att existera som stabila entiteter; kontexten konstrueras ständigt i interaktionsprocesser mellan individer.

De studier inom LII som bygger på EMCA har hittills intresserat sig för hur individer tillsammans, genom sina uttalanden, utövar inflytande i samband med att en individ ändrar färgen på ett formulär (Clifton 2019), påbörjar en ny arbetsuppgift (Larsson & Lundholm 2013) eller fattar ett beslut på ett möte (Van De Mierop 2020). Gemensamt för de här studierna är att de, utifrån etnometodologins syn på hur individer kontinuerligt skapar lokal ordning (Garfinkel 1967), analyserar uttalanden i en interaktion i förhållande till de tidigare (se t. ex. Nielsen & Larsson 2025). Ett viktigt analytiskt verktyg inom EMCA är intilliggande par ("adjacency pairs"), vilket innebär att interaktioner ofta följer mönster där en hälsning följs av en hälsning, en fråga av ett svar och erbjudanden av accepterande eller avvisanden. Utifrån de här olika typerna av intilliggande par sker hela tiden en förhandling mellan individerna, uttalande efter uttalande (Schegloff 2007 s. 13-21). Utformningen av ett visst uttalande kan därför, i relation till det tidigare uttalandet, visa hur individerna uppfattar situationen i samband med att någon exempelvis säger att de ska utföra en viss arbetsuppgift (Larsson & Lundholm 2013; Nielsen & Larsson 2025). I likhet med Ramsey (2016) är en grundläggande insikt att individers uttalanden inte är isolerade enheter, utan de sker alltid i relation till varandra och innebär att förändringar görs kontinuerligt i interaktionens riktning (Larsson et al. 2025; Nielsen & Larsson 2025) – den lokala ordningen befinner sig aldrig i ett stabilt tillstånd.

Förändringar och riktning har därmed blivit två centrala begrepp i studier kopplade till LII. Den centrala betydelsen av riktning går delvis att se i intresset för inflytande, ett begrepp som i många fall handlar om en rörelse som innebär att riktningen (i interaktionsprocesser) förändras (Clifton 2006; 2009; Larsson & Lundholm 2013). Med ett mer specifikt fokus på riktning utforskar Nielsen och Larsson (2025) hur individer tillsammans förhandlar fram åtagande – att individer visar att de ska utföra handlingar i en riktning – genom flera uttalanden. Utifrån en liknande ansats undersöker Larsson et al. (2025) hur riktning kan användas metodologiskt för att analysera material från videoinspelningar som transkriberats utifrån EMCA. Larsson et al. (2025) tydliggör hur förändringar i en riktning skapas som en effekt (i utdraget som analyseras) genom att individer anpassar sina uttalanden och handlingar i förhållande till varandra eller kontexten. Från andra ansatser än EMCA har dessutom betydelsen av positionering lyfts fram i förhållande till riktning (Crevani 2018; Meier et al. 2025). När individer tillsammans positionerar sig,

som individer eller en grupp i förhållande till andra, skapas en riktning som (i sin tur) kan påverka framtida handlingar.

Utgångspunkten i naturligt förekommande material innebär att LII ger en tydlig bild av vad som görs i de vardagliga processerna, förstått som interaktioner: När individer pratar med varandra gör de uttalanden, de gestikulerar (Van De Mierop 2020), konstruerar situationsbaserade identiteter (Larsson & Lundholm 2013), positionerar sig genom att uppmärksamma sin kunskap (Gadelshina 2020; Meschitti 2018) eller visar att de tänker utföra en handling (Larsson et al. 2025; Nielsen & Larsson 2025). Eftersom individer gör detta i interaktion med varandra – ett återkommande inslag i det vardagliga arbetet – bidrar de kollektivt till förändringar i en riktning. Det explicita fokuset på det vardagliga och den mikro-nivå som analyserna rör sig på innebär emellertid att den extraordinarisering som återkommer i andra synsätt på ledarskap försvinner. När individer kontinuerligt förhandlar om en riktning med varandra blir det svårt att peka på radikala förändringar, eller hitta de hjältemässiga inslag som annars är en del av ledarskapsforskningen om ledarskapsstilar.

Ett tydligt exempel på detta återfinns hos Larsson et al. (2021), som studerar hur autentiskt ledarskap görs i interaktionsprocesser. I studien utgår Larsson et al. (2021) från de beteenden som operationaliseras genom enkätfrågor i forskningen om autentiskt ledarskap. Utifrån en konversationsanalys av transkriberade ljudinspelningar utforskar Larsson et al. (2021) sedan hur dessa beteenden, i stället för att kunna begränsas till enskilda individers uttalanden, görs över flera uttalanden från olika individer. Även autentisk ledarskap är därför i grunden kollektivt, menar Larsson et al. (2021) och det som en formell ledare (t. ex. en överordnad chef) gör är svårt att koppla till effekter bland underordnade följare. Det autentiska ledarskapet, som i teorin ska garantera positiva effekter, blir på så sätt svårt att separera och upphöja från den kontinuerliga förhandling som utmärker vardagliga processer inom LII.

Att vardagliggöra ledarskap, ifrågasätta romantiseringen och minska efterfrågan på individuella hjältar är en viktig del av ledarskapsforskningen, men om extraordinarisering i stället ses som en principiell del av fenomenet ledarskap har LAP/LII hittills missat någonting som kan spåras hela vägen tillbaka till Webers karismatiska auktoritet. Synen på ledarskap som vardaglig interaktionsprocess har därför, framför allt genom perspektiven LAP/LII, hittills bidragit med en grundläggande förståelse för hur fenomenet kan studeras och teoretiseras utifrån naturligt förekommande material, men utan att kunna ge en tydlig bild av vad som utmärker görandet av ledarskap. Det är inte tydligt varför vissa vardagliga interaktioner är exempel på hur ledarskap görs, medan

andra inte är det. För att bygga vidare på det som LAP/LII redan har utforskat om hur ledarskap görs i vardagliga interaktioner kommer jag i nästa kapitel fördjupa diskussionen om begreppet riktning och tydliggöra hur jag använder det i min analys. Dessutom kommer jag att förtydliga min egen bild av vardagliga praktiker och interaktionsprocesser som sociala situationer, samt fördjupa förståelsen för hur jag har tänkt närma mig extraordinarisering med hjälp av teorin om interaktionsritualer.

2.3 Sammanfattning

I det här kapitlet har jag sammanfattat den tidigare ledarskapsforskningen med ambitionen att tydliggöra min egen position och problemformulering. Utifrån en genomgång av Webers idealtyper, forskningen om ledarskapsstilar, uppdelningen gentemot management och den huvudsakligen konceptuella diskussionen kring extraordinarisering visade jag hur ledarskap återkommande har separerats från det vardagliga. Individuella ledare, deras beteenden och effekterna som de uppnår förutsätts vara någonting som går utöver den vardagliga kontinuiteten och kan därmed särskiljas från följare eller andra organisatoriska begrepp som management. Extraordinarisering, förstått som att det som på förhand utsedda individer (chefer eller formellt överordnade) gör i efterhand får en symbolisk betydelse (som ledarskap), kan principiellt kopplas till Webers karismatiska auktoritet och är en återkommande del i stora delar av forskningen om ledarskap – som också säger någonting om den mer generella tron på fenomenet. Tillskrivningen av en nådegåva, romantisering och religiösa liknelser gör det svårt att se ledarskap i vardagliga interaktionsprocesser, men det skulle samtidigt kunna säga något principiellt om hur fenomenet görs.

I den andra delen av kapitlet började jag sedan att undersöka hur forskningen som har strävat efter att studera ledarskap mellan individer i stället har handlat om en diskussion kring var, utanför den heroiska individen, som fenomenet kan lokaliseras: I relationer, effekter eller vardagliga interaktionsprocesser. Inom forskningen där ledarskap förstås som vardagliga interaktionsprocesser är LAP/LII två framväxande perspektiv där flera studier, med utgångspunkt i naturligt förekommande material, har börjat tydliggöra hur ledarskap görs. Gemensamt för båda perspektiv är inte bara intresset för vardagliga interaktionsprocesser och naturligt förekommande material, utan också en diskussion om hur ledarskap görs genom kontinuerliga förhandlingar som innebär förändringar i en riktning, eftersom individer gör uttalanden

(handlingar) i förhållande till varandra. Fokuset på det vardagliga och interaktionernas förhandlande karaktär innebär emellertid att det blir otydligt varför ledarskap görs i vissa vardagliga interaktioner, men inte skulle göras i andra. Utan en sådan tydlighet görs ledarskap överallt, hela tiden, vilket skulle innebära att det är svårt att se hur det som görs mellan individer är relaterat den generella tron på ledarskap. Trots att LAP/LII har fokuserat explicit på frågan om hur ledarskap görs i vardagliga interaktioner är fenomenet fortsatt svår fångat – men begreppet riktning ger en indikation om vad jag ska börja leta efter.

3 Ledarskap som skapandet av riktning

I den här avhandlingen utgår jag från en förståelse för ledarskap som skapandet av riktning i sociala situationer och jag kommer genom analysen att koppla detta till extraordinarisering. I det här kapitlet tydliggör jag först hur jag har tänkt arbeta med min förståelse för ledarskap analytiskt och fördjupar mig därför i forskningen knuten till LAP/LII, som tidigare intresserat sig för skapandet av riktning. Den första delen av kapitlet är ett förtydligande av vad jag menar med skapandet av riktning utifrån begreppen trajektoria, vändpunkter och multimodala interaktioner. Medan de här begreppen har en tydlig koppling till LAP/LII, fortsätter jag i den andra delen av kapitlet med att utveckla mitt teoretiska ramverk, som baseras på Collins (2004) teori om interaktionsritualer. I relation till min förståelse för interaktionsritualer diskuterar jag också vad det innebär med ledarskap i sociala situationer; principiellt att mer än en person är närvarande.

Placeringen av det här kapitlet i avhandlingen innebär att teorin om interaktionsritualer presenteras innan det empiriska materialet, som någonting jag förutsätter på förhand, men i metodkapitlet och i min analys kommer jag tydliggöra att detta är någonting som växt fram genom arbetet med avhandlingen. Den tidigare forskningen om skapandet av riktning utgör med andra ord den initiala utgångspunkten för min analys, medan intresset för interaktionsritualer i grunden kommer från det empiriska materialet som jag under arbetets gång har relaterat till skapandet av riktning, extraordinarisering och betydelsen av tempo/rytm i förhållande till ledarskap.

3.1 Skapandet av riktning

I den här första delen av kapitlet kommer jag att diskutera forskningen där ledarskap har studerats som skapandet av riktning. Formuleringen *skapandet av riktning* innebär att jag i den här avhandlingen ser riktning som en

kontinuerlig och vardaglig interaktionsprocess, i stället för en effekt som DAC. Tyngdpunkten återfinns därmed på studier kopplade till perspektiven LAP/LII, där begrepp som trajektoria och vändpunkter har blivit centrala för att förstå hur ledarskap görs. En viktig del i förståelsen för ledarskap som skapandet av riktning är dessutom att de vardagliga interaktionsprocesserna förutsätts vara multimodala – något som innebär att individer inte enbart gör verbala uttalanden, utan också kan gestikulera och åberopa artefakter.

3.1.1 Trajektorια

I förra kapitlet uppmärksammade jag hur Ramsey (2016) tydliggjorde att ledarskap kan förstås som en förhandling där individer, genom att göra accepterande eller blockerande uttalanden, bidrar till förändringar i den riktning som interaktionsprocesser rör sig i. Den riktning eller bana som förhandlas fram i interaktioner kallar Ramsey (2016) för *trajektorια* ("trajectory"), ett begrepp som har använts i fler studier för att närma sig förändring analytiskt. En del av studierna ansluter till synen på ledarskap som skapandet av riktning (Crevani 2018; Simpson et al. 2018; Sklaveniti 2020), men begreppet trajektorια har också använts i den bredare forskningen om förändring i organisationer (t. ex. Hernes & Feuls 2024). Utöver intresset för begreppet trajektorια är en gemensam aspekt i dessa studier att de, precis som jag i den här avhandlingen, förankrar de analytiska resonemangen i empiriskt material från till exempel transkriberade ljudinspelningar och observationer.

Trajektorια är i grunden ett begrepp som hämtats från fysiken, där det betecknar den bana (riktning) ett objekt eller en massa (t. ex. en partikel eller en planet) rör sig i (Newton 1687/2021). Det innebär också att fysikens trajektorior vanligtvis är föremål för matematiska beräkningar, i syftet att kunna förutse var objektet kommer att befinna sig i en hypotetisk framtid. Riktningen som en massa eller en partikel har i en trajektorια kan med andra ord alltid beräknas och förutses med en viss exakthet givet att omgivningen (kontexten) inte förändras. Några sådana beräkningar är knappast möjliga inom LAP/LII, där begreppet i stället används som en metafor för att beskriva en process som kontinuerligt blir till (Crevani 2018) eller rörelser i en bana som identifieras i efterhand (Simpson et al. 2018; Sklaveniti 2020).

Crevani (2018) utgår, precis som jag i den här avhandlingen, från ett resonemang om att riktning är en central del av ledarskap och därmed av principiell betydelse för att kunna närma sig fenomenet analytiskt i vardagliga interaktionsprocesser (se även Alvehus & Crevani 2022; Crevani et al. 2010). Trajektorια utgör, tillsammans med positionering och sammanföring av

ärenden ("issues"), en begreppsapparat där Crevani (2018) utforskar hur ledarskap kan förstås som öppning för handling ("clearing for action") i interaktioner. Utifrån ett etnografiskt material tydliggör Crevani (2018) att positionering kan beskrivas som uttalanden om vad en individ ska göra eller vara, något som bidrar till konfigurationer i trajektorians riktning. Sammanföring av ärenden innebär sedan att en trajektoria förs samman med en annan trajektoria, utifrån uttalanden om ett problem eller en möjlighet. Det som görs i samband med positionering och sammanföring av ärenden innebär därför, enligt Crevani (2018), att utrymme för vissa handlingar öppnas upp i den ständiga konfigurationen av trajektorior.

Den här användningen av begreppet trajektoria bygger inte enbart på en socialkonstruktivistisk ansats till ledarskap (Crevani et al. 2010), utan också en processontologi där fenomenet ständigt befinner sig i sitt tillblivande. Crevani (2018) argumenterar därför mot DAC och idén om att ledarskap skulle kunna identifieras genom dess effekter. För Crevani (2018) är det som händer efter en interaktion analytiskt irrelevant. Öppning för handling innebär att riktningen i en trajektoria skapas och konfigureras oavsett om någon individ, efter interaktionen, utför någon form av handling som får mer generella konsekvenser för gruppen eller organisationen. De handlingar som innebär skapandet av riktning återfinns därmed, precis som i studien av Larsson et al. (2025), i interaktionen som analyseras. Trajektoria, skapandet av riktning och ledarskap pågår kontinuerligt i uttalanden från olika individer och förutsätts vara något i grunden vardagligt som hela tiden upprepas och ibland framträder oavsiktligt (Crevani 2018).

Medan Crevani (2018) utgår från en processontologi, återfinns en något högre grad av stabilitet i synen på trajektoria hos Sklaveniti (2020) och Simpson et al. (2018). Båda ser ledarskap som kontinuerligt, men sättet som de identifierar trajektorior på är i efterhand. Simpson et al. (2018) utgår från hur individerna i en chefsgrupp pratar om och beslutar sig för en förändring, medan Sklaveniti (2020) tar hjälp av intervjuer för att identifiera tillfällen i ljudinspelade möten där studiens deltagare själva berättar att de har upplevt förändring. Trajektoria ses därmed som en bana där skapandet av riktning identifieras som rörelse mot effekter som forskaren (och studiens deltagare) känner till i efterhand.

I den här avhandlingen befinner jag mig metodologiskt mellan Crevani (2018) och Sklaveniti (2020), vilket betyder att jag är intresserad av effekter – men för att vara analytiskt relevanta behöver effekter återfinnas i den närliggande situationen (Larsson et al. 2025). Redan i den sociala situationen som analyseras behöver det med andra ord utföras handlingar som innebär att skapandet av riktning görs i förhållandet till en trajektoria. Jag definierar därför

trajektorier som en bana i ständig konstruktion genom de tillfälliga positioneringar som studiens deltagare gör (i förhållande till exempelvis varandra, andra grupper eller det förflutna). För att kunna identifiera en sådan trajektorie använder jag mig dessutom av ett begrepp som Simpson et al. (2018) och Sklaveniti (2020) relaterar till skapandet av riktning: Vändpunkter.

3.1.2 Vändpunkter

Vändpunkter ("turning points") är precis som trajektorier ett begrepp som har använts för att analysera förändring utanför den specifika litteraturen om ledarskap som skapandet av riktning. Ovan nämnda Hernes och Feuls (2024) ser till exempel vändpunkter som tillfällen där förändringar har skett i en organisations trajektorie. De här tillfällena av vändpunkter identifieras i efterhand, något som även Samra-Fredericks (2003) gör i en studie om vändpunkter utifrån SAP. Samra-Fredericks (2003) analyserar sedan dessa vändpunkter utifrån ett fokus på vilka uttalanden en viss individ gjorde och de effekter som uttalandena fick i förhållande till den (i efterhand) färdiga strategin. Utifrån sättet som den enskilda individen gjorde uttalanden på, som i efterhand kunde identifieras som vändpunkter, argumenterar Samra-Fredericks (2003) för betydelsen att återöppna det förflutna för den som vill påverka riktningen i görandet av strategi.

Även Simpson et al. (2018) pekar på betydelsen av uttalanden om det förflutna i förhållande till vändpunkter och skapandet av riktning. Med referens till Mead (1932) definierar Simpson et al. (2018) vändpunkter som tillfällen där nuet skapas i uttalanden eftersom en individ sammanför ett ihågkommet förflutet med en möjlig framtid. Meads (1932) utgångspunkt för att förstå medvetandet och självet var att det förflutna inte är objektivt, utan ihågkommet, och när det relateras till en möjlig framtid skapas en bild av nuet. Utifrån en analys av 20 inspelade möten identifierar Simpson et al. (2018) 253 vändpunkter baserat på den ovanstående definitionen, som tillsammans utgör en trajektorie där en grupp med chefer pratar om hur de ska förändra arbetet med kundservice och jourhavande chefer. När individer gör uttalanden om hur någonting har varit och hur det skulle kunna bli görs därmed ledarskap, enligt Simpson et al. (2018).

För Simpson et al. (2018) återfinns vändpunkter i uttalanden från enskilda individer även om de sker i förhållande till interaktionens övriga uttalanden (från andra individer). Sklaveniti (2020) utgår som tidigare nämnts från intervjuer för att identifiera tillfällena av vändpunkter som tillsammans utgör en trajektorie. Sklaveniti (2020) använder ingen teoretisk definition av

vändpunkter, men tydliggör utifrån sitt empiriska material att det handlar om uttalanden där det förflutna och framtiden uppmärksammas. När Sklaveniti (2020) analyserar de vändpunkterna som identifierats blir det dessutom tydligt hur flera uttalanden från olika individer, tillsammans kan innebära att en vändpunkt skapas. Det innebär att en eller flera individer kan uppmärksamma ett ihågkommet förflutet, medan en eller flera (andra) individer sammanför det med en möjlig framtid. Även vändpunkter görs därmed i kontinuerlig förhandling mellan individer där positionering och sammanföring av ärenden (Crevani 2018) skulle kunna vara en del av de uttalanden som görs.

Gemensamt för de studier som jag har diskuterat hittills i förhållande till begreppen trajektoria och vändpunkter är att de huvudsakligen utgår från ljudinspelade möten där de fokuserar på det som sägs i verbala uttalanden. Lortie et al. (2022) är ett exempel på annan studie där ledarskap ses som skapandet av riktning, men det analytiska fokuset inkluderar de icke-verbala handlingar (gester och blickar) som observeras i tre olika restaurangkök. Vändpunkter definieras av Lortie et al. (2022) som tillfällen där en ny eller annorlunda riktning skapas. Utifrån sitt empiriska material utforskar Lortie et al. (2022) sedan kontrasten mellan de lugnare och mest intensiva tillfällena ("coup de feu", skottlossning) i restaurangköken. De lugnare tillfällena utmärks, enligt Lortie et al. (2022), av en tydlig hierarki där den överordnade kocken framför allt kommunicerar verbalt med sina underordnade kollegor. I samband med de mest intensiva tillfällena, som utmärks av ett högt tempo, kommunicerar kockarna i stället mer med gester och blickar samtidigt som de – utan att få explicita order (verbalt) från någon överordnad – utför handlingar som innebär en ny eller annorlunda riktning.

Utöver betydelsen av gester och blickar, som jag kommer att återvända till i nästa avsnitt, är det noterbart att insikterna från Lortie et al. (2022) påminner om Robinson och Renshaw (2021). Det är vid vissa tillfällen eller i särskilda perioder, när tempot uppfattas som högt och samarbetet tycks vara välfungerande, som ledarskap görs. Simpson et al. (2018) pekar i sin tur på betydelsen av rytm och menar att förekomsten av olika sorters vändpunkter intensifieras i vissa faser av en trajektoria. På en generell nivå går det därför att peka på ett förhållande mellan vändpunkter, intensitet, tempo och rytm.

Med utgångspunkt i EMCA tydliggör Nielsen och Larsson (2025) hur individer tillsammans, genom flera olika uttalanden, skapar åtagande i förhållande till en riktning. *Åtagande* för Nielsen och Larsson (2025) betyder därför att individer tillsammans förhandlar fram en vändpunkt och gör uttalanden där de uppmärksammar varandra på att de har för avsikt att utföra framtida handlingar relaterade till en riktning – till exempel att boka in ett

möte. Användningen av riktning och åtagande gör att Nielsen och Larsson (2025) påminner om DAC-ramverket i terminologin, men deras utgångspunkt i EMCA innebär att effekterna som de uppmärksammar återfinns redan i interaktionen som analyseras. För att visa åtagande behöver individer inte utföra några framtida handlingar, utan det räcker med att prata om dem för att det kontinuerliga skapandet av riktning ska göras. Nielsen och Larssons (2025) syn på vändpunkter och skapandet av riktning som en kontinuerlig förhandling eller ett arbete med ledarskap, påminner därför principiellt om Crevani (2018), Simpson et al. (2018), Sklaveniti (2020) och Lortie et al. (2022). Det som de här studierna visar tillsammans med en tydlig förankring i naturligt förekommande material är hur olika uttalanden och handlingar hela tiden innebär små och ofta subtila förändringar i skapandet av riktning.

Enligt Raelin (2021; 2019) utgör vändpunkter det mest centrala begreppet inom LAP. Även om Raelin (2021; 2019) saknar analyser av empiriskt material med vändpunkter, argumenterar han för att vändpunkter inte ska ses som vilka förändringar som helst (som att t. ex. flytta ett möte), utan stora, banbrytande förändringar i en riktning eller trajektoria. Raelin och Robinson (2022) diskuterar till exempel hur Innis (2022) använder begreppet vändpunkter för att (i efterhand) analysera banbrytande förändringar inom jazzmusiken. Att vändpunkter skulle handla om sådana banbrytande förändringar påminner om Webers formulering av den karismatiska auktoriteten som samhällets transformerande kraft, men analysen av riktning startar då i en effekt som DAC. En syn på vändpunkter som banbrytande förändringar riskerar därför att bortse från de insikter kring kontinuitet och förhandling som jag har lyft fram i det här avsnittet. Förstått som vardaglig interaktionsprocess behövs ett annat sätt för att närma sig extraordinarisering, där effekterna avgränsas till situationen som analyseras och inte identifieras i efterhand.

I min förståelse för skapandet av riktning bygger jag därför vidare på studierna från Crevani (2018) Simpson et al. (2018), Sklaveniti (2020), Lortie et al. (2022) samt Nielsen och Larsson (2025). Vändpunkter ser jag som uttalanden där individer tillsammans gör så att nuet skapas genom att uppmärksamma ett ihågkommet förflutet och sammanföra det med en möjlig framtid. Dessa vändpunkter kan utgöra en trajektoria tillsammans, vilket innebär att vändpunkter görs i kontinuerliga förhandlingar mellan individer om en ny och annorlunda riktning. Dessutom är jag intresserad av tempo och åtagande, förstått som effekter vilka skapas redan i de vardagliga interaktionsprocesserna som analyseras.

3.1.3 Multimodala interaktioner och artefakter

I det ovanstående avsnittet nämnde jag att studien av Lortie et al. (2022) skiljer sig från Simpson et al. (2018) och Sklaveniti (2020) eftersom de inte enbart är intresserade av det som sägs, det vill säga verbala uttalanden, utan också ser gester samt blickar som en del av interaktionsprocessen. En sådan bredare bild av vad som utgör uttalanden i en interaktionsprocess kallas för *multimodal interaktion* (Alvehus & Crevani 2022; Van De Mierop 2020; Van De Mierop et al. 2019). Intresset för multimodala interaktioner i förhållande till skapandet av riktning hänger samman med användningen av naturligt förekommande material, där videoinspelningar eller detaljerade fältanteckningar gör det möjligt att analysera mer än det verbala som sägs (Alvehus & Crevani 2022).

Som tidigare nämnts utforskar Lortie et al. (2022) hur gester, som att vinka i restaurangköket, är en handling som blir en del i skapandet av riktning. Betydelsen av gester och fysisk positionering, som ibland kombineras med verbala uttalanden, har även tydliggjorts i studier om ledarskap som beslutsfattande på möten (Van De Mierop 2020; Van De Mierop et al. 2019). Att individer inte enbart gör verbala uttalanden bidrar i de här studierna till resonemanget om att enskilda individer alltid gör ledarskap i förhållande till andra individer och en kontext. Det är inte bara att säga någonting, utan det kan sägas och tas emot på en rad olika sätt. Var en individ sitter eller står, om individen gestikulerar och huruvida ett uttalande följs av leenden eller inte är därför handlingar som utgör en del i förståelsen för hur ledarskap görs kontinuerligt.

Att interaktionsprocesser är multimodala är utgångspunkten hos Larsson et al. (2025) samt Nielsen och Larsson (2025), som i båda studier uppmärksammar hur en gest som att peka kan ses som en del i skapandet av riktning. Larsson et al. (2025) undersöker dessutom hur materiella ting i individernas kontext, som till exempel ankomsten av ett militärfordon, görs till en del i skapandet av riktning genom att individer utför handlingar (dvs. gör uttalanden) där de uppmärksammar och anpassar sig till militärfordonets ankomst. Materiella ting eller objekt brukar i multimodala interaktioner hänvisas till som *artefakter*. Militärfordon utgör därför ett exempel på en artefakt, men även möbler, datorer och dokument är exempel på tänkbara artefakter i multimodala interaktioner.

Med utgångspunkt i DAC-ramverket och en syn på riktning som effekt, utforskar Arvedsen och Hassert (2020) hur digitala artefakter som ett bildspel och muspekaren används och blir en del av den multimodala interaktionen i samband med videomöten. Muspekaren används exempelvis av en individ för att uppmärksamma andra individer på vilka delar av ett bildspel som ett

uttalande handlar om. Artefakter som bildspel och muspekare kan därmed *åberopas* av individer i samband med multimodala uttalanden. Ett liknande resonemang återkommer också inom flera studier kopplade till LII, som utgår från CCO och intresserar sig för så kallat buktalande – att en eller flera individer åberopar artefakter i olika uttalanden (Clifton 2015; Clifton et al. 2021; Meier et al. 2025; Meier & Carroll 2022). Individer kan exempelvis prata om att någonting behöver göras med hänsyn till ”budgeten”, vilket innebär att budgeten (ett dokument) görs till en aktör i den multimodala interaktionen mellan individer (Clifton 2015). Åberopande av artefakter kan därför förstås som att delar av kontexten aktiveras och används. I exemplet från Larsson et al. (2025) är det inte militärfordonet *per se* som gör skapandet av riktning, men genom åberopande blir militärfordonet till en aktör i den multimodala interaktionen och bidrar till skapandet av riktning.

Utöver gester (t. ex. att vinka eller peka), kroppsspråk (t. ex. ett leende), blickar (t. ex. att titta på den som pratar), fysiska positioner och olika sorters artefakter kan även de tidigare interaktionerna ses som en del av individernas kontext – en del av kontexten som individer kan uppmärksamma i multimodala interaktioner (Endrissat & von Arx 2013). Det som händer i samband med vändpunkter, när det ihågkomna förflutna uppmärksammas och sammanförs med en möjlig framtid, kan därför förstås som ett multimodalt åberopande av kontexten. Det innebär att skapandet av riktning iscensätts mellan individer som kan åberopa artefakter och sin kontext på fler sätt än genom verbala uttalanden. I nästa del av det här kapitlet kommer jag delvis att förlänga resonemanget om att individer kan åberopa tidigare interaktioner som en del av sin kontext i multimodala interaktioner. Detta är nämligen en central aspekt i teorin om interaktionsritualer som jag använder för att förstå extraordinärisering.

3.2 Interaktionsritualer och kollektiv upprymdhet

För att förstå hur extraordinärisering görs tar jag i den här avhandlingen hjälp av teorin om interaktionsritualer. I metod- och analyskapiteln kommer det att bli tydligare att teorin om interaktionsritualer inte var en del av mitt teoretiska ramverk från början, utan i stället är ett perspektiv som jag har närmat mig under tiden för mitt avhandlingsarbete. Här presenterar jag emellertid teorin innan analysen för att kunna tydliggöra vad som är teoretiska antaganden respektive nya insikter i relation till problemformuleringen.

Den grundläggande förståelsen för interaktionsritualer hämtar jag från Collins (2004). I det sociala rör sig individer hela tiden i *kedjor av interaktionsritualer* ("interaction ritual chains"), menar Collins (2004), något som betyder att interaktionsritualer alltid sker i förhållande till tidigare interaktioner och utmärks av en viss rituell stabilitet eller återkommande mönster. Som en följd av denna principiella stabilitet menar Collins (2004 s. 47-50) att interaktionsritualer kan analyseras utifrån en modell (se bild 3.1.) som består av rituella ingredienser ("ritual ingredients") och rituella effekter ("ritual outcomes"). De *rituella ingredienserna* är mer specifikt att:

- 1) En grupp behöver bestå av minst två individer som samlats så att de kan påverka varandra genom sin kroppsliga närvaro ("group assembly").
- 2) Avgränsning gentemot utomstående (andra individer eller grupper) behöver etableras så att de närvarande individerna har en tydlig bild av vem som deltar och vem som inte deltar ("barrier to outsiders").
- 3) Individerna i gruppen behöver fokusera på ett gemensamt objekt, eller en aktivitet, och de behöver kunna kommunicera för att göra varandra uppmärksamma på *ömsesidigt fokus* ("mutual focus of attention").
- 4) Individerna behöver visa varandra att de har en liknande känslomässig upplevelse eller *delat humör* ("shared mood").

Genom att visa ömsesidigt fokus och delat humör för varandra, i multimodala uttalanden, gör individer *återkopplingar* – individerna tydliggör att de fokuserar på ett objekt (t. ex. en artefakt) och vilket humör de upplever tillsammans. Dessa återkopplingar kan upprepas och *intensifieras*, vilket innebär att individerna fortsätter att visa ömsesidigt fokus och delat humör för varandra. Återkopplingar intensifieras dessutom genom *rytmisk synkronisering*, vilket betyder att individerna anpassar de multimodala uttalandena efter varandra; när individerna (och återkopplingarna som de gör) kommer i takt med varandra, iscensätter de en rytm mellan dem som kan intensifieras. Genom tystnader, skratt och gester går det att få en bild av rytmisk synkronisering och om återkopplingar intensifieras mellan individer (Collins 2004 s. 47-75). En gest som att börja applådera när ett lag gör mål på en fotbollsmatch är ett exempel på en återkoppling, där individer kan visa varandra att de fokuserar på en aktivitet (en fotbollsmatch) och delar en känslomässig upplevelse (något positivt har hänt). Om få individer applåderar, eller börjar bua, kommer applåderna att tystna – men om individer i stället märker att andra visar ömsesidigt fokus och delat humör, kan de anpassa sina applåder efter varandra (rytmisk synkronisering). Vid en fortsatt intensifiering

kan applåderna sedan öka i styrka och hastighet, eller kompletteras med jubel och andra gester (t. ex. att publiken ställer sig upp), så länge som rytmisk synkronisering fortsätter.

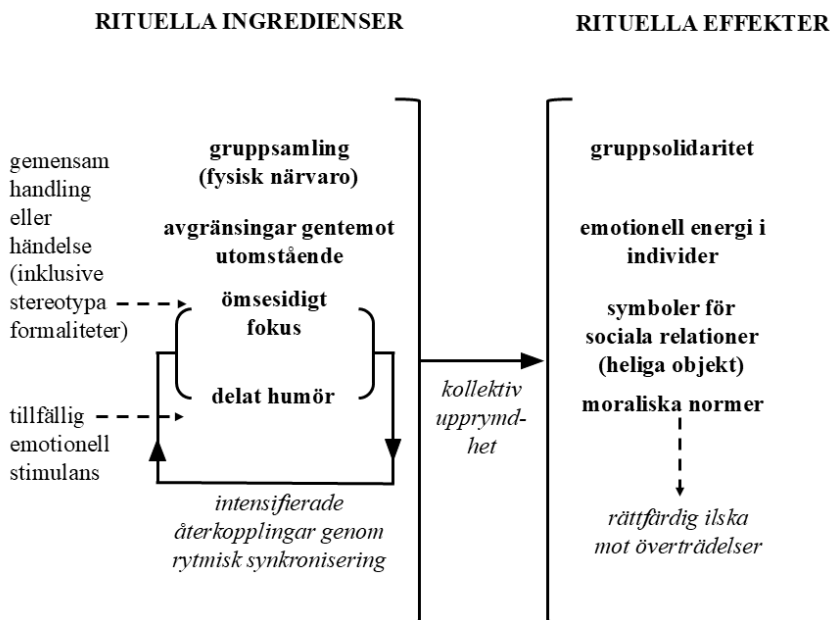


Bild 3.1.

Modell av interaktionsritualer (Collins 2004 s. 48, min översättning). Återanvänd för akademiska syften.

Även om Collins (2004 s. 53-65) argumenterar för betydelsen av kroppslig närvaro, menar han inte att den kroppsliga närvaron är nödvändig. Den kroppsliga närvaron gör däremot att vissa multimodala uttalanden, som kan bidra till återkopplingar och rytmisk synkronisering, blir möjliga eller förstärks. Applåder fungerar bättre i en möteslokal än i ett telefonsamtal – och Collins (2004) formulerade sin teori innan videomöten slog igenom. Den kroppsliga närvaron utgör dessutom en del av avgränsningarna, som framför allt är fysiska för Collins (2004) och innebär exempelvis att vissa individer är med på ett möte, eller närvarande i rummet. I den här avhandlingen fångar min syn på sociala situationer i stor utsträckning de här två första rituella ingredienserna, något som jag återkommer till i nästa del av kapitlet.

Med tanke på mitt intresse för extraordinarisering är återkopplingar och rytmisk synkronisering desto mer intressant. Collins (2004) menar nämligen att rytmisk synkronisering – där återkopplingar mellan ömsesidigt fokus och delat humör intensifieras – innebär att individer blir indragna i interaktionsritualer. Det här betyder inte att interaktionsritualer är en struktur som individuella aktörer inte kan motstå, men i exemplet med fotbollsmatchen är det svårt att inte börja applådera även om ens individuella intresse är begränsat. En individ som börjar applådera kommer dessutom att försöka göra det i samma rytm som andra individer, vilket betyder att individerna anpassar sig tillsammans till rytmisk synkronisering. När fler individer blir (allt mer) indragna i en interaktionsritual intensifieras därför rytmen mellan återkopplingarna, på sätt som innebär att en eller flera höjdpunkter kan nås när rytmen är som allra mest intensiv (Collins 2004).

Vid de tillfällen där återkopplingarna når höjdpunkter och det är svårt för individer att inte bli indragna, genereras det som Collins (2004) kallar för *kollektiv upprymdhet* ("collective effervescence"). Kollektiv upprymdhet är ett begrepp som Collins (2004) hämtar från Durkheim (1912/2008), vars teori om hur religion uppkom kan ses som en del av forskningen om interaktionsritualer. Durkheim (1912/2008) menade att det heliga och extraordinära med religion har sin grund i kollektiva ritualer, en ansats som skiljde sig från hur tidigare teorier kring religionens uppkomst pekade på att individer antingen inte kunde förklara sina egna drömmar eller fascinerades av vissa naturfenomen.

Durkheim (1912/2008) baserade sitt resonemang på en analys av totemism, ett samlingsnamn för religioner bland australiensiska aboriginer som principiellt handlar om att dyrka en totem (t. ex. ett djur eller en växt). Varje totem omges av en uppsättning med ritualer som principiellt går ut på att antingen separera det extraordinära och heliga från det vardagliga eller sammanföra dem genom någon form av uppoffring. Många av dessa ritualer innebär dessutom att grupperna (eller "klanen" som har en specifik totem) samlas för att tillsammans genomföra ceremonier där deras totem, eller avbildningar av deras totem, står i fokus. Under ceremonier genererar individerna tillsammans – genom uttalanden, gester, sång, dans och ömsesidigt fokus gentemot deras totem – en stämning av kollektiv upprymdhet som går utöver det vardagliga. I samband med ritualerna skapar individer tillsammans en extraordinarisering som får dem att tro på det heliga med sin totem (Durkheim 1912/2008).

Durkheim (1912/2008) resonerar framför allt på en generell nivå och undersöker därför aldrig hur kollektiv upprymdhet genereras med utgångspunkt i några naturligt förekommande interaktionsritualer. Collins (2004) tydliggör däremot hur kollektiv upprymdhet skulle kunna förstås

analytiskt som det individer gör i samband med att återkopplingar intensifieras. Principiellt pekar Collins (2004) på betydelsen av att studera naturligt förekommande interaktionsritualer på en detaljerad nivå för att kunna uppmärksamma uttalanden och hur de görs med hjälp av till exempel gester och skratt. Utifrån det som individer säger i uttalanden går det att se om de uppmärksammar varandra på ömsesidigt fokus och delat humör – om de mer eller mindre explicit säger att de fokuserar på ett objekt eller visar ett visst humör. I samband med sådana uttalanden kan individer dessutom göra gester, som att till exempel peka, för att visa ömsesidigt fokus eller återkoppla till ett (positivt) delat humör med ett leende. Även skratt utgör en tydlig och rytmisk (ha-ha-ha) återkoppling som kan indikera kollektiv upprymdhet, enligt Collins (2004 s. 65-78).

Utöver det som sägs i uttalanden, gester och skratt är tystnader (när inga verbala uttalanden görs) av analytisk relevans för Collins (2004 s. 65-78). Detta eftersom tystnader i många fall kan ses som ett tecken på att individer saknar ömsesidigt fokus, det skapas ingen rytmisk synkronisering mellan dem och de blir inte indragna tillsammans i interaktionsritualen. Givetvis behövs en kontextuell förståelse i analysen av tystnader – ibland kan exempelvis en retorisk paus i ett tal bidra till att rytmisk synkronisering byggs upp – men på en generell nivå ger frånvaron av tystnader en indikation om när kollektiv upprymdhet genereras i interaktionsritualer.

För Collins (2004 s. 66-75) innebär tystnader på mer än 0,1 sekunder att uttalanden inte fyller i varandra och han förutsätter att tystnader på en hel sekund (1.0) kan innebära att återkopplingarna och rytmisk synkronisering håller på att lösas upp. Collins (2004 s. 68) argument för detta är att den mänskliga hjärnan skulle uppfatta sinnesintryck ner till en nivå på 0,2 sekunder (bam-bam), vilket innebär att en hel sekund blir ett betydande uppehåll i rytmen (bam-bam-bam-bam-bam-bam-bam-bam-bam). Eftersom jag inte har för avsikt att utvärdera Collins (2004) antagande om det mänskliga medvetandet ser jag tystnader framför allt som ett heuristiskt verktyg för att börja analysera återkopplingar och rytmisk synkronisering. Frånvaron av tystnader kan därför vara ett generellt tecken på kollektiv upprymdhet, men interaktioner behöver också analyseras med en mer detaljerad förståelse för kontexten, uttalanden som görs, gester och skratt.

Även om Collins (2004) ser tystnader på längre än 0,1 sekunder som ett tecken på att återkopplingarna löses upp, är han samtidigt noggrann med att överlappande uttalanden i viss mån kan indikera att det saknas ömsesidigt fokus. Detta gäller framför allt när individer avbryter varandras verbala uttalanden, eftersom skratt och applåder kan överlappa på ett sätt där

individerna visar varandra att de är medvetna om rytmen. På en principiell nivå är det också detta som frånvaron av tystnader handlar om – i stället för att prata rätt ut visar individerna för varandra att de har ömsesidigt fokus och vet när de ska påbörja sina uttalanden, utan att överlappa med någon annan.

Det går dessutom att vända på Collins (2004) resonemang kring tecken på kollektiv upprymdhet och i stället intressera sig för vad som utmärker interaktionsritualer där återkopplingar inte görs eller inte intensifieras. Sådana ”misslyckade” interaktionsritualer utmärks, enligt Collins (2004 s. 50-53), av att individer inte småpratar (”buzz”), det uppstår flera tystnader som kan uppfattas som pinsamma (>1,0 sekund) och individer kan i vissa fall visa att de känner sig tvingade till att vara närvarande. Intensifiering och rytmisk synkronisering uteblir eftersom det saknas ömsesidigt fokus mellan flera individer och de gör inte heller några återkopplingar som innebär att de uppmärksammar varandra på delat humör. Resonemanget om hur rytmisk synkronisering uteblir från interaktionsritualer understryker också att delat humör, i samband med att kollektiv upprymdhet genereras, inte behöver vara positivt (Collins 2004 s. 107-108). Collins (2004 s. 54-55) ger själv sörjande i samband med en begravning som ett exempel på en interaktionsritual där kollektiv upprymdhet kan genereras – genom gråt och snyftningar intensifieras sorgen mellan individerna.

Ett annat sätt att närma sig kollektiv upprymdhet analytiskt blir för Collins (2004) genom de rituella effekter som skapas i kedjor av interaktionsritualer med kollektiv upprymdhet. Dessa rituella effekter sammanfattar Collins (2004 s. 49) som att:

- 1) Individerna i den avgränsade gruppen känner en form av medlemskap och *gruppsolidaritet* (”group solidarity”).
- 2) *Emotionell energi* (”emotional energy”) i individerna, vilket är en känsla av självförtroende, styrka, entusiasm och vilja att utföra handlingar eller ta initiativ.
- 3) *Symboler* (”symbols of social relationship”) som representerar gruppen och deras sociala relationer, vilket kan vara ikoner, ord, gester eller objekt som behandlas som heliga (av gruppens medlemmar). Individer med en grupp-solidaritet kommer behandla dessa symboler med respekt och försvara dem från andra som inte tillhör gruppen eller medlemmar ur gruppen som attackerar gruppens symboler.
- 4) *Moraliska normer* (”standards of morality”) som innebär att individer upplever en känsla av rättfärdigande när de respekterar och försvarar

symboler, eller att de upplever att de går över en gräns om de själva utnyttjar solidariteten och symbolerna felaktigt.

Emotionell energi och symboler utgör de två mest centrala rituella effekterna eftersom gruppsolidaritet och moraliska normer principiellt hänger samman med symboler. Collins (2004) intresse för *symboler* går återigen att relatera till Durkheim (1912/2008), som uppmärksammade betydelsen av symboler i förhållande till det extraordinära. Vad beträffar Durkheim (1912/2008) har jag redan berört hur en totem står i centrum för de ritualer och ceremonier där individer tillsammans genererar kollektiv upprymdhet. En totem utgörs i grunden av en artefakt, ett materiellt ting eller objekt, som i samband med upprepade ritualer tillskrivs symbolisk betydelse genom att separeras från det vardagliga (Durkheim 1912/2008). Översatt till Collins (2004) modell för interaktionsritualer innebär det att symboler i grunden är artefakter som åberopas när ömsesidigt fokus etableras och sedan, i kedjor av interaktionsritualer, försvaras eller laddas med symbolisk betydelse de gånger som kollektiv upprymdhet genereras. Symboler har därför ingen betydelse i sig själva, men genom individers åberopande kan symbolens tidigare betydelse uppmärksammas och en separation gentemot det vardagliga upprepas. Att symboler laddas eller försvaras innebär med andra ord att symbolisk betydelse modifieras i upprepade interaktionsritualer där kollektiv upprymdhet genereras (Collins 2004; Durkheim 1912/2008).

Vad beträffar *emotionell energi* föreslår Collins (2004 s. 133-140) en rad olika metoder för att mäta energin, däribland att låta interaktionens deltagare själva rapportera sina energinivåer eller som forskare utvärdera deras kroppsspråk, analysera blickar, studera röstlägen och kartlägga individernas hormonnivåer. I den här avhandlingen är jag framför allt intresserad av den del i den emotionella energin som handlar om att individer visar självförtroende och en vilja att utföra handlingar, när kollektiv upprymdhet genereras. För att kunna skilja på det som är individers egna (i många fall återrapporterade) upplevelse (se t. ex. Robinson & Renshaw 2021) och den mer kollektiva upplevelsen som kollektiv upprymdhet innebär, kommer jag i den här avhandlingen att se kollektiv upprymdhet som en *stämning* (Biehl-Missal 2013; Böhme 1993; Hancock 2019; Julmi 2017). Att kollektiv upprymdhet är en stämning betyder att det genereras som ett utrymme mellan individer och deras kontext, genom multimodala uttalanden och handlingar som till exempel tystnader, gester och skratt. När tystnader uteblir, individer gestikulerar och skrattar med varandra genererar de med andra ord en stämning mellan dem som för tillfället innebär kollektiv upprymdhet. Utifrån multimodala uttalanden går det att få en bild av åberopande, ömsesidigt fokus, delat humör och om individer uttrycker en vilja

att utföra handlingar i samband med detta. I förhållande till viljan att utföra handlingar kan individer dessutom visa självförtroende i uttalanden genom att vara positiva eller uppmuntrande – de ska inte bara göra något, utan det kommer också att bli bra.

En annan del av Collins (2004) förståelse för interaktionsritualer kommer från Goffman (1959/1990; 1981; 1982; 1986). Precis som för Durkheim (1912/2008) är vardagliga ritualer grunden för det extraordinära hos Goffman (1972 s. 88-123; 1982 s. 5-95), men det är framför allt när det rituella bryts som vi blir medvetna om det extraordinära eller heliga. Collins (2004) intresse för tystnader och överlappande tal hänger principiellt samman med Goffmans (1982 s. 47-112) syn på hur interaktionsritualer består av rituella handlingar där individer visar varandra respekt för att undvika pinsamhet. Den rituella karaktären av att visa varandra respekt syns emellertid först när en individ bryter mot den förväntade ordningen – när vi avbryter varandra, förblir tysta eller inte anpassar oss till rytmisk synkronisering.

Synen på ritualer som upprätthållande av ordning innebär också att Goffman (1964; 1982), precis som Collins (2004), ser interaktionsritualer som kedjor där det principiellt finns en viss stabilitet, eller upprepning av mönster, som går att närma sig med en djupgående förståelse för kontexten. Det som sägs eller görs i en viss situation kan få en specifik betydelse, som forskaren behöver närma sig med en medvetenhet om till exempel de symboler som används i en grupp med individer (Collins 2004). För att spela vidare på Goffmans (1959/1990) egna dramaturgiska metafor så behöver forskaren en förståelse för scenen som skådespelarna står på, för att analytiskt kunna närma sig den mer principiella betydelsen av de handlingar som utförs. Formuleringarna att kollektiv upprymdhet *genereras* och rytm *iscensätts* reflekterar därmed hur stämning görs i interaktionsritualer, genom situationsbaserade handlingar mellan individer och deras kontext, i stället för att vara en upplevelse i enskilda individer.

I min användning av Collins (2004) teori om interaktionsritualer utgår jag från att modellen, precis som i fallet med tystnader, kan användas som ett heuristiskt verktyg för att förstå hur extraordinarisering görs. Extraordinarisering hänger därmed samman med kollektiv upprymdhet, förstått som en stämning, vilket betyder att det görs genom vardagliga uttalanden och handlingar i interaktionsritualer. På grund av de uttalanden som görs – och sättet som de görs på – kan individer tillsammans göra så att kollektiv upprymdhet genereras och extraordinarisering blir möjligt. Utifrån Collins (2004) modell för interaktionsritualer får jag en indikation kring var i mitt empiriska material jag ska börja leta efter extraordinarisering och vad som

initialt är intressant. Det här betyder att uppdelningen mellan rituella ingredienser och rituella effekter inte är så kausal som modellen kan tyckas antyda. De rituella effekterna kan i viss mån överlappa med ingredienserna och jag är öppen för att det kan finnas andra ingredienser eller effekter. Något som däremot är viktigt är att de rituella effekterna behöver skapas i interaktionsritualen som analyseras – eller i den sociala situationen. I nästa del av det här kapitlet kommer jag att utveckla varför och förtydliga vad jag menar med sociala situationer.

3.2.1 Sociala situationer

Vardagliga interaktioner, interaktionsprocesser, praktiker, multimodala interaktioner, perioder och tillfällen. I den här avhandlingen har jag hittills använt flera begrepp som principiellt liknar varandra eftersom de riktar fokus mot det som görs mellan individer och beskriver var ledarskap kan lokaliseras om det inte är bundet till enskilda individer, ledarskapsstilar och beteenden. Utöver fokus på skapandet av riktning förenas LAP/LII också av ett analytiskt intresse för *sociala situationer* (Alvehus & Crevani 2022); när mer än en individ är närvarande (Goffman 1964 s. 135; 1986 s. 8-9).

Som analytiskt begrepp innefattar sociala situationer därför vardagliga interaktioner, interaktionsprocesser, praktiker och multimodala interaktioner – men sträcker sig längre än perioder och tillfällen. Perioder har i huvudsak tydliga avgränsningar och tillfällen är i grunden slumpmässiga, medan sociala situationer definieras genom det mer generella kriteriet att de påbörjas när den andra individen infinner sig och håller på tills den näst sista individen lämnar (individerna är ensamma igen). Precis som Collins (2004) teori om kedjor av interaktionsritualer innebär sociala situationer därmed att individer hela tiden kan röra sig mellan situationer som påbörjas, avslutas och återupptas utan att vara isolerade från varandra som fristående enheter. Sociala situationer utgör delar i en kontext som skapas och återskapas varje gång mer än en individ är närvarande (Alvehus & Crevani 2022; Goffman 1964; 1986 s. 8-10).

Definitionen av sociala situationer som att mer än en person är närvarande kommer från Goffman (1964 s. 135; 1986 s. 8-9) och är därför, som jag nämnde tidigare, kompatibel med min syn på interaktionsritualer. Collins (2004 s. 47-64) resonemang om kroppslig närvaro och avgränsningar innebär principiellt att interaktionsritualer påbörjas när den andra individen ansluter och avslutas (tills vidare) när individerna är ensamma igen. Varje länk i kedjor av interaktionsritualer kan med andra ord förstås som sociala situationer. Även Goffmans (1964; 1986 s. 8-10) syn på sociala situationer bygger på ett

resonemang om att de följer efter varandra, på ett sätt som innebär att de tidigare interaktionsritualerna kan göras till en del av den nuvarande situationens kontext.

Sociala situationer är därför det begrepp som jag kommer att använda för att på en generell nivå beskriva det som jag analyserar mellan individer och deras kontext. Det är i sociala situationer, när mer än en individ är närvarande, som jag lokaliserar fenomenet ledarskap. Analytiskt hänvisar jag till utdrag från mitt empiriska material som situationer eller utdrag från sociala situationer. Sådana utdrag, eller vinjetter (Alvehus & Crevani 2022), från observationer, ljud- och videoinspelningar är någonting som LAP/LII har gemensamt – det är genom den detaljerade analysen av utdrag från sociala situationer som LAP/LII har tydliggjort vad som händer mellan individer när ledarskap görs. Det analytiska fokuset på sociala situationer utgör därför en gemensam grund för båda perspektiv, som gör det möjligt för mig att lämna ett bidrag i förhållande till båda.

Avslutningsvis innebär mitt synsätt på sociala situationer att jag rör mig från en ”stark” processontologi där allting befinner sig i ständigt tillblivande (Crevani 2018 s. 85). Min syn på praktik och interaktioner är därmed att de är vardagliga och kontinuerliga inslag i sociala situationer, men i de handlingar som individer utför (tillsammans) går det analytiskt att utforska principiella mönster där det kan finnas en viss (rituell) stabilitet. Varje social situation är därför unik, men för att en teoretisk förståelse ska bli möjlig behövs en medvetenhet kring kontexten som innebär att mönster och återkommande inslag kan identifieras. Min metodologiska position återfinns därmed närmare den symboliska interaktionismen – ett perspektiv som jag kommer att förklara mer utförligt i nästa kapitel om avhandlingens metod.

3.3 Sammanfattning

I den här avhandlingen kommer jag att börja analysera mitt empiriska material utifrån begrepp som skapandet av riktning, trajektoria, vändpunkter och artefakter. Jag ser dessa begrepp som *sensiterande begrepp* ("sensitizing concepts"; Blumer 1954) som jag använder för att identifiera sociala situationer där ledarskap görs i mitt material (se även s. 101–104). Trajektorian ser jag som en bana i ständig konstruktion, där studiens deltagare gör tillfälliga positioneringar genom multimodala uttalanden. Trajektorian består av vändpunkter, situationer där tillfälliga positioneringar i nuet görs genom att

individer uppmärksammar ett ihågkommet förflutet och sammanför det med en möjlig framtid. Skapandet av riktning handlar därmed om att individer uppmärksammar nuet i förhållande till ett ihågkommet förflutet och en möjlig framtid (eller en trajektoria), medan åtagande innebär att individer tillsammans visar att de vill utföra handlingar i en riktning. Artefakter är materiella ting och objekt i individernas kontext som de kan återopa i sociala situationer där de inte bara kan göra verbala uttalanden, utan också gestikulerar eller ger varandra blickar.

För att kunna svara på avhandlingens frågeställning och lämna ett bidrag till forskningen kommer jag sedan att fortsätta fördjupa mig i frågan om vad som görs i de sociala situationer som jag har identifierat utifrån mina sensiterande begrepp. I denna fördjupade analys kommer jag att utgå från teorin om interaktionsritualer för att utforska hur kollektiv upprymdhet ibland genereras i samband med skapandet av riktning, vilket innebär att individerna tillsammans gör en form av extraordinärisering.

4 En etnografi i en vård- och omsorgsförvaltning

I det här kapitlet börjar jag med att introducera vård- och omsorgsförvaltningen ("Förvaltningen") i den pseudonymiserade Edenlund kommun ("Kommunen") och den metod som jag har använt för att samla in och analysera mitt material. Anledningen till att jag inleder detta metodkapitel med en introduktion till Förvaltningen, det vill säga den formella organisationen där jag samlade in mitt empiriska material, är att jag senare kan förklara mina metodologiska avvägningar mer explicit. Efter introduktionen till Förvaltningen fortsätter jag med att beskriva mina metodologiska utgångspunkter innan jag mer detaljerat redogör för de olika delarna i mitt etnografiska fältarbete: Observationer, skuggningar och ljudinspelningar. Under rubriken för etnografi förklarar jag också hur jag har arbetet med mina fältanteckningar och transkriberingar inspirerade av konversationsanalys. Delen om etnografi innehåller även ett avsnitt om hur jag, genom till exempel pilotintervjuer och dokument, har fört en kontinuerlig dialog med ett sammanhang och varit en medskapare av mitt material. I det här kapitlet förklarar jag dessutom hur jag har reducerat, sorterat och analyserat mitt material med hjälp av tematisk analys och sensiterande begrepp. Genom hela kapitlet kommer jag att beröra en rad olika etiska frågor, kopplade till mitt etnografiska fältarbete, men i den sista delen diskuterar jag också de mer generella etiska avvägningarna som jag har gjort i arbetet med den här avhandlingen.

4.1 Vård- och omsorgsförvaltningen i Edenlund kommun

Den här avhandlingen bygger principiellt på ett etnografiskt fältarbete i en pseudonymiserad svensk kommun som jag kallar för Edenlund kommun eller *Kommunen*. Mer specifikt har fältarbetet utförts i Edenlund kommuns vård- och omsorgsförvaltning, som jag härnäst kommer referera till som

Förvaltningen. Förvaltningen har vid tidpunkten för mitt fältarbete (november 2022 till juni 2023) drygt 2 000 anställda, fördelat på fem *verksamheter* och fem *sektioner*. Förvaltningens högsta chef är *förvaltningschefen* Frida. De fem verksamheterna, som kan sägas vara kopplade till förvaltningens kärnverksamhet, har sedan varsin *verksamhetschef*: Lukas (beslutshandläggning), Linda (LSS unga), Lovisa (LSS vuxna), Lars (hemvården) och Lena (vårdboenden). De fem sektionerna, som på ett generellt plan kan beskrivas som administrativa stödsektioner, har varsin *sektionschef*: Göran (ekonomi- och arkiveringssektionen), Gunilla (digitaliseringssektionen), Gabriella (HR-sektionen), Gudrun (kommunikationssektionen) och Greta (utvecklingssektionen). Förvaltningschefen, de fem verksamhetscheferna och de fem sektionscheferna sammanträder månadsvis i *förvaltningsledningsgruppen* (FLG).

Samtliga verksamheter och de större sektionerna är dessutom uppdelade i mindre *enheter*. I verksamhet 4 (hemvården) finns det till exempel fem enheter för hemsjukvård och tio enheter för hemvård. Varje enhet har en *enhetschef*. Även utvecklingssektionen är uppdelad på två enheter: *Enheten för innovationsutveckling*, där Elvira är enhetschef, respektive *enheten för kvalitetsuppföljning*, där Erika är enhetschef. Medan enheterna i verksamhet 2, 3, 4 och 5 är utspridda geografiskt i Edenlund kommun har verksamhet 1 (beslutshandläggning), de fem sektionerna, samtliga verksamhetschefer och förvaltningschefen sina kontor i *Förvaltningens huvudbyggnad*, som ligger i utkanten av Edenlund kommuns största tätort.

Under stora delar av mitt fältarbete har jag framför allt följt *innovationsgruppen*, en administrativ stödsektion som består av Therese (innovationsledare), Elvira (enhetschef), Anette (tjänstarkitekt) och Mats (projektledare). Från april 2023 och framåt återvänder dessutom Elias (projektledare) till innovationsgruppen samtidigt som Tina påbörjar en inlärningsperiod för att arbeta som vikarierande innovationsledare. Innovationsgruppen är en del av enheten för innovationsutveckling som utöver Therese, Elvira, Anette, Mats, Elias och Tina dessutom består av Ulla (utvecklingsledare), Urban (utvecklingsledare), Ulrika (utvecklingsledare) och Ulf (utvecklare). Det innebär att innovationsgruppen är en del av utvecklingssektionen och att Greta är Elviras närmsta överordnade. Bild 4.1. visar en övergripande organisationskarta:

Förvaltningschef Frida	Verksamheter	Verksamhet 1 – Besluthandläggning Verksamhetschef Lukas
		Verksamhet 2 – LSS unga Verksamhetschef Lovisa
		Verksamhet 3 – LSS vuxna Verksamhetschef Lovisa
		Verksamhet 4 – Hemvården Verksamhetschef Lars
		Verksamhet 5 – Vårdboenden Verksamhetschef Lena
	Sektioner	Ekonomi- och arkiveringssektionen Sektionschef Göran
		Digitaliseringssektionen Sektionschef Gunilla
		HR-sektionen Sektionsschef Gabriella
		Kommunikationssektionen Sektionschef Gudrun
		Utvecklingssektionen Sektionschef Greta

Bild 4.1.

Organisationskarta över Förvaltningens verksamheter och sektioner.

Utöver Förvaltningen finns också kommunledningsförvaltningen (KLF), socialförvaltningen (SOF), skol- och utbildningsförvaltningen (SUF), bygg- och fastighetsförvaltningen (BFF), arbetsmarknadsförvaltningen (AMF) samt kultur- och fritidsförvaltningen (KFF) i Edenslund kommun. Som två sektioner tillhörande KLF finns dessutom den centrala digitaliseringsavdelningen och innovationsavdelningen. Innovationsavdelningen kan därmed beskrivas som KLF:s motsvarighet till innovationsgruppen, det vill säga en administrativ stödsektion till Kommunens övriga stödsektioner. Innovationsavdelningens kontor kallas för Innovationscentrum, en byggnad som ligger mitt i kommunens största tätort och beskrivs av Kommunens anställda som deras ”innovations-hub”.

Edenslund kommun har en officiell målsättning om att tillhandahålla Sveriges bästa äldreomsorg med hjälp av digitalisering och innovation. Som en del av denna målsättning var Edenslund värdkommun för den så kallade HÖG-mässan några månader innan mitt fältarbete. I Edenslund kommun finns det också en så kallad *innovationsmodell* (se bild 4.2.) som förvaltningarna ska kunna använda som ett stöd i sitt arbete med innovation. Varje förvaltning har anställt minst

en innovationsledare (i Förvaltningens fall, Therese) vars formella roll är att ”leda” arbetet med innovation och med hjälp av innovationsavdelningen som stödsektion stimulera en samverkan mellan förvaltningarna samt deras respektive innovationsledare. Några av förvaltningarna har dessutom, vid tiden för mitt fältarbete, börjat använda sig av det som de kallar för *innovationskommittéer*: Små grupper som ska kunna ta de större finansiella besluten om innovationer. Innovationskommittéerna består ofta av innovationsledaren och ett mindre antal av de högsta cheferna i respektive förvaltning. I början av mitt fältarbete finns det ingen innovationskommitté i Förvaltningen, utan där tas (till en början) de större finansiella besluten om innovationer av hela FLG.



Bild 4.2.

Edenlund kommuns innovationsmodell.

Innovationsgruppens arbete kretsar därför kring ett antal *innovationer* kopplade till den kommunala vården och äldreomsorgen. Inom Förvaltningen finns en uppdelning mellan digitalisering (som digitaliseringssektionen arbetar med) och innovation (som innovationsgruppen arbetar med), där det förstnämnda innebär att det redan finns tillgängliga ”lösningar” eller produkter (t. ex. telefoner) på marknaden. Innovation innebär däremot att Förvaltningen själva kommer behöva bedriva någon form av utvecklingsarbete (för att t. ex. ta fram en toalettsits som ska registrera avföring). En del av innovationerna är dessutom av en social karaktär, snarare än en teknisk, eftersom de handlar om

att utveckla ”helt nya” arbetssätt och rutiner i vård- och omsorgsarbetet. I den här avhandlingen använder jag därför inte innovation som ett vetenskapligt begrepp eller fenomen, utan som en allmän benämning på det som innovationsgruppen arbetar med. Det händer också att innovationsgruppens medlemmar använder ordet innovation när de själva pratar om sitt eget arbete, men även ord som ”initiativ”, ”idéer” och ”projekt” förekommer. Här har jag valt ordet innovation eftersom det återfinns i gruppens namn och är en mer generell beteckning än de övriga orden. Betydelsen av de andra orden kommer dessutom, i senare delar av den här avhandlingen, att bli föremål för innovationsgruppens interna diskussioner. En grundläggande presentation av de innovationer som innovationsgruppen arbetar med och som förekommer i den här avhandlingen återfinns i den nedanstående tabellen 4.1.:

Tabell 4.1.

Förteckning över de innovationer som förekommer i avhandlingen.

Innovationens namn:	Beskrivning:
<i>Ingridringen</i>	En toalettsits där en sensor med hjälp av bildanalys och maskininläring, ska registrera när personer med kognitiva sjukdomar har bajsat. Innovationen har utvecklats från en ursprunglig idé från undersköterskan Ingrid. I arbetet samarbetar Förvaltningen med två externa leverantörer, däribland ICE-tech.
<i>Push</i>	En innovation där äldre personer ska kunna använda förprogrammerade ”kort” för att starta olika appar och ringa sin familj från surfplattor. Innovationen har tidigare testats och pausats, men avslutas formellt av innovationskommittén 2023-06-07.
<i>LSS-certifiering</i>	En idé till en innovation där arbetsterapeuten Ingela föreslagit att Förvaltningen ska utveckla en certifiering kopplad till LSS. Avskrivs som ”verksamhetsutveckling” av innovationskommittén 2023-04-14.
<i>Vem-knackar-på-skärmen</i>	En surfplatta som ska placeras hemma hos äldre personer och visa en bild på medarbetaren som kommer vid nästa besök, vilken tid besöket sker och vilken insats som ska utföras. Tanken är även att skärmen ska uppdateras löpande med eventuella förseningar. Innovationen har utvecklats från en idé som tillskrivs enhetschefen Emil.
<i>Polymessage</i>	En funktion för meddelanden inom LSS där text kan översättas eller konverteras till andra format. Har utvecklats i samarbete med den externa leverantören ICE-tech efter en idé som kom från en arbetsterapeut och en stödpedagog i Förvaltningen.
<i>Pro-Worx</i>	En innovation där Viktor har anställts som vårduppfinnare för att arbeta tillsammans med stödpedagogen Susanne under sex månader. Syftet med Pro-Worx är att personer med olika grad av autism ska få stöd för att komma ut i arbeten kopplade till programmering.
<i>Rekoletten</i>	En externt finansierad innovation där bland annat Elvira och Tina arbetar med att ta fram en offentlig toalett som ska vara mer tillgänglig för äldre personer med Alzheimers sjukdom.

<i>ShowDig</i>	En innovation som handlar om att skapa en virtuell miljö där personal och utomstående ska kunna ta del av de innovationer och digitala lösningar som Förvaltningen erbjuder.
<i>Syntetisering av data</i>	En idé om en innovation där Förvaltningen i samarbete med KLF:s digitaliseringsavdelning ska undersöka om de kan omvandla sin egen kunddata till "fiktiv" data genom att ändra och byta plats på olika personuppgifter.
<i>Toalettet</i>	En innovation där äldre personer ska få hjälp att resa sig upp efter sina toalettbesök.
<i>Vidar-E</i>	En tjänst för videosamtal som ett externt företag med samma namn tillhandahåller.

4.2 Symbolisk interaktionism och reflexiv metodologi

Innan jag går vidare med att mer specifikt diskutera hur jag har samlat in och analyserat det empiriska materialet i den här avhandlingen, behövs en något mer principiell diskussion om mina vetenskapsteoretiska utgångspunkter. Dessa utgångspunkter ger nämligen en betydelsefull bakgrund som till viss del motiverar några av de val som jag kommer att redogöra för i detta kapitel. I den här avhandlingen har min startpunkt varit en *relativistisk ontologi* och en *subjektivistisk epistemologi*. Det betyder att mina antaganden baseras på det filosofiska ställningstagandet att den sociala verkligheten konstrueras av oss människor och att vi själva, som en del av denna sociala verklighet, aldrig kommer kunna observera, mäta, förklara eller förstå någonting helt objektivt (Alvesson & Sköldberg 2018 s. 21-30). Att den sociala verkligheten konstrueras innebär inte detsamma som att det inte skulle finnas en "naturlig" verklighet, men just den sociala dimensionen utmärks av komplexitet, snåriga samband och motsättningar mellan individer och deras kontext. Mätningarna från en linjal visar kanske på samma resultat varje gång, men det är i den sociala verkligheten som vi människor konstruerar betydelse och innebörd genom att tolka det resultatet. Även om det inte går att uppnå en fullständig objektivitet går det att närma sig en kvalitativ, fördjupad förståelse för den sociala verkligheten genom en medveten och reflexiv process där jag som forskare tydliggör hur jag har arbetat med olika tolkningar (Alvesson & Sköldberg 2018 s. 366-376).

Den här avhandlingen kan principiellt kategoriseras som tillhörande ett tolkande och socialkonstruktivistiskt perspektiv, vilket innebär att den sociala verkligheten ständigt (re)konstrueras och tillskrivs betydelse av oss individer (Alvesson & Sköldberg 2018 s. 26-47; Joas & Knöbl 2009 s. 123-173). Med

ett fokus på hur individer tillsammans skapar betydelse i sociala situationer genom kollektiva handlingar och symboler återfinns min utgångspunkt sedan mer specifikt i *symbolisk interaktionism* (Blumer 1969/1986; Joas & Knöbl 2009 s. 123-173). Grunden för symbolisk interaktionism återfinns i Meads (1934/1976) teori om hur vårt medvetande (om självet) formas i det sociala mötet med andra individer, men vidareutvecklades av Blumer (1969/1986) till en bredare social teori utifrån följande tre premisser:

- 1) Individer utför handlingar gentemot ”ting” (t. ex. artefakter, andra individer, grupper eller uttalanden) baserat på deras betydelse.
- 2) Betydelse uppstår i sociala interaktioner (situationer) med andra individer.
- 3) Betydelse modifieras genom en tolkningsprocess som individer använder för att hantera ting som de möter (Blumer 1969/1986 s. 2, min översättning).

Här har jag översatt Blumers (1969/1986) premisser och framför allt ordet ”meaning” som betydelse, en översättning där ord som mening och innebörd också skulle kunna vara aktuella. Anledningen till att jag i stället har valt betydelse är att mening och innebörd kan anspela på andra diskussioner eller forskningsfält, inte minst i form av Weicks begrepp meningsskapande (1993). Betydelse återfinns i jämförelse närmare min användning av premisserna och den analytiska förståelse som jag utforskar genom den här avhandlingen.

För att komma åt de tre ovanstående premisserna bygger den symboliska interaktionismen på en metodologi där forskaren, med en teoretisk nyfikenhet och anpassningsbarhet i metoden, själv behöver arbeta i en tolkningsprocess i relation till (insamlingen av) det empiriska materialet (Blumer 1969/1986). Det här betyder inte att materialinsamlingen får vara slentrianmässig. En viss robusthet behöver finnas, men forskaren bör undvika allt för mycket förutfattade meningar, fixerat intresse på kausalitet och färdiga recept på hur material ska samlas in. Målet är i stället att, genom den process som materialinsamling innebär, nå en så pass djupgående förståelse att forskaren själv börjar komma åt den betydelse som studiens deltagare ständigt modifierar – och gör den till en del av tolkningsprocessen (Blumer 1969/1986). Teoretiska bidrag utformas därför genom en process där forskaren behöver både empiriskt material och teoretisk (för)förståelse (Joas & Knöbl 2009 s. 123-173) .

Även om den symboliska interaktionismen innebär att jag principiellt ser sociala fenomen som situationsbaserade processer (Blumer 1969/1986), förutsätter jag att det finns en viss stabilitet i sociala situationer eller att det går

att se rituella mönster i det som händer mellan individer (Goffman 1964; 1982 s. 5-95). För att kunna tolka sådana mönster behöver forskaren själv, som ovan nämnts, få en djupgående förståelse för studiens sammanhang och det som händer mellan individerna som studeras, däribland förekomsten av symboler, deras betydelse och hur betydelse vid upprepade tillfällen modifieras (Blumer 1969/1986). Min metodologiska ansats skiljer sig därmed från en ”stark” processontologi där allting befinner sig i ständigt tillblivande (Chia 1995; Crevani & Endrissat 2016; Crevani et al. 2010; Packendorff et al. 2014; Simpson 2016; Wood 2005). Som metodologisk utgångspunkt innebär den symboliska interaktionismen i stället att det finns ett visst inslag av entiteter eller ”ting”, eftersom betydelsen som uppstår i relation till en symbol kan bidra till en grad av stabilitet i framtida interaktionsritualer. Det förflutna är varken helt objektivt eller flytande, utan kan återopas som ihågkommet och därigenom påverka tolkningsprocesser i nuet (Mead 1932). I den nedanstående tabellen 4.2. återfinns tre huvudsakliga skillnader mellan symbolisk interaktionism och processontologi. Dessa skillnader är viktiga för att förstå hur mitt intresse för vardagliga interaktionsprocesser förhåller sig till de studier inom LAP/LII som utgår från processontologi (t. ex. Crevani 2018; Larsson et al. 2025):

Tabell 4.2.

Skillnader mellan symbolisk interaktionism och processontologi

	Symbolisk interaktionism	Processontologi
<i>Grundantagande</i>	Individer utför handlingar gentemot ”ting” baserat på deras betydelse.	Verkligheten är flytande, befinner sig alltid i görande och det finns inga stabila entiteter.
<i>Analytisk nivå</i>	Social teori: Den sociala verkligheten och betydelse skapas och återskapas i interaktioner med andra individer.	Ontologi: Om verklighetens natur, allt befinner sig i ständiga processer av tillblivande. Abstrakta entiteter tystar processer.
<i>Analytiskt fokus</i>	Sociala situationer, symboler och tolkningsprocesser.	Processer, praktiker och kontinuerlig förändring.

Det finns också likheter mellan symbolisk interaktionism och processontologi, däribland ett intresse för etnografiskt material, ett fokus på vad som händer mellan individer och en syn på kunskap som en pågående eller rent av ständigt pågående social konstruktion. Även om symbolisk interaktionism inte förutsätter en processontologi är det en processorienterad social teori med fokus på hur individer konstruerar betydelse mellan sig. Båda är därmed principiellt socialkonstruktivistiska förhållningsätt till verkligheten och kan relateras till en subjektivistisk epistemologi, vilket betyder att de går att diskutera i relation till varandra.

I linje med den symboliska interaktionismen syn på utforskande ("exploration") och inspektion ("inspection") – att forskaren själv arbetar i en tolkningsprocess med närhet och öppenhet gentemot det empiriska materialet (Blumer 1969/1986) – har stora delar av min avhandling och jag själv förändrats under arbetets gång. Positioneringen inom symbolisk interaktionism har exempelvis växt fram med tiden och var betydligt mer öppen i det inledande arbetet med avhandlingen. En alternativ kategorisering av den metodologi som jag använder mig av i den här avhandlingen skulle därför vara reflexiv metodologi (Alvesson & Sköldberg 2018). Grundtanken med *reflexiv metodologi* eller "tolkningen av tolkningar" (Alvesson & Sköldberg 2018 s. 11) är att arbeta på flera olika sätt med tolkningar av sitt empiriska material. Utgångspunkten är dessutom att dessa tolkningar görs utifrån ett material som inte existerar "där ute", vilket innebär att empiriskt material redan har varit föremål för tolkning vid själva materialinsamlingen. Forskaren är själv delaktig i produktionen av sitt material, en påverkan som inte bara sker genom att exempelvis vara närvarande vid observationer och inspelningar utan också genom beslut kring hur materialet ska samlas in, vilken frågeställning som ska användas och vilka teoretiska perspektiv som anses vara intressanta (Alvesson & Sköldberg 2018 s. 321-342). Ambitionen med den reflexiva metodologin är således att genom ett kreativt, reflexivt och djupgående arbete med det empiriska materialet övertyga dig som läsare om poängen med de tolkningarna som har gjorts. Min avhandling hade kunnat se annorlunda ut, men det du läser nu utgör förhoppningsvis ett väl underbyggt bidrag till en relevant vetenskaplig diskussion.

En del av den reflexiva metodologins olika nivåer av tolkning handlar om den politiska dimensionen – att som forskare vara medveten och tydlig med att ens tolkningar får politiska konsekvenser (Alvesson & Sköldberg 2018). Genom att till exempel fokusera på fenomenet ledarskap bygger jag själv vidare på tanken om att ledarskap är viktigt. Att jag sedan fokuserar på perspektiv som LAP/LII, med fokus på det kollektiva i stället för individuella hjältar, innebär att jag ansluter till en diskussion som till viss del handlar om att demokratisera organisationer (Raelin 2014; Woods 2016). I det sista kapitlet kommer jag därför att återvända till en diskussion om hur min avhandling förhåller sig till den politiska dimensionen.

Utifrån den reflexiva metodologin – och senare symboliska interaktionismen – har jag i mitt arbete med den här avhandlingen arbetat utforskande och med olika tolkningar (Alvesson & Sköldberg 2018; Blumer 1969/1986). Mer konkret innebär detta att den här avhandlingen har vuxit fram genom en process som består av mina läsningar av den tidigare forskningen, mina

teoretiska intressen, det empiriska materialet och en dialog med mitt sammanhang. Min frågeställning, mitt teoretiska fokus och mina analytiska poänger har därför förändrats under arbetets gång. Bild 4.3. (se s. 82) visar en tidslinje som tydliggör hur min avhandling har utvecklats i en process där det funnits en dialog mellan teori, empiriskt material och mitt sammanhang.

Arbetet med den här avhandlingen startar med att jag, som student i statsvetenskap och senare anställd på en statlig förvaltningsmyndighet, noterar att begreppet "ledarskap" används frekvent när styrning av digitalisering diskuteras. När jag sedan blir intresserad av att söka en anställning som doktorand tänker jag mig därför, kanske delvis påverkad av romantiseringen av ledarskap, en jämförande studie där jag först ska försöka identifiera kommuner eller myndigheter som lyckats med digitalisering och sedan observera ledarskap i dessa organisationer. Under det första halvåret (september 2021 till januari 2022) börjar jag framför allt med att läsa in mig på den tidigare forskningen om ledarskap. Trots att min intuitiva tanke varit att fenomenet ledarskap delvis borde observeras, upptäcker jag att detta inte verkar vara vanligt inom ledarskapsforskningen. Jag väljer därför att fokusera på den senare delen av metoden i min tilltänkta avhandling, det vill säga observationer av hur ledarskap görs inom den offentliga förvaltningen.

Under perioden som jag börjar kontakta kommuner och myndigheter för möjligheten att genomföra ett etnografiskt fältarbete (februari 2022 till maj 2022) fördjupas mitt intresse för LAP/LII, två perspektiv inom ledarskapsforskningen som jag dras till på grund av mitt intresse för observationer. Mitt intresse inom dessa perspektiv riktades till en början (under 2022) framför allt mot betydelsen av hierarkier, olika former av kollektivt ledarskap och hur ledarpositioner växlar genom interaktioner. I perioden efter mitt planseminarium och den inledande delen av fältarbetet (maj 2022 till november 2022) testar jag alternativa teoretiska ingångar med fokus på management, administration och mötesforskning – men riktar hela tiden min nyfikenhet mot frågan om vad som händer i de vardagliga interaktionerna mellan individer. Framför allt en av mina observationer (se s. 172–179) gör mig sedan intresserad av vändpunkter och efter några genomläsningar av mitt empiriska material (i februari och april 2023) börjar jag se hur tempot eller rytmen tycks variera i flera fältanteckningar och ljudinspelningar. Med ett fokus på vändpunkter (som en del av LAP/LII) och tempo/rytm gör jag en konferenspresentation i maj 2023, där jag får tips om att läsa Collins (2004). Sedan dess har jag genom upprepade genomgångar av mitt empiriska material, inläsningar på bredare sociologisk teori (t. ex. Weber, Durkheim och Goffman), handledarmöten, seminariebehandlingar och fler konferenser

utvecklat ett intresse för interaktionsritualer och extraordinärisering. Det enda som kvarstår från den ursprungliga avhandlingssidén är därmed tanken om att observera hur ledarskap görs i någon del av den offentliga förvaltningen och det principiella intresset för ledarskap.

Den exakta frågeställningen, mitt teoretiska ramverk och bidrag till den tidigare forskningen har därför växt fram i en tolkningsprocess, under arbetets gång. Genom de resterande delarna av det här kapitlet kommer jag att fördjupa mig i de avvägningar och val som jag har gjort i min materialinsamling och analys. Förhoppningsvis kommer detta att bidra med en klarhet och transparens när du som läsare tar del av mina ”tolkningar av tolkningar” – mina analytiska poänger och synen på vad som är ett teoretiskt bidrag.

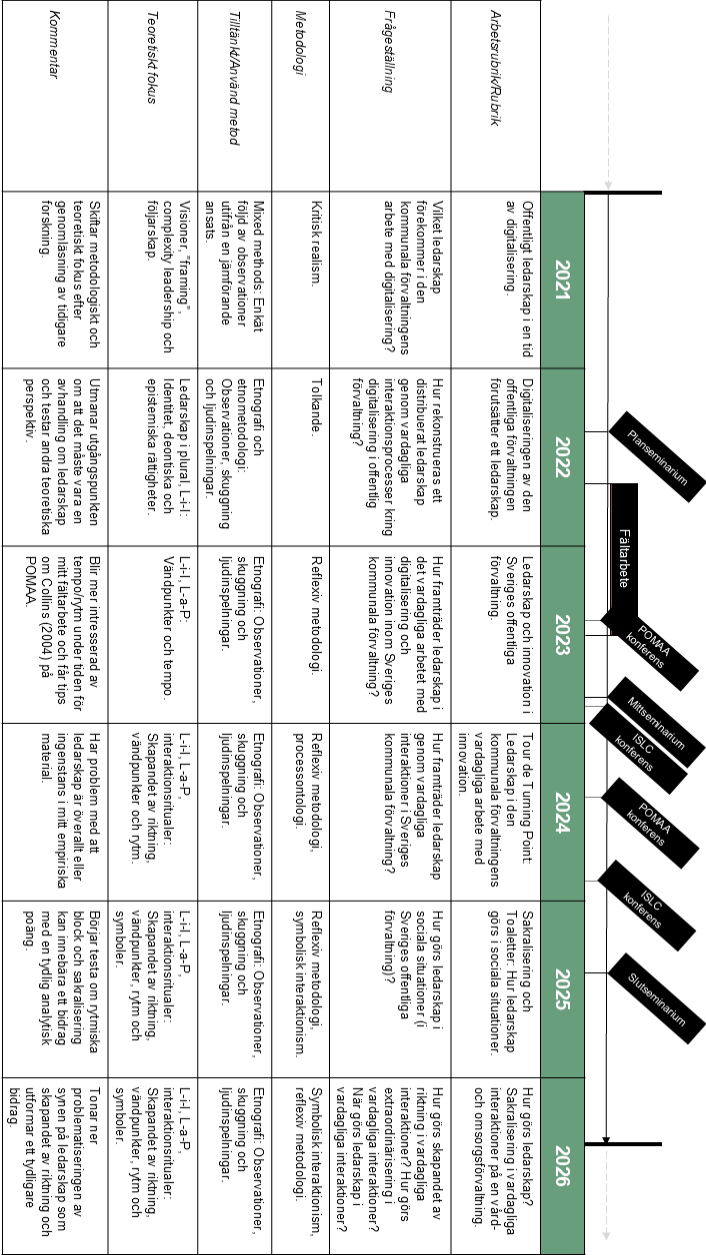


Bild 4.3.
Tidslinje över avhandlingens utforskande och reflexiva process.

4.3 Etnografi

Etnografi kan beskrivas som en sammansättning av metoder och ett sätt att skriva på (Hammersley & Atkinson 2007 s. 1-19). Jag använder mig här av båda sorternas etnografi. Min metod bygger huvudsakligen på observationer, skuggningar och inspelningar i Förvaltningen, där jag har fokuserat på att få en djupgående förståelse för de anställdas vardagliga arbete och sociala situationer. Skriftligt har jag också för avsikt att återge denna djupgående förståelse genom ett berättande narrativ med ”täta beskrivningar” (Geertz 1973 s. 3-30) av Förvaltningen. I det här avsnittet återfinns en redogörelse för hur jag kom i kontakt med Förvaltningen och samlade in mitt material eftersom det är en viktig del av den etnografiska berättelsen.

Eftersom jag från början var fokuserad på att, på en övergripande nivå, studera vardagligt arbete i Sveriges offentliga förvaltning var frågan om vilken offentlig förvaltningsmyndighet öppen i mitt inledande arbete. Det viktiga var däremot att jag, åtminstone på ett formellt plan, kunde få tillgång till minst en svensk förvaltningsmyndighet (kommunal eller statlig) där jag hade formell tillåtelse att utföra observationer och skuggningar. Under det inledande året var jag framför allt intresserad av automatiseringen av försörjningsstöd, ett område som hanteras av social- eller arbetsmarknadsförvaltningar på kommunal förvaltningsnivå i Sverige. Att få formell tillgång till en organisation eller en grupp är en betydande tröskel inom den etnografiska forskningen (Hammersley & Atkinson 2007 s. 41-62) och i min kontakt med social- och arbetsmarknadsförvaltningarna visade sig detta vara mycket svårt. Vid ett tillfälle fick jag rent av frågan om det inte vore smartare att göra en enkät- eller intervjustudie i stället.

Efter att jag hade arbetat fram en mer generell frågeställning under våren 2022 började jag att ta kontakt med flertalet chefer på olika nivåer i Sveriges offentliga förvaltning. De här cheferna var ofta bekantas bekanta, men efter en inledande period utan framgång postade jag i mars 2022 ett inlägg på LinkedIn som bland annat delades av min huvudhandledare Johan Alvehus. Genom detta inlägg fick vi kontakt med verksamhetschefen för hemvården, som i denna avhandling kallas för Lars, och Förvaltningens tidigare innovationsledare (dvs. Thereses företrädare). Varken jag eller Johan var bekanta med Lars eller kände till honom sedan tidigare. Under våren och sensommaren 2022 träffades däremot jag, Johan och Lars ett mindre antal gånger för att diskutera det tilltänkta upplägget. Jag fick även presentera mitt planerade fältarbete för hemvårdens ledningsgrupp (Lars och hemvårdens enhetschefer) i september 2022. Efter att ansökan till Etikprövningsmyndigheten godkänkts den 26

oktober 2022 inledde jag mitt etnografiska fältarbete genom att träffa Lars några gånger i Förvaltningens huvudbyggnad. Jag skrev då under ett sekretessavtal med Kommunen, beträffande att jag inte skulle avslöja några personuppgifter kopplade till deras kunder. Lars skickade dessutom ett mejl med information kring min studie och en bild på mig till Förvaltningens anställda. Efter några dagar fick jag en egen nyckel så att jag skulle kunna röra mig fritt i Förvaltningens huvudbyggnader.

Inledningsvis var jag, som ovan nämnts, framför allt intresserad av ”vardagligt arbete med digitalisering” och teoretiskt var jag inställd på att använda LII för att studera hur makt- och kunskapspositioner påverkar interaktioner kring digitala verktyg (se även bild 4.3.). Lars försökte hjälpa mig utifrån detta fokus på digitalisering genom att introducera mig till två projekt i Förvaltningen där han var involverad: AI:n¹ och Vem-knackar-på-skärmen. Lars introducerade mig dessutom till enhetschefen Emil och sektionschefen Gunilla (digitaliseringssektionen). Även om jag utförde två av mina tre pilotintervjuer med Emil och Gunilla, hade jag senare svårt att gå vidare med observationer och skuggningar i deras respektive delar av Förvaltningen. Vad beträffar Emil och arbetet på hemvårdsenheterna utgjorde min etikprövning, där jag hade skrivit att jag inte skulle samla in några personuppgifter om Förvaltningens kunder, det primära hindret. Det var också en etisk fråga som gjorde det svårt för mig att få informell tillgång till digitaliseringssektionen. Gunilla och hennes medarbetare slutade efter ett tag att svara på mina förfrågningar och påminnelser kring observationer och skuggningar, något som jag valde att tolka som att de inte ville ha mig närvarande som observatör.

I mina inledande observationer runt Vem-knackar-på-skärmen träffade jag däremot projektledaren Mats. Vid en av mina skuggningar (2023-11-16) med Mats blev jag sedan erbjuden en arbetsplats på samma kontor som tjänstearkitekten Anette, en kollega till Mats i den så kallade innovationsgruppen. Jag tackade ja till detta och Anette kom efter detta att utvecklas till en ”grindvakt” (Hammersley & Atkinson 2007 s. 49-65), i positiv bemärkelse, som allt eftersom insisterade på att bjuda in mig till flera olika sammanhang och ofta hjälpte mig att komma i kontakt med andra delar av Förvaltningen. Även om jag fortsatte att göra observationer och skuggningar i andra delar av Förvaltningen utgjorde innovationsgruppen, från den 12 december 2022, en återkommande punkt i mitt fältarbete. Förklaringen bakom

¹ Ett projekt där AI (artificiell intelligens) ska användas för att förutse vårdbehov i framtiden. Innovationsgruppen är inte direkt involverade i arbetet, som i stället drivs av verksamhetschefen Lars (hemvården) och kvalitetsledaren Hanna.

varför det blev så handlar om informell tillgång; medarbetarna i innovationsgruppen var de som i högst utsträckning tackade ja till att ha mig närvarande för observationer och skuggningar, bjöd in mig till fler tillfällen och gav sina samtycken till ljudinspelning. Utifrån den här informella tillgången valde jag således att styra över min avhandling och mitt fältarbete från ett fokus på ”ledarskap och digitalisering” till ”ledarskap och innovation”, även om användningen av digital teknik i många fall är en del av innovation.

En viktig fråga handlar om min informella tillgång till innovationsgruppen och huruvida Anettes roll som grindvakt har skapat en snedvridning i mitt material. Svaret på frågan är ja, det finns en överrepresentation av möten med innovationsgruppen och skuggningar av Anette i mitt material. Eftersom min utgångspunkt är att jag arbetar med tolkningen av tolkningar innebär en sådan snedvridning emellertid inget direkt problem (Alvesson & Sköldberg 2018); förhandling om informell tillgång kommer alltid innebära att det finns någon snedvridning i det empiriska materialet och det är omöjligt att observera allt som händer i en hel organisation. Däremot behöver det finnas en medvetenhet om att vissa grupper och personer kan vara överrepresenterade i materialet. Överrepresentationen av innovationsgruppen är till exempel det som har fått mig att fokusera specifikt på dem som en grupp och inte på Förvaltningen som helhet. Det jag kan säga om Förvaltningen som helhet är i vissa fall begränsat, men jag har däremot närmast mig en djupare förståelse för innovationsgruppens medarbetare och sociala situationer där de är närvarande.

En annan fråga handlar om innovationsgruppens medlemmar hade något bakomliggande motiv som förklarar varför de gav mig informell tillgång och om detta skulle kunna påverka mitt material. Det är till exempel möjligt att argumentera för att innovationsgruppen var intresserade av min närvaro eftersom detta skulle kunna ge dem (vetenskaplig) legitimitet gentemot andra delar av Förvaltningen. Något sådant uttrycktes aldrig explicit under min tid i Förvaltningen och i efterhand har jag inte heller kontaktats med förfrågningar om att presentera mina slutsatser. I den avslutande diskussionen kommer jag dock att beröra denna fråga implicit då det, i linje med den reflexiva metodologins politiska dimension, är aktuellt att resonera kring hur mina slutsatser och den här avhandlingen skulle kunna användas som en del i framtida argumentationer (Alvesson & Sköldberg 2018) för att till exempel legitimera olika delar av vård- och omsorgsarbetet.

Den formella och informella tillgången innebär att det fokus som finns i det empiriska materialet, på arbete med innovation i den kommunala vård- och omsorgsförvaltningen, inte är ett aktivt val av ett specifikt fall. Min metodologiska utgångspunkt innebär emellertid att kontexten behöver

relateras till mina slutsatser. Det kommunala kan komma med en förväntan om mycket möten och hierarkisk styrning, medan vård- och omsorgsförvaltning betyder att frågan om vad som är en värdig vård kommer att vägas mot tillgängliga resurser. Olika inslag i det empiriska materialet kan därför vara mer eller mindre specifika, men som ett bidrag i förhållande till den tidigare forskningen går det att resonera kring likheter och olikheter i de sociala situationerna, formulera nya begrepp och täta beskrivningar som säger någonting mer. Detta skapar en reflexivitet som gör att tolkningarna av det empiriska materialet blir insiktsfulla (Alvesson & Sköldberg 2018), även om det inte är en strategiskt designad fallstudie.

Mellan den 3 november 2022 och 12 juni 2023 genomförde jag totalt 278 timmar av observationer och skuggningar med fokus på Förvaltningen och de personer som arbetar där. Av dessa knappt 278 timmar utgörs 134 timmar av observationer från fysiska möten. De flesta av dessa fysiska möten har ägt rum i Förvaltningens huvudbyggnad, men jag har också besökt några av Förvaltningens olika enheter, Innovationscentrum och det kommunala bolaget EdeNET. Drygt sju av de 134 timmarna med observationer har dessutom spelats in med ljudupptagning. Knappt 18 timmar av observationerna är från digitala möten i Microsoft Teams. Utöver dessa observationer och ljudinspelningar från formella möten består mitt etnografiska fältarbete också av knappt 126 timmar där jag har gjort mer allmänna observationer i Förvaltningens olika lokaler, skuggning av särskilda individer och informella samtal med en rad olika personer. De utskrivna fältanteckningarna motsvarar 667 sidor eller cirka 310 000 ord. Nedanstående förteckning (tabell 4.3.) ger en överblick av de olika sorternas material, medan en mer detaljerad förteckning över samtliga observations- och skuggningstillfällen återfinns som bilaga 1.

Tabell 4.3.
Förteckning över materialinsamling.

Material	Tid
Observationer av fysiska möten	127:00
Ljudinspelning av fysiska möten	07:15
Observationer av digitala möten	17:45
Allmänna observationer, skuggning och informella samtal	125:35
	277:35

Majoriteten av mitt material kommer med andra ord från observationer av möten medan de mer allmänna observationerna, tillsammans med tre pilotintervjuer och genomläsning av relevanta dokument, utgör en kontinuerlig dialog med det sammanhang som fältarbetet utfördes i (se s. 96–98). Anledningen till att jag framför allt har valt att fokusera på observationer och skuggningar i mitt etnografiska fältarbete handlar om att jag har velat undvika en delegering (Larsson & Alvehus 2023), där studiens deltagare får definiera vad som är ledarskap för dem. Sociala situationer kan inte heller, utifrån mina metodologiska utgångspunkter, studeras genom återberättande material utan måste observeras i sitt görande. Respondenter kan säga en sak i en intervju och göra en annan (se t. ex. Lareau 2000), något som borde gälla särskilt för ett svårfångat begrepp som ledarskap (se t. ex. Alvesson 2017). Här har jag i stället strävat efter att kunna observera sociala situationer och sedan, utifrån min utforskande och reflexiva ansats, resonera mig fram till vad som skulle kunna tolkas som ledarskap i mitt empiriska material.

Jag har därför inte varit intresserad av vad de anställda hos Förvaltningen har för individuell syn på ledarskap. På detta vis avviker jag i min studie från LAP och fokuset på hur de praktiserande ”lever” ledarskap (Raelin 2016 s. 7). Inom den etnografiska begreppsapparaten förekommer begreppsparet emiskt respektive etiskt perspektiv, där *emisk* hänvisar till en uppfattning eller upplevelse inom gruppen som observeras, medan *etisk* handlar om att försöka närma sig en förståelse för gruppen utifrån (Geertz 1974 s. 28). En del läsare av den här avhandlingen vill kanske vid det här laget invända att jag enbart har en etisk förståelse för sociala situationer, eftersom jag inte har intervjuat studiens deltagare om till exempel vad de upplevde under ett visst möte eller i en viss situation. Här menar jag att eftersom min utgångspunkt är att det individer gör tillsammans kan lokaliseras mellan dem och deras kontext, i stället för i enskilda individer, blir det också möjligt för andra närvarande i situationen (däribland forskaren) att närma sig en förståelse. Detta gäller i synnerhet med tanke på den betydande tid som jag spenderade tillsammans med innovationsgruppen, vilket innebär att jag till viss del har kunnat närma mig en emisk förståelse för dem som ett kollektiv. Ledarskap och de sensiterande begreppen som jag använder är därför i grunden etiska, men jag utvecklar min förståelse för dem genom en tolkningsprocess där jag hela tiden befinner mig nära det empiriska materialet. Därför rör jag mig i många fall på en nivå mellan det emiska och etiska, i linje med utgångspunkterna för symboliska interaktionism (Blumer 1969/1986).

Genom mina observationer, skuggningar och informella samtal har jag därmed kunnat närma mig en förståelse för vad som händer mellan

innovationsgruppens anställda, i relation till den kontext som de tillsammans kontinuerligt skapar och återskapar, i stället för att fokusera på enskilda individers återberättande. Vid de informella samtalen har jag själv dessutom kunnat undvika begreppet ledarskap, som annars hade återfunnits på samtycket vid formella intervjuer. Detta innebär inte att mina tolkningar av det som görs i sociala situationer ska ses som korrekta speglingar av verkligheten, men några sådana ”korrekta” tolkningar kan jag inte heller nå genom att intervjua individer. Återigen är poängen med min avhandling inte att formulera en realistisk förklaring utan att, med hjälp av transparens och en reflexiv metodologi, övertyga dig som läsare om att resonemanget som jag formulerar bidrar till en fördjupad förståelse med tydlig förankring i det empiriska materialet (Alvesson & Skoldberg 2018).

4.3.1 Observationer och skuggningar

Observationer av framför allt fysiska möten utgör huvuddelen av materialet i den här avhandlingen. Utifrån den terminologi som Czarniawska (2014) använder kan observationerna beskrivas som *direkta*, eftersom jag själv har varit närvarande på den fysiska platsen eller uppkopplad till det digitala mötet med kameran på. Vidare kan mina observationer beskrivas som *icke-deltagande*, eftersom jag i regel har suttit tyst under mötets gång. Undantagen har skett vid sådana tillfällen där jag har varit tvungen att presentera min forskning eller har fått frågor om den. Under mina återkommande möten med innovationsgruppen har jag också i korthet deltagit i de ”sociala incheckningar” som de brukade göra i början av sina möten.

Vid observationerna av fysiska möten har jag haft mitt anteckningsblock synligt och försökt att placera mig så att jag ser deltagarna, men att de inte ser mig. Det innebär att jag ofta har placerat mig i ett hörn, långt nere i mötesrummet (på motsatt sida från rummets touchskärm eller whiteboard) eller bakom några av mötesdeltagarna. Min egen position vid varje möte finns dokumenterad eftersom jag inledde varje observation av fysiska möten med att rita en tvådimensionell skiss av rummet (se bilaga 5). I dessa skisser noterade jag vem som satt eller stod var, hur de hade placerat sina eventuella stolar och om de hade sina datorer med sig. Om några deltagare bytte position eller om nya deltagare tillkom, gick jag senare tillbaka till denna skiss och indikerade dessa förändringar genom att skissa dit pilar eller skriva ner det som hände i textform. Detta intresse för positioner och förflyttningar utgör en del av min förståelse för sociala situationer som multimodala (Alvehus & Crevani 2022; Goffman 1964; Van De Mierop et al. 2019).

Under observationerna av digitala möten hade jag min mikrofon avstängd men kameran på. Detta eftersom de anställda i Förvaltningen huvudsakligen också deltog i digitala möten med sina kameror på. Min bedömning var att mötesdeltagarna skulle vara medvetna om min närvaro som forskare oavsett om jag hade kameran på eller inte; observatörseffekten försvinner inte bara för att forskaren inte syns. Vid observationerna av digitala mötena skrev jag mina fältanteckningar direkt i datorn genom att ha Microsoft Word uppe jämte mötet i Microsoft Teams. Dessutom ritade jag vanligtvis en skiss över mötesdeltagarna i mitt anteckningsblock för att få en bild av hur det ”såg ut” i Microsoft Teams. Sitter deltagarna nära eller långt ifrån kameran? Använder de en bakgrund med motiv från Kommunen? Verkar de vara på plats i Förvaltningens huvudbyggnad eller någon annanstans? Återigen handlade mitt intresse för dessa detaljer om min syn på sociala situationer som multimodala, där digitala artefakter kan åberopas genom uttalanden och gester (Arvedsen & Hassert 2020).

Mellan mina observationer av olika sorters möten och skuggningar spenderade jag också en betydande tid (74 timmar) i Förvaltningens olika lokaler genom att till exempel sitta i huvudbyggnadens matsal, äta lunch med några av de anställda, vandra runt i lokalerna, åka bil med anställda mellan Förvaltningens lokaler eller prata med dem på deras kontor (utan att ha någon inbokad skuggning). Vid de här tillfällena hade jag inte mitt anteckningsblock synligt utan skrev i efterhand ner det som jag kom ihåg. Jag kommer att återvända till en diskussion om de etiska aspekterna kopplade till mina observationer i avsnittet om etik, men för tillfället vill jag understryka att de personer som förekommer i de här observationerna vet om att jag har observerat dem. Jag har dessutom utelämnat personliga detaljer i mina fältanteckningar vilket betyder att jag till exempel kunde notera att de anställda sitter och pratar om helgen i matsalen, men lämna mer specifika uppgifter om vem som gjorde exakt vad på fredagens efter work därhän. De här allmänna observationerna och informella samtalen utgör, som tidigare nämnts, en viktig del i mitt försök att närma mig en emisk förståelse för Förvaltningen och i synnerhet innovationsgruppen.

Skuggning innebär att en individ följs ”i rörelse” genom sitt vardagliga arbete (Czarniawska 2014). För att kunna genomföra mina skuggningar började jag med att vid olika tillfällen, fråga personer i förväg om de kunde tänka sig att delta i skuggning. Dessa förfrågningar, om att delta i skuggning, ställde jag antingen muntligt när jag träffade personen i fråga eller skickade via mejl. Om det sistnämnda var fallet hade jag i regel pratat tidigare med personen om att en sådan förfrågan skulle komma via mejl. När någon accepterade att delta i

en skuggning skickade jag sedan en bokning genom Microsoft Outlook för den tid som vi hade kommit överens om. Vanligtvis började vi med ett kortare tillfälle eller en halvdag, men vissa av skuggningarna sträcker sig över en hel arbetsdag. Många av skuggningarna har sammanfallit med att personen som jag skuggar också deltar i fysiska eller digitala möten. Jag har då hamnat i en situation där jag både observerar och skuggar samtidigt. Jag har vid dessa tillfällen följt min rutin för observationer, men riktat extra fokus mot personen som jag skuggar. Vid dessa tillfällen har jag, precis som vid samtliga observationer, informerat övriga mötesdeltagare om min närvaro eller bett personen som jag skuggar att på förhand fråga om jag kan följa med på mötet.

Vid skuggningarna hade jag mitt anteckningsblock synligt och försökte alltid att placera mig bakom personen som jag skuggade, för att jag skulle kunna se vad personen gjorde på sin dator. Precis som vid observationerna av fysiska möten inledde jag alltid en skuggning genom att rita en tvådimensionell skiss över arbetsplatsen, där jag märkte ut min egen position och positionen för personen som jag skuggade. Eventuella förflyttningar noterade jag sedan med pilar eller genom att beskriva dem i text. Vid byte av rum eller lokal ritade jag en ny skiss. I samband med skuggningarna har jag dessutom kunnat ställa uppföljningsfrågor eller föra kortare samtal med personen som jag skuggade. Sådana frågor kunde till exempel handla om vad personen gör eller varför de gör på ett visst sätt. Jag har då i viss utsträckning varit *deltagande* (Hammersley & Atkinson 2007 s. 108-117), men utan att påverka personens arbetsuppgifter utöver den eventuella observatöreffekten. Under skuggningarna har personerna som jag har skuggat dessutom, ofta självmant, beskrivit vad de gör, berättat om vad de skriver i ett mejl och nämnt vem de ska skicka det till. Det har enbart varit i samband med att personen har berättat, självmant eller efter att jag har ställt frågan, som jag i detalj har beskrivit vad jag ser på deras datorskrmar.

Jag hade överlag svårt att få till skuggningar i mitt fältarbete. Förfrågningarna om skuggningar, som jag ställde muntligt, besvarades vid upprepade tillfällen genom att personer sa att de behövde hitta ett "intressant" tillfälle i sina kalendrar eller att jag i stället borde prata med någon annan som hade mer intressanta arbetsuppgifter. Vad beträffar förfrågningar som jag mejlade ut besvarades dessa överlag sällan och jag hade då som regel att upprepa förfrågan en gång till (ibland muntligt) innan jag valde att tolka tystnaden som ett nej tack. Överlag har jag, som jag också diskuterar i avsnittet om etik, försökt undvika att personer ska känna sig tvingade till att delta i skuggningar. Personer som skuggas kan uppleva att det känns obehagligt, konstigt eller att de rent av känner sig utvärderade, vilket också förklarar varför jag brukade

föreslå att vi skulle börja med ett kortare tillfälle. Här vill jag understryka att uppdelningen mellan observation och skuggning inte är knivskarp. Under vissa skuggningar har jag observerat möten och under vissa dagar har jag observerat samma personer under upprepade möten, på ett sätt som gör att det påminner om en skuggning. Svårigheten att få till skuggningar i mitt fältarbete hanterade jag delvis genom att försöka få till fler upprepade observationer av möten, där samma personer deltog under en dag.

Min syn på sociala situationer innebär att den andra individen i samband med skuggningar är jag själv eller någon form av multimodal artefakt (t. ex. ett mejl på en dator som ska skickas till en annan individ). Detta i kombination med att skuggningarna ibland överlappade med observationer av formella möten – och att båda dokumenterades genom fältanteckningar – innebär att jag inte har särskilt observationer från skuggningar i sammanställningen av mitt empiriska material eller analysarbetet. I mina analyskapitel kommer det emellertid vara tydligt om den sociala situationen som analyseras kommer från en del av materialet där jag observerar ett fysiskt möte, om jag observerar ett digitalt möte eller om jag skuggar en individ.

4.3.2 Fältanteckningar

I mina fältanteckningar skriver jag ner hur jag är placerad och vad jag gör under tiden för observationen eller skuggningen. Även om det inte framgår från varje specifikt utdrag som jag presenterar i den här avhandlingen finns jag som forskare närvarande i fältanteckningarna som helhet. Inledningen och avslutningen på fältanteckningarna från en dag handlar ofta om hur jag tar mig till Förvaltningens huvudbyggnad, vilket väder det är och vad jag ser i korridorerna. I det nedanstående exemplet anländer jag till ett vårdboende i Kommunen där Therese och Anette ska hålla i en presentation för en av Förvaltningens ledningsgrupper:

Det är en solig dag och jag går den sista biten till vårdboendet Furugården där jag ska vara med Therese vid en presentation för en ledningsgrupp, en av deras [innovationsgruppens] planerade aktiviteter [se även 2023-02-27 och 2023-03-06]. Ledningsgruppen som presentationen ska ske för idag är ledningsgruppen för verksamhet 5, där Lena är verksamhetschef och de har hand om äldreomsorg på vårdboenden och matomsorg. Jag kommer till Furugården runt 09:13 och solen skiner. Eftersom jag vet att vårdboendet är låst för obehöriga så sätter jag mig utanför och väntar på Therese – jag tänker också att vi i så fall kommer hitta till möteslokalen direkt. Vid 09:20 börjar jag misstänka att Therese redan är på plats och skriver till henne i Microsoft Teams. Snart ser jag Therese i

entrén och hon ber mig om att ringa administrationen på porttelefonen eftersom hon inte kan öppna inifrån. Jag gör det och berättar vem jag är, mannen i porttelefonen öppnar. På vägen till möteslokalen så berättar Therese att hon och Anette kom strax efter 09. Jag ser på min telefon att Therese har försökt att ringa mig över Microsoft Teams innan hon kom och hämtade mig (2023-03-28).

I mina fältanteckningar har jag försökt att fokusera på mer än det som sägs och jag har försökt att undvika teoretiska begrepp (Emerson et al. 2011). Jag har med andra ord huvudsakligen använt det språk som de anställda i Förvaltningen själva använder i mina fältanteckningar, eller vad Van Maanen (1979) kallar för *första ordningens begrepp*. Jag använder till exempel begreppet ”kunder” genomgående i mina fältanteckningar eftersom det är den formulering som de anställda inom Kommunen använder när de pratar om äldre personer som får besök av hemvården eller bor på ett vårdboende. Det är enbart när Kommunens invånare har ett beslut om LSS som de refereras till som ”brukare” och vid några tillfällen skämtar Förvaltningens anställda själva om att de säger ”fel” när de inte säger kunder. Jag använder även digitalisering och innovation som första ordningens begrepp genom min avhandling, vilket betyder att det som Förvaltningens anställda själva benämner som digitalisering respektive innovation även tolkas som det av mig. Till exempel Ingridringen, Vem-knackar-på-skärmen och Pro-Worx benämns därför, om inget annat anges explicit i mitt material, som innovationer. Vändpunkter, skapandet av riktning och ledarskap används däremot som *andra ordningens begrepp* av mig, vilket betyder att det är jag som har tolkat mitt material i relation till dessa begrepp (Van Maanen 1979). Dessa teoretiska tolkningar av mitt material har jag emellertid utfört efter att fältanteckningarna har skrivits klart.

Innan jag påbörjade arbetet med den här avhandlingen hade jag inte använt mig av fältanteckningar för materialinsamling. Under våren 2022 deltog jag i en doktorandkurs där jag fick öva på att observera och skriva fältanteckningar när kommunfullmäktige sammanträdde i en annan kommun än Kommunen. Det blev vid detta tillfälle tydligt att jag har en tendens att framför allt anteckna det som sägs under mina observationer, men också hur svårt det är att få med ”allt”. Från den första dagen på mitt fältarbete har jag därför försökt att växla mellan att fokusera på det som sägs, positioner, blickar, gester och artefakter under tiden som jag antecknar. I efterhand har jag också reflekterat kring vad jag har skrivit ner och vad jag kan komplettera mina fältanteckningar med när jag för över anteckningarna från mitt anteckningsblock till datorn. Vid olika tillfällen har jag försökt att utmana mig själv genom att exempelvis fokusera

mer på den fysiska omgivningen eller på artefakter. Även i mitt antecknande och mina fältanteckningar har jag därför rört mig i en process mellan det empiriska materialet och min teoretiska förståelse. Genom att undvika andra ordningens begrepp (fram till analysen) och skifta fokus är min förhoppning att jag har kunnat närma mig den emiska upplevelsen i situationer – eller att jag åtminstone har kunnat undvika en etiskt driven materialinsamling där jag ser det som jag själv vill se (Alvesson & Sköldberg 2018 s. 245-249).

Samtidigt är jag väl medveten om att mitt material blir föremål för en tolkning redan när jag väljer vad jag ska observera, vart jag riktar min uppmärksamhet och hur jag skriver mina fältanteckningar (Alvesson & Sköldberg 2018 s. 335; Hammersley & Atkinson 2007 s. 142). Mitt material är därmed inte neutralt. Utöver en transparens kring hur jag går tillväga i min materialinsamling försöker jag också vara tydlig med att jag är närvarande vid observationerna och jag strävar efter att göra det så tydligt som möjligt för läsaren när en person faktiskt sagt något eller när det är jag som sammanfattar en längre diskussion, en händelse eller en mening. När ett ord eller fras återges inom citationstecken (”-”) från fältanteckningar återges det som sagts ordagrant, medan hakparenteser ([-]) markerar mina egna förtydliganden kring någonting. Det nedanstående utdraget kan användas som ett exempel för att tydliggöra detta, men i bilaga 5 finns också två exempel på anteckningar med tillhörande fältanteckningar:

”De tror kanske att jag är en [sådan fantastisk person]”, reflekterar innovationsledaren Therese innan hon konstaterar att ”Elon Musk kommer inte att komma hit” [och arbeta på Förvaltningen]. Tjänstearkitekten Anette tar över och säger att ”de [FLG] sågade problem i vardagen och då har man inte fattat innovation”. ”Därför”, understryker Anette, tycker hon att det var ”kul att den [en idé om en nationell reklamkampanj för vård- och omsorgsycket] dök upp igen”. Innovation är ”små saker”, konstaterar Therese. Ja, innovation är ”små saker”, upprepar Anette (2023-03-09).

Genom hakparentesen runt *en sådan fantastisk person* förtydligar jag att det är jag som tolkar det som att Therese, när hon säger att ”de tror kanske att jag är en”, med sin användning av ”en” hänvisar tillbaka till att hon tidigare under samma möte med Anette sagt att det ”finns en tro på fantastiska personer som kommer med färdiga lösningar”. Även i hakparentesen efter ”Elon Musk kommer inte att komma hit” är det jag som utifrån min tolkning av situationen gör ett förtydligande om att Therese använder ordet ”hit” för att syfta på Förvaltningen.

En annan fråga gäller användningen av verb som till exempel ”konstaterar”, ”understryker” och ”upprepar” i det ovanstående utdraget. I mina fältanteckningar har jag, när jag skriver över anteckningarna från mitt anteckningsblock till datorn, försökt att välja ord som jag tycker beskriver vad någon gör på ett så bra sätt som möjligt, men samtidigt strävat efter en viss variation i språket. Om jag till exempel hade använt mig uteslutande av verbet ”säger” i anslutning till alla uttalande hade läsaren av den här avhandlingen fått en sällsamt obehaglig upplevelse. Mina fältanteckningar speglar därför inte verkligheten, utan analysen görs här utifrån mina täta beskrivningar och tolkningar av vad som hänt i Förvaltningen. Utifrån den transparens och tydlighet som jag har försökt att beskriva här, samt den grad av detaljer som finns i mina fältanteckningar, är min bedömning att det finns ett analytiskt värde i mitt material och att det går nära sig frågan om hur ledarskap görs.

4.3.3 Konversationsanalys och ljudinspelningar

Fältanteckningar från observationer och skuggningar utgör huvuddelen av mitt material, men i min analys kombinerar jag dem med en mindre uppsättning av ljudinspelade möten för att lägga till en analytisk nivå (Gadelshina 2020; Miller 1997; Samra-Fredericks 2000). Tanken med att kombinera båda delarna handlar om att kunna analysera sociala situationer på konversationsanalysens detaljerade nivå, men också kunna göra etnografiska tolkningar kring det som händer för att på så sätt kunna växla mellan de två nivåerna i min analys. I relation till mitt empiriska material som helhet utgör ljudinspelningarna en liten del, men detaljrikedomen och möjligheten att gå tillbaka till de uttalanden som faktiskt gjordes i sociala situationer gör dem centrala för min analys. Samtidigt innebär den betydande mängden observationer från flera olika tillfällen att jag har närmat mig en emisk förståelse och kan göra fördjupade etnografiska tolkningar till en del av den analysen.

Ljudinspelningarna kommer från fem olika måndagsmöten med innovationsgruppen (se tabell 4.4.) och gjordes genom att jag, efter att jag hade samlat in samtycken, placerade en diktafon mitt på mötesbordet. För att komplettera mina ljudinspelningar med multimodala aspekter skrev jag samtidigt fältanteckningar i ett anteckningsblock, där jag framför allt fokuserade på vad olika personer gjorde, deras positioner, gester och blickar. Redan när jag förde över fältanteckningar till min dator markerade jag delar av mötet som jag trodde skulle kunna vara intressanta i en fortsatt analys av ljudinspelningarna. Flera genomlysningar gjordes sedan av ljudfilerna med ett mera medvetet fokus på sensiterande begrepp. Utifrån tabell 4.4. är det

dessutom noterbart att ljudinspelningarna kommer från den senare delen av mitt fältarbete. Detta beror på att jag ville bygga upp ett visst förtroende hos studiens deltagare innan jag började göra inspelningar. Jag hade gärna börjat tidigare och använt videoinspelningar, men det var först i slutet av mars som jag kunde få innovationsgruppen att gå med på enbart ljudinspelningar. Det fanns med andra ord ingen möjlighet för mig att göra videoinspelningar och innovationsgruppen var de enda i Förvaltningen som accepterade att jag över huvud taget skulle få göra någon form av inspelningar.

Tabell 4.4.
Förteckning över inspelade möten.

Deltagare	Möte	Datum	Tid	Plats
Elvira, Therese, Anette och Mats	Måndagsmöte	2023-03-27	01:48	Mötesrummet Krokodilen, Förvaltningen
Elvira, Therese, Anette, Mats, Elias och Tina	Måndagsmöte	2023-04-24	00:59	Mötesrummet Krokodilen, Förvaltningen
Elvira, Therese, Anette, Mats och Tina	Måndagsmöte	2023-05-08	01:43	Mötesrummet Krokodilen, Förvaltningen
Elvira, Therese, Anette, Mats, Elias (digitalt) och Tina (digitalt)	Måndagsmöte	2023-05-15	01:23	Mötesrummet Krokodilen, Förvaltningen
Elvira, Therese, Anette, Mats och Tina	Måndagsmöte	2023-05-29	01:22	Mötesrummet Krokodilen, Förvaltningen

Utvalda delar av mötena har sedan transkriberats av mig själv i datorprogrammet ELAN. Eftersom det analytiska fokuset i konversationsanalysen inte bara riktas mot vad som sägs, utan också hur det sägs, har jag använt mig av ett detaljerat ramverk för transkribering där olika tecken indikerar exempelvis tystnader, överlappande tal, betoningar, tonlägen, snabbare tal och skratt. Här intresserar jag mig inte för alla detaljer som finns i Jefferssons (2004 s. 13-31) ursprungliga ramverk, utan har utgått från tidigare studier knutna till LII (Clifton 2019; Meschitti 2018) och senare mitt intresse för rytm i interaktionsritualer (Collins 2004). Samtliga delar av mitt konversationsanalytiska ramverk för transkribering återfinns i tabell 4.5.

Konversationsanalysen har sitt ursprung i *etnometodologin*, ett metodologiskt perspektiv som i likhet med etnografen och den symboliska interaktionismen riktar sitt intresse mot vardagen och i synnerhet hur individer tillsammans skapar lokal ordning i vardagliga interaktioner (Alvesson & Sköldberg 2018 s.

99-105; Garfinkel 1967; Joas & Knöbl 2009 s. 123-173). Den principiella skillnaden mellan etnografi och etnometodologi utgörs av att den senare utgår från antagandet om att ”ingenting” (som är analytiskt relevant) existerar utanför den pågående situationen. Utifrån EMCA kan därför forskaren enbart hänvisa till det som har sagts eller åberopats i interaktionen som analyseras. I stället för tolkningar av situationen som helhet eller i relation till en bredare kontext, fokuserar studier kopplade till EMCA på att analysera interaktioner utifrån det som individerna själva uppmärksammar när de gör uttalanden i förhållande till det tidigare uttalandet (Nielsen & Larsson 2025; Sacks et al. 1974 s. 728). Utifrån ett etnografiskt perspektiv finns däremot ett element av tolkning som utförs av forskaren (Alvesson & Sköldberg 2018). Den här avhandlingen är i huvudsak en etnografi, vilket betyder att jag som forskare tolkar det som sägs och utifrån mitt teoretiska ramverk kan hänvisa till betydelser som inte uppmärksammas i den specifika interaktionen. Jag använder därmed konversationsanalysen som ett verktyg för att transkribera delar av mitt material, men tolkar sedan det transkriberade materialet och skapar en förståelse för detta i förhållande till de övriga delarna av mitt etnografiska material.

Tabell 4.5.

Konversationsanalytiskt ramverk för transkribering. Baserat på Jefferson (2004 s. 13-31), Meschitti (2018 s. 643) och Clifton (2019 s. 357).

↓	fallande ton
↑	stigande ton eller utrop
(.)	mikropaus (kortare än 0,1 sekund)
(0.2)	tystnad, angiven i sekunder
.hhh	inandning och/eller utandning
((ord))	kontextuell information
(ord)	ljudet går inte att tyda
[ord]	överlappande tal
or:d	utdraget ljud
<u>ord</u>	betoning
ORD	förhöjt tal eller skrik
°ord°	lägre tal än det omgivande talet
>ord<	snabbare tal än det omgivande talet
Or(h)d	skratt i talet

4.3.4 Kontinuerlig dialog med ett sammanhang

Den utforskande och reflexiva tolkningsprocessen där jag har rört mig mellan emisk och etisk förståelse för mitt empiriska material kan också beskrivas som en kontinuerlig dialog med ett sammanhang. Eftersom jag själv inte har arbetat inom den kommunala förvaltningen eller vård- och omsorgsyret hade jag innan min studie en begränsad förförståelse för hur arbetet ser ut, personerna i Förvaltningen och deras vardag. Mina observationer och skuggningar har därför inte enbart fungerat som insamling av material, utan också bidragit till att min förståelse för vad som händer hela tiden har fördjupats. Utöver de här mer formella delarna av mitt fältarbete utgör även de mer allmänna observationerna en viktig del av min kontinuerliga dialog med sammanhanget. Det var ofta i samband med att jag gick runt mellan kontoren i Förvaltningens huvudbyggnad, satt i matsalen med mina fältanteckningar eller fick skjuts av någon som jag hade möjligheten att på en generell nivå ställa frågor till flera olika personer om vad de gjorde i sin vardag och på Förvaltningen.

Som en del av min kontinuerliga dialog med sammanhanget genomförde jag också tre pilotintervjuer i början av mitt fältarbete med en enhetschef i hemvården (Emil, 2022-11-17), en sektionschef (Gunilla, 2022-11-23) och en verksamhetschef (Lars, 2022-11-31). Syftet med pilotintervjuerna var både att jag skulle få en bild av Förvaltningen och att de skulle få lära känna mig. Jag använder inte pilotintervjuerna för någon explicit analys i den här avhandlingen, men de utgör en viktig del av min grundläggande förståelse för Förvaltningen och personerna som arbetar där. Med mina begränsade förkunskaper om Förvaltningen bidrog pilotintervjuerna också till att jag, med en bättre förståelse, kunde börja göra vissa prioriteringar i förhållande till min metod. Det var efter intervjuerna som jag beslutade att spendera mer tid i Förvaltningens huvudlokaler än på enheterna, eftersom jag insåg hur svårt det skulle bli att inte samla in material om Förvaltningens kunder. Från intervjuerna med Gunilla och Lars fick jag också en generell bild av några av de innovationer som förekommer i den här avhandlingen och fick för första gången höra om vilka personer som var involverade i olika delar.

De här pilotintervjuerna spelades in med diktafon efter att respondenterna fått såväl muntlig som skriftlig information kring studien och lämnat sina samtycken (se bilaga 3). Jag använde en semi-strukturerad intervjuguide (se bilaga 2) med fokus på chefernas egen bild av sina vardagliga arbetsuppgifter och Förvaltningens arbete med digitalisering. Intervjuerna sträckte sig från 45 till 70 minuter och utfördes vid ett tillfälle (Emil) ute på en hemvårdsenhet, samt vid två tillfällen i mötesrummet Delfinen i Förvaltningens huvudbyggnad (Gunilla och Lars). Jag transkriberade själv pilotintervjuerna i sin helhet och

ordagrant vad som sägs, men i den här avhandlingen kommer jag inte att använda transkriberingarna som en del av min analys. Detta handlar delvis om att pilotintervjuerna inte handlar explicit om innovationsgruppen, men också att det övriga materialet (observationer, skuggningar och ljudinspelningar) gör det möjligt att svara på frågan om hur ledarskap görs i stället för att lyfta fram återberättande om hur det har gjorts.

En annan viktig del av min kontinuerliga dialog med sammanhanget har varit Förvaltningens (offentliga) intranät och de dokument som jag har haft tillgång till därigenom. De här dokumenten och sidorna på Förvaltningens intranät utgör inte heller en explicit del av min analys, men jag har hela tiden följt Förvaltningens arbete och läst artiklar för att närma mig en emisk förståelse. De här dokumenten och intranätet ligger också till grund för reproducerade kopior av till exempel Kommunens innovationsmodell och Förvaltningens organisationskarta. Eftersom det emellanåt var svårt att få med alla detaljer i mina fältanteckningar har jag senare kompletterat dem genom att söka information på intranätet.

Att kontinuerligt läsa på intranätet och ta del av olika dokument gjorde det möjligt för mig att, allt eftersom mitt fältarbete pågick, bli bättre på att skriva fältanteckningar. I början av fältarbetet kunde jag ibland ha svårt att förstå vissa ord eller avgöra vad som verkade vara viktigt för innovationsgruppens arbete, men blev snart så duktig på det att jag till exempel började få en känsla för vilka personer som skulle nämnas i samband med ett visst samtalsämne. Vid skuggningarna var det alltid möjligt att ställa uppföljningsfrågor om det som jag inte förstod, exempelvis om Kai var en person eller AI. När jag observerade formella möten fanns däremot inte en sådan möjlighet, eftersom jag i så fall skulle ha avbrutit interaktionen. En generell observation från min sida var dessutom att innovationsgruppens medlemmar, framför allt i början av mitt fältarbete, kunde vända sig mot mig eller adressera mig explicit, eftersom de förmodligen ansåg att det fanns ett behov att förklara någonting för mig under ett möte. Mot slutet av mitt fältarbete blev detta allt mer ovanligt – eller förekommer inte över huvud taget – men min kontinuerliga dialog med sammanhanget fortsatte genom att jag ställde frågor efter mötena, gjorde allmänna observationer och besökte intranätet flera gånger.

4.3.5 Etnografen som medskapare av material

Genom det här metodkapitlet blir det tydligt hur jag som etnograf är en medskapare av mitt empiriska material. De observationer, skuggningar och ljudinspelningar som jag utgår från i den här avhandlingen kan inte i strikt

bemärkelse beskrivas som ”naturligt förekommande” (Hammersley & Atkinson 2007; Schegloff 2007; Silverman 2001) och mitt ”icke-deltagande” i observationerna innebär inte detsamma som att jag inte skulle påverka mitt empiriska material. Genom min metod hamnar jag emellertid betydligt närmare det ”naturliga” och vardagliga görandet av ledarskap än enkäter och intervjuer, vilket tillför en viktig dimension till ledarskapsforskningen (Clifton et al. 2020; Crevani et al. 2010; Fairhurst 2007; Schnurr & Schroeder 2018). Det etnografiska fältarbetet med observationer, skuggningar och inspelningar är så nära naturligt förekommande situationer som det går att komma, samtidigt som forskaren själv kan närma sig en förståelse för den specifika kontexten (Blumer 1969/1986).

Var själva fältarbetet utfördes, balansen mellan observationer respektive skuggningar och fokuset på innovationsgruppen är beslut som jag själv inte har kunnat styra över i full utsträckning, utan detta är beslut som har fått växa fram och som jag har behövt anpassa mig efter. Under fältarbetets gång är jag därför en medskapare av mitt eget material som både påverkar och påverkas av det sammanhang som jag befinner mig i. En av de första dagarna under mitt fältarbete ska jag exempelvis äta lunch i Förvaltningens matsal. Jag kommer dit lite innan 12:00 – tiden då absolut flest tar lunch – och sätter mig som första person ensam vid ett av matborden. När de anställda på Förvaltningen börjar komma till matsalen vid klockan 12 börjar de emellertid med att sätta sig vid andra matbord, vilket innebär att jag sitter för mig själv hela lunchen. I början av mitt fältarbete observerar jag också hur en del av personalen, främst från HR-sektionen och ekonomi- och arkiveringssektionen, brukar sitta längst ner i en soffgrupp i matsalen och dricka kaffe. När jag själv sätter mig där undviker detta gäng till en början mig och sätter sig i stället i andra änden av soffgruppen. Efter några månader börjar de att sätta sig vid mig och förklarar då att de helst undviker den andra änden av soffgruppen eftersom ”det drar” i den delen av matsalen; stegvis blir jag en liten del av gänget som dricker kaffe längst ner i soffan.

Det finns också exempel från mitt material där innovationsgruppen, som vet att mitt teoretiska intresse är ledarskap, själva nämner begreppet samtidigt som de tittar på mig. Vid vissa observationer är det märkbart att den extra informationen som jag kan fråga efter vid en skuggning, läggs till i vissa uttalanden eftersom den eller de som pratar om något tror att jag inte har hört talas om det innan (t. ex. en innovation eller en annan anställd i Kommunen). Vid sådana tillfällen är det tydligt att det finns en observatörseffekt där studiens deltagare delvis pratar till (för) mig. En sådan observatörseffekt behöver inte vara jämnt fördelad över samtliga observationer. En dag glömmes

innovationsgruppen till exempel bort att informera mig om att deras måndagsmöte ska genomföras digitalt. Det verkar inte heller som att någon märker att jag är frånvarande från mötet eftersom samtliga blir mycket förvånade när jag, efter en halvtimme, ansluter sent till mötet. Här verkar jag alltså vara så pass osynlig att gruppen som jag observerar glömmer bort mig för en stund.

Efter denna incident blir det tydligt hur Anette, som redan då har börjat utvecklats till en grindvakt för mig, får dåligt samvete, ber om ursäkt flera gånger och försöker kompensera genom att bjuda in mig till fler möten. Det etnografiska fältarbetet och den informella tillgången utmärks därför, på flera sätt, av att vara en mycket social och emotionell process där det gäller att hitta en balans mellan sin roll som extern forskare, en intern observatör och privatperson (Costas 2022 s. 161-170). Vid tillfällena där jag lämnas ensam eller glöms bort blir jag själv också ledsen och överväger för stunden att avsluta mitt fältarbete. Stunder där jag lyckas få informell tillgång och upplever att jag kan närma mig Förvaltningens anställda utmärks i jämförelse av en glädje och vilja att spendera mer tid i Förvaltningens lokaler. För att kunna hitta en balans mellan det privata, min roll som extern forskare och intern observatör har jag under hela tiden för mitt fältarbete varit noggrann med att säga till de involverade att jag inte är där för att samla in ett material och sedan utvärdera dem eller deras jobb. Jag spenderar tid med att observera Förvaltningen och innovationsgruppen eftersom jag intresserad av det som de gör och även om jag i slutändan använder materialet för att kritisera den tidigare ledarskapsforskningen är det inte deras personliga insatser som jag uttalar mig om. Mitt beslut om att delta i de sociala incheckningarna, som innovationsgruppen gör regelbundet är en del av den sociala och emotionella processen som ett etnografiskt fältarbete innebär, där det har varit viktigt för mig att inte bli allt för distanserad från innovationsgruppen och Förvaltningens anställda.

Tillfällena där det blir tydligt att jag som observatör är en medskapare av mitt material utmärks ofta av humoristiska inslag. Den första dagen som jag ska spela in ett möte börjar innovationsgruppens medlemmar till exempel att skämta om hur de är med i ett polisförhör när jag startar min diktafon; de imiterar några av de repliker som förekommer i filmer när någon ska förhöras av polisen och skämtar om hur ingen får säga "någonting dumt". Andra tillfällen där observatöreffekten blir tydlig utmärks av ett visst allvar. Mats verkar till exempel använda mig emellanåt som en allierad (man) i diskussioner med sina (kvinnliga) kollegor. Vid ett annat tillfälle har också Anette ett längre samtal med mig där hon – utan att jag ställer några tydliga frågor – börjar

berätta om hur hon upplever sitt arbete på Förvaltningen, framför allt med fokus på ett projekt som hon har försökt driva runt förändringsledning. Hon avslutar då samtalet med anmärkningen att hennes historia är något som jag kan fundera på i förhållande till den forskning som finns om förändringsledning och min avhandling. Anette verkar med andra ord ha berättat historien om förändringsledning för mig och för min forsknings skull.

Vid slutet av fältarbetet observerar jag ett måndagsmöte med innovationsgruppen, där de har hyrt ett utomhuskontor i ett av Kommunens grönområden. Det är en fin vårdag och innovationsgruppens medlemmar kommer överens om att de ska ta en bild på sig själva för framtida användning på sociala medier. De säger då att de vill att jag ska vara med på bilden. Jag ställer till slut upp, men förklarar tydligt att jag absolut inte får förekomma på några sociala medier eftersom de då själva kommer att bryta pseudonymiseringen. Vid denna avslutande tidpunkt i mitt etnografiska fältarbete får jag dessutom ofta sällskap av Therese, Anette och Mats när jag äter lunch i matsalen. I slutändan av det här fältarbetet är jag därför inte en total främling, men inte heller en naturlig del av innovationsgruppen och Förvaltningen (se även Costas 2022 s. 161-170).

4.4 Tematisk analys och sensiterande begrepp

Två problem kopplade till etnografiska fältarbeten, som mitt eget, är att det tar en betydande tid att samla in sitt material och att det därefter kan vara svårt att veta var en analys ska påbörjas (Alvesson & Sköldberg 2018 s. 109-110; Rennstam & Wästerfors 2018). Beträffande den senare problematiken, var en analys ska påbörjas, bör det finnas en medveten strategi för hur materialet reduceras, sorteras och analyseras (Rennstam & Wästerfors 2018). Jag har därför vid upprepade tillfällen (i december 2022, februari 2023, april 2023 och maj 2023) läst igenom hela mitt dåvarande material för att reducera och sortera det utifrån olika teman och sensiterande begrepp. I det här avsnittet kommer jag att sammanfatta hur jag gått tillväga för att reducera, sortera och analysera mitt etnografiska material.

Teman är bredare kategorier som jag satte ihop genom att leta efter likheter mellan olika observationer i mina fältanteckningar (Braun & Clarke 2006; Emerson et al. 2011 s. 188-191). Ett sådant tema var ”tempo/rytm” eftersom jag märkte att intensiteten på mötena verkade fluktuera; ibland verkade flera personer mycket engagerade, medan andra stunder kunde utmärkas av

gäspningar och längre tystnader som jag, som observatör, ibland upplevde som pinsamma. Denna tendens till tempo/rytm i olika interaktioner återkom både i mina fältanteckningar och i mina inspelningar. Dessutom kunde jag själv minnas hur jag på vissa möten nästan somnade, för att plötsligt rycka till när mötesdeltagarna höjde sina röster, pratade snabbare och skrattade. Utöver denna empiriska förankring av temat tempo/rytm kopplade jag det också i efterhand, i enlighet med min tolkande och reflexiva ansats, till de tidigare insikterna om tempo vid tillfällena av ledarskap (Lortie et al. 2022; Robinson & Renshaw 2021) och därefter Collins (2004) teori om interaktionsritualer.

Ett annat tema, som delvis hänger samman med tempo/rytm, var "administration". Vid genomläsningarna av mitt material upptäckte jag nämligen hur interaktionerna, vid flera återkommande tillfällen, verkade gå runt i cirklar eller vara hämtade ur en Kafka-roman. Detta tema är inte bara kopplat till det empiriska materialet, utan också min teoretiska förståelse för uppdelningen där ledarskap ses som en kontrast till den legal-rationella byråkratin och management. Utifrån temat om administration började jag således se en motsättning, där det verkade som att medarbetarna i Förvaltningen hade svårt att skapa tydliga nya, annorlunda och transformativa riktningar. Diskussioner, argument och liknande redogörelser kring olika innovationer återkommer i stället flera gånger utan att särskilt mycket verkar förändras under tiden för mitt fältarbete.

Övriga teman som jag identifierade faller tillbaka på de innovationer och emiska samtalsämnen som återkommer inom Förvaltningen och specifikt i innovationsgruppen. Några exempel på denna sorts teman är frågan om att säga "initiativ" i stället för "projekt", innovationsgruppens arbete med att ta fram en innovationsprocess och det specifika arbetet runt en innovation som till exempel Ingridringen. Den här sortens teman påminner om hur Sklaveniti (2020) använder trajektoria som en form av emiska narrativ, som är tydliga även för studiens deltagare eller uppmärksammas av dem själva vid upprepade observationer.

Det centrala fenomenet i den här avhandlingen (ledarskap) har jag, som tidigare nämnts, framför allt närmast mig analytiskt genom de *sensiterande begreppen* trajektoria och vändpunkter som delar i skapandet av riktning. Att begreppen är sensiterande innebär att de inte är precisa i sin definition, utan i stället ger en vägledning eller känsla för vad som är relevant att närma sig i materialet (Blumer 1954; 1969/1986). Trajektoria, vändpunkter och skapandet av riktning används med andra ord som tecken på att situationer av ledarskap har gjorts, i enlighet med den tidigare forskningen. Vid de första genomläsningarna av mitt material letade jag därför efter kortare utdrag

(situationer) som kunde kopplas till mina sensiterande begrepp. Efter de inledande genomläsningarna (fram till september 2023) kunde jag reducera materialet till 384 sidor av fältanteckningar och ett fåtal delar av mina inspelade interaktioner. Detta material reducerades sedan ytterligare genom att jag tog beslutet att enbart använda material som berör innovationsgruppen. I utdragen där de sensiterande begreppen förekommer har jag sedan letat efter motsättningar och, på en mer detaljerad nivå, försökt närma mig frågan om *vad* som skulle kunna vara ledarskap och *hur* detta görs mellan individer.

Därigenom reducerades mina fältanteckningar till 250 sidor. Detta reducerade material har sedan lästs igenom ytterligare gånger (i oktober 2023, februari 2024 och maj 2024) med ett fördjupat fokus på teman och de sensiterande begreppen. Utdrag som jag har velat använda i min analys har jag också klippt ut, i ett försök att se om de är intressanta även på egen hand. Ambitionen har varit att göra utdragen (situationerna) som används i den här avhandlingen så korta som möjligt för läsaren och de analytiska poängernas skull. Jag har därför försökt att reducera längden på utdragen så långt som jag har bedömt att det är möjligt, utan att gå miste om teman eller de sensiterande begreppen som jag har identifierat. Beträffande ett tema som tempo/rytm, och då i synnerhet i de transkriberade inspelningarna, innebär detta att utdragen ibland blir förhållandevis långa. Anledningen till detta är helt enkelt att jag, på ett tydligt och transparent sätt, vill synliggöra för läsaren hur rytmen fluktuerar genom situationen.

Vid de senare genomläsningarna av mitt reducerade material, i februari och maj 2024, började en återkommande trajektoria om innovationsgruppens misslyckanden och den frekventa förekomsten av toaletter att stå ut bland situationerna. Genom ett arbete där jag växlade mellan olika läsningar av det empiriska materialet, utifrån ett fokus på interaktionsritualer och mina sensiterande begrepp, identifierade jag snart flera situationer där det fanns inslag av religiösa liknelser (t. ex. "att så ett frö", se Markus 4:26-41), separation ("vi" och "de") och extraordinarisering (vardagliga handlingar tillskrivs symbolisk betydelse). Snart började jag och mina handledare prata om sakralisering, förstått som en kollektiv process där individer tillsammans gör så att "någonting" iscensätts som sakralt, till exempel en individ, en artefakt (en innovation) eller en händelse i det förflutna. Mina sensiterande begrepp innebär dessutom att det "någonting" som för tillfället görs till sakralt, i vissa sociala situationer skulle kunna vara skapandet av riktning. Kring detta har jag sedan fördjupat den empiriska analysen, tydliggjort mitt resonemang och utformat mitt vetenskapliga bidrag.

Genom mina analyskapitel kommer jag att tydliggöra detta inkrementella analysarbete genom att inledningsvis hålla mig nära mina teman och sensiterande begrepp. Därefter kommer jag stegvis fördjupa mig i interaktionsritualer och begreppet sakralisering. Även i mina analyskapitel kommer jag därför att försöka skriva fram den utforskande och reflexiva processen där jag har utvecklat min etiska förståelse i kontinuerlig dialog med det emiska.

4.5 Etik

Min materialinsamling till den här avhandlingen har godkänts av Etikprövningsmyndigheten (Dnr. 2022-04767-01) och ansökan utgör grunden för det här avsnittet om etik. Jag och min huvudhandledare Johan Alvehus tog under våren 2022 ett beslut om att jag skulle behöva skicka in en etikprövning och började därefter att tillsammans skriva en ansökan som skickades in den 8 september 2022. Det finns i huvudsak två anledningar till att vi ansåg att en etikprövning behövdes. Den första anledningen beträffar observationerna och fältanteckningarnas karaktär, som gör att det blir svårt att använda skriftliga samtycken, men samtidigt gör det högst sannolikt att stöta på känsliga personuppgifter. Den andra anledningen handlade om mitt intresse att använda ljudinspelningar vid möten där det är möjligt att till exempel fackligt medlemskap nämns.

Tre former av samtycken har använts. För observationer och skuggningar har jag enbart använt muntligt samtycke. Första gången jag träffade en ny person i samband med observationer eller skuggningar introducerade jag mig själv, frågade om jag fick observera samt skriva fältanteckningar och upplyste om att det i efterhand alltid finns möjlighet att få uttalanden strukna. Under mitt fältarbete uppstod aldrig någon situation där jag explicit blev nekad att observera, blev ombedd att inte anteckna eller fick frågan om att stryka uttalanden. Utöver den här introduktionen som jag själv gjorde skickade verksamhetschefen Lars, som tidigare nämnts, också ut ett mejl med en kort presentation och bild på mig för att informera Förvaltningens anställda om min närvaro innan min första observation den 3 november 2022.

För pilotintervjuerna användes ett skriftligt samtycke (se bilaga 3). Då fick respondenten information innan intervjun och skrev sedan under samtycket. Vid inspelningarna av möten användes ett annat samtycke (se bilaga 4). Här använde jag mig enbart av ett skriftligt samtycke som deltagarna fick signera

individuellt vid det första tillfället som de deltog i en inspelning. Vid de senare inspelningarna använde jag mig i stället av muntligt samtycke från de som redan hade skrivit under det skriftliga samtycket. Här är det viktigt att notera att om en deltagare hade valt att dra tillbaka sitt samtycke från inspelningarna av möten så skulle jag, om inget annat angavs, tolka detta som att deltagaren drog tillbaka sitt samtycke från samtliga inspelningar.

Jag har tidigare i detta kapitel nämnt att jag hade svårt att boka in skuggningar och få informell tillgång till vissa delar av Förvaltningen. Överlag brukade jag först fråga en person eller en grupp om möjligheten till skuggning. Därefter skickade jag ofta ett mejl med föreslagna datum. Om jag inte fick något svar på detta påminde jag ofta en gång till via mejl eller muntligt. Fick jag inte svar på denna första påminnelse valde jag att tolka det som ett nej tack. Det här kan givetvis ha påverkat vilken informell tillgång jag fick inom Förvaltningen och format mitt material, men med en respekt för att de anställda inom Förvaltningen i huvudsak inte själva hade valt att Förvaltningen skulle vara en del av studien ansåg jag att det var rimligt att vara så försiktig som möjligt.

Jag har *pseudonymiserat* materialet i den här avhandlingen, vilket betyder att samtliga namn på personer, innovationer, datasystem och platser som gör att Kommunen eller de anställda kan identifieras har ersatts med andra, fiktiva, namn. Flera kommuner och företag som förekommer i materialet har också fått andra namn för att läsaren ska få det svårare att identifiera Kommunen och Förvaltningens anställda. De fiktiva namnen på personer återfinns inom samma könskategori som personens tilltalsnamn men har i övrigt valts slumpmässigt eftersom genus, etnicitet och ålder inte är en del av analysen i den här avhandlingen. Pseudonymerna som används för innovationer, datasystem, platser, kommuner och företag har hittats på för att spegla vissa fundamentala aspekter av det riktiga namnet. Det förträffliga programmet EndNote skulle exempelvis, om det förekom i min avhandling och gjorde det möjligt att identifiera Kommunen, förmodligen kallats för Referenshanteringsprogrammet.

I huvudsak genomförde jag pseudonymiseringen av personer redan i mina fältanteckningar genom att ge dem en pseudonym som börjar på samma bokstav som deras riktiga namn slutar på. Pilotintervjuerna och inspelningarna från möten har pseudonymiserats i samband med att de transkriberats, vilket betyder att alla analyser har utförts på pseudonymiserat material. De initiala pseudonymerna har dessutom bytts ut när jag började skriva och dela med mig av avhandlingen. Båda stegen av pseudonymisering har dokumenterats i en kodnyckel som har förvarats i enlighet med min datahanteringsplan, skilt från det pseudonymiserade materialet. Vissa strukturella detaljer kring Kommunen

och Förvaltningen, som inte påverkar min analys, har också justerats i avhandlingen för att det ska bli svårare att identifiera dem.

I min ansökan till Etikprövningsmyndigheten valde jag att specificera att jag inte skulle ha någon kontakt med eller samla in något material kring Förvaltningens kunder. Det här är sedan någonting som jag har följt genom min avhandling och som gjorde det svårt för mig att utföra observationer och skuggningar i Förvaltningens verksamheter. Här går det givetvis att argumentera för att jag har gått miste om något centralt, men jag menar att eftersom mitt principiella intresse återfinns i sociala situationer och inte i implementering så påverkar det inte min möjlighet att svara på avhandlingens frågeställning. Det finns med andra ord en poäng i att studera Förvaltningens verksamheter och kunder mer ingående, men det handlar då om en annorlunda avhandling än den som du läser just nu.

Utöver de lagliga aspekterna kopplade till en etikprövning finns även mer allmänna, vetenskapsetiska frågor. En sådan fråga berör exempelvis avvägningen mellan risk och nytta samt min inverkan på forskningspersonerna (i detta fall Förvaltningens anställda). Vad beträffar nytta har den här avhandlingen goda möjligheter att bidra till en fördjupad förståelse för hur ledarskap görs och kan urskiljas i sociala situationer. Den här fördjupade förståelsen kan framför allt komplettera den tidigare forskningen kring ledarskap, men på sikt också upplysa den mer generella diskussionen om innovation i offentlig förvaltning och bidra till en mer reflexiv praktik bland studiens deltagare. Mitt fokus på ett teoretiskt bidrag och ett inomvetenskapligt problem innebär att studiens deltagare förmodligen inte har något direkt nytta eller intresse av mina huvudsakliga slutsatser, men på sikt kan de här slutsatserna bidra med en bättre förståelse för deras egen vardag, personer i liknande befattningar och för beslutsfattande politiker.

Riskerna med den här avhandlingen hänger ihop med min inverkan på forskningspersonerna. Med tanke på den tid (278 timmar) som jag har spenderat i Förvaltningen är det möjligt att de anställda skulle kunna känna sig sårade av hur de porträtteras i mitt material och i min analys. Här vill jag, precis som jag försökte förmedla många gånger under min materialinsamling, vara noggrann med att påpeka att syftet med den här avhandlingen inte är att utvärdera de anställda i innovationsgruppen, Förvaltningen eller Kommunen. Syftet med den här avhandlingen är i stället inriktat på den tidigare ledarskapsforskningen. Mitt resonemang om att innovationsgruppen har svårt att skapa en ny eller annorlunda riktning handlar därför inte om att de är dåliga på sitt jobb, utan är ett ifrågasättande av den tidigare forskningen om ledarskap. Att vissa situationer och innovationer uppfattas som roliga handlar inte heller

om att jag raljerar kring Förvaltningen och innovationsgruppen, utan om att de anställda är roliga personer med humor. Jag har respekt för de personer som förekommer i mitt material och är tacksam för att jag fick möjligheten att samla in mitt empiriska material i en kontinuerlig dialog med dem och deras sammanhang.

4.6 Sammanfattning

I det här kapitlet har jag introducerat läsaren till Förvaltningen där jag gjorde mitt etnografiska fältarbete och samlade in mitt empiriska material. Med hänvisningar till Förvaltningen har jag sedan beskrivit min etnografiska metod, hur jag gick tillväga för att samla in det empiriska materialet, de olika materialtyperna som jag har använt mig av och hur dessa samlats in av mig i en kontinuerlig dialog med sammanhanget. Som etnograf har jag därför i varierande grad varit en medskapare av mitt eget material, som totalt består av 278 timmar med observationer, skuggningar och ljudinspelningar, medan pilotintervjuer och dokument kopplade till Förvaltningen utgör en del av den kontinuerliga dialogen där jag har närmat mig en mer djupgående förståelse i mitt arbete med olika tolkningar.

Som en del av det här kapitlet har jag också beskrivit hur jag gjort för att sortera, reducera och analysera mitt empiriska material, samt reflekterat kring de etiska frågor som uppstått under studiens gång. Tanken med det här metodkapitlet har varit att du som läsare ska få en så transparent bild som möjligt av vad jag har gjort i relation till min materialinsamling och varför. Även om min metodologiska utgångspunkt i symbolisk interaktionism och reflexiv metodologi innebär att det inte finns några färdiga recept för hur empiriskt material ska samlas in och analyseras, behövs en medveten och robust metod för att tydliggöra hur tolkningen av tolkningar har gjorts. Det måste vara tydligt för den som tar del av de analytiska poängerna hur jag som utomstående forskare har närmat mig en djupgående och emisk förståelse för kontexten, individerna i mitt material och hur de tillsammans gör ledarskap.

5 Trajektorier, vändpunkter, riktning

I det här kapitlet inleder jag min analys med att utforska vad innovationsgruppen och dess medlemmar gör i sociala situationer. Utgångspunkten för min analys är begreppen trajektorier och vändpunkter, vilket innebär att jag teoretiskt är intresserad av skapandet av riktning. En viktig poäng med det här kapitlet är också att bygga upp den etnografiska förståelsen för vad som händer under tiden för mitt fältarbete; vad gör innovationsgruppen i sitt vardagliga arbete på Förvaltningen? Kapitlet kan därför upplevas som beskrivande, repetitivt och långt ifrån ledarskap, men det är ett viktigt första steg för min fortsatta analys.

5.1 Trajektorier och skapandet av riktning

I den första analysdelen kommer jag att fördjupa förståelsen för vad innovationsgruppen gör i sitt vardagliga arbete genom att utforska en liknande trajektorier; i flera situationer positionerar sig Therese, Elvira, Anette, Mats, Elias och Tina tillfälligt i en bana som tycks vara återkommande. Denna liknande trajektorier handlar om att innovationsgruppen har befunnit sig för långt ifrån Förvaltningens verksamheter i arbetet med innovation. I flera situationer skapas därmed en ny och annorlunda riktning som går ut på att innovationsgruppen behöver förändra sitt sätt att arbeta så att de ska kunna bli bättre på att involvera medarbetare som till exempel undersköterskor, sjuksköterskor och stödpedagoger. En viktig del av denna liknande trajektorier är dessutom att den konstrueras utifrån positioneringar där innovationsgruppen tidigare har misslyckats i sitt arbete med innovation, vilket innebär att den nya och annorlunda riktningen som skapas handlar om att de rör sig i en bana mot det bättre och framgångsrika.

5.1.1 Vad gör innovationsgruppen?

I det här avsnittet kommer jag att utforska vad innovationsgruppen gör – och vad som händer på Förvaltningen – genom att analysera fyra situationer i kronologisk ordning. Den första situationen kommer från ett möte i februari 2023 och därifrån kommer jag att ta mig vidare, fram till en observation från slutet av maj samma år. Med utgångspunkt i de fyra situationerna kommer jag att förtydliga hur innovationsgruppens medlemmar positionerar sig i förhållande till en liknande trajektoria, vilket innebär att situationerna påminner om varandra; under tiden för mitt fältarbete arbetar innovationsgruppen ständigt med att närma sig Förvaltningens verksamheter.

Den första situationen kommer från ett måndagsmöte i februari, där de som deltar (förutom jag själv som observatör) är innovationsledaren Therese, enhetschefen Elvira och tjänstearkitekten Anette. Några veckor innan det här måndagsmötet har innovationsgruppen haft en workshop om hur deras ”nya innovationsprocess” ska utformas och Therese har precis blivit klar med en visuell sammanställning av detta i datorprogrammet Miro. Den nya innovationsprocessen som Therese visar upp under mötet består huvudsakligen av Kommunens innovationsmodell (se bild 4.2.), men har kompletterats med flertalet textrutor där mer konkreta arbetsuppgifter står specificerade i listformat. Under cirkeln ”Utforska idé” finns till exempel en lista med arbetsuppgifter som specificerar att en ”Omvärldsbevakning” ska genomföras. Det innebär att någon från innovationsgruppen tillsammans med personen som kommit med idén om innovationen ska undersöka om en lösning redan finns på marknaden. Om en lösning redan finns på marknaden är idén inte en innovation, utan digitalisering, och innovationsgruppen kan avsluta sitt arbete eller lämna över det till digitaliseringssektionen. Skulle idén däremot vara en innovation (det finns inga existerande lösningar på marknaden) återfinns fler arbetsuppgifter i den nya innovationsprocessens textrutor och måste genomföras för att idén om en innovation ska kunna utvecklas till en pilot och senare skalas upp i hela Förvaltningen, Kommunen eller andra kommuner. Den nya innovationsprocessen kan därför beskrivas som en checklista för hur innovationsgruppen ska arbeta vidare med innovationer – eller hur de planerar att arbeta.

Textrutorna i den nya innovationsprocessen specificerar inte bara hur innovationsgruppen ska utveckla de idéer och innovationer som de redan arbetar med, utan Therese har också gjort en ruta i Miro som handlar om hur innovationsgruppen ska samla in nya idéer om innovationer med hjälp av ”aktiviteter”. Hittills finns inga explicita aktiviteter listade i textrutan som Therese har gjort och det är detta som hon, Elvira och Anette börjar prata om

på måndagsmötet i februari. I den nedanstående situationen diskuterar därför Therese, Elvira och Anette nya aktiviteter som innovationsgruppen ska genomföra för att samla in fler idéer till potentiella innovationer. Flera av förslagen på aktiviteter som tas upp under mötet handlar om att de i innovationsgruppen borde följa med sina sektionskollegor på besök i Förvaltningens verksamheter, däribland kvalitetsuppföljarna Karin och Katja:

Enhetschefen Elvira säger att någon ”av oss [i innovationsgruppen] ska följa med Karin och Katja [kvalitetsuppföljare i utvecklingssektionen] ut för att se det som ”de ser” med ”andra ögon”. ”Absolut!”, säger tjänstearkitekten Anette. ”Vi behöver lära oss hur verksamheten fungerar”, menar Elvira. ”Jag sätter en 2:a på den” säger innovationsledaren Therese, för den ”kan vi göra ganska snabbt”. Från min plats längst ner vid mötesbordet ser jag, på en touchskärm i mötesrummet där Therese delar sin skärm, hur Therese har börjat skriva siffror framför aktiviteterna [kring hur innovationsgruppen ska samla in nya idéer om innovationer] i datorprogrammet Miro. Framför aktiviteten om att prata med verksamhetsutvecklare och utvecklingsledare har hon till exempel skrivit en 1:a och framför aktiviteten om att gå igenom verksamheternas verksamhetsplaner står det nu en 3:a. Therese föreslår att de ska ”sätta vem som gör vad” och poängterar att alla till exempel inte behöver gå på digitaliseringsombudens möte. Therese och Anette kommer överens om att de två ska delta i digitaliseringsombudens möte tillsammans och att Therese ska skriva till Diana [projektledare i digitaliseringssektionen] om att bjuda in dem. Jag ser hur Therese skriver en 3:a framför punkten om att prata på digitaliseringsombudens möte den 10 maj (2023-02-20).

I början av den här situationen är det enhetschefen Elvira som gör ett uttalande om att de i innovationsgruppen ska följa med kvalitetsuppföljarna Karin och Katja på besök i verksamheterna. Elvira är också den som uppmärksammar att de i innovationsgruppen ”behöver lära” sig ”hur verksamheten fungerar” genom att följa med kvalitetsuppföljarna. Uttalandet om att de i innovationsgruppen borde se det som kvalitetsuppföljarna ser med ”andra ögon” handlar om att Karin och Katja visserligen gör besök i verksamheterna (som en del av deras arbete med kvalitetsuppföljningar), men de kan inte se vad som skulle kunna vara en potentiell innovation eftersom de jobbar med kvalitetsuppföljning. Genom att säga ”absolut!” och skriva ner aktiviteten visar tjänstearkitekten Anette och innovationsledaren Therese att de håller med Elvira om att följa med kvalitetsuppföljarna är en aktivitet som de i innovationsgruppen borde göra. Deras uttalanden och handlingar indikerar att samtliga tre delar synen på att innovationsgruppen borde följa med på besök i Förvaltningens verksamheter – och att kvalitetsuppföljarna erbjuder en möjlighet till detta. I den här situationen är det därför inte bara enhetschefen

Elvira som bidrar till en tillfällig positionering där innovationsgruppen behöver närma sig verksamheterna genom flertalet nya aktiviteter, däribland att följa med kvalitetsuppföljarna på besök. Samtliga tre gör i stället positioneringar som tillsammans innebär att en trajektoria konstrueras; innovationsgruppen har tidigare inte följt med kvalitetsuppföljarna på besök, men rör sig nu i en bana mot att göra det.

I den här situationen börjar Therese dessutom att rangordna de aktiviteter som hon, Elvira och Anette har pratat om hittills under mötet. Att följa med kvalitetsuppföljarna rangordnar Therese som en 2:a, medan att följa med andra kollegor som exempelvis verksamhetsutvecklare och utvecklingsledare rangordnas som en 1:a. En aktivitet som går ut på att gå igenom verksamheternas verksamhetsplaner, för att se hur många av dem som har explicita mål om att arbeta med innovation, rangordnas som en 3:a av Therese. En lägre siffra innebär för Therese att de i innovationsgruppen kan genomföra aktiviteten mer omgående. Att följa med verksamhetsutvecklare och utvecklingsledare är därför någonting som Therese anser att de kan börja med direkt, medan de kan följa med kvalitetsuppföljarna ”ganska snabbt”. Rangordningen som jag ser Therese göra i datorprogrammet Miro, samtidigt som hon pratar med Elvira och Anette, tydliggör att det inte bara är de specifika uttalandena om att närma sig verksamheterna som bidrar till hur en trajektoria konstrueras – och därigenom skapandet av riktning. Siffrorna som Therese skriver ner kan tolkas som vad innovationsgruppen för tillfället prioriterar bland de nya aktiviteterna och ger en bild av när de har tänkt att genomföra dem. Den här prioriteringen och rangordningen är emellertid ingenting som Therese gör oberoende av Elvira och Anette eftersom de två också kan se på touchskärmen vad hon skriver i Miro och kan komma med förslag. Dessutom tolkar jag det som att Therese söker efter deras kommentarer när hon säger att ”jag sätter en 2:a på den” – hon säger högt vad hon gör om Elvira eller Anette skulle ha något att tillägga. Therese är därför den som skriver ner siffrorna och gör rangordningen, men trajektorian och skapandet av en ny riktning görs i den sociala situationen tillsammans med hennes kollegor.

En av aktiviteterna som diskuteras och rangordnas i den ovanstående situationen handlar om de så kallade digitaliseringsombuden. Digitaliseringsombuden är medarbetare som valts ut på varje enhet i verksamheterna och sektionerna, för att fungera som en länk mellan enheterna och Förvaltningens digitaliseringssektion. Som en av sina aktiviteter vill innovationsgruppen delta i ett av digitaliseringsombudens möten och i likhet med verksamhetsbesöken är anledningen bakom detta att innovationsgruppen vill komma i kontakt med medarbetare för att kunna samla in idéer och

involvera fler i arbetet med innovation. Den här aktiviteten bygger därför, precis som att följa med verksamhetsutvecklare, utvecklingsledare och kvalitetsuppföljare på ett resonemang om att innovationsgruppen ska ta hjälp av sina sektionskollegor för att närma sig verksamheterna. I den ovanstående situationen säger också Therese att hon ska skriva till Diana, som är projektledare på digitaliseringssektionen och ansvarig för digitaliseringsombuden, för att se om hon och Anette kan vara med på mötet den 10 maj. Den nya riktningen som skapas i den här situationen består därför enbart av indirekt kontakt mellan innovationsgruppen och verksamheterna; innovationsgruppen ska börja följa med sina kollegor på verksamhetsbesök och delta i möten med hjälp av sina sektionskollegor på Förvaltningen.

Att delta på digitaliseringsombudens möte den 10 maj rangordnas dessutom som en 3:a av Therese. I förhållande till den tidsramen verkar aktiviteten med att följa med kvalitetsuppföljarna, som rangordnades som en 2:a av Therese, planeras tidsmässigt till någon gång under de kommande månaderna (mars, april). Den nya riktningen som skapas i den här sociala situationen handlar därför om att innovationsgruppen under de kommande månaderna, på flera olika sätt, ska börja med att samla in nya innovationer och närma sig verksamheterna med hjälp av sina sektionskollegor. Under våren planerar de att följa med kvalitetsuppföljarna, verksamhetsutvecklare och utvecklingsledare för att få en förståelse för verksamheterna och ta reda på vilka innovationer som behövs i Förvaltningen. Dessutom ska Therese och Anette delta i digitaliseringsombudens möte för att presentera sig och se om de kan samla in nya innovationer från verksamheternas medarbetare. Genom att fortsätta analysen med ett fokus på vårens möten kan jag fördjupa förståelsen för hur en liknande trajektoria konstrueras eftersom innovationsgruppens medlemmar gör tillfälliga positioneringar som påminner om den ovanstående situationen; innovationsgruppen fortsätter arbeta med att närma sig Förvaltningens verksamheter.

En situation där det går att se en liknande trajektoria under våren kommer från ett måndagsmöte i april 2023, ett måndagsmöte som också är det första gemensamma mötet där projektledaren Elias deltar efter sin ledighet. I likhet med den ovanstående situationen är det som händer här att en trajektoria konstrueras, där den tillfälliga positioneringen som görs innebär att innovationsgruppen närmar sig Förvaltningens verksamheter och vill involvera fler medarbetare. Enhetschefen Elvira ger flera exempel på hur de i innovationsgruppen har börjat arbeta för att närma sig Förvaltningens verksamheter, innan hon lämnar en uppmaning om att de ska fundera på hur de skulle kunna involvera fler medarbetare framöver. Här skapas en

annorlunda riktning i förhållande till den liknande trajektorian, som inte bara handlar om att följa med sektionsskollegorna på besök i verksamheterna utan också att innovationsgruppen behöver göra egna besök:

Enhetschefen Elvira säger att det är viktigt för dem att visa att ”vi är inte en funktionsbrevlåda” eller ”de i Förvaltningens huvudbyggnad”. Det är därför som de gör en ”ganska stor insats i ledningsgruppen” [FLG], påpekar Elvira. Elvira berättar dessutom att hon har pratat med enhetschefen på vårdboendet där vårduppskannaren Viktoria arbetar [Groddtorp] och de har varit positiva [till Viktorias arbete med innovation]. Elvira spekulerar kring om de [verksamheterna, däribland vårdboendet Groddtorp] kanske skulle börja ”bjuda in oss [innovationsgruppen] på APT”. Elvira nämner att de skulle kunna ”träffa chefer” eller ”sitta i lunchrum”. Elvira säger att det ”jag hör är vad får vi [medarbetare och enhetschefer i Förvaltningens verksamheter] ut av det [att arbeta med innovation]”. Elvira menar att det inte borde vara en fråga eftersom ”ständiga förändringar” är en ”del [av arbetet] på enhetsnivå”. Jag ser hur Elvira gestikulerar med händerna, som om att hon försöker visa vad hon menar. Det handlar ”inte bara om chefer”, påpekar Elvira och hon säger att det är något som de borde ”fundera på det över påsk”. Ett kort ”mm” hörs från tjänstearkitekten Anette. ”Om vi tänker medarbetare”, säger projektledaren Mats, ”hur löser vi det då smidigt?”. Mats påpekar att han själv inte får vara på vissa av Förvaltningens boenden. ”Post-it-lappar”, föreslår Anette och Elvira reflekterar kort kring det som Mats och Anette har sagt. Mats säger att ”post-its är bra” men han tror att först måste medarbetarna ”bara” ha ett ”ansikte”. Det handlar om att ”så ett frö först”, menar Mats (2023-04-03).

I den här situationen konstrueras en trajektoria där den tillfälliga positioneringen som görs innebär att innovationsgruppen för tillfället är på väg att närma sig verksamheterna. De är inte längre en ”funktionsbrevlåda” eller ”de i Förvaltningens huvudbyggnad” och det har gjorts en ”ganska stor insats” i FLG för att motverka detta. Här pratar enhetschefen Elvira, projektledaren Mats och tjänstearkitekten Anette dessutom inte bara om att följa med sina sektionsskollegor på besök i verksamheterna, utan Elvira uppmärksammar att innovationsgruppen själva borde bjudas in till APT eller ”sitta” i deras lunchrum. Den här mera direkta kontakten mellan innovationsgruppen och verksamheterna, där de ska undvika att bara involvera chefer, är någonting som Elvira föreslår att de ska fundera på över påsk. Hennes uttalande om att de ska ”fundera på det över påsk” innebär en tillfällig positionering, men den konfigureras snart av projektledaren Mats och tjänstearkitekten Anette när de fortsätter att prata om hur innovationsgruppen skulle kunna komma i direktkontakt med verksamheterna. Mats uttalanden tydliggör ett fokus på att prata om kontakt med medarbetare och Anette kommer med ett förslag om att

de ska sätta upp post-it-lappar med innovationsgruppens kontaktuppgifter i verksamheternas lokaler. När Mats sedan ifrågasätter Anettes förslag om post-it-lappar, uppmärksammar han själv hur han tror att det är viktigare för medarbetarna att ”bara” ha ett ”ansikte” på dem i innovationsgruppen. I den här situationen går det därför att se hur den tillfälliga positioneringen i en trajektoria konfigureras – en annorlunda riktning skapas – genom uttalanden där Elvira, Anette och Mats tillsammans uppmärksammar hur innovationsgruppen själva skulle kunna göra besök i verksamheterna, i förhållande till att följa med sina sektionskollegor eller delta på digitaliseringsombudens möte. Mats fångar också detta genom att använda en metafor. Det innovationsgruppen gör i förhållande till andra grupper på Förvaltningen – och sitt tidigare arbete – är att ”så ett frö först”.

Både i den här och den första situationen konstrueras en trajektoria och skapandet av riktning genom flera uttalanden och handlingar från olika individer. Varken trajektoria eller skapandet av riktning kan därför lokaliseras till ett specifikt uttalande eller en särskild individ (Sklaveniti 2020). I sociala situationer fortsätter individer att prata om det som har sagts tidigare, de skriver parallellt på en dator eller kommer med förslag efter att de har ifrågasatt varandra. Detta förtydligar inte bara hur en trajektoria och skapandet av riktning görs kollektivt, genom en kontinuerlig förhandling mellan individer, utan också att det kan behövas längre utdrag i en analys (Sklaveniti 2020). Trajektorior och deras riktningar tycks ständigt vara föremål för konfigurationer och det behövs inga formella beslut för att identifiera dem (Crevani 2018). Att enbart prata om att börja följa med på verksamhetsbesök – eller föreslå att innovationsgruppen ska göra dem själva i stället – innebär därför detsamma som att en ny eller annorlunda riktning skapas om jag följer Sklaveniti (2020), Simpson et al. (2018) och Crevani (2018). När innovationsgruppens medlemmar pratar om hur de ska närma sig verksamheter konstrueras hela tiden nya, tillfälliga, positioneringar i en bana.

Noterbart är att enhetschefen Elvira, i de sociala situationer som jag har analyserat hittills, har gjort flera uttalanden kopplade till den liknande trajektorian som konstrueras. För att tydliggöra att det återkommer en liknande trajektoria i upprepade sociala situationer och att den görs kollektivt, snarare än av en enskild individ, kommer jag fortsätta min analys med ett digitalt möte i maj 2023 där Elvira inte deltar. I den här situationen är det i stället innovationsledaren Therese, tjänstearkitekten Anette och projektledaren Mats som träffas digitalt för att arbeta med det som de på Förvaltningen kallar för *NÖHRA*; En akronym som står för Nuläge, Önskat läge, Hinder, Resurser och Agera. *NÖHRA* kan beskrivas som en nulägesrapport eller dokument som

skrivs av medarbetarna i en enhet och senare ligger till grund för de överordnade chefernas verksamhetsplaner. Det är därför som enhetschefen Elvira inte är närvarande vid det här mötet och i den här situationen. Vid den här observationen är jag på plats i Förvaltningens huvudlokaler och sitter med min dator inne på Anettes kontor. Varken Anette, Mats eller Therese är däremot på plats i Förvaltningens huvudlokaler under mötet eller på hela denna dag. Tjänstearkitekten Anette, som också är den som har arbetat längst på Förvaltningen av innovationsgruppens sex medlemmar, delar sin skärm under det digitala mötet och öppnar ett dokument där de ska skriva ner sin NÖHRA. Under mötet är Anette den enda som antecknar i detta dokument, men eftersom hon delar sin skärm och har skapat dokumentet i Microsoft Teams kan hennes två kollegor se vad hon skriver och vara inne i dokumentet.

Tanken med det som Anette, Mats och Therese skriver ner i sin NÖHRA är att det ska omvandlas till konkreta mål för innovationsgruppen själva, utvecklingssektionen och i förlängningen hela Förvaltningen. Bakom mötet i sig finns därför en explicit tanke om att det ska bidra till skapandet av riktning (jfr Sergi 2016), men mitt fokus i den här situationen riktas i stället mot hur en trajektoria konstrueras när Mats, Therese och Anette pratar om att de "fortfarande" är "för långt från verksamheterna" men "har blivit bättre". Den tillfälliga positioneringen som förhandlas fram i den här situationen tydliggör att innovationsgruppen faktiskt har följt med kvalitetuppföljarna, men också att de ska fortsätta närma sig verksamheterna. Samtidigt som Mats och Therese pratar om detta skriver Anette i det delade dokumentet:

Projektledaren Mats undrar om de ska skriva att "vi [innovationsgruppen] är för långt från verksamheten" och om "det är Nuläge?" [om det är relevant att skriva under rubriken Nuläge]. "Vi har blivit bättre" [på att arbeta nära verksamheterna], poängterar Mats själv innan någon annan hinner säga något. "Vi och vi", säger innovationsledaren Therese innan hon noterar att "jag har varit på två ledningsgruppsmöten och ett möte med kvalitetsuppföljarna". "Sen ett i nästa vecka", berättar Therese och noterar att "men vi går ut i olika lägen". På min datorskärm ser jag hur tjänstearkitekten Anette skriver att "vi är fortfarande för långt från verksamheten..." som en punkt under rubriken "Nuläge". Mats säger att "vi har träffat chefer, men jag skulle vilja träffa fotfolket om man får säga så". Therese påpekar att de "har träffat chefer nu", sedan nämner hon Isak [en undersköterska i hemvården] som ett exempel och beskriver hur man kan "gå ut till honom" och "se hans verklighet också". Men hon håller med om att "vi är för långt ifrån" (2023-05-05).

I den här situationen, där projektledaren Mats och innovationsledaren Therese pratar om innovationsgruppens "Nuläge", konstrueras en trajektoria genom

flera uttalanden samtidigt som tjänstearkitekten Anette skriver i ett delat dokument. Trajektorian som konstrueras här påminner om de tidigare situationerna eftersom den tillfälliga positioneringen som görs handlar om att innovationsgruppen behöver närma sig Förvaltningens verksamheter. Här är det Mats som börjar prata om att innovationsgruppen, enligt honom, befinner sig "för långt från verksamheterna" och han undrar om de (Anette) ska skriva det under rubriken för Nuläge i NÖHRA. Mats verkar med andra ord undra om hans kollegor håller med om att de för närvarande befinner sig för långt ifrån Förvaltningens verksamheter. Innan Mats hinner få något svar konfigurerar han emellertid sitt eget uttalande om Nuläget genom att lägga till att de i innovationsgruppen, enligt honom, "har blivit bättre". I Nuläget som Mats beskriver behöver innovationsgruppen fortsätta med att närma sig Förvaltningens verksamheter, även om de redan har kommit närmare.

Precis som i de tidigare situationerna konstrueras en trajektoria och skapandet av riktning genom flera uttalanden från olika individer. Efter Mats inledande uttalande berättar Therese att hon har varit med kvalitetsuppföljarna på ett besök och ifrågasätter delvis Mats bild av Nuläget, samtidigt som Anette skriver ner det som Mats har sagt ordagrant. Här förhandlar de tre kollegorna tillsammans fram en tillfällig positionering i en bana där innovationsgruppen rör sig närmare Förvaltningens verksamheter. Även om Mats och Therese diskuterar hur de ska kunna träffa fler medarbetare – och på så sätt komma ännu närmare verksamheterna – framstår de tre som någorlunda överens om att innovationsgruppen fortsatt är "för långt ifrån". Den trajektoria som konstrueras i den här situationen handlar därför återigen om hur innovationsgruppen behöver (fortsätta) närma sig Förvaltningens verksamheter och involvera fler medarbetare.

Thereses uttalande om att de ska "gå ut" till Isak för att "se hans verklighet" bidrar också till en tillfällig positionering där det närmande som innovationsgruppen behöver göra, i förhållande till Förvaltningens verksamheter, förutsätter att det finns ett avstånd mellan dem. I de två tidigare situationerna har enhetschefen Elvira uppmärksammat hur de i innovationsgruppen behöver lära sig "hur verksamheterna fungerar" och motverka att de ses som en "funktionsbrevlåda" i Förvaltningens huvudbyggnad. Det sistnämnda hänger delvis ihop med det geografiska avståndet som finns mellan Förvaltningens huvudbyggnad och verksamheternas enheter, men i den liknande trajektorian som tycks återkomma finns det även resonemang som handlar om att de arbetar i två olika verkligheter utan någon förståelse för varandra. Innovationsgruppen behöver idéer från verksamheterna eftersom de själva inte vet vilka innovationer som

behövs hos deras medarbetare, samtidigt som medarbetarna och andra sektionsskollegor inte kan avgöra vad som är en innovation eller ta den igenom den nya innovationsprocessen. Den här tillfälliga positioneringen, med ett avstånd till Förvaltningens verksamheter, gör att trajektorian som konstrueras i olika situationer blir liknande – innovationsgruppen rör sig ständigt i en bana där de närmar sig verksamheterna och blir bättre på att arbeta med innovation.

Mindre än tre veckor efter mötet om NÖHRA besöker Mats hemvårdsenheten Sännaryd och Elvira vårdboendet Groddtorp, som hon själv pratade om under måndagsmötet i april. Mats och Elvira berättar om sina respektive verksamhetsbesök under ett digitalt fredagsmöte som flyttats till en torsdag. En flytt som jag inte har fått någon information om, men märker på min dator när mötet startas i Microsoft Teams. Jag sitter då på min vanliga arbetsplats i universitetets lokaler och får ansluta snabbt för att inte missa den sociala incheckningen. När Mats ska börja prata om sitt verksamhetsbesök på Sännaryd har han problem med att dela dokumentet digitalt och berättar i stället hur det ”blev go stämning bara jag (Mats) var där”. Mats reflekterar också själv kring om detta kan bero på att de som arbetar i verksamheterna får ”leva” med sina problem och att de upplever att ”ingen på Förvaltningen” hjälper dem. I den nedanstående situationen har Mats börjat dela sina anteckningar från verksamhetsbesöket och det som händer är att en trajektoria konstrueras, där den tillfälliga positioneringen som förhandlas fram tydliggör att innovationsgruppen själva har gjort verksamhetsbesök och vill fortsätta med dem. Precis som i Mats reflektioner kring sitt eget besök och den ovanstående diskussionen om NÖHRA går det att se hur innovationsgruppen rör sig i en bana där de gör något bra, men behöver bli bättre:

Projektledaren Mats säger att ”detta var vad vi pratade om [vid verksamhetsbesöket]”, medan jag ser på min dator hur han scrollar upp och ner i Word-dokumentet som han delar i Teams-mötet. Det är ”uppskattat att vi [innovationsgruppen] visar oss”, menar Mats. Enhetschefen Elvira säger att ”ja, jag tror det [att det är uppskattat]” och ”att vi blir en väg in och samlar frågor”. ”Det är en service vi [innovationsgruppen] behöver ha”, säger Elvira. Mats säger att ”ja” för ”på så vis skapar vi kontakten förutsättningslöst” och ”då kan vi arbeta vidare utifrån det”. Elvira berättar att ”jag var på Groddtorp och de var inte beredda på att jag skulle komma”. Elvira pratar om hur det hade blivit ett missförstånd, men att hon ”fick en liten stund” trots allt. ”Jag tyckte det var jättespännande” att ”inse att det här är en verksamhet som rullar på” och det ”är ett parallellt universum i jämförelse med de långsiktiga utmaningar som vi jobbar med här”, säger Elvira, innan hon påpekar att de i verksamheterna arbetar ”timmer per timma för att få skeppet att segla” (2023-05-25).

I den här situationen, som utspelar sig drygt tre månader efter att Therese, Elvira och Anette skrivit en lista med aktiviteter för att samla in nya idéer på potentiella innovationer, berättar projektledaren Mats och enhetschefen Elvira om att de har gjort varsitt verksamhetsbesök. Skapandet av riktning i den här situationen handlar inte om den effekt som går att se i förhållande till den första situationen i avsnittet – att de har gått från att prata om att följa med sina sektionskollegor till att göra egna verksamhetsbesök – utan i stället hur projektledaren Mats och enhetschefen Elvira tillsammans förhandlar fram en trajektoria. En trajektoria där Mats inte bara har gjort ett verksamhetsbesök och visar vad han har antecknat, men också att de gör en positionering där de tror att det är något ”uppskattat” och att innovationsgruppen ska ”arbeta vidare utifrån det”. Innovationsgruppen håller på att utveckla en ”service” där kontakten med verksamheterna sker ”förutsättningslöst”. Mats och Elvira konstruerar tillsammans en trajektoria där de har gjort någonting bra, men de behöver också fortsätta med det framöver.

Den här tillfälliga positioneringen konfigureras när Elvira berättar om sitt verksamhetsbesök. I relation till det som sagts tidigare konstrueras trajektorian så att innovationsgruppen inte bara har gjort någonting bra som de ska fortsätta med, utan också att detta behövs eftersom det finns ett avstånd mellan dem och verksamheterna – de sistnämnda arbetar i ett ”parallellt universum”. Utifrån samtliga fyra situationer går det därför att se hur de tillfälliga positioneringar som innovationsgruppens medlemmar förhandlar fram tillsammans – oavsett om enhetschefen Elvira är med eller inte – är liknande eftersom de bygger på ett avstånd mellan dem och Förvaltningens verksamheter. Den bana som innovationsgruppens medlemmar konstruerar handlar om att de rör sig närmare verksamheterna, de gör någonting bra, men samtidigt ska de komma ännu närmare; de behöver bli bättre. När innovationsgruppens medlemmar pratar om vad de har gjort och vad de ska göra sker därför skapandet av riktning i förhållande till Förvaltningens verksamheter – ett förhållande där innovationsgruppen verkar befinna sig i ständig rörelse.

Genom att analysera de här fyra situationerna kronologiskt har jag samtidigt utforskat hur det skulle gå att identifiera en förändring i innovationsgruppens riktning utifrån de effekter som uppstår i slutet av mitt fältarbete. Över de fyra situationerna går det att se hur innovationsgruppen går från att prata om att följa med sina sektionskollegor, till att Therese faktiskt följer med kvalitetsuppföljarna och att de sedan börjar göra egna verksamhetsbesök. Utifrån det analytiska perspektiv som jag utgår från kring trajektoria och skapandet av riktning är det emellertid inte effekten som är intressant, utan i stället den kontinuerliga förhandling som går att se i situationerna. Skapandet

av riktning handlar i detta fall om hur innovationsgruppens medlemmar tillsammans gör flera uttalanden, som innebär tillfälliga positioneringar och små förändringar konstrueras kontinuerligt när individerna pratar med varandra. I relation till Crevani (2018), Sklaveniti (2020), Simpson et al. (2018) och synen på trajektorier som någonting flytande, är det emellertid intressant att det tycks finnas liknande drag i de tillfälliga positioneringar som innovationsgruppens medlemmar gör. De verkar hela tiden närma sig Förvaltningens verksamheter, men är fortsatt för långt ifrån efter drygt tre månader. Genom resterande delar av den här avhandlingen kommer den liknande trajektorian, som handlar om hur innovationsgruppen ska närma sig verksamheterna, att vara central och avståndet mellan Förvaltningens olika delar kommer därför att bli aktuellt igen. I nästa analysavsnitt kommer jag dessutom att utforska en annan insikt kopplad till hur innovationsgruppens trajektorier konstrueras – utgångspunkten för banan som innovationsgruppen rör sig i är deras tidigare misslyckanden.

5.1.2 Misslyckanden som utgångspunkt

I det här avsnittet kommer jag undersöka hur den liknande trajektorian som återkommer i flera situationer principiellt utgår från misslyckanden; innovationsgruppen har tidigare arbetat på fel sätt med innovation. När den liknande trajektorian konstrueras görs därför tillfälliga positioneringar gentemot det som innovationsgruppen har gjort, som innebär att de rör sig från misslyckanden till att arbeta (mer) framgångsrikt. Under tiden för mitt fältarbete pratar innovationsgruppen vid flera tillfällen om det som på en generell nivå skulle kunna sammanfattas som att de ska ta sig ifrån det som de har gjort fel till att involvera fler medarbetare. Innovationsgruppen pratar om att de ska närma sig Förvaltningens verksamheter och därigenom bli bättre på att arbeta med innovation. Genom att analysera några av dessa sociala situationer mer detaljerat kommer jag utforska hur riktning skapas i förhållande till misslyckanden, något som bidrar till en trajektorier där innovationsgruppen kontinuerligt verkar genomgå förändringar mot det bättre – trots att det är svårt att se exakt vad innovationsgruppen ska göra annorlunda. Utgångspunkten i misslyckanden är dessutom något som jag kommer att återvända till i den senare delen om vändpunkter, eftersom det principiellt handlar om det förflutna.

Anledningen till att jag väljer att fokusera på misslyckanden här och återvända till det senare är att jag vill börja förstå hur en sådan positionering innebär att det konstrueras en trajektorier där en ny och annorlunda riktning (mot det

bättre) skapas kontinuerligt. För att tydliggöra det här resonemanget går det också att vända på det; om innovationsgruppen redan hade pratat om att de arbetar nära Förvaltningens verksamheter hade det varit svårt för dem att framställa det som nytt och annorlunda att de ska arbeta (ännu) närmare dem. Utgår de däremot från misslyckanden – att de befinner sig för långt från verksamheterna och har gjort fel – innebär till exempel att börja följa med ut på ett verksamhetsbesök en konfiguration eller förändring. Misslyckanden är därför en viktig del i förståelsen för vad innovationsgruppen gör och hur en liknande trajektoria tycks återkomma, trots kontinuerligt förhandlande mellan flera individer.

För att börja undersöka hur den liknande trajektorian konstrueras med utgångspunkt i misslyckanden kommer jag att analysera en situation som äger rum under de tidigare delarna av mitt fältarbete, närmare bestämt i januari 2023. Situationen kommer från ett möte mellan innovationsgruppen och innovationsavdelningen, det vill säga två administrativa stödsektioner i Edenlund kommun som arbetar med innovation. De två stödsektionerna har bestämt att de ska träffas för ett gemensamt möte på Innovationscentrum, där de ska prata om hur de kan samarbeta mer och därigenom bidra till Edenlund kommuns mer övergripande arbete med innovation. Projektledaren Mats har dessutom varit i kontakt med innovationsavdelningen eftersom han vill få hjälp med Polymessage, en innovation som han för tillfället menar att han inte kommer vidare med. Sett till hela mötet är det som händer att innovationsgruppens medlemmar tillsammans bidrar till en tillfällig positionering som misslyckade i förhållande till den framgångsrika innovationsavdelningen. Under mötet pratas det sällan om någon form av samarbete och Mats får ingen konkret hjälp med Polymessage. Vad som däremot händer är att Therese, Elvira, Anette och Mats pratar om hur de har misslyckats, medan innovationsavdelningens anställda berättar om hur de har löst liknande problem. Tillsammans konstruerar de därför en trajektoria där den hittills misslyckade innovationsgruppen skulle behöva arbeta mer som den till synes välfungerande innovationsavdelningen, för att komma närmare Förvaltningens verksamheter.

När jag kommer till innovationscentrum denna januarimorgon möter jag Anette utanför entrén. Dörren har ett kodlås och Anette visar hur det är möjligt att ringa ett nummer för att låsa upp entrén. Vi två går sedan tillsammans till ett mindre mötesrum där Therese, Elvira och Mats redan är på plats. Innan mötet med innovationsavdelningen ska innovationsgruppen själva ses i en timme. Jag och Anette hänger av oss ytterkläderna innan vi går för att hämta kaffe i köket. På vägen dit berättar Anette om innovationscentrum och jag

noterar hur lokalen är utformad, samt inredd, för att se ut som en ”kreativ” arbetsplats (De Paoli et al. 2019; Turco 2016); olika sorters mötesrum har placerats runt öppna kontorslandskap, ytor för olika former av co-working och ett uppehållsrum med ett pingisbord. I mötesrummet där innovationsgruppen sitter har en av väggarna en svart tapet (griffeltavla) där mötesdeltagarna kan rita med krita i pastellfärger. Vid flera av arbetsplatserna finns det inte bara en kontorsstol utan också en pilatesboll för den som vill variera sin sittställning. På en av de två våningarna ligger en man, som har tagit av sig sina skor, i en ”fat boy” medan han arbetar med datorn på sin mage. Den större möteslokalen på en av våningarna, som brukar kallas för Djungelrummet, har en tapet med apor och exotiska växter medan resterande delar av lokalen har inretts på ett färgglatt och lekfullt sätt. Bara den fysiska omgivningen utmärker sig därför från Förvaltningens mer traditionella huvudlokaler, där de flesta anställda delar mindre kontor med en kollega och all inredning går i en färgskala mellan svart, grått och vitt.

Efter att innovationsgruppen har haft sitt eget möte i en timme kommer enhetschefen Nicklas (enhetschef på innovationsavdelningen) in i mötesrummet och säger att Therese, Elvira, Anette och Mats ska gå ner en våning för att delta i en ”stand-up” med flera av de som arbetar på innovationsavdelningen. Under stand-upen ska innovationsgruppens och innovationsavdelningens anställda berätta i en minut vardera om vad de arbetar med för tillfället, men framför allt innovationsgruppens medlemmar tar längre tid på sig. Projektledaren Noah (projektledare på innovationsavdelningen) anmärker hur han tror att det är något ”kommunalt” som gör dem benägna att berätta så utförligt om vad de tror att andra är intresserade av under stand-upen. I samband med detta nämner Noah också hur de på innovationsavdelningen arbetar med att ”spränga in agilt i byråkratin”. Redan innan det formella mötet mellan innovationsgruppen och innovationsavdelningen har börjat skapas därför en kontrast mellan hur mötesdeltagarna pratar om den ”kommunala” innovationsgruppen respektive den ”agila” innovationsavdelningen. En kontrast som inte bara återfinns i deras lokaler och uttalade arbetssätt utan också – som jag kommer att utforska – i hur de pratar om sig själva, som misslyckade respektive framgångsrika, i arbetet med innovation.

När stand-upen är slut sätter sig Therese, Elvira, Anette, Mats, Nicklas, Noah och Nathalie (projektledare på innovationsavdelningen) ner i en soffgrupp framför Djungelrummet för att inleda det formella mötet – medan jag sätter mig i en fåtölj precis utanför den halvcirkel som de bildar tillsammans. Även om detta är det formella mötet som de två stödsektionerna har bokat in finns det ingen dagordning och Nicklas börjar i stället med att berätta om

Kommunens innovationsmodell (se bild 4.2.) när vi har satt oss ner. Efter det börjar ett ostrukturerat samtal om de två stödsektionernas arbete med innovation. Den nedanstående situationen kommer från mitten av mötet och det som händer är att kontrasten mellan den kommunala innovationsgruppen och den agila innovationsavdelningen blir tydlig igen. Innovationsgruppens medlemmar pratar inte bara om sig själva som kommunala utan också misslyckade, med ett avstånd till verksamheternas medarbetare, medan Nicklas och Noah berättar om hur den agila innovationsavdelningen har löst liknande problem. Kontrasten bygger med andra ord på den tillfälliga positioneringen som de två grupperna gör i förhållande till varandra och för att närma sig medarbetarna i Förvaltningens verksamheter behöver innovationsgruppen arbeta mer som innovationsavdelningen:

Vi arbetar i stuprör på Förvaltningen, säger tjänstearkitekten Anette, som också påpekar att de [innovationsgruppen] ”saknar forum för att dela”. Hon jämför detta med arbetssättet Scrum. Anette menar att hon letat efter ett forum för delning, men inte lyckats hitta det och nämner att ”det ska inte bara gå via chefer”. Det är ”väldigt mycket chefer” och ”får inte gå via medarbetarna” [som innovationsgruppen arbetar nu], säger innovationsledaren Therese. Mycket arbete ägnas, enligt Therese, åt att ”förankra” vilket gör det ”tungrott”. Särskilt på Förvaltningen, anmärker Therese, som också menar att det ”inte är bra för innovationen”. Men när innovationskommittén får mandat kommer det att bli annorlunda, menar Therese. Det blir tyst i några sekunder. ”Mm”, säger enhetschefen Nicklas. Efter en tystnad på några sekunder till säger enhetschefen Elvira att det är ett problem ”när saker ligger och skvalpar”. De [innovationsgruppen] arbetar inte i ”sprintar” utan utdraget. Elvira spekulerar i om det utdragna arbetet är något kommunalt. Hon beskriver detta kommunala som att Outlook är fullt, de har fem till sex möten per dag och det finns varken tempo eller puls i deras aktiviteter. ”Men ni [innovationsavdelningen] arbetar på ett annat sätt?”, frågar Elvira. Ja, menar projektledaren Noah, och beskriver hur det är viktigt att ”putta [saker] åt sidan i kalendern”. Jag ser hur han visar med sina händer att han flyttar någonting åt sidan, i höjd med huvudet. Noah säger att det är ”enklare med sprintar” och att ”ambitionen finns”, men att det ”måste synka med andra”. Nicklas nämner att det förstås är viktigt att planera sprintar med andra, men att man tappar tid genom att försöka hitta tider. Han undrar varför man ”behöver boka in” samtal på tio minuter. Nicklas ger ett exempel från arbetet med ”digitala insatskort”, där han beskriver hur han kan ringa eller gå och prata direkt med de som är involverade i projektet (2023-01-16).

I den här situationen är det inte bara tjänstearkitekten Anette, innovationsledaren Therese och enhetschefen Elvira som gör så att en trajektoria konstrueras, utan enhetschefen Nicklas och projektledaren Noah

från innovationsavdelningen gör också uttalanden som bidrar till att de två stödsektionernas arbete med innovation positioneras i förhållande till varandra. Anette, Therese och Elvira pratar om att innovationsgruppen arbetar i stuprör, ”saknar forum för att dela”, lägger tid på att ”förankra” och har kalendern full med möten. Innovationsgruppen arbetar *inte* i sprintar (något som förknippas med arbetssättet Scrum samt agil organisering), medan Noah och Nicklas berättar att de på innovationsavdelningen gör det. När Noah och Nicklas gör uttalanden om att de arbetar med sprintar, puttar saker åt sidan i sina kalendrar och går direkt för att prata med involverade, gör de därför en tillfällig positionering av innovationsavdelningen i förhållande till det Anette, Therese och Elvira har pratat om tidigare. En positionering där innovationsavdelningen framstår som en framgångsrik kontrast; de har gjort det som innovationsgruppen inte har gjort (än).

Medan Anette och Therese gör uttalanden som påminner om hur innovationsgruppen vill närma sig medarbetarna i Förvaltningens verksamheter, genom att till exempel ”gå via” medarbetare i stället för chefer, är det Elvira som uppmärksammar att deras misslyckanden kanske skulle kunna vara något kommunalt. Genom att först säga att innovationsgruppen inte arbetar med ”sprintar” och sedan ställa en fråga om huruvida innovationsavdelningen arbetar ”på ett annat sätt?”, tydliggör Elvira en positionering där de två stödsektionerna förhåller sig till varandra. När Nicklas och Noah sedan börjar beskriva hur de på innovationsavdelningen arbetar upprepar de positioneringen i förhållande till innovationsgruppen; de på innovationsavdelningen puttar faktiskt saker åt sidan och arbetar med sprintar eftersom det är ”enklare”. I trajektorian som förhandlas fram innebär Anette, Therese och Elviras uttalanden i sig inte att ett misslyckande konstrueras, men de gör det möjligt för Nicklas och Noah att positionera innovationsavdelningen som en kontrast. Det innovationsgruppen har gjort görs med andra ord till ett misslyckande i förhållande till innovationsavdelningen, som i sin tur blir den framgångsrika motparten. Kontrasten i trajektorian som konstrueras innebär också att innovationsavdelningens arbetssätt för tillfället görs till svar på innovationsgruppens misslyckanden. För att skapa en ny och annorlunda riktning, som ska föra innovationsgruppen närmare verksamheterna, behöver de börja arbeta med sprintar och bli mindre kommunala (som den agila innovationsavdelningen).

I den här situationen är det ingen som ifrågasätter hur en bana för den misslyckade innovationsgruppen konstrueras med den framgångsrika innovationsavdelningen som en kontrast. Detta är anmärkningsvärt eftersom innovationsavdelningen, som tidigare nämnts, är en administrativ stödsektion

tillhörande KLF. Innovationsavdelningen arbetar med andra ord inte i direkt relation till någon av Edens kommunens kärnverksamheter. Det här hade kunnat användas som ett argument för att ifrågasätta hur mycket innovationsavdelningens framgångar med att ”putta saker åt sidan i kalendern” och ”synka med andra” skulle kunna hjälpa innovationsgruppen att närma sig Förvaltningens verksamheter. Något sådant ifrågasättande sker emellertid inte i den här situationen, utan i stället konstrueras en trajektoria där innovationsgruppen och innovationsavdelningen arbetar med samma utmaningar kopplade till innovation – där den senare stödsektionen dessutom verkar positionera sig närmare Kommunens verksamheter. Det blir därmed tydligt hur mötesdeltagarna tillsammans gör så att en trajektoria konstrueras, utifrån den tillfälliga positioneringen som de gör i förhållande till varandra.

I den ovanstående situationen pratar individerna tillsammans om hur innovationsgruppen arbetar utdraget, medan innovationsavdelningen arbetar med sprintar; individerna gör flera uttalanden om den misslyckade, tungrodda och kommunala innovationsgruppen som saknar tempo och puls, medan den agila innovationsavdelningen arbetar i snabba och enkla sprintar med tigha deadlines på två veckor. Att innovationsgruppen arbetar för långsamt görs därför till en del av den liknande trajektorian som handlar om hur innovationsgruppen ska närma sig verksamheterna – de behöver arbeta snabbare för att involvera fler medarbetare. Utöver att innovationsgruppen beskrivs som en ”funktionsbrevlåda” eller ”de i Förvaltningens huvudbyggnad” av medarbetare i Förvaltningens verksamheter, förekommer också öknamn som ”dinosaurierna”, ”det svarta hålet”, ”elefantkyrkogården” och ”de som väntar på döden” under mitt fältarbete. Samtliga öknamn säger något om avståndet mellan Förvaltningens stödsektioner och verksamheterna, men också hur det finns en bild av att innovationsgruppen arbetar långsamt och inte kommer någonstans i arbetet med innovation. Några av de här öknamnen nämns under mötet mellan innovationsgruppen och innovationsavdelningen, något som får mötesdeltagarna att börja skratta:

Enhetschefen Elvira berättar att innovationsgruppen ibland har beskrivits som ”dinosaurierna” i Förvaltningens huvudbyggnad. Innovationsledaren Therese skrattar lite innan hon säger att ”det svarta hålet, har jag också hört”. Även projektledaren Noah verkar tycka att diskussionen kring Förvaltningens öknamn är underhållande. Jag ser hur han ler när han berättar att han har hört Förvaltningen beskrivas som ”de som väntar på döden” av medarbetare. De andra skrattar [och jag själv har också svårt att hålla mig för skratt]. Det hoppas jag inte för ”jag är lite ung”, säger Therese mitt i allt skratt (2023-01-16).

I den här kortare situationen är jag framför allt intresserad av att det är projektledaren Noah från innovationsavdelningen som, efter att enhetschefen Elvira och innovationsledaren Therese har berättat om två av innovationsgruppens öknamn, berättar att han själv har hört hur Förvaltningen kallas för ”de som väntar på döden”. Samtidigt nämner varken Noah eller Nicklas (eller någon annan mötesdeltagare) huruvida det skulle finnas några liknande öknamn för innovationsavdelningen. Även i diskussionen om öknamn gör mötesdeltagarna därför tillfälliga positioneringar som innebär att de två stödsektionerna kontrasteras i förhållande till varandra – innovationsgruppen har misslyckats (och fått öknamn) medan innovationsavdelningen är framgångsrika. Öknamnen går dessutom att relatera till den liknande trajektorian som verkar återkomma, där innovationsgruppen inte bara har misslyckats eftersom de är för långt ifrån Förvaltningens verksamheter, utan också arbetar för långsamt. Det svarta hålet handlar exempelvis om att medarbetarna i Förvaltningens verksamheter, som trots allt har försökt kontakta innovationsgruppen med idéer till innovationer, tycker att det som de skickar till innovationsgruppens funktionsbrevlåda försvinner – antingen får de inget svar eller så blir innovationen som tas fram (efter ett tag) inte som de har tänkt från början.

Ett annat exempel på när innovationsgruppen pratar om sig själva som långsamma kommer från en situation där Therese, Anette och Mats är med på FLG:s möte för att hålla i en presentation innan de ska fatta beslut om att införa en innovationskommitté i Förvaltningen. Samma innovationskommitté som enligt Therese, i ett av de tidigare utdragen, kommer göra så att det blir ”annorlunda” när de ”får mandat”. En noterbar detalj i förhållande till FLG:s möten är att de varierar den fysiska platsen mellan olika enheter i Förvaltningens verksamhet (detta möte är t. ex. på vårdboendet Spiran). Både förvaltningschefen Frida och verksamhetschefen Lars berättar för mig vid olika tillfällen att den här variationen beror på att FLG ska visa sin närvaro – återigen en indikation på att det verkar finnas ett avstånd mellan olika delar av Förvaltningen. Mitt huvudsakliga fokus i den här situationen riktas emellertid mot att Therese gör uttalanden om hur innovationsgruppen har misslyckats, däribland genom att arbeta för långsamt och tappa de innovationer (eller projekt) som de har tagit över från medarbetare i verksamheterna – innovationen blir inte som medarbetaren hade tänkt från början. Genom en kommentar från Lars, flera uttalanden från Therese och även förvaltningschefen Frida konstrueras en trajektoria där den nya innovationsprocessen, som innehåller en innovationskommitté, ska föra innovationsgruppen från misslyckanden till att arbeta bättre med innovation.

Tillsammans förhandlar de fram en tillfällig positionering som innebär skapandet av riktning:

Men att hitta vad [som är ett behov för en innovation] tar tid och att hitta vad som gynnar "dem" [medarbetarna i Förvaltningens verksamheter], säger innovationsledaren Therese. Hon står framför ett stort mötesbord där cheferna i FLG sitter och visar ett bildspel på en stor touchskärm. Therese berättar att "vi [innovationsgruppen] tar över saker" och då upplever medarbetare att de "tappar projektet". Verksamhetschefen Lars säger att han håller med och frågar om inte tanken är att de [innovationsgruppen] ska utveckla en process nu [den nya innovationsprocessen]. Jag sitter vid ett mindre bord vid sidan om det stora mötesbordet och ser hur tjänstearkitekten Anette, som också sitter vid det mindre bordet, har börjat anteckna det som sägs på mötet i Microsoft OneNote på sin dator. Även projektledaren Mats sitter vid det mindre bordet. Han har benen i kors och jag ser hur han tittar bort mot det stora mötesbordet där förvaltningschefen Frida, verksamhets- och sektionscheferna i FLG sitter. Therese tittar på Lars och säger att "ja", de ska utveckla en process nu och ger sedan exempel på hur de har tänkt med den nya innovationsprocessen. Lars säger igen att han tycker det låter bra, att de [innovationsgruppen] inte bara blir en "glamouriserad brevlåda" utan att det också blir en hel process. Frida säger att hon håller med, det kommer att bli bra med den nya innovationsprocessen. Mats och Therese säger att de också tror att det kommer bli bra och upprepar delvis det som Lars och Frida sagt, samtidigt som flera "mm" hörs i möteslokalen (2023-01-30).

Här är det inte positioneringen i relation till innovationsavdelningen som bidrar med en kontrast till innovationsgruppens misslyckanden, utan den tillfälliga positioneringen görs i stället i förhållande till den "nya" innovationsprocessen som innovationsgruppen arbetar med att ta fram. En process som jag tidigare beskrev som en checklista, bestående av arbetsuppgifter som innovationsgruppen ska genomföra för att idéer ska kunna gå igenom Kommunens innovationsmodell och bli till uppskalade innovationer (se bild 4.2.). Kontrasten här är att innovationsgruppen tidigare inte har arbetat med innovationsprocessen och en innovationskommitté, men de ska börja göra det (efter att FLG tar ett beslut). Återigen påminner flera uttalanden i situationen om en bana där innovationsgruppen ständigt rör sig närmare Förvaltningens verksamheter, men samtidigt har börjat komma närmare dem. Innovationsgruppen är på väg från att vara en "glamouriserad brevlåda" (eller en "funktionsbrevlåda" i "Förvaltningens huvudbyggnad") till att arbeta utifrån en process där de inte "tappar projektet". I likhet med den första situationen från mötet mellan innovationsgruppen och innovationsavdelningen är utgångspunkten i banan som konstrueras, det vill säga trajektorian, att

innovationsgruppen är på väg från misslyckanden mot det bättre. I likhet med de tidigare situationerna konstrueras också trajektorien genom flera uttalanden från olika individer; innovationsledaren Therese, förvaltningschefen Frida och verksamhetschefen Lars förhandlar fram positioneringar i en bana medan tjänstearkitekten Anette antecknar och projektledaren Mats, tillsammans med Therese i den senare delen av situationen, upprepar delar av det som Frida och Lars har sagt. Det är därför i förhållande till tidigare misslyckanden som Lars, Frida, Therese och Mats kan prata om att det kommer bli bra när den nya innovationsprocessen är på plats.

Anledningen till att innovationsgruppen deltar i FLG är, som tidigare nämnts, att de ska ta ett formellt beslut om att införa en innovationskommitté i Förvaltningen. Tanken är att innovationskommittén ska fatta större finansiella beslut om innovationer, beslut som tidigare har tagits av hela FLG (elva chefer). För att kunna ta snabbare beslut har tanken varit att ett mindre antal chefer (tre till fyra stycken) och innovationsledaren (Therese) ska vara med i innovationskommittén. Det har också funnits ett argument om att innovationskommittén skulle kunna utformas så att det finns ett mer explicit fokus på verksamhetsnära innovationer. Innovationsgruppens medlemmar vill dessutom att innovationskommittén och dess beslut ska kopplas till specifika steg i den nya innovationsprocessen, vilket innebär att de större finansiella besluten ska bli en del av checklistorna med arbetsuppgifter som specificerar hur de arbetar med innovation. Det ska finnas en tydlig struktur för hur en idé blir till en innovation och när besluten kopplade till innovationskommittén tas i processen. Innovationskommittén hänger därför samman med den nya innovationsprocessen och principiellt den liknande trajektorien med utgångspunkt i misslyckanden; den nya innovationsprocessen och innovationskommittén utvecklas för att arbeta snabbare och kunna närma sig Förvaltningens verksamheter. I förhållande till hur innovationsgruppen pratar om sitt tidigare arbete utgör innovationskommittén och innovationsprocessen därför en ny och annorlunda riktning mot det bättre. Utgångspunkten i misslyckanden gör det möjligt för innovationsgruppens medlemmar att tillsammans, eller tillsammans med andra (såsom innovationsavdelningen och FLG), prata om det som de ska göra som något i stunden positivt – den tillfälliga positioneringen innebär att de kontinuerligt är på väg mot det bättre och framgångsrika.

Situationen från mötet med FLG är också intressant i förhållande till mötet med innovationsavdelningen eftersom en motsägelser blir tydlig. Även om det kommunala och långsamma framställs som en del av innovationsgruppens misslyckanden verkar det samtidigt finnas en bild av att mer struktur,

checklistor och (nya) tydligare processer skulle göra deras arbete snabbare. Den här motsägelsen går också att se i en situation från slutet av mötet mellan innovationsgruppen och innovationsavdelningen. Återigen inleds situationen med att innovationsgruppens anställda pratar om hur de har misslyckats, något som gör det möjligt för Nicklas och Noah att för tillfället positionera innovationsavdelningens arbete med sprintar som en framgångsrik kontrast. I den här situationen är det projektledaren Mats som pratar om hur han ”stör sig på” att innovationsgruppen inte har någon ”urgency” (brådska) i sitt arbete, en tillfällig positionering med utgångspunkt i misslyckanden som gör det möjligt för Nicklas och Noah att, i förhållande till detta, prata om sitt arbete som framgångsrikt. Utifrån det som Nicklas och Noah beskriver i den här situationen är det emellertid svårt att se konkret hur det som innovationsavdelningen gör skulle vara annorlunda från innovationsgruppens arbete. Kontrasten i den sociala situationen återfinns därför inte i vad de två stödsektionerna faktiskt gör, utan i hur de för tillfället positionerar sig gentemot varandra:

Projektledaren Mats säger att han ”stör sig på att vi [innovationsgruppen] bara jobbar vidare” och att det inte finns någon ”urgency” i det de gör. ”Du är bra på deadlines”, säger enhetschefen Elvira och nämner att de andra i innovationsgruppen har det att lära av Mats. ”Vi pratar om hur det går”, säger Mats och jämför detta med att prata om vad man ”har gjort”. Tjänstearkitekten Anette säger att hon inte håller med och menar att en del innovationer, däribland förändringsledning, måste vara pågående utan att nödvändigtvis ha ett slutdatum. Innovationsledaren Therese tycker att de borde vara pragmatiska och lyssna på Mats, för det som behövs är framför allt en systematik. Enhetschefen Nicklas säger att sprintprocessen, det vill säga arbete i tvåveckors-block, hjälper dem på innovationsavdelningen att hålla deadlines. Han beskriver deras arbetssätt som att de utgår från frågan ”vad behöver jag veta?” och sedan ”bryter ner det till mål och aktiviteter”. Mats säger att han tycker att detta låter bra och nämner att deras kund både ”får och ger vård” [deras kund är inte bara äldre personer och personer med funktionsnedsättning, utan också medarbetarna i Förvaltningens verksamheter]. Mats tror därför att ”en levande organism” ger ”mindre nytta”. Efter detta tar Mats en kort paus innan han börjar beskriva sig själv som en person som har svårt att tänka abstrakt och gärna ser världen i svartvitt. Nu vill han ha ett rakt och tydligt svar kring hur innovationsavdelningen vill att innovationsgruppen ska kontakta dem. Nicklas säger att det inte spelar så stor roll och beskriver sedan hur det skulle gå till efter att Mats kontaktar dem; hur Mats förfrågan om hjälp skulle hamna i en lista [i Microsoft Teams] och sedan tas upp under en av innovationsavdelningens sprintar. Therese undrar vem som skulle plocka upp det. Vem som helst kan plocka upp, säger Nicklas. Projektledaren Noah verkar

i stället svara på Mats fråga när han säger att ”jag vet inte, och det är helt okej”. Han lutar sig framåt mot Mats, tittar mot honom och berättar att även om innovationsavdelningen har ”blyttdliga processer” kan arbetet ibland gå utanför detta och vara organiskt. Mats kan därför göra som han vill, menar Noah: Mejla, ringa eller komma förbi på en fika. ”Det betyder mycket”, säger Mats. Noah fortsätter att prata, framåtlutad mot Mats, och säger att ”även om den [innovationsavdelningens sprintprocess] är ypperfekt” kommer vissa delar alltid att se annorlunda ut eller ske i en annorlunda ordning. Noah nämner också att han har tagit sin ”ISO” [ISO-certifiering som projektledare] bara för att ”andra ska tro att jag har något att komma med”. Nicklas säger att han tror att det är viktigt att vara ”mänskliga” och att innovationsgruppen måste ”synka” sig (2023-01-16).

Här görs återigen en tillfällig positionering som innebär innovationsgruppens trajektorier konstrueras med utgångspunkt i misslyckanden, eftersom den kontrasteras i förhållande till innovationsavdelningen. Enhetschefen Nicklas uppmärksammar innovationsavdelningens arbete med sprintprocesser som en kontrast till de misslyckanden som Mats, Elvira, Therese och Anette har pratat om. Genom att arbeta utifrån en sprintprocess skulle innovationsgruppen kunna skapa ”urgency”, vara pragmatiska, hålla Mats deadlines och ha en systematik samtidigt som vissa innovationer som till exempel förändringsledning i Förvaltningen får vara pågående. Återigen gör mötesdeltagarna tillsammans en tillfällig positionering av innovationsgruppen där Mats uppmärksammar att de har misslyckats med att nå sina deadlines, något som Elvira, Anette och Therese sedan adresserar i sina fortsatta uttalanden. De här uttalandena från Mats, Elvira, Therese och Anette gör det, i sin tur, möjligt för enhetschefen Nicklas att prata om innovationsavdelningen och göra en positionering av deras sprintprocess som en (framgångsrik) kontrast.

I likhet med den inledande situationen från mötet mellan innovationsgruppen och innovationsavdelningen är det ingen som ifrågasätter kontrasten mellan de två stödsektionerna. Mats säger i stället att han tycker det som Nicklas berättar om sprintprocessen låter bra och gör ett uttalande om att ”en levande organism” skulle vara av ”mindre nytta” i Förvaltningens arbete. Det här uttalandet från Mats kan tolkas som en motsägelse mellan vad som skulle vara ett misslyckat och kommunalt arbete med innovation, respektive ett framgångsrikt och agilt. För att kunna sätta upp och hålla deadlines behöver innovationsgruppen mer systematik i sitt arbete i stället för något ”organiskt”, men de ska samtidigt bli snabbare och mindre kommunala. Kontrasten mellan innovationsgruppens misslyckande och innovationsavdelningen innehåller därför en motsägelse som gör det svårt att svara på exakt vad

innovationsgruppen har tänkt att göra annorlunda för att närma sig Förvaltningens verksamheter och arbeta snabbare. Det som däremot är tydligt är att så länge som de pratar om att göra någonting (vad som helst) annorlunda, i förhållande till sina tidigare misslyckanden, kommer det att bli bra; utgångspunkten i misslyckanden innebär att små konfigurationer i trajektorian kan ses som förändringar mot det bättre.

Efter en beskrivning av sig själv frågar Mats dessutom om hur de på innovationsavdelningen vill bli kontaktade och hur deras samarbete kommer se ut runt Polymessage. I den här delen av situationen blir motsägelsen mellan det som mötesdeltagarna kallar för "organiskt" och "blytttydligt" – eller "yxperfekt" – arbete tydligare. Utifrån Mats, Anette, Elvira, Therese, Nicklas och Noahs uttalanden görs en positionering av innovationsgruppen, som saknar "urgency" och arbetar organiskt, i förhållande till innovationsavdelningen, vars arbete med sprintprocesser bidrar till en tydlig struktur. I relation till denna positionering av de två stödsektionerna framstår Nicklas och Noahs svar på Mats fråga – om hans kontaktförsök för att få hjälp och börja samarbeta – som ett exempel på motsägelsen i vad de två stödsektionerna egentligen gör för att närma sig verksamheterna. Trots innovationsavdelningens "blytttydliga processer" vet de inte vem som kommer samarbeta med Mats kring Polymessage och det spelar ingen roll hur han kontaktar dem. Svaret på frågan om vad innovationsgruppen har tänkt göra för att närma sig Förvaltningens verksamheter, bli snabbare och framgångsrika som den agila innovationsavdelningen, verkar därmed vara vad som helst – så länge som det är annorlunda från det som de har gjort när de misslyckades. En trajektoria där arbetet med innovation behöver vad som helst för att bli bra eller bättre konstrueras också i Nicklas uttalande om att det är viktigt att vara "mänskliga" och att innovationsgruppen behöver "synka" sig. Motsatsen hade inneburit att det skulle vara bra att vara omänskliga och osynkroniserade i arbetet med innovation. Utifrån det som mötesdeltagarna pratar om och den trajektoria som konstrueras, verkar skapandet av en riktning göras kontinuerligt när flera individer pratar tillsammans om hur innovationsgruppen rör sig (i en bana) från misslyckanden mot det bättre.

I det här avsnittet har jag utforskat hur en liknande trajektoria konstrueras, när individer gör tillfälliga positioneringar i förhållande till varandra, andra grupper, hur de arbetat tidigare eller skulle behöva arbeta. Dessa tillfälliga positioneringar påminner om varandra eftersom innovationsgruppens medlemmar gör uttalanden om hur de är på väg från misslyckanden, mot att arbeta närmare Förvaltningens verksamheter. Att trajektorian konstrueras på det här sättet innebär att det hela tiden går att identifiera konfigurationer och

förändringar i en riktning, även om det är svårt att peka exakt på vad som skulle vara annorlunda; de tillfälliga positioneringar som görs framstår som vardagliga och ibland motsägelsefulla. Dessutom är det svårt att se hur någon av de här situationerna skulle innebära att innovationsgruppen löser sina problem – att de börjar arbeta lika snabbt som Förvaltningens verksamheter, gör så att avståndet försvinner eller att de tar fram innovationer för att kunna vårda den åldrande befolkningen. I nästa del kommer jag att fortsätta min analys genom att titta närmare på vändpunkter utmed innovationsgruppens trajektoria, det vill säga situationer där innovationsgruppen mer specifikt uppmärksammar ett ihågkommet förflutet och en möjlig framtid. Analysen av vändpunkter kommer återigen vrida fokuset mot misslyckanden och frågan om hur innovationsgruppen kan komma närmare verksamheterna.

5.2 Vändpunkter mellan det förflutna och framtiden

I den här analysdelen kommer jag att fördjupa förståelsen för hur trajektoria och skapandet av riktning görs i samband med vändpunkter där ett ihågkommet förflutet sammanförs med en möjlig framtid. Återigen kommer en viktig poäng vara att vändpunkter – precis som trajektoria – görs kollektivt i sociala situationer, vilket betyder att det inte behöver vara en (särskild) individ som gör sammanförandet i ett och samma uttalande. Min analys av vändpunkter hamnar därför närmare Sklaveniti (2020) än Simpson et al. (2018), men jag kommer dessutom förtydliga hur ett ihågkommet förflutet kan återopas och göras till ett *gemensamt ting* när individer tillsammans pratar om vad de ska göra eller vad som behöver göras. Det som händer i samband med vändpunkter är att flera individer tillsammans skapar betydelse för ett ihågkommet förflutet i förhållande till en möjlig framtid, en tillfällig positionering som innebär att en ny eller annorlunda riktning skapas i nuet. Ett generellt exempel på en sådan betydelse skulle kunna vara misslyckanden, vilket betyder att jag i den här delen utvecklar mitt resonemang om att innovationsgruppen kontinuerligt förhandlar fram en liknande trajektoria. Det är i nuet som innovationsgruppen rör sig närmare Förvaltningens verksamheter.

5.2.1 Åberopande av ett ihågkommet förflutet

För att utforska hur ett ihågkommet förflutet återopas och görs till ett gemensamt ting i sociala situationer kommer jag börja med att återvända till mötet mellan innovationsgruppen och innovationsavdelningen. Åberopandet

av ett ihågkommet förflutet och hur det görs till ett gemensamt ting kan delvis ses som en förlängning av resonemanget om att det i flera situationer konstrueras en liknande trajektoria med misslyckanden som utgångspunkt, vilket är anledningen till att jag inleder med en situation från samma möte. Utifrån situationerna som jag analyserar i det här avsnittet kommer jag att utforska hur innovationsgruppens medlemmar åberopar ett ihågkommet förflutet som ofta har mycket gemensamt och handlar om deras misslyckanden. Trots att ett ihågkommet förflutet, utifrån Meads (1932) perspektiv, inte är objektivt pratar innovationsgruppens medlemmar om ett förflutet som åtminstone kan beskrivas som liknande och inte minst återkommande. De kan därför åberopa misslyckanden från ett ihågkommet förflutet individuellt, men det är tillsammans som de gör det till ett gemensamt ting. Ett gemensamt ting som bidrar till positioneringar där de kan prata om vad de ska göra i en möjlig framtid som någonting nytt och annorlunda – en förändring mot det bättre.

Utifrån de situationer som jag analyserar i det här avsnittet kommer jag undersöka hur de misslyckanden som innovationsgruppen åberopar för positionering, i samband med att en trajektoria konstrueras, kan lokaliseras till en tidpunkt i ett ihågkommet förflutet innan den så kallade HÖG-mässan. När innovationsgruppens medlemmar åberopar ett ihågkommet förflutet och gör det till ett gemensamt ting pratar de därför återkommande om HÖG-mässan och arbetet som de gjorde vid denna tidpunkt som ett misslyckande. Här är det noterbart att Edenlund var värdkommun för HÖG-mässan, som är ett evenemang med tydligt fokus på hur svenska kommuner ska kunna hantera den åldrande befolkningen, några månader innan mitt fältarbete och innan Therese började sin anställning som innovationsledare. Det *nya* med till exempel innovationsprocessen är därför ett indirekt åberopande av ett ihågkommet förflutet och tidpunkten innan HÖG-mässan; innovationsprocessen är ”ny” eftersom innovationsgruppen inte arbetade officiellt med den före HÖG-mässan och Thereses anställning som innovationsledare. Positionering i nuet görs därmed i förhållande till ett ihågkommet förflutet som uppmärksammas som ett misslyckande. Genom att prata om misslyckanden som kan lokaliseras till en tidpunkt vid HÖG-mässan – innan mitt fältarbete och Thereses anställning som innovationsledare – gör innovationsgruppens medlemmar en tillfällig positionering som innebär att det blir möjligt att för dem att prata om hur de rör sig i en riktning närmare Förvaltningens verksamheter och ska fortsätta med det.

Den nedanstående situationen kommer från början av mötet mellan innovationsgruppen och innovationsavdelningen, vilket betyder att de som deltar i mötet är innovationsledaren Therese, enhetschefen Elvira,

tjänstarkitekten Anette och projektledaren Mats från innovationsgruppen samt enhetschefen Nicklas, projektledaren Noah och projektledaren Nathalie från innovationsavdelningen. De två stödsektionerna har precis avslutat sin gemensamma ”sprint” och satt sig ner i en soffgrupp utanför Djungelrummet på Innovationscentrum, där jag sitter precis utanför den halvcirkel som de bildar tillsammans. Nicklas har haft en kortare genomgång av Kommunens innovationsmodell (se bild 4.2.) och berättat att de inte har någon formell dagordning för mötet. Det som händer därefter, i början av mötet och i den här situationen, är att Therese återoppar ett ihågkommet förflutet och tillsammans med Mats och Anette skapar en vändpunkt i den liknande trajektorian där innovationsgruppen närmar sig Förvaltningens verksamheter:

Innovationsledaren Therese berättar om att de [innovationsgruppen] arbetade intensivt fram till HÖG-mässan. Därefter har många varit lite ”trötta” men intervjuer har genomförts i syftet att kartlägga ”en process” [innovationsprocessen] och hur den fungerar. Therese menar att det som hittills har kommit fram är att stödsektioner har pitchat idéer utan behov [hos medarbetarna]. En annan sak som, enligt Therese, har fungerat dåligt är ”om man hittar en lösning [innovation] och försöker trycka in den [i verksamheterna]” för då ”fungerar den inte”. Therese pratar om beslutsvägar och nämner att de inte saknas, men att det ”inte [är] rätt dokumenterat”. Hon säger att ”vi jobbar fram en process”, men noterar att den viktiga frågan är när vi [innovationsgruppen] går in. Therese menar att för mycket fokus hittills har legat på det idédrivna och därför ”grottar de inte ner sig riktigt”. Therese säger att de som stödsektion ”behöver hjälp från enheterna”. Projektledaren Mats och tjänstarkitekten Anette påpekar att deras [innovationsgruppens] arbete inte är förankrat ute i enheterna (2023-01-16).

Den här situationen börjar med att innovationsledaren Therese gör ett uttalande där hon uppmärksammar ett ihågkommet förflutet, som kan lokaliseras till en tidpunkt innan HÖG-mässan (dvs. innan hösten 2022). I arbetet fram till HÖG-mässan var inte Therese anställd av Förvaltningen, men hon återoppar här ett ihågkommet förflutet när hon hänvisar till hur innovationsgruppen har börjat med att kartlägga innovationsprocessen, trots att de anställda på Förvaltningen har varit ”trötta”. Även denna kartläggning av innovationsprocessen återfinns i ett ihågkommet förflutet eftersom Therese berättar om någonting som de i innovationsgruppen har gjort. Genom sina uttalanden återoppar Therese vidare ett ihågkommet förflutet som handlar om vad innovationsgruppen har misslyckats med. De har pitchat idéer utan behov och försökt ”trycka in” lösningar i verksamheterna. Detta innebär, enligt Therese, att innovationerna inte fungerar och dessutom har deras arbete inte varit ”rätt dokumenterat”. I den första halvan av den ovanstående situationen återoppar Therese därför ett

ihågkommet förflutet bestående av en rad olika misslyckanden som kan lokaliseras till en tidpunkt innan HÖG-mässan och hennes egen anställning.

När Therese sedan säger att ”vi jobbar fram en process” sammanför hon ett ihågkommet förflutet med en möjlig framtid, vilket betyder att en vändpunkt skapas. Utifrån arbetet med innovationsprocessen ska innovationsgruppen arbeta med frågan om när de går in (i arbetet med en innovation) och de kommer att behöva ”hjälp från enheterna”. Detta innebär att Therese, genom sina uttalanden, inte bara gör en sammanföring, utan hon sammanför dessutom en specifik möjlig framtid med misslyckanden från ett ihågkommet förflutet. Positioneringen av det som innovationsgruppen gör i nuet – och ska göra i en möjlig framtid – blir en lösning, en riktning mot det bättre, i förhållande till ett ihågkommet förflutet med misslyckanden. Utifrån de misslyckanden som Therese åberopar framstår det som naturligt att ta fram en innovationsprocess och den kommer att vara ny eftersom de inte har arbetat på samma sätt tidigare. Vändpunkten i den här situationen kan därmed sammanfattas som att innovationsgruppen i nuet utvecklar en innovationsprocess som har utformats efter innovationsgruppens lärdomar från arbetet innan HÖG-mässan. Däribland att de ”behöver hjälp från enheterna” för att de inte ska ”trycka in” innovationer utan behov, samtidigt som de behöver dokumentera detta på rätt sätt.

Här är det framför allt innovationsledaren Therese som gör uttalanden om hur innovationsgruppen i nuet arbetar annorlunda och verkar röra sig mot det bättre. Trots detta går det tolka situationen som att mötesdeltagarna gör vändpunkten tillsammans eftersom ingen ifrågasätter det ihågkomna förflutna som Therese åberopar, även om samtliga vet att hon inte arbetade på Förvaltningen vid den tidpunkten som hon hänvisar till i sina uttalanden. I stället verkar projektledaren Mats och tjänstearkitekten Anette upprepa delar av det ihågkomna förflutna som Therese åberopat och därmed bekräfta positioneringen, när de påpekar att innovationsgruppens arbete inte är förankrat ute i enheterna. Att deras arbete inte är förankrat innebär detsamma som att de har försökt trycka in lösningar och idéer utan behov i verksamheterna, något som också går att se i andra situationer (se t. ex. s. 123). Innovationsgruppen har med andra ord, i det ihågkomna förflutna som åberopas, befunnit sig för långt från medarbetarna i Förvaltningens verksamheter. I relation till detta innebär en möjlig framtid med innovationsprocessen och hjälp från verksamheterna att innovationsgruppen, i nuet, rör sig i en ny eller annorlunda riktning närmare dem. Ett ihågkommet förflutet kan därför åberopas för att prata om det som händer i nuet eller det som ska hända i en möjlig framtid som nytt och annorlunda.

För att fördjupa mitt resonemang om att innovationsgruppens medlemmar åberopar ett liknande ihågkommet förflutet och tillsammans gör det till ett gemensamt ting kommer jag fortsätta med att analysera en situation från ett måndagsmöte i januari 2023, där innovationsgruppen pratar om sina ”nyckeltal”. Innovationsledaren Therese har vid den här tidpunkten fått en arbetsuppgift som består av att hon ska fylla i de nyckeltal som innovationsgruppen arbetar med och rapportera dem till den högsta chefen på innovationsavdelningen, innovationschefen Nora. Nyckeltalen består av tre kategorier i en lista: ”Innovationsidéer”, ”innovationer som är pilotprojekt” och ”innovationer som har uppskalats”. De tre olika kategorierna ska beskriva var i Kommunens innovationsmodell en innovation befinner sig (se bild 4.2.). Kategorin ”innovationsidéer” motsvaras av stegen ”Utforska idé” och ”Utforska upplägg”, medan ”innovationer som är pilotprojekt” betyder att innovationen kommit till de mindre cirkelarna där en pilot testas och ”innovationer som uppskalats” innebär att innovationen nått de sista två stegen i innovationsmodellen.

Nyckeltalen skulle därför kunna ses som ett mått på hur bra innovationsgruppen arbetar med innovation, något som också uppmärksammas i den nedanstående situationen. Samtidigt finns det en viss otydlighet kring nyckeltalen som till exempel handlar om innovationer ska rapporteras för varje steg och om nyckeltalen skrivs in löpande eller utifrån där de är vid årsskiftet. En annan otydlighet, som också dyker upp i den nedanstående situationen, handlar om hur nyckeltalen utvärderas och vad de säger om innovationsgruppens arbete. Innebär exempelvis fler ”innovationsidéer” nödvändigtvis att de är bättre, är målet att samla in så många ”innovationsidéer” som möjligt eller att nå uppskalning med ett fåtal innovationer som kan göra stor skillnad? Det som händer i den nedanstående situationen är att ett ihågkommet förflutet, som kan lokaliseras till HÖG-mässan, åberopas och görs till ett gemensamt ting för att prata om hur innovationsgruppen i nuet arbetar bättre med innovation, trots att deras nyckeltal delvis ser ”sämre” ut:

Enhetschefen Elvira börjar dela en delårsrapport på touchskärmen i mötesrummet och läser högt ur den kring nyckeltalen för innovationer 2020–2022. I texten, som jag och de andra mötesdeltagarna kan se på touchskärmen, finns en tabell där det står att det för år 2022 ska finnas åtta innovationsidéer. Elvira undrar om den siffran stämmer. ”Nej”, säger innovationsledaren Therese och berättar att det åtminstone ska finnas en idé till som borde kunna ingå i nyckeltalen. Jag lägger märke till att tabellen i delårsrapporten består av tre rader för kategorierna ”innovationsidéer”, ”innovationer som är pilotprojekt”

och ”innovationer som har uppskalats”. Därutöver finns tre kolumner fördelade på de tre åren 2020, 2021, 2022. Nedanstående siffror står i tabellen:

	2020	2021	2022
Innovationsidéer	41	34	8
Innovationer som är pilotprojekt	25	19	11
Innovationer som har uppskalats	1	2	4

Elvira, Therese och tjänstearkitekten Anette börjar diskutera om de vet ”hur man mäter” samt att de måste få veta mer om ”definitionen av nyckeltalen”. Elvira säger [nu med en allvarlig ton i rösten] att de kommer behöva ”stå till svars” för den här siffran och jag ser hur hon cirkulerar med datormusen runt 8:an på innovationsidéer för 2022, medan de andra tittar mot touchskärmen och tabellen. Projektledaren Mats frågar om de ”jobbar sämre?”. Innovationsledaren Therese menar att det ”inte är så konstigt efter HÖG-mässan [att de har lägre nyckeltal]”, eftersom Edens kommun satsade stort på innovationer till det evenemanget. Anette påpekar att de kanske arbetar ”mer fokuserat nu”. Therese spekulerar i att ”2023 kommer se bättre ut” och säger bland annat att innovationskommittén kommer att hjälpa till med detta (2023-01-11).

I den första delen av det här utdraget beskrivs framför allt tabellen och dess innehåll, men detta blir senare en viktig del i återopandandet av ett ihågkommet förflutet och en vändpunkt. Detta beror delvis på att tabellen i sig innehåller nyckeltal från det förflutna, men också att enhetschefen Elvira sammanför siffrorna i tabellen, från ett ihågkommet förflutet, med en möjlig framtid när hon säger att innovationsgruppen kommer behöva ”stå till svars” för att de (bara) har haft åtta (eller nio) innovationsidéer under 2022. Elviras uttalande och markering av siffran åtta skulle därför kunna ses som en vändpunkt i sig (Simpson et al. 2018), men i den här situationen är det som fortsätter att hända också av intresse. När projektledaren Mats frågar om de ”jobbar sämre?” uppmärksammar han hur en positionering i nuet gjorts i samband med Elviras uttalanden. Hittills i situationen har en trajektoria om hur innovationsgruppen arbetar bättre konfigurerats eller rent av ifrågasatts utifrån Elviras uttalanden

om tabellen med nyckeltalen, markeringen med datormusen och Mats fråga. Nuet som har skapats hittills ger i stället en bild av att innovationsgruppen är på väg mot att arbeta sämre och borde gå tillbaka till att arbeta som de gjorde innan 2022 (innan HÖG-mässan).

För att svara på Mats fråga återoppar innovationsledaren Therese ett ihågkommet förflutet. Att antalet innovationsidéer från 2022 är lägre än föregående år är inte ”så konstigt efter HÖG-mässan”, eftersom hela Kommunen och Förvaltningen satsade stort för att ta fram så många innovationer som möjligt till evenemanget. Det ihågkomna förflutna som Therese återoppar här görs dessutom till ett gemensamt ting eftersom tjänstearkitekten Anette gör uttalanden om att de kanske arbetar ”mer fokuserat nu”. Medan Therese inte arbetade på Förvaltningen vid tidpunkten som hon återoppar, är Anette den som har arbetat där längst och dessutom hade ett stort engagemang i HÖG-mässan. Under mitt fältarbete händer det exempelvis att Anette visar upp bilder och videoklipp från HÖG-mässan för mig, medan hon berättar om hur mycket arbete som låg bakom evenemanget. Det är med den här erfarenheten och engagemanget i HÖG-mässan som Anette säger att de kanske arbetar ”mer fokuserat nu”, vilket innebär att hon bidrar till en positionering som återfinns närmare det ihågkomna förflutna som Therese återoppar, än att de skulle jobba sämre nu. I en möjlig framtid kommer innovationsgruppen kanske behöva stå till svars för att siffran åtta uppfattas som låg i förhållande till tidigare år, men de själva vet då att de åtta innovationsidéerna som de har samlat in under 2022 är bättre och mer fokuserade än de 41 respektive 34 från tidigare år. Tillsammans gör Elvira, Mats, Therese och Anette ett ihågkommet förflutet till ett gemensamt ting med betydelsen att de kanske kommer behöva stå till svars för sina nyckeltal, men det beror inte på att de jobbar sämre. Det ihågkomna förflutna som görs till ett gemensamt ting i den här situationen kan därmed fortsatt återopparas för en positionering i nuet som innebär att de är på väg mot något nytt och annorlunda.

När Therese pratar om att ”2023 kommer se bättre ut” och att innovationskommittén kommer hjälpa till med detta, sammanför hon dessutom det ihågkomna förflutna, som gjorts till ett gemensamt ting, med en möjlig framtid. Med ett ihågkommet förflutet, som gjorts till ett gemensamt ting, kan Therese prata om den möjliga framtiden och det som görs i nuet, med innovationskommittén, som en ny riktning i förhållande till deras tidigare misslyckanden. Som ett svar på Mats fråga om innovationsgruppen ”jobbar sämre?” förhandlar Therese och Anette tillsammans fram svaret att nej, det gör de inte, utan de arbetar mer fokuserat och kommer snart att kunna rapportera

ännu fler fokuserade ”innovationsidéer” (av en högre kvalitet). Utifrån Therese och Anettes uttalanden framstår det inte bara som att innovationskommittén kommer föra innovationsgruppen närmare Förvaltningens verksamheter – och göra det möjligt för dem att arbeta mer fokuserat – utan det verkar också finnas en förhoppning om att innovationskommittén kommer öka antalet innovationer som de arbetar med; innovationskommittén kommer bidra med både kvalitet och kvantitet i en möjlig framtid. Utöver Elviras sammanföring i ett enskilt uttalande kan hela situationen därför också ses som en vändpunkt, i den liknande trajektorian där innovationsgruppen närmar sig Förvaltningens verksamheter. En vändpunkt där flera olika uttalanden leder fram till en sammanföring av ett ihågkommet förflutet och en möjlig framtid.

I likhet med flera av de ovanstående situationerna återkommer därför en positionering där innovationskommittén och den nya innovationsprocessen konstrueras som delar av en riktning där innovationsgruppen rör sig mot någonting ”bra” eller ”bättre”. Innovationsgruppen verkar med andra ord skapa en ny och annorlunda riktning där de för tillfället arbetar med färre innovationer, men snart kommer att vända på detta samtidigt som de närmar sig Förvaltningens verksamheter. I nuet arbetar innovationsgruppen mer fokuserat och pitchar inte idéer utan behov eller trycker in lösningar i verksamheterna, som de gjorde i sitt arbete innan HÖG-mässan – när de tog fram fler ”innovationsidéer”. I en möjlig framtid kommer innovationerna vara förankrade i Förvaltningens verksamheter tack vare den nya innovationsprocessen med innovationskommittén. Att detta konstrueras som nytt och annorlunda beror emellertid på att innovationsgruppen medlemmar åberopar ett ihågkommet förflutet, där de har misslyckats, och att de tillsammans gör det till ett gemensamt ting. Det ihågkomna förflutna som åberopas gör det möjligt för Therese, Elvira, Anette och Mats att prata med varandra om det som innovationsgruppen gör i nuet som nytt och annorlunda; det de gör i nuet får betydelse som en förändring mot det bättre.

5.2.2 En möjlig framtid och ständig förändring

En viktig del av det här analyskapitlet handlar om att beskriva innovationsgruppens vardagliga arbete och börja utforska vad de pratar om att göra. Under tiden för mitt fältarbete pratar innovationsgruppen om att följa med ut på verksamhetsbesök, ta fram en (ny) innovationsprocess och införa en innovationskommitté eftersom de vill närma sig verksamheterna, arbeta snabbare, involvera fler medarbetare och bli bättre i sitt arbete med innovation. En diskussion som förekommer i relation till den här (liknande) trajektorian

och flera vändpunkter handlar dessutom om att börja använda ordet ”initiativ” i stället för ”projekt”. I det här analysavsnittet kommer jag att börja analysera några av vändpunkterna där användningen av ordet ”initiativ” nämns. Att börja använda ett nytt ord kan ses som en liten och obetydlig förändring, men genom de kommande delarna i den här avhandlingen kommer jag undersöka hur till exempel ett ord som ”initiativ” får betydelse för innovationsgruppen och säger någonting principiellt om vad de gör tillsammans i sociala situationer. Genom att följa diskussionen om ordbytet i kronologisk ordning kan jag dessutom kontrastera de kontinuerliga förhandlingarna mot mer generella effekter.

I det här avsnittet kommer jag att analysera de första situationerna där innovationsgruppens medlemmar börjar diskutera huruvida de borde byta ut ordet ”projekt” mot ”initiativ”. Den första situationen där ordbytet diskuteras – och som kan ses som en vändpunkt – kommer från måndagsmötet som innovationsgruppen har en vecka efter att jag har varit med hos innovationsavdelningen på Innovationscentrum. Det som händer i den här situationen är att enhetschefen Elvira återoppar mötet med innovationsavdelningen som ett ihågkommet förflutet för att uppmärksamma att innovationsgruppen, i en möjlig framtid, behöver fundera på hur de ska prata om innovation. Genom flera uttalanden från Therese, Anette och Mats görs det ihågkomna förflutna som Elvira återoppar till ett gemensamt ting i diskussionen om (hur) de ska börja använda ordet ”initiativ” i en möjlig framtid:

Enhetschefen Elvira nämner diskussionen om orden projekt eller initiativ som kom upp under mötet med innovationsavdelningen. Elvira säger att det är en ”tanke efter mötet med Noah och gänget” och frågar ”hur ska vi prata?” om innovation. Innovationsledaren Therese säger att, för henne, så är initiativ någonting i startgropen, man initierar något. Tjänstearkitekten Anette säger att hon håller med och poängterar att medarbetarna ”vet vad projekt är”, men ”vi kanske ska arbeta in initiativ”. Projektledaren Mats frågar om och hur de skulle vilja skilja på de två orden. Therese säger att en brytpunkt kan och måste jobbas in [utifrån deras ”nya” innovationsprocess och det s. k. nyläget]. ”Kanske kan ett initiativ gå till att bli ett projekt vid en pilot”, menar Therese. Detta håller Mats inte med om. Han säger att han tänker sig innovationskommittén som en brytpunkt [det är ett initiativ till innovationskommittén godkänner det, då blir det ett projekt]. Therese menar att de egentligen är överens, att brytpunkten måste finnas i deras nya [innovations-] process med innovationskommittén och att även om de tänker sig olika brytpunkter specifikt, så placerar båda två den i ”utforskandefasen” av deras nya process (2023-01-23).

I den här situationen är det tydligt att vändpunkten görs av innovationsgruppens medlemmar tillsammans, genom flera olika uttalanden. Det är enhetschefen Elvira som börjar med att uppmärksamma ett ihågkommet förflutet eftersom hon pratar om en diskussion som har hänt (den föregående veckan). Det ihågkomna förflutna återopas i den här situationen av Elvira för att ställa en fråga om hur de i innovationsgruppen ska prata om innovation. Innovationsavdelningen har nämligen börjat använda ordet ”initiativ” i stället för ”projekt” och nu vill Elvira prata om att innovationsgruppen eventuellt också borde göra samma ordbyte. Elviras återopande av det ihågkomna förflutna följs av uttalanden från innovationsledaren Therese och tjänstearkitekten Anette, där de två uppmärksammar att det finns en skillnad mellan orden och att de ”kanske” skulle börja med att ”arbeta in initiativ”. Här börjar Anette och Therese, men även projektledaren Mats, att uppmärksamma en möjlig framtid i sina uttalanden och gör samtidigt det ihågkomna förflutna till ett gemensamt ting; utifrån samtliga uttalanden i den här situationen blir det tydligt att innovationsgruppen tidigare inte har använt ordet ”initiativ”, vilket innebär att det får betydelsen av att vara ett nytt ord, ett nytt ord som innovationsavdelningen använder. I förhållande till det ihågkomna förflutna som Elvira återopade pratar de nu tillsammans om hur de skulle kunna skilja på de två orden i en möjlig framtid genom att koppla dem till innovationsprocessen och innovationskommittén. Diskussionen om de två orden handlar därmed inte om huruvida de ska ersätta ”projekt” med ”initiativ” – samtliga fyra verkar vara överens om att de ska börja använda ”initiativ” – men de förhandlar om hur ordet skulle kunna kopplas till innovationsprocessen och innovationskommittén. Tillsammans gör individerna i innovationsgruppen därför en positionering som innebär en ny eller annorlunda riktning, i förhållande till hur de har arbetat innan.

Den diskussionen som Elvira hänvisar till i den ovanstående situationen, från mötet med innovationsavdelningen utgör ingen vändpunkt i sig, men är trots allt intressant eftersom den återopas och görs till ett gemensamt ting. Diskussionen som Elvira återopar äger rum under den första delen av mötet på Innovationscentrum – efter situationen där Therese återopar HÖG-mässan, men innan situationerna där Nicklas och Noah positionerar innovationsavdelningens sprintprocess som en kontrast. I relation till mitt resonemang om innovationsgruppens misslyckanden är diskussionen om de två orden, under mötet med innovationsavdelningen, dessutom anmärkningsvärd eftersom det är enhetschefen Elvira som nämner först att det finns ”mycket bilder” med ordet ”projekt”. Det är alltså inte Nicklas och Noah som börjar prata om hur de på innovationsavdelningen har börjat använda ordet ”initiativ”:

Enhetschefen Elvira säger att det finns ”så mycket bilder med [ordet] projekt” och hon undrar om de på innovationsavdelningen använder det. En del använder det i ”dagliga termer”, menar projektledaren Noah, andra inte. Han tycker själv att projekt står för ”mycket tunga grejer”. Han använder hellre själv ordet ”initiativ”. Det blir ”mycket projekt” annars, säger enhetschefen Nicklas. Noah nämner att han är intresserad av språk, hur det påverkar människor och deras bilder av saker, hur språket kan göra så stor skillnad. ”Vi måste ha projekt”, säger projektledaren Mats. ”Initiativ bara flyter på”, menar Mats och jag ser hur han drar sina armar utåt i brösthöjd, som om någonting flyter ut framför honom (2023-01-16).

I likhet med flera av de ovanstående situationerna bidrar enhetschefen Elviras första uttalanden om ordet ”projekt” till en positionering som gör det möjligt för enhetschefen Nicklas och projektledaren Noah att prata om innovationsavdelningen som en kontrast till innovationsgruppen. På den agila innovationsavdelningen har de börjat ersätta ordet ”projekt” med ”initiativ” eftersom det förstnämnda står för ”mycket tunga grejer”. Varken Noah eller Nicklas ifrågasätter Elviras uttalande om att det skulle finnas ”mycket bilder” med ordet ”projekt”. Samtliga tre pratar därför om ordet ”projekt” som ett problem eller misslyckande, där ett byte till ”initiativ” skulle innebära något nytt och annorlunda för den kommunala och långsamma innovationsgruppen. Här blir det dessutom tydligt att bilderna av ordet ”projekt” inte bara finns samt åberopas på ett generellt plan, utan också hos de anställda i innovationsgruppen och på innovationsavdelningen. Både i den här och den ovanstående situationen nämns flera exempel på vad de två orden skulle kunna stå för och projektledaren Noah påpekar även explicit att språket kan göra skillnad. För Elvira, Nicklas, Noah, Mats, Therese och Anette är ett ordbyte ingen obetydlig förändring i arbetet med innovation, utan orden får betydelse för hur positionering görs i förhållande till Förvaltningens verksamheter; ordet ”projekt” återfinns längre ifrån verksamheterna än ”initiativ”.

I jämförelse med situationen på måndagsmötet en vecka senare tydliggör det ovanstående utdraget också att projektledaren Mats, i den här diskussionen, har en mer reserverad inställning till ordet ”initiativ”. Under mötet med innovationsavdelningen ifrågasätter han hur ”initiativ bara flyter på” och ”vi måste ha projekt”. En vecka senare föreslår han själv innovationskommittén som en brytpunkt mellan de två orden. Genom att återvända till måndagsmötet en vecka efter mötet med innovationsavdelningen kan jag också undersöka hur vändpunkter förhandlas fram, genom ständiga förändringar i en ny eller annorlunda riktning i stället för formella beslut. Det som händer efter den inledande situationen, där Elvira, Therese, Mats och Anette började diskutera hur de skulle skilja på de två orden, är att deras interaktion snart går över till

att handla om andra frågor. En stund senare uppmärksammar enhetschefen Elvira därför ett ihågkommet förflutet för att börja prata om de två orden igen. Trots att hon explicit frågar om ”ska vi prata om projekt?” börjar Anette och Therese, redan efter några få uttalanden, att prata mer om hemsidan innovationsleden.se och innovationsprocessen i stället. Det ihågkomna förflutna som Elvira återopar sammanförs emellertid med en möjlig framtid och situationen kan därför ses som en vändpunkt trots att innovationsgruppen aldrig tar något formellt beslut om hur de ska göra. Utifrån den nedanstående situationen är det svårt att avgöra om innovationsgruppen över huvud taget kommer börja använda ordet ”initiativ” i en möjlig framtid:

Enhetschefen Elvira säger att de ska återgå till frågan som hon ställde från början. ”Ska vi prata om projekt? Är det projekt?”, säger Elvira som också nämner ”vi är dåliga på dem [projekt]”. Hon påpekar att på hemsidan innovationsleden.se används ordet initiativ [en hemsida som tillhör innovationsavdelningen]. Det är sant, säger tjänstearkitekten Anette. Men i övrigt används ordet projekt [av dem själva], menar innovationsledaren Therese. Anette säger att hon tycker att de borde göra mer av en ”djupdykning” innan de bestämmer sig. Hon reflekterar kring vad ”innovation mår bäst av”: Det ”fluffiga” eller det tydliga? Anette pratar om att innovation skulle kunna vara fluffigt i början och att innovationskommittén sedan ”ger” innovationen en ”ägare”. Anette menar samtidigt att en ”projektmodell” kan ”läsa in för mycket”. Therese säger att vad det gäller den nya innovationsprocessen så kan de bestämma ”verktyg” senare. Anette berättar om att det finns mallar på innovationsleden.se som beskriver olika verktyg för att arbeta med innovation. Anette och Therese pratar om att ”vi behöver välja” [vilka mallar och verktyg de vill ha med i den nya innovationsprocessen] (2023-01-23).

Det ihågkomna förflutna som Elvira återopar sammanförs här med en möjlig framtid där innovationsgruppen ska göra en ”djupdykning” för att se om innovation ”mår bäst” av det ”fluffiga” eller tydliga och hur detta skulle kunna kopplas till innovationskommittén. Här fortsätter innovationsgruppens medlemmar därför att tillsammans förhandla fram en till vändpunkt eller konstruera sin positionering, efter det ovanstående utdraget från samma möte. Vad de gör i nuet eller ska göra i en möjlig framtid, är emellertid otydligt. Även om de pratar om att skilja på de två orden utifrån deras nya innovationsprocess med innovationskommittén så vet vi inte, utifrån den ovanstående situationen, om de kommer att göra något nytt eller annorlunda genom att börja använda ordet ”initiativ”. Det är också svårt att säga någonting om hur stor en sådan förändring (ordbyte) skulle vara och om det skulle leda till att innovationsgruppen kommer närmare Förvaltningens verksamheter – eller börjar arbeta snabbare. Att den här situationen kan ses som en vändpunkt

handlar därför om att innovationsgruppens medlemmar själva pratar om det nya ordet som en ny eller annorlunda riktning, där orden får olika betydelse. Ordet som de tidigare har använt sig av står för någonting ”tungt”, som de har varit dåliga på, medan det nya ordet ses som lättare och används av den agila innovationsavdelningen. Skapandet av riktning återfinns i den här kontinuerliga förhandlingen, där positionering och betydelse konstrueras.

Efter den ovanstående situationen övergår mötets diskussioner till att handla om annat, men enhetschefen Elvira börjar själv att använda ordet ”initiativ” under mötet och några dagar senare noterar jag att innovationsledaren Therese gör detsamma. Innovationsgruppen tar med andra ord aldrig något formellt beslut om hur de ska använda de två orden i förhållande till den nya innovationsprocessen och innovationskommittén, men om jag ser tillbaka på mitt fältarbete i efterhand kan jag se att innovationsgruppen börjar ersätta ordet ”projekt” med ”initiativ” efter de här tre situationerna och vändpunkterna på måndagsmötet den 23 januari. Ordet initiativ börjar användas i deras datorprogram och syns allt oftare i mina fältanteckningar, där jag försöker använda samma språk som innovationsgruppen. Efter de ovanstående situationerna förändrar innovationsgruppen sitt sätt att prata om innovationer.

Att de här vändpunkterna går att relatera till en effekt där innovationsgruppen börjar prata annorlunda om innovation syns också i en situation som äger rum när jag får följa med innovationsledaren Therese till FLG:s möte, som är på vårdboendet Furugården denna gång, i mars 2023. När Therese och jag besöker FLG har det därför gått knappt två månader sedan måndagsmötet i januari där ordbytet diskuterades. Anledningen till att Therese ska vara med på FLG är att hon ska göra en presentation, innan de ska ta ett formellt beslut om att Förvaltningen har en antagen innovationsprocess. Det är med andra ord på det här mötet som Förvaltningen tar ett formellt beslut om den nya innovationsprocessen. Återigen utgör situationen en vändpunkt där ett ihågkommet förflutet sammanförs med en möjlig framtid. Nuet som skapas i samband med denna sammanföring, i det avslutande uttalandet av Therese, förtydligar hur innovationsgruppen har börjat använda ordet initiativ och därför, enligt dem själva, har mindre fokus på lösningar (som de försöker trycka in i verksamheterna utan förankring). Therese pratar också om canvas, en sorts blankett som innovationsgruppen vill börja använda för att samla in idéer från Förvaltningens medarbetare och koppla till olika steg i den nya innovationsprocessen och innovationskommitténs beslut. Den första

canvasen², som ska fyllas i när någon har behov för en innovation, har dessutom fått namnet ”initiativcanvas” och den som läser instruktionerna för hur blanketten ska fyllas i kallas för ”initiativtagare”:

Innovationsledaren Therese berättar om att ”jag måste rapportera nyckeltal till Nora” och menar att de [innovationsgruppen och Förvaltningen] hittills har varit bra på att få fram idéer, men sämre på att implementera dem. Därefter fortsätter Therese att gå igenom punkterna kring deras aktiviteter för att samla in nya initiativ. Therese berättar om att de planerar att ”visa canvas” för utvecklingsledare och verksamhetsutvecklare. Therese nämner att vårduppskaffare ”ska komma med annat” samt att digitaliseringsombuden ska ”fånga upp” saker och ”komma in till oss”. ”Vi måste bli bättre på att synas och höras för att vinna förtroende, konstaterar Therese. En av verksamhetscheferna frågar om vårduppskaffare och Therese berättar att de för närvarande har en som arbetar med Pro-Worx [Viktor] och två [Vincent och Viktoria] som arbetar med Rekoletten. En annan verksamhetschef frågar vem som fyller i canvas och undrar om det till exempel är en ”stöddassistent”. ”Ja”, svarar Therese. Samma verksamhetschef undrar om de har tänkt på detta och gjort det ”lätt”. ”Jag ska visa, säger Therese, och jag ser hur hon går ur bildspelet kring ”Innovationsstrategi” och startar ett bildspelet med de tre canvas-blanketterna i stället. Under tiden som Therese startar presentation påpekar förvaltningschefen Frida att ”innovationsgruppen hjälper till” med att fylla i canvas. Verksamhetschefen som ställde den tidigare frågan verkar inte helt övertygad [av Therese och Fridas svar] och poängterar att de måste tänka på vilka ”begrepp” som används. Therese, som nu har startat canvas-presentationen i visningsläge, går igenom de två första sidorna med instruktioner till ”initiativtagaren”. Therese berättar om varför de använder orden initiativ och behov i stället för idé, något som hon kopplar till att de har mindre fokus på färdiga lösningar nu (2023-03-13).

Hela den här situationen utgör ett exempel på en vändpunkt eftersom innovationsledaren Therese börjar med att återropa ett ihågkommet förflutet om hur innovationsgruppen varit bra på att samla in idéer men sämre på implementering – och sedan sammanför detta med en möjlig framtid om hur de ska arbeta utifrån den nya innovationsprocessen. Efter några frågor från två av verksamhetscheferna i FLG skapas en positionering där innovationsgruppen i nuet har börjat använda ordet ”initiativ”. I samband med den här vändpunkten återkommer därmed en positionering som påminner om den liknande trajektorian där innovationsgruppen håller på att närma sig Förvaltningens

² Innovationsgruppen vill använda tre olika canvas-blanketter, som ska kopplas till olika steg i den nya innovationsprocessen: Initiativcanvas, pilotcanvas och resultatcanvas.

verksamheter; även om Therese uppmärksammar att digitaliseringsombudens ska ”komma in till oss” och innovationsgruppen behöver ”bli bättre på att synas och höras” har de, enligt henne, mindre fokus på färdiga lösningar i nuet. Frågorna från två olika verksamhetschefer och förvaltningschefen Fridas uttalande om att ”innovationsgruppen hjälper till” med att fylla i canvas (som ett steg i den nya innovationsprocessen), innebär samtidigt att vändpunkten förhandlas fram – Therese uppmärksammar ett ihågkommet förflutet och sammanför det med en möjlig framtid i förhållande till de andras uttalanden. Therese börjar till exempel prata om ordet initiativ efter att hon fått en fråga om canvas och öppnar dokumentet på en touchskärm i mötesrummet, där det blir tydligt för mötesdeltagarna och mig som observatör att innovationsgruppen kallar den som fyller i dokumentet för ”initiativtagare” (dvs. en medarbetare från Förvaltningens verksamheter med ett behov).

I den här situationen går det också att se hur flera av de situationer som jag har använt som exempel på trajektorier och vändpunkter hänger samman. I inledningen av situationen pratar Therese om nyckeltalen innan hon nämner innovationsidéer, aktiviteter för att samla in nya initiativ, att innovationsgruppen tar hjälp av sina sektionsskollegor, att de försöker träffa digitaliseringsombuden, vill samla förtroende hos medarbetarna och har börjat använda ordet initiativ för att fokusera mindre på färdiga lösningar. När Therese – efter att en verksamhetschef gjort uttalanden om att de behöver tänka på vilka ”begrepp” de använder i canvas – berättar om att innovationsgruppen använder ordet ”initiativ” för att fokusera mindre på lösningar, bidrar hon till att de tillsammans förhandlar fram betydelse för ordet ”initiativ”. Ordet är inte bara annorlunda i förhållande till ”idé” (och ”projekt”), utan innebär en positionering där innovationsgruppen närmar sig Förvaltningens verksamheter och utgår från deras ”behov” i stället för att trycka in färdiga lösningar som de själva har tagit fram. Ordet ”initiativ” betyder därför mer än själva ordet eller ordbytet i sig självt och innovationsgruppen arbetar med att tänka på vilket språk de använder för att involvera fler medarbetare. I samband med andra observationer beskriver exempelvis innovationsledaren Therese hur innovationsgruppen behöver ”prata [sic!] med bönder på bönders vis”.

Utifrån flera situationer där innovationsgruppen principiellt pratar om att börja använda ordet ”initiativ” har jag fördjupat förståelsen för hur vändpunkter görs i samband med flera uttalanden, där olika individer åberopar ett ihågkommet förflutet och sammanför det med en möjlig framtid. Jag utforskade tidigare hur ett ihågkommet förflutet kan göras till ett gemensamt ting, något som jag i det här avsnittet kompletterade med att börja undersöka hur ett ord som ”initiativ” får betydelse i sociala situationer där individer förhandlar kontinuerligt med

varandra. Dessa ständiga förändringar är viktigare utifrån mitt analytiska perspektiv än formella beslut och långsiktiga effekter. Jag börjar därför att närma mig tillskrivning av symbolisk betydelse i sociala situationer – och dess relation till skapandet av riktning – men för att komma dit behöver jag först förstå mer om hur multimodala uttalanden görs.

5.3 Sammanfattning

Trajektorier, vändpunkter och skapandet av riktning är tre centrala begrepp från LAP/LII som gör det möjligt att beskriva vad innovationsgruppen pratar om att de själva gör, som en ny eller annorlunda riktning, i sociala situationer under tiden för mitt fältarbete. I det här kapitlet har jag inte nämnt extraordinarisering, men däremot börjat utforska hur gemensamma ting görs och får betydelse – några första byggstenar i resonemanget där jag gradvis kommer att introducera teorin om interaktionsritualer. Till det utforskande som jag fortsätter med i nästa kapitel behöver du som läsare framför allt ta med dig två saker. För det första är beskrivningen av vad innovationsgruppen pratar om att göra i det här kapitlet – att de ska närma sig Förvaltningens verksamheter – viktig för att förstå min analys av hur ledarskap görs; det är därifrån som jag hämtar min förståelse för den kontext som konstrueras löpande i Förvaltningen. Vad innovationsgruppen pratar om (att göra) är med andra ord inte oavhängigt hur de pratar om det.

För det andra ger det här inledande analyskapitlet en bild av var min analys befann sig när jag enbart använde de sensiterande begreppen trajektorier, vändpunkter och skapandet av riktning. Beskrivningen av hur ledarskap görs, förstått som skapandet av riktning, återfinns därmed nära den tidigare forskningen. Det var sedan utifrån detta – när jag ville förstå mer om hur skapandet av riktning görs i situationer som de ovanstående – som jag började intressera mig för artefakter, gester och rytm. I det här kapitlet finns det exempelvis situationer där individer använder touchskärmen i mötesrummet, cirkulerar med muspekaren runt en siffra, gestikulerar med sina armar, blir tysta eller börjar skratta tillsammans. För att fördjupa min analys av detta kommer jag att intressera mig mer för multimodala interaktioner och frågan om hur uttalanden görs i nästa kapitel. En fördjupning som blir nästa steg i min utforskande analys om hur ledarskap görs.

6 Artefakter, gester, rytmisk synkronisering

Strukturen på mina analyskapitel i den här avhandlingen följer medvetet den utforskande och reflexiva tolkningsprocess som jag själv har genomgått i mitt arbete. Precis som resonemanget i mitt första analyskapitel innebar begreppen trajektoria, vändpunkter och skapandet av riktning att jag hamnade nära den tidigare forskningen, men också att jag blev mer intresserad av artefakter, gester och tempo/rytm. Det jag började förstå är att skapandet av riktning kan göras på olika sätt – och det är med fokus på detta som min analys av sociala situationer kommer att fortsätta.

I det här kapitlet kommer jag att börja utforska delar från teorin om interaktionsritualer: Ömsesidigt fokus, delat humör, intensifierade återkopplingar, rytmisk synkronisering och kollektiv upprymdhet. Utifrån min analys och fördjupade förståelse kommer jag dessutom att introducera ett analytiskt verktyg som jag kallar för *rytmiska block*; när flera (verbala) uttalanden följer efter varandra utan några längre tystnader. Även i detta resonemang följer jag min reflexiva och utforskande process i arbetet med avhandlingen, eftersom jag själv ibland kunde uppleva att det förekom rytmer som fluktuerade i sociala situationer. Från längre tystnader, där jag gäspade och upplevde att jag var på väg att somna kunde innovationsgruppens medlemmar ”plötsligt” höja sina röster, börja prata snabbare och skratta tillsammans. Med startpunkten i artefakter och gester kommer jag därför att fördjupa förståelsen för hur sådana situationer görs, innan jag undersöker varför det skulle vara analytiskt relevant att prata om ledarskap.

6.1 Artefakter

Redan i det föregående kapitlet analyserade jag en situation där enhetschefen Elvira använder muspekaren för att uppmärksamma siffran åtta bland innovationsgruppens nyckeltal; ett exempel på hur digitala verktyg åberopas

som artefakter i samband med skapandet av riktning. I den här analysdelen kommer jag att fördjupa förståelsen för hur artefakter återopas i skapandet av riktning, men också när individer visar varandra ömsesidigt fokus. Här inleder jag med andra ord min användning av teorin om interaktionsritualer och börjar utforska hur Therese, Elvira, Anette, Mats, Elias och Tina gör återkopplingar mellan varandra.

6.1.1 Hur artefakter görs till gemensamma ting

I ett av de tidigare analysavsnitten beskrev jag innovationsavdelningens lokaler i Innovationscentrum som en till synes ”kreativ arbetsplats” (De Paoli et al. 2019; Turco 2016) och en kontrast till den mer traditionella inredningen i Förvaltningens huvudlokaler. Eftersom innovationsgruppen och Förvaltningen utgör mitt huvudsakliga fokus är det också relevant att beskriva Förvaltningens huvudlokaler, i utkanten av Kommunens största tätort, något mer detaljerat. För närvarande är jag mest intresserad av de mötes- och konferensrum som finns i Förvaltningens huvudlokaler, eftersom de innehåller flera artefakter som potentiellt kan återopas i sociala situationer, men på en generell nivå går det också att se delar av det avstånd som verkar återkomma i Förvaltningen. Att få en bild av Förvaltningens huvudlokaler är med andra ord viktigt för den kontextuella förståelsen och den fortsatta etnografiska analysen.

Det första som möter besökaren i Förvaltningens huvudlokaler är en reception som avgränsas till resten av byggnaden med en elektronisk glasdörr och en receptionsdisk, som för det mesta är bemannad under arbetstid (08–17). Utan något inbokat möte eller en nyckel går det inte att komma vidare in i byggnaden, något som jag själv får erfara innan jag blir tilldelad en egen nyckel eftersom en av vaktmästarna (som ibland sitter i receptionsdisken) inte vill släppa in mig utan någon avtalad tid med de anställda. Precis innanför receptionen finns ett trapphus rakt fram och två korridorer åt vänster respektive höger håll. I de här två korridorerna på första våningen har vaktmästarna, receptionisterna och några av beslutshandläggarna (verksamhet 1) sina kontor. Från trapphuset, som är målat i Kommunens officiella färger, går det att komma ner till en källare, där det enligt några av de anställda spökar och finns ett mötesrum som sällan används på grund av påstådda mögelproblem. Under mina knappt åtta månader av fältarbete går jag enbart ner i källaren en enda gång för att få en bild av lokalerna och se vad som finns där. På den tredje våningen i denna första byggnad med receptionen har fler beslutshandläggare kontor i korridorerna åt båda hållen, men också ett mindre antal enhetschefer (från verksamhet 1). Även korridorerna på den andra våningen består till en

början av kontor för beslutshandläggare, som ofta delar kontor två och två. Korridorernas väggar är vita och golven täcks av en rutig heltäckningsmatta i svart och mörkgrått. Längre bort i den ena av korridorerna på andra våningen har några av sektionerna (digitaliseringssektionen, kommunikationssektionen och delar av utvecklingssektionen) delade kontor (för fem till åtta personer) innan matsalen breder ut sig i slutet av den första byggnaden.

Förvaltningens lokaler fortsätter sedan bort på den andra våningen i en annan byggnad genom den så kallade "Excel-korridoren", där de anställda i HR-sektionen och ekonomi- och arkiveringssektionen har sina kontor. Efter "Excel-korridoren" fortsätter Förvaltningens lokaler in i en tredje byggnad som kallas för Paviljongen. På andra våningen i Paviljongen finns flera mötesrum och en större konferenslokal. Genom att ta sig ut i ett trapphus med hiss går det sedan att ta sig upp till den tredje våningen i Paviljongen där Mats, Anette, Elias och verksamhetsutvecklarna har sina kontor. I Paviljongen finns det dessutom en fjärde våning som tillhör Förvaltningen och där har förvaltningschefen Frida, samtliga verksamhetschefer och flera sektionschefer sina kontor. Rent fysiskt är innovationsgruppen och majoriteten av cheferna i FLG därför placerade så långt bort från receptionen som möjligt i Förvaltningens huvudbyggnad. Nio dörrar, varav minst tre med kodlås, behöver passeras för att ta sig till Paviljongen och de anställda hänvisar ibland till promenaden bort till Mats och Anettes respektive kontor som "fångarna på fortet" – där det gäller att ha sina nycklar med sig. Detta synliggör precis som öknamnen "det svarta hålet" och "de i Förvaltningens huvudbyggnad" en återkommande bild bland Förvaltningens anställda om att Förvaltningens huvudbyggnad och en del av de som arbetar där befinner sig på avstånd från Förvaltningens verksamheter; innovationsgruppen pratar ofta om sig själva och verksamheterna som "vi och de", men när jag besöker verksamhet 4 och 5 för att till exempel observera APT noterar jag det motsatta.

I senare delar av den här avhandlingen kommer jag att återvända till det avstånd som verkar återkomma i Förvaltningen, men för tillfället är jag framför allt intresserad av de mötesrum och konferenslokaler som finns i Förvaltningens huvudbyggnad eftersom de har utrustats på ett liknande sätt. Samtliga rum är försedda med ett antal svarta stolar och vita skrivbord som är dimensionerade utifrån rummets storlek. Mötesrummen är, som tidigare nämnts, så gott som identiska beträffande möblering och trots att de har namngetts efter olika vattenlevande djur som till exempel Krokodilen, Delfinen och Blåvalen händer det att Förvaltningens egna anställda blandar ihop dem. Eftersom jag själv antecknar mötesrummets namn och utseende i mina fältanteckningar händer det, mot slutet av mitt fältarbete, att jag ibland

väljer att rätta anställda som jag märker förväxlar mötesrummen – så att de inte bokar fel lokal eller går till fel del av Förvaltningens huvudbyggnad för ett möte. Att jag hittar bättre än några av de anställda i lokalen bemöts inte med någon större förvåning, utgångspunkten är i stället att det är svårt att hitta rätt mötesrum och det är något som de skämtar med mig om.

En del av den identiska möbleringen i varje mötesrum är minst en touchskärm, men av varierande storlek, som mötesdeltagarna kan ansluta sina datorer till trådlöst eller med hjälp av en sladd. Innovationsgruppens medlemmar använder återkommande denna möjlighet för att dela innehåll från sina datorer under möten. I det här analysavsnittet (och hela kapitlet) kommer det bli tydligt hur touchskärmarna i mötesrummen används när individer åberopar artefakter, visar ömsesidigt fokus och gör gemensamma ting.

En av de vanligaste delningarna på touchskärmen är den löpande dagordningen som innovationsgruppen har i ett gemensamt Word-dokument i Microsoft Teams. Under sina måndagsmöten delar ofta enhetschefen Elvira eller innovationsledaren Therese dagordningen på touchskärmen, samtidigt som någon av innovationsgruppens medlemmar (oftast tjänstearkitekten Anette eller Elvira själv) antecknar i dokumentet. Den här parallella delningen och antecknandet innebär också att innovationsgruppens medlemmar i regel kommer till måndagsmötena med sina datorer och de sitter oftast genom hela mötet med datorerna öppna. Vid några av mina observationer ser jag bland annat hur innovationsgruppens medlemmar, under mötestid, skriver på mejl, chattar med andra kollegor i Microsoft Teams eller börjar arbeta med andra arbetsuppgifter. Den nedanstående situationen kommer från ett måndagsmöte i februari 2023 som inleds på samma sätt; Elvira, Therese, Mats och Anette sitter alla med sina dator uppe och tittar på dem. Det som händer efter några minuter av informellt småprat är emellertid att Elvira börjar dela dagordningen på touchskärmen och genom flera uttalanden från Therese och Mats görs den till ett gemensamt ting. Ett gemensamt ting som, genom de tre mötesdeltagarnas upprepade åberopande, tycks styra vad de pratar om i den sociala situationen:

Vid klockan 09:10 börjar enhetschefen Elvira visa dagordningen i Microsoft Teams [ett delat Word-dokument] på touchskärmen. Hon berättar om vad de ska prata om idag och jag ser hur hon markerar två av punkterna i dagordningen med gul markeringsfärg [”Innovationsportfölj och Plannern” samt ”Initiativ som behöver puffas...”]. Elvira säger att de ska fokusera på dessa två punkter från dagordningen idag. Sedan fortsätter hon att läsa igenom punkterna på dagordningen. Innovationsledaren Therese och projektledaren Mats kommer med kommentarer kring punkterna om ”Push” och ”GPS-cyklar”. Elvira undrar

vem som tar hand om det sistnämnda. Mats och Therese spekulerar högt och kommer snart fram till att de tror att det är ”någon tjej” i en av Förvaltningens verksamheter. Elvira scrollar långsamt ner genom dagordningen på sin dator och touchskärmen. Elvira frågar Therese hur det går med VR-projektet [nästa punkt] och Therese berättar att hon ska kolla med Mona [kommunikatör]. Therese frågar om nästa punkt [om ”Omsorgsfull AI”] och undrar om det [”Omsorgsfull AI”] är samma som [Kommunens] testbädd (2023-02-13).

Enhetschefen Elvira är den individ som börjar dela dagordningen på touchskärmen och återoppar den genom sina inledande uttalanden samt markeringen av två punkter som hon menar att de ska fokusera på. Detta skulle kunna tolkas som att Elvira med hjälp av artefakten skapar en riktning för måndagsmötet, medan kommentarerna från innovationsledaren Therese och projektledaren Mats innebär detsamma som ett åtagande att prata om punkterna i dagordningen (Arvedsen & Hassert 2020). Med görandet av gemensamma ting vill jag emellertid fördjupa förståelsen för att det som händer när artefakten återoppar är kollektivt och görs genom flera uttalanden. Att enhetschefen Elvira själv återoppar dagordningen som en artefakt är viktigt, men det är genom upprepade kommentarer, kortare diskussioner och frågor som hon tillsammans med Therese och Mats gör den till ett gemensamt ting som de utför handlingar gentemot. I den här situationen är det därför inte bara Elvira som återoppar en artefakt och pratar om den, utan hon pratar om den tillsammans med Therese och Mats. Dagordningen återopparas med andra ord av flera individer och blir därigenom en aktör som för tillfället påverkar vad de ska prata om, närmare bestämt de punkter som tidigare har skrivits ner i dagordningen. Detta blir ännu tydligare i slutet av situationen då innovationsledaren Therese ställer en fråga om nästa punkt på dagordningen, innan Elvira nämner den. Elvira har hittills framträtt som en informell mötesordförande när hon läser upp punkterna, men detta görs nu i stället av Therese. Ett gemensamt ting görs därmed genom återopande i flera uttalanden, där en del av kontexten aktiveras av flera individer, snarare än att vara en automatisk följd av Elviras initiala återopande; mötesdeltagarna utför tillsammans handlingar gentemot en artefakt.

Görandet av artefakter till gemensamma ting handlar, precis som med ett ihågkommet förflutet, om att det som individer gör tillsammans bidrar till att vissa kontextuella förutsättningar konstrueras i sociala situationer. Det som har hänt innan situationen är viktigt eftersom det, i exempelvis fallet med dagordningen, är möjligt för individerna att redan innan mötet skriva in de punkter som de vill prata om, ändra ordningsföljden eller markera vissa delar för att synliggöra någon form av rangordning. Under mötet har individerna

dessutom möjlighet att fortsätta redigera dagordningen, som till exempel Elvira gör när hon börjar markera vilka punkter som hon själv menar att de borde fokusera på. Samtidigt har Therese, Mats och Anette möjlighet att ifrågasätta det som Elvira menar att de ska prata om på mötet. Här gör de emellertid inte det utan börjar i stället komma med kompletterande kommentarer, ställa uppföljningsfrågor och initiera kortare diskussioner kring punkterna som Elvira läser upp. Med undantag för tjänstearkitekten Anette, som inte gör något verbalt uttalande i det ovanstående utdraget, görs en positionering från innovationsgruppens medlemmar, i förhållande till dagordningen, som innebär att det för tillfället är punkterna i dagordningen som de ska prata om. Därmed gör de dagordningen, som en artefakt, till ett gemensamt ting som samtliga kan åberopa (utan att för tillfället ifrågasättas) i den sociala situationen. Där och då görs det gemensamma tingen – i den här situationen dagordningen – till en tillfälligt stabiliserad del från kontexten, mellan individerna.

Eftersom dagordningen är ett delat Microsoft Word-dokument i Microsoft Teams är den tillgänglig för alla i innovationsgruppen och författad av dem tillsammans. För tillfället verkar det dock som att det är dagordningen i sig själv som, i stor utsträckning, påverkar vad innovationsgruppen ska prata om på mötet. Elvira markerar och nämner att två punkter är extra viktiga, men därefter verkar uttalandena i situationen ständigt hänvisa tillbaka till någonting i dagordningen och följer den ordningsföljd som punkterna har skrivits i. För att se vad de ska prata om närmast behöver innovationsgruppens medlemmar antingen öppna dagordningen själva på sina datorer eller titta upp mot touchskärmen i mötesrummet. Uttalandena från Elvira, Therese och Mats indikerar därmed att samtliga tre i den här situationen tittar på dagordningen eftersom de genom sina uttalanden visar att de har sett vilka punkter som står där och nämner dem i den ordningsföljd som de har skrivits i. Tre av mötesdeltagarna visar därmed varandra att de, i den ovanstående situationen, tittar på och pratar om samma sak; Elvira, Therese och Mats fokuserar för tillfället på dagordningen och touchskärmen.

Dagordningen och touchskärmen, men även Microsoft Teams samt datorer, är fyra exempel på digitala verktyg som kan åberopas som artefakter och görs till gemensamma ting i sociala situationer. Ett annat exempel på ett digitalt verktyg som kan åberopas som en artefakt är Miro. Ett datorprogram som används för att arbeta visuellt med till exempel innovationsprocessen och visa upp den. Under mötet med innovationsavdelningen, som jag delvis har berört tidigare, blir Elvira, Therese, Anette och Mats dessutom introducerade till hur innovationsavdelningen använder funktionen *Microsoft Planner* (MP) i

Microsoft Teams. Efter en kortare paus i mötet utanför Djungelrummet kopplar enhetschefen Nicklas upp sin dator till en stor bildskärm på Innovationscentrum för att visa hur MP fungerar, eftersom innovationsgruppen vid den här tidpunkten (i januari 2023) använder Microsoft Teams men inte MP. I MP visar Nicklas hur det går att lägga till olika uppgifter ("tasks"), som i sin tur kan fyllas med information kring vem (eller vilka) som tilldelats ansvaret för innovationen, en checklista över vad som behöver göras och specificera när olika förfallodatum ("deadlines") inträffar (se bild 6.1.):

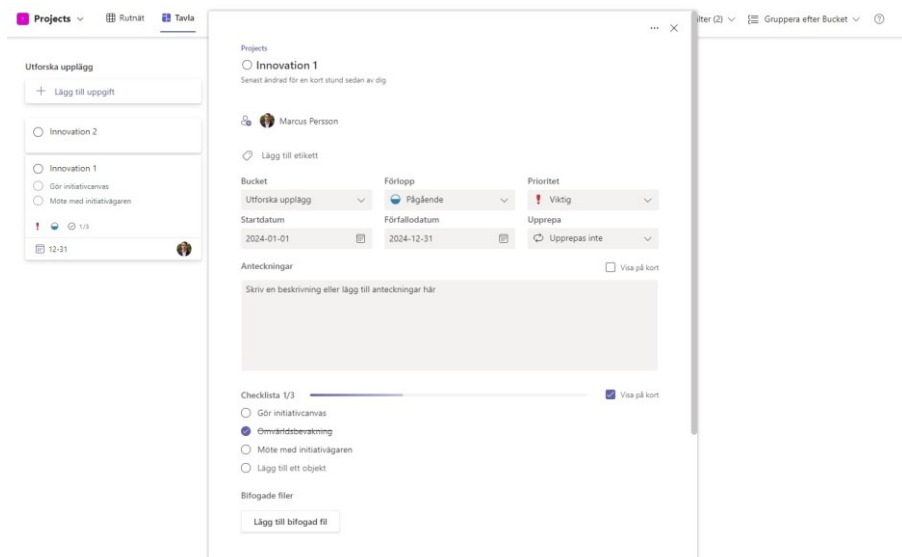


Bild 6.1.

MP i Microsoft Teams, där den fiktiva uppgiften "Innovation 1" har öppnats.

Under mötet med innovationsavdelningen presenterar Nicklas och projektledaren Noah MP som en viktig del i innovationsavdelningens arbete med sprintar, där det är möjligt att fördela uppgifter till olika anställda och lägga in förfallodatum två veckor framåt i tiden. Efter mötet med innovationsdelningen börjar innovationsledaren Therese att göra en egen MP för innovationsgruppen och deras innovationer. I innovationsgruppens egna MP, som de själva kallar för "Plannern", lägger Therese till en uppgift för varje innovation som de arbetar med. Efter en diskussion under ett måndagsmöte i februari 2023 sorterar hon dessutom innovationerna utifrån de olika stegen i Kommunens innovationsmodell: "Utforska upplägg", "Utforska idé", "Pilot"

och ”Skala upp” (se bild 4.2.). Varje steg i innovationsmodellen får därmed en egen så kallad kolumn (”bucket”) som innovationerna sorteras under. Snart blir en ”genomgång” av ”Plannern” en stående punkt i dagordningen på innovationsgruppens måndagsmöten. ”Plannern” blir därmed, som jag också kommer förtydliga utifrån den nedanstående situationen, en artefakt som innovationsgruppens medlemmar kan återropa och göra till ett gemensamt ting.

I den nedanstående situationen återopas ”Plannern” och görs till ett gemensamt ting av Elvira, Mats och Elias. Det här är det första måndagsmötet som den vikarierande innovationsledaren Tina deltar i och ”Plannern” återopas samt görs till ett gemensamt ting för att berätta om – och visa – vad innovationsgruppen arbetar med i nuet. I situationen återfinns därför även en vändpunkt där ett ihågkommet förflutet, från tidpunkten vid HÖG-mässan, sammanförs med en möjlig framtid från checklistan kopplad till innovationen Pro-Worx i MP:

Enhetschefen Elvira börjar dela ”Plannern” på touchskärmen. Jag ser att den vikarierande innovationsledaren Tina tittar mot touchskärmen, medan projektledaren Elias först tittar på sin dator en kort stund, innan han också tittar upp och mot touchskärmen. ”Hur gjorde du?”, säger projektledaren Mats. Han förklarar att han vill veta hur Elvira gjorde om ”Plannern” till en lista [i Microsoft Teams]. Elvira går tillbaka några steg i Microsoft Teams och visar för Mats [på touchskärmen] medan hon berättar om hur hon gjorde. Sedan säger Elvira att hon tänkte att de skulle ”snacka igenom initiativen kort”. Hon tittar på Tina och börjar berätta om ”syntetisering av data”, ett projekt som Elvira menar att de har ”lagt på is”. Mats och Elias berättar mer om projektet [för Tina] och bekräftar att de [innovationsgruppen och hela Edenlund kommun] har lagt det på is. Elvira nämner sedan Pro-Worx och öppnar initiativet i ”Plannern” för att visa vem som är ansvarig [Mats], förfallodatum och checklistan med vad som ska göras. Jag ser att hon sitter vänd mot Tina och berättar om att ”vi [innovationsgruppen] är stödsektioner” och vi ”stöttar dem [Pro-Worx] att följa innovationsprocessen”. Elvira nämner dessutom att innovationsprocessen består av ”delar vi lärt oss efter HÖG-mässan” och dessa delar ”behövs” [för att arbeta med innovation] (2023-04-17).

Återigen är touchskärmen i mötesrummet betydelsefull eftersom Elvira använder den för att visa ”Plannern” när hon ska ”snacka igenom initiativen kort”. När Elvira börjar dela ”Plannern” på touchskärmen tittar först Tina och sedan Elias ditåt. Även Mats uppmärksammar det som händer på touchskärmen och ställer frågor till Elvira om hur hon använde ett särskilt visningsläge i Microsoft Teams. Tillsammans med Mats och Elias börjar Elvira sedan att prata om uppgifterna som finns i ”Plannern” genom att läsa upp deras

namn (rubrik). Först av innovationerna på detta möte är ”syntetisering av data”, en innovation där Förvaltningen i samarbete med den centrala digitaliseringsavdelningen ska undersöka om de kan omvandla sin egen data om kunder till ”fiktiv” data, genom att ändra och byta plats på olika personuppgifter (för att kunna träna maskininlärningsalgoritmer på stora mängder med verklighetstrogen data utan känsliga personuppgifter). Elvira berättar kort om innovationen innan projektledarna Mats och Elias pratar mer ingående om vad det handlar om och varför arbetet med den har lagts på is (de har kommit fram till att de inte får producera sådan ”fiktiv” data). ”Plannern” görs därmed till ett gemensamt ting som, på ett liknande sätt som dagordningen, blir en del av kontexten som påverkar vad individerna pratar om tillsammans i den sociala situationen. Mats och Elias uttalanden indikerar att det verkar finnas ett fokus hos flera individer på att prata om de innovationer som lagts in i ”Plannern” och utifrån den ordningen som de har sorterats i.

Precis som med punkterna i dagordningen räcker det med kortare uttalanden från en individ för att återropa en artefakt, men det behövs sedan fler uttalanden (handlingar) från olika individer för att göra artefakten till ett gemensamt ting. Som en stående punkt på dagordningen kommer en ”genomgång” av ”Plannern” innebära att den individ som redan delar dagordningen på touchskärmen växlar till att visa ”Plannern”. Genom att läsa upp innovationens namn (eller uppgiftens rubrik) återopas sedan ”Plannern” och den specifika innovationen som artefakter. Ibland görs artefakterna, som i den ovanstående situationen, till gemensamma ting när flera individer visar att de fokuserar på att göra uttalanden gentemot samma sak; trots den kontinuerliga förhandlingen konstrueras en del av kontexten för tillfället som stabil. Den eller de som står som ansvariga för en innovation kan exempelvis berätta om hur det går eller prata om att de har uppdaterat checklistan med det som de ska göra härnäst – som ett svar på att någon annan återopat innovationens namn utifrån ”Plannern”. Andra delar av uppgiften i Microsoft Teams, som till exempel förlopp och förfallodatum kan också uppmärksammas genom uttalanden om vad statusen är i arbetet med den specifika innovationen eller om det finns en deadline. Det händer emellertid att till exempel enhetschefen Elvira läser upp namn på innovationer utan några uttalanden från Therese, Anette, Mats, Elias och Tina – eller att de sex börjar prata om någonting annat. Vanligtvis händer detta samtidigt som flera av dem tittar på sina egna datorer i stället för mot touchskärmen eller mot den som pratar. Görandet av gemensamma ting misslyckas därmed om artefakten endast återopas av en enskild individ; om mötesdeltagarna inte visar för varandra att de fokuserar på samma artefakt.

Den ovanstående situationen är dessutom intressant eftersom de sista uttalandena är ett exempel på en vändpunkt, där ett ihågkommet förflutet (innovationsprocessen består av "delar" som innovationsgruppen har lärt sig "efter HÖG-mässan") sammanförs med en möjlig framtid när Elvira visar checklistan med vad som ska göras i arbetet med Pro-Worx. I samband med den här vändpunkten skapas nuet som en positionering där innovationsgruppen inte bara "stöttar" innovationen Pro-Worx med "att följa innovationsprocessen", utan också stöttar alla andra innovationer som finns inlagda som uppgifter i "Plannern". Medan uppgiften är öppen så att samtliga mötesdeltagare kan se checklistan gör Elvira uttalanden om att detta är ett stöd som "behövs" för att arbeta med innovation och nämner det i förhållande till innovationsgruppens mer generella uppdrag som en stödsektion. I nuet görs "Plannern" till ett gemensamt ting som kan åberopas för att prata om specifika innovationer, men också användas av individerna tillsammans för att konstruera betydelse i förhållande det som innovationsgruppen gör – och ska göra. Både de specifika checklistorna i "Plannern" och "Plannern" mer generellt innebär något nytt eller annorlunda i innovationsgruppens arbete med innovation. Något nytt och annorlunda som har hämtats från innovationsavdelningen och kopplats till den nya innovationsprocessen.

På en mer generell nivå och i förhållande till andra situationer där "Plannern" förekommer är det också noterbart att genomgången av "Plannern" benämns av innovationsgruppens medlemmar som att "snacka igenom initiativen" eller "gå igenom initiativen". Varje uppgift i "Plannern" refereras med andra ord till som ett "initiativ" och inte ett "projekt", en innovation, en uppgift eller en idé. När innovationsgruppen börjar använda "Plannern" efter mötet med innovationsavdelningen börjar de därför att åberopa "Plannern" (med innovationsprocessen) och använda ordet "initiativ" allt mer. "Plannern" går därför att koppla till den liknande trajektoria som återkommer, där innovationsgruppen ska närma sig verksamheterna genom att till exempel göra verksamhetsbesök, arbeta med den nya innovationsprocessen, införa en innovationskommitté och använda ordet "initiativ" i stället för "projekt". I nästa avsnitt kommer jag att fortsätta analysera hur ord (som "initiativ") och modeller (som den nya innovationsprocessen), men även personer, kan åberopas som artefakter och göras till gemensamma ting. Detta innebär att jag kommer vidga min bild av vad som är artefakter. Dessutom kommer jag att återvända till frågan om hur görandet av gemensamma ting kan misslyckas, genom att utforska betydelsen av ömsesidigt fokus.

6.1.2 Ömsesidigt fokus gentemot artefakter

Hittills har jag fokuserat på digitala verktyg som ett exempel på artefakter, men i denna del av min analys kommer jag att undersöka hur modeller (som innovationsprocessen), individer, innovationer och specifika ord (som "initiativ") också är artefakter som kan åberopas. I det ovanstående analysavsnittet utforskade jag dessutom hur artefakter görs till gemensamma ting i sociala situationer och noterade att detta görande av gemensamma ting kan misslyckas om flera individer inte visar för varandra att de är fokuserade. Med utgångspunkt i tre sociala situationer kommer jag i detta avsnitt att förtydliga hur görandet av artefakter till gemensamma ting hänger samman med ömsesidigt fokus; individerna som är närvarande i en social situation uppmärksammar för varandra att de för tillfället fokuserar på samma artefakt genom att göra flera multimodala uttalanden gentemot den. Detta innebär att om enhetschefen Elvira åberopar en specifik innovation (t. ex. syntetisering av data) i "Plannern" medan resterande mötesdeltagare sitter tysta och tittar ner i sina datorer, tills hon nämner nästa innovation, görs "Plannern" och innovationen inte till ett gemensamt ting som de pratar om tillsammans. Elvira har då själv åberopat artefakten, men det saknas ömsesidigt fokus för att artefakten tillfälligt ska vara stabil mellan dem.

För att fördjupa förståelsen för hur andra sorters artefakter (än digitala verktyg) åberopas och görs till gemensamma ting i samband med ömsesidigt fokus, inleder jag detta avsnitt med en situation från ett måndagsmöte i februari 2023. Återigen inleds situationen med en genomgång av "Plannern" men denna gång börjar projektledaren Mats prata om innovationen med LSS-certifiering, som är en av de översta uppgifterna i kolumnen med "nya initiativ". När Mats frågar om vad han ska göra som "nästa steg" med LSS-certifieringen åberopar enhetschefen Elvira den nya innovationsprocessen för att kunna svara på Mats fråga. Den nya innovationsprocessen görs sedan till ett gemensamt ting eftersom innovationsledaren Therese börjar dela den på touchskärmen och samtliga fyra mötesdeltagare (Therese, Elvira, Mats och Anette) visar ömsesidigt fokus gentemot den:

Innovationsledaren Therese säger att de ska prata om "nya initiativ" nu [i "Plannern"]. Jag noterar att klockan är 09:22 och projektledaren Mats börjar snart att berätta om hur han har arbetat vidare med "certifieringen" [LSS-certifieringen], där han har "kollat med enhetschefer [det verkar vara två]" och den ena tycker att det [LSS-certifieringen] låter "bra" men det "får inte bli en 'way of working' för att visa att vi [Förvaltningen] gör bra grejer". Den andra enhetschefen tycker också att det låter bra, menar Mats. Sedan säger Mats att "jag frågar er [vid detta tillfälle: Enhetschefen Elvira, Therese och

tjänstarkitekten Anette] vad är nästa steg?”. ”Innovationskommittén”, svarar Therese snabbt. Elvira säger att de ska ta upp ”[innovations]processen” [på touchskärmen]. Jag ser hur Therese startar Miro i Microsoft Teams. När programmet har startat skriver Therese någonting kort i dokumentet med innovationsprocessen innan hon säger ”canvasen” [som ett förslag på vad Mats ska gå vidare med]. Elvira och Mats diskuterar om han ska gå vidare genom att fylla i initiativcanvasen. Båda två tittar, precis som Anette, mot touchskärmen med innovationsprocessen. På touchskärmen går det att se hur Therese skriver noteringar i en post-it-lapp-gadget på sin dator [med mötesdatum för nästa innovationskommitté] och sedan i ett Word-dokument som har titeln ”To-do”. Elvira säger till Mats att hon har lagt in det [att nästa steg i arbetet med LSS-certifieringen är att göra initiativcanvasen samt delta i innovationskommittén] i ”Plannern”. ”Bra!”, svarar Mats (2023-02-27).

Ömsesidigt fokus visar sig här främst genom att Elvira, Mats och Anette börjar titta mot touchskärmen där innovationsledaren Therese växlar från att dela ”Plannern” till att öppna den nya innovationsprocessen i Miro. Tjänstarkitekten Anette gör inga verbala uttalanden i den här situationen, men jag ser hur hon tittar mot touchskärmen i samband med att Therese, Elvira och Mats tillsammans pratar om en av arbetsuppgifterna som omnämns i textrutorna under stegen i innovationsprocessen. Som nästa steg i arbetet med LSS-certifieringen ska projektledaren Mats fylla i en initiativcanvas. Det här förslaget på ett nästa steg kommer emellertid efter att Therese först föreslagit ”innovationskommittén”. Uttalandet från Therese om innovationskommittén uppmärksammas inte på något sätt av projektledaren Mats eller hans kollegor, utan i stället kommer enhetschefen Elvira med ett annat förslag om att de ska öppna innovationsprocessen. Elvira är därför den som först återöppnar innovationsprocessen, men detta är efter en fråga från Mats – och Therese är den som växlar program på touchskärmen samtidigt som jag ser att de fyra tittar mot den. Här görs innovationsprocessen till ett gemensamt ting under tiden som individerna visar varandra ömsesidigt fokus. Görandet av gemensamma ting hänger därför samman med uttalanden där individer uppmärksammar varandra på ömsesidigt fokus. I den här situationen blir det tydligt även för mig som observatör att Mats, Elvira, Therese och Anette visar varandra att de för tillfället fokuserar tillsammans på innovationsprocessen (som visas på touchskärmen) och – genom att prata om den samtidigt som de tittar på den – utför handlingar gentemot en artefakt.

Dessutom går det att peka på den här situationen som en vändpunkt, där ett ihågkommet förflutet och en möjlig framtid sammanförs. Mats återöppnar ett ihågkommet förflutet när han berättar om vad han har gjort i arbetet med LSS-certifieringen och det görs till ett gemensamt ting när Therese och Elvira visar

att de vill svara på hans fråga. Mellan individerna stabiliseras det ihågkomna förflutna för tillfället på ett sätt som innebär att de tre tillsammans iscensätter att de är överens om att Mats har gjort det som han berättar om – och gentemot det gör de flera uttalanden om vad som är nästa steg eller vilka framtida handlingar som de (Mats) ska utföra. Genom Thereses förslag om ”innovationskommittén”, återopande av innovationsprocessen och uttalanden om att Mats ska fylla i en initiativcanvas, sammanförs det ihågkomna förflutna med en möjlig framtid. I nuet skapas en ny eller annorlunda riktning för vad Mats ska göra i nästa steg och detta skrivs ner i ”Plannern” av Elvira. Skapandet av riktning görs därmed i en förhandling mellan flera individer och deras kontext, där den sistnämnda aktiveras när det ihågkomna förflutna och artefakter återopas. Mats, Therese och Elvira använder det som har hänt innan den ovanstående situationen, touchskärmen, modeller som innovationsprocessen och ”Plannern” för att positionera sig i nuet och prata om vad Mats ska göra.

Den LSS-certifiering som omnämns i den ovanstående situationen är ett exempel på en innovation där individen som har kontaktat innovationsgruppen med sin idé till en potentiell innovation är en medarbetare i Förvaltningens verksamheter. Personen med idén till LSS-certifiering är arbetsterapeuten Ingela som, i januari 2023, skickar ett mejl till innovationsgruppens funktionsbrevlåda som Mats snart svarar på. Den som ska fylla i initiativcanvasen efter den ovanstående situationen är därför inte Mats själv, utan han ska se till att Ingela får den och sedan eventuellt hjälpa henne med detta. I flera andra situationer där Mats gör uttalanden om LSS-certifieringen gör han det samtidigt som han nämner Ingela. Under ett möte berättar han exempelvis att Ingela tycker det är ”jättebra” att hon har fått stöd med en omvärldsbevakning av Mats.

På detta och liknande sätt relateras innovationer återkommande till de specifika individer som har kommit med idén, är ”initiativägare” eller är involverade i arbetet genom en extern leverantör. I sociala situationer kan därför även individer, som inte är närvarande, återopas och göras till gemensamma ting. Den nedanstående situationen kommer från en workshop i januari 2023 där innovationsgruppen ska ta fram sin nya innovationsprocess. Det jag kommer att undersöka utifrån situationen är hur innovationen Toalyftet och undersköterskan Ivan, som kom med idén om Toalyftet, återopas och görs till gemensamma ting. Utdraget börjar med att Therese målar ett streck utmed hela innovationsprocessen samtidigt som hon pratar om hur detta visar att de ska dokumentera ”löpande”. Efter detta börjar Therese, Elvira, Anette och Mats att visa varandra ömsesidigt fokus när de gör flera uttalanden om Toalyftet, Ivan

och hur innovationsgruppen behöver bli bättre på att dokumentera. Det ömsesidiga fokus som de fyra visar för varandra innebär att Toalyftet och Ivan görs till gemensamma ting i en situation där innovationsgruppens medlemmar pratar om hur de ska bli bättre på att dokumentera ”löpande”:

Innovationsledaren Therese säger att ”dokumentation” sker ”löpande” och därför så ska hon måla ett streck på whiteboarden för att visa detta. Enhetschefen Elvira undrar vad Therese menar med dokumentation. Therese förklarar att det hon menar är att ”saker ska skrivas ner så att de finns”. Tjänstarkitekten Anette exemplifierar genom att nämna minnesanteckningar vid möten och beslut. Projektledaren Mats berättar om projektet Toalyftet, där han menar att han har ”sagt 10 gånger att jag [Mats] behöver dokumentation [om Toalyftet] men får pitch-presentationen [av medarbetaren Ivan som arbetar med Toalyftet]”. Både Therese och Anette nämner att ”vi [innovationsgruppen] måste bli tydligare”. Mats säger att ”jag har lärt mig själv också” [att dokumentera]. Therese menar att medarbetaren som arbetar med Toalyftet [Ivan] blev ”rädd” [för att driva ett projekt]. Mats och Elvira pratar om medarbetaren, som arbetar med Toalyftet, och menar att ”om han [Ivan] scrollar upp [i mejlkonversationen mellan honom och Mats] så ser han [vad han behöver göra], men han har inte förstått”. Därför tycker även Mats och Elvira att ”vi [innovationsgruppen] måste bli tydligare”. Elvira påpekar att de måste ”ställa tydligare krav på minnesanteckningar från möten” något som är bra även om någon [i innovationsgruppen] blir sjuk och ”måste ta över”. Enligt Elvira måste de ”alltid göra det” och ”om det inte beslutas [formellt, om en innovation] så stänger vi” [innovationsgruppen slutar arbeta innovationer som saknar formella beslut samt dokumentation] (2023-01-31).

Under den här workshopen använder inte innovationsgruppen någon touchskärm, men däremot en whiteboard. Under början av workshopen har innovationsledaren Therese klippt ut de olika delarna från Kommunens innovationsmodell (se bild 4.2.) och satt upp dem med magneter på whiteboarden. De arbetsuppgifter och aktiviteter som Therese, Elvira, Anette och Mats kommer på under mötets gång skriver sedan Therese och tjänstarkitekten Anette ner på post-it-lappar. Therese och Anette är de två som sitter närmast whiteboarden och de sätter sedan upp post-it-lapparna, med arbetsuppgifter och aktiviteter, på ställen där de ska utföras i förhållande till Kommunens innovationsmodell. Det är också gentemot whiteboarden som individerna börjar visa varandra ömsesidigt fokus i den här situationen, efter att Therese säger att hon ska måla ett streck som representerar deras löpande dokumentation under hela innovationsprocessen; uttalandena efter detta görs i förhållande till innovationsgruppens arbete med dokumentation.

Efter ett uttalande från Mats, där han åberopar Toalyftet och Ivan, görs de två artefakterna till gemensamma ting. Det är nämligen inte bara projektledaren Mats, som är den individ som framför allt har arbetat med Ivan och Toalyftet, som gör uttalanden med exempel relaterade till bristande dokumentation, utan också Therese och Elvira. Flera av uttalandena, däribland Elviras om att ”ställa tydligare krav på minnesanteckningar från möten”, hänvisar tillbaka till det som andra har sagt tidigare i situationen. Elviras uttalande om minnesanteckningar hänvisar exempelvis tillbaka till Anettes tidigare uttalande om minnesanteckningar. Genom att hänvisa till varandras uttalanden och exempel visar innovationsgruppens medlemmar ömsesidigt fokus för varandra, gentemot whiteboarden samt linjen med dokumentation, som också relateras till Toalyftet och Ivan som ett exempel. Toalyftet och Ivan är inte i mötesrummet, men genom projektledaren Mats exempel och de efterföljande kommentarerna, görs de till en del av den kontext som förhandlas fram i den sociala situationen. För tillfället stabiliseras kontexten mellan individerna, där Toalyftet och Ivan kan åberopas för att prata om hur innovationsgruppen har misslyckats med den viktiga dokumentationen.

Återigen kan situationen identifieras som en vändpunkt där ett ihågkommet förflutet sammanförs med en möjlig framtid. Det ihågkomna förflutna som åberopas i den här situationen handlar om ett misslyckande där innovationsgruppen inte har dokumenterat sitt arbete med innovation tillräckligt. Genom uttalanden från Mats, Anette och Elvira sammanförs detta med en möjlig framtid där den nya innovationsprocessen ska bidra till att de utvecklar sina rutiner och blir bättre på att dokumentera. Nuets som skapas innebär därför en positionering där innovationsgruppen skapar en ny och annorlunda riktning mot att dokumentera bättre med hjälp av innovationsprocessen. Toalyftet och Ivan utgör ett exempel i förhållande till den positionering som görs, i samband med vändpunkten, där Mats berättar att han har misslyckats och behöver bli bättre. Toalyftet och Ivan åberopas därmed som ett exempel, från ett ihågkommet förflutet, på hur innovationsgruppen har misslyckats med sin dokumentation. Här är det noterbart att Ivan personligen inte får skulden för den misslyckade dokumentationen, trots att han enligt Mats bara hade kunnat scrolla upp i mejlkonversationen, utan att det är innovationsgruppens rutiner med att själva skriva minnesanteckningar – och stämma av så att övriga involverade också har gjort det som förväntas – som behöver förbättras. Även i denna situation, i samband med vändpunkten, konstrueras den liknande trajektorian som handlar om att innovationsgruppen håller på att närma sig Förvaltningens verksamheter och blir bättre på sitt arbete med innovation.

Utöver digitala verktyg, modeller, innovationer och individer kan specifika ord också åberopas som artefakter vid etablering av ömsesidigt fokus. Jag har tidigare undersökt hur diskussionen om orden ”projekt” respektive ”initiativ” konstrueras som en trajektoria med vändpunkter, där skapandet av riktning görs i flera situationer. Utifrån de tidigare situationerna tydliggjorde jag också att innovationsgruppen aldrig tar något formellt beslut om att börja använda ordet ”initiativ” – och på det första måndagsmötet där enhetschefen Elvira frågar om de ska använda ”initiativ” övergår Therese, Mats och Anette snart till att prata om annat i stället. Åberopandet av artefakter, ömsesidigt fokus och den gemensamma aspekten av gemensamma ting är därmed något tillfälligt; ömsesidigt fokus är ingenting som visas av en enskild individ och sedan förblir i en social situation, utan ömsesidigheten måste hela tiden fortsätta göras av individerna tillsammans, genom de följande uttalandena. Ömsesidigt fokus är med andra ord situationsbaserat och görs kontinuerligt genom en förhandling över flera uttalanden från olika individer. Den tillfälliga stabilitet som konstrueras i vissa sociala situationer är skör och beroende av att individer fortsätter visa varandra ömsesidigt fokus gentemot till exempel ett ordbyte.

Ett annat byte av ord i innovationsgruppens arbete, som framför allt uppmärksammas flera gånger av Therese, handlar om ”behov” respektive ”idé”. Vad beträffar dessa två ord påpekar Therese återkommande att hon inte vill att de ska använda ordet ”idé” eftersom det ordet också, enligt Therese själv, skulle innebära att det finns en tilltänkt lösning hos den som kommer med ”idén”. Om det redan finns en lösning är det ingen innovation eller en innovation där Förvaltningens medarbetare skulle kunna vara involverade i utvecklingen av det som i slutändan kan bli en lösning – med innovationsgruppens hjälp att ta sig genom innovationsprocessen. I den nedanstående situationen åberopas orden ”behov” och ”idé” för att ersätta det som Therese menar är en inriktning på lösningar och förverkligande i arbetet med innovation. Tillsammans med Anette och Mats arbetar Therese, i den nedanstående situationen, med att skriva en text som de har tänkt använda på innovationsgruppens nya intranät, ett antal webbsidor som ska göras om så att de stämmer överens med den nya innovationsprocessen. I samband med diskussionen om vilka ord som ska användas visar Therese, Anette och Mats ömsesidigt fokus för varandra:

Tjänstarkitekten Anette fortsätter att läsa igenom Word-dokumentet som innehåller ett förslag på innovationsgruppens nya intranät [och delas på touchskärmen]. När Anette kommer till ett specifikt textavsnitt ber innovationsledaren Therese henne om att skriva ”behov och idéer” eftersom Therese säger att hon tycker att texten fokuserar för mycket på lösning. Anette

börjar ändra på en av meningarna, men hon och Therese kommenterar snart att texten blir konstig eftersom den syftar på "förverkligande" [av innovationer]. Therese säger att hon inte vill använda ordet "lösningar" och nu inte heller ordet "förverkliga". Therese fortsätter att komma med fler förslag på hur de skulle kunna omformulera meningen. Även projektledaren Mats kommer med kommentarer och förslag, däribland att de skulle kunna använda ordet "innovationsinitiativ" i stället. Jag ser hur Anette skriver och ändrar texten så att den innehåller ordet "innovationsinitiativ" i stället, medan Therese och Mats läser högt från touchskärmen och fortsätter att komma med flera kommentarer på texten (2023-01-23).

I den här situationen visar individerna tillsammans ömsesidigt fokus gentemot särskilda ord och uppgiften att byta ut dem i en specifik text – en text som också visas på touchskärmen. Mot slutet av utdraget gör Anette ändringar i texten samtidigt som Therese och Mats tittar mot touchskärmen, läser delar av texten högt och gör flera uttalanden om vad Anette ska skriva. Anette, Therese och Mats visar därmed ömsesidigt fokus för varandra, gentemot texten och touchskärmen – men också på den mer specifika uppgiften att byta ut ord som "lösningar" och "förverkligande" mot "behov och idéer" samt "innovationsinitiativ". De upprepade uttalandena och försöken till omformuleringar indikerar i denna situation att samtliga tre mötesdeltagare är fokuserade på att prata om samma sak, närmare bestämt att skriva en text till intranätet som ska innehålla specifika ord. Genom att göra uttalanden om texten och ordbyten uppmärksammar de varandra på detta fokus, som därmed för tillfället visas som ömsesidigt mellan dem.

Utifrån den ovanstående situationen kan jag också tydliggöra hur artefakter, precis som ett ihågkommet förflutet, får betydelse när de görs till gemensamma ting. Genom de uttalanden som Therese, Anette och Mats gör gentemot de olika orden och texten visar de att "lösningar", "förverkligande", "behov", "idé" och "innovationsinitiativ" har betydelse (för dem) i deras arbete med innovation. Beroende på vilka av orden som de väljer att skriva ner i en text kommer den att signalera olika saker till en potentiell läsare. För tillfället görs ordens olika betydelser till stabila eftersom Therese, Anette och Mats visar varandra ömsesidigt fokus på att byta ut dem i texten; det är ingen av dem som ifrågasätter huruvida de verkligen ska göra det, hur nödvändigt det egentligen är, om medarbetarna i Förvaltningens verksamheter bryr sig om de olika orden eller ens kommer att läsa texten på intranätet. Att byta orden görs för tillfället till någonting viktigt i förhållande till innovationsgruppens arbete och redan i situationen börjar Anette att ersätta ordet "lösningar" med "innovationsinitiativ". Den här handlingen utförs av Anette efter flera

uttalanden från Therese om de olika orden och Mats förslag; de förhandlar kontinuerligt mellan varandra.

Här går det givetvis argumentera för att en ny och annorlunda riktning skapas genom att innovationsgruppen inte bara uppdaterar sitt intranät, utan dessutom ändrar orden på intranätet så att det, utifrån Thereses tankar, ska fokusera mindre på lösningar (som trycks in i Förvaltningens verksamheter). Återigen skapas därför en vändpunkt där innovationsgruppen pratar om hur de ska prata om innovation ("initiativ" och "behov"), i förhållande till hur de har pratat ("projekt" och lösningar"), och att de i nuet rör sig från sina misslyckanden. Att det återkommer situationer där individerna i innovationsgruppen tillsammans fokuserar på att prata om vilka ord de använder säger samtidigt någonting principiellt om hur betydelse konstrueras och varför det är viktigt för dem att, som grupp, prata om hur de ska prata om innovation i en möjlig framtid; ömsesidigt fokus indikerar att de är engagerade tillsammans. Genom att titta närmare på gester och delat humör i nästa analysdel kommer jag fortsätta närma mig frågan om hur individer tillsammans visar att de är – och gör varandra – engagerade.

6.2 Gester

Medan mitt resonemang i den föregående analysdelen var att görandet av gemensamma ting är kopplat till ömsesidigt fokus, kommer jag i det här delen utforska hur gester och kroppsspråk kan används när individer uppmärksammar varandra på delat humör i sociala situationer. Genom att till exempel knäppa med fingrarna, göra olika ansiktsuttryck och applådera försöker individer visa varandra att de delar ett humör, mellan sig, i sociala situationer. Mellan ömsesidig fokus och delat humör kan det sedan göras återkopplingar där individer, genom multimodala uttalanden, uppmärksammar varandra på delat humör i förhållande till ömsesidigt fokus. Ett mer generellt exempel är, som tidigare nämnts, publiken på en fotbollsmatch. Om hemmalaget gör mål kan åskådarna i hemmaklacken ropa ut sin glädje, men också applådera för att visa sitt humör samtidigt som de uppmärksammar varandra på att de är (ömsesidigt) fokuserade på samma fotbollsmatch. Om en individ applåderar för sig själv kan det indikera ett individuellt humör, men om flera individer applåderar visas i stället delat humör och ömsesidigt fokus. I den här analysdelen kommer jag att ge empiriska exempel på vad delat humör och återkoppling innebär, genom att först undersöka hur gester och kroppsspråk används i sociala situationer.

6.2.1 Gester, kroppsspråk och delat humör

Ömsesidigt fokus och delat humör visas inte enbart genom verbala uttalanden, det som individer säger, utan kan också uppmärksammas med hjälp av gester och kroppsspråk, det vill säga fysiska handlingar som individer gör i en social situation (Collins 2004; Durkheim 1912/2008; Goffman 1982). I några av de tidigare utdragen har det till exempel förekommit exempel där individer gestikulerar med sina armar eller tittar på en individ samtidigt som de gör ett uttalande. Detta är fysiska handlingar som kan användas för att uppmärksamma varandra på ömsesidigt fokus, men de kan också visa på delat humör mellan individer. Om ömsesidigt fokus kan sammanfattas som att individer uppmärksammar varandra på att de fokuserar på samma sak (t. ex. en artefakt eller samtalsämne), kommer jag i det här avsnittet utforska hur delat humör kan förstås som att individer uppmärksammar varandra på ett humör genom flera uttalanden och gester. Det är viktigt att notera att det är uppmärksammandet av *delat* humör som är centralt här, snarare än frågan om vad själva humöret är. Såväl glädje som frustration och uppgivenhet kan iscensättas i situationer där individer visar varandra delat humör. Ibland kan olika humör dessutom vara svåra att särskilja eller överlappa i en situation. Mitt analytiska fokus är därför inte att svara på frågan om exakt vilket humör som förekommer mellan individer, utan framför allt att visa hur humör delas mellan individer i sociala situationer.

Ett exempel på en situation där gester och kroppsspråk används av individerna i innovationsgruppen kommer från ett måndagsmöte i februari 2023. I likhet med några av de ovanstående situationerna börjar utdraget med att Elvira gör uttalanden om en av punkterna på dagordningen, som hon delar på touchskärmen, medan Therese och Mats kommer med kommenterande uttalanden. Dagordningen återopas därmed och görs till ett gemensamt ting, men det som är nytt i denna situation är det som händer på slutet. När Elvira pratar om att innovationsgruppen behöver få fart på de innovationer som finansieras med pengar från HÖG-mässan knäpper hon samtidigt med fingrarna. Hon använder därmed en gest för att uppmärksamma Therese och Mats samtidigt som hon gör ett verbalt uttalande:

Enhetschefen Elvira börjar prata om nästa punkt på dagordningen [”ShowDig”] och diskuterar det med innovationsledaren Therese samt projektledaren Mats. De kommer fram till att arbetet med ShowDig leds av Stina från digitaliseringssektionen. Mats nämner att han ”stöttar” dem [digitaliseringssektionen], men Elvira påpekar också att det ”finansieras med innovationsmedel” [pengar som är budgeterade för innovationsgruppens arbete]. Therese, Mats och Elvira funderar på om ShowDig kan kallas för en

pilot än [utifrån Kommunens innovationsmodell]. Mats säger att han är tveksam till det och menar att ”allt som kostat än” i projektet är ”en mobiltelefon”. Elvira säger att det är viktigt att de får fart på projekten som har fått pengar från HÖG-mässan [dessa har fått innovationsmedel för 2023, men kommer förmodligen inte att få mer pengar därifrån 2024]. Jag ser och hör hur Elvira knäpper med fingrarna samtidigt hon säger detta (2023-02-13).

Det som händer i den här situationen är inledningsvis att enhetschefen Elvira åberopar dagordningen som en artefakt och att den därefter görs till ett gemensamt ting genom flera olika uttalanden från innovationsledaren Therese, projektledaren Mats och Elvira själv. Genom situationen visar de ömsesidigt fokus för varandra, gentemot dagordningen och särskilt en av punkterna (eller innovationerna) i den: ShowDig. ShowDig är en innovation som handlar om att skapa en virtuell miljö där personal och utomstående ska kunna ta del av de innovationer och digitala lösningar som Förvaltningen erbjuder. Även om innovationsgruppen enbart är involverade i innovationen genom att Mats ”stöttar” digitaliseringssektionen, inleds en diskussion om hur långt arbetet har kommit i förhållande till Kommunens innovationsmodell. Mats uppmärksammar i ett av sina uttalanden att ”allt som kostat än” är en mobiltelefon, ett uttalande som fångar hur arbetet med ShowDig inte verkar ha kommit så långt. Detta följs av ett uttalande från Elvira, där hon säger att de måste få fart på projekten som fått pengar från HÖG-mässan, däribland ShowDig. I likhet med flera av de ovanstående situationerna åberopas därmed en artefakt och görs till ett gemensamt ting genom att Elvira, Mats och Therese gör verbala uttalanden där de visar varandra ömsesidigt fokus. I den här situationen pratar de tre tillsammans om ShowDig.

I jämförelse med ovanstående situationer är det som är nytt här att Elvira inte bara säger att de behöver få fart på innovationer som ShowDig, utan dessutom knäpper med fingrarna när hon gör det (verbala) uttalandet. I den här situationen använder hon därför en gest för att uppmärksamma Mats och Therese på ett humör. De har tillsammans pratat om att ShowDig inte har kommit så långt än och att de behöver få fart på innovationerna som finansieras med pengar från HÖG-mässan, vilket innebär att när Elvira knäpper med fingrarna visar hon att de tillsammans behöver arbeta snabbare. Efter Elviras uttalande och gestikulerande fortsätter interaktionen på mötet emellertid att handla om de följande punkterna på dagordningen. Mats och Therese gör därmed inga uttalanden eller gester som skulle innebära att humöret visas som delat mellan dem. Delat humör förhandlas på så vis fram kontinuerligt mellan individer och även om en individ som Elvira gestikulerar behöver andra göra återkopplingar för att humör ska visas som delat mellan dem.

Den ovanstående situationen utgör därmed ett exempel på hur individer kan använda gester i samband med uttalanden, för att uppmärksamma varandra på ett (individuellt) humör, men efter Elviras gester görs inga återkopplingar från Therese och Mats – trots att de visar varandra ömsesidigt fokus. En situation som däremot tydliggör hur återkopplingar görs kommer från ett måndagsmöte, i juni 2023, där Thea och Benjamin besöker innovationsgruppen och Förvaltningens huvudbyggnad för att prata om ”rädslor” i arbetet med innovation. Thea och Benjamin arbetar på BFF i Edenlund kommun, där Thea har rollen som innovationsledare och Benjamin är jurist. Det som händer i den här situationen är att Thea och Benjamin använder gester och kroppsspråk för att visa varandra delat humör och göra återkopplingar:

Thea och Benjamin fortsätter att fylla i varandras uttalanden. De säger nästintill en mening vardera innan den andre tar över och vice versa. Det verkar nästan som att de har tränat på att hålla i presentationen eller har ett manus, för Thea börjar ställa små frågor och jag ser hur Benjamin gör olika grimaser som svar. ”Hur känns det för er?” [att prata om rädslor], frågar Thea. Mats är den enda som svarar med ett kort ”bra”. Benjamin säger att ”forskning visar” att om man ”belyser rädslor” så ”minskar [rädslans] makt”. Benjamin och Thea pratar också om att de flesta har ”lika rädslor”. De byter bild i bildspelet, till en bild där ett tiotal kortare meningar kring individers rädslor står uppräddade. Benjamin och Thea läser upp exemplen. Mats och Therese har sina datorer öppna, men jag ser hur alla runt mötesbordet [Therese, Elvira, Anette, Mats, Elias och Tina] tittar mot Thea, Benjamin och touchskärmen. Benjamin frågar Thea om vilken som är hennes värsta rädsla och hon svarar kort, innan hon frågar Benjamin vilken som är hans värsta rädsla. Benjamin svarar och jag ser att alla inne i Krokodilen ler för tillfället [exklusive mig], samtidigt som de fortsätter titta mot Benjamin, Thea och touchskärmen. Några ”mm” hörs och Anette skrattar (2023-06-07).

Här visas delat humör som tydligast mot slutet av situationen, när samtliga mötesdeltagare ler mot varandra, säger ”mm” och Anette börjar skratta. Samtliga individer visar här att de lyssnar på Thea och Benjamins presentation, att de har ömsesidigt fokus och tillsammans uppfattar det som positivt att vara en del av den sociala situationen. Det som gör gesterna, det vill säga leendena, särskilt intressanta här är att de enbart kan uppfattas av andra individer om de samtidigt tittar på varandra. För att delat humör ska kunna delas genom gester och kroppsspråk behövs det därför samtidigt ömsesidigt fokus. Ett sådant ömsesidigt fokus visas för tillfället i den här situationen eftersom mötesdeltagarna, trots att de har sina datorer med sig, riktar sina blickar mot Thea, Benjamin och deras presentation. Delat humör i form av leenden fungerar sedan som en återkoppling, där mötesdeltagarna visar för varandra att

de har ömsesidigt fokus och gör multimodala uttalanden gentemot samma sak, på ett liknande sätt; individerna visar för varandra i flera multimodala uttalanden att de är positiva till att prata om rädslor i arbetet med innovation.

Flera återkopplingar görs också mellan Thea och Benjamin i början av situationen. Thea och Benjamin gör först verbala uttalanden som avlöser varandra, men övergår sedan till att enbart Thea gör verbala uttalanden som Benjamin besvarar genom att göra olika grimaser. Benjamin använder därmed gester för att göra multimodala uttalanden som mötesdeltagarna bara kan uppfatta om de samtidigt tittar på Thea och Benjamin – om det samtidigt görs återkopplingar till ömsesidigt fokus. Genom fortsatta återkopplingar kan sedan delat humör och gester förstärka varandra eller åtminstone bidra till att det fortsätter skapas i den sociala situationen. I den ovanstående situationen visar individerna därmed inte enbart ömsesidigt fokus tillsammans, genom att prata om rädslor i arbetet med innovation, utan de visar också delat humör för varandra och gör återkopplingar; de blir mer och mer positiva till att prata om rädslor i arbetet med innovation.

Ytterligare ett tydligt exempel på delat humör i samband med återkopplingar återfinns mot slutet av samma måndagsmöte, när Thea och Benjamin avrundar sin presentation och ska lämna möteslokalen. Återigen utgör användningen av gester och kroppsspråk, det vill säga multimodala uttalanden, ett viktigt inslag i situationen eftersom mötesdeltagarna exempelvis pekar på varandra, möter varandras blickar och börjar applådera:

Jag ser att Mats räcker upp handen lite lätt och Thea pekar mot honom samtidigt som hon tittar på honom. Mats börjar prata om att ”jag är konkret” och frågar sedan ”vad är syftet?” [med att arbeta med rädslor] medan han i sin tur pekar på Thea, Benjamin och touchskärmen. Han ger sedan själv ett förslag, är det en ”bättre atmosfär?”. Thea berättar att syftet är inte att något ska bli ”bättre eller sämre” utan att ”man vågar säga som det är”. Thea ger exempel från deras workshop, däribland en övning där man ska säga ”ja...” i stället för ”ja, men...”. Benjamin nämner GDPR som ett exempel och uppmärksammar att ”varför säger vi [jurister] att vi inte får” [ja, men...] i stället för att undersöka vad som är möjligt [ja...]. Benjamin säger att han ”hoppas” att fler jurister på ”diggi” [Kommunens digitaliseringsavdelning] ”hoppas på” detta [tanksätt]. Therese, Elvira, Anette, Mats, Elias och Tina börjar applådera. Jag ser hur de ställer sig upp och säger tack till varandra, innan Therese ber Thea och Benjamin om att ”skicka slides”. Benjamin säger att han ska göra det, samtidigt som han och Thea samlar ihop sina saker och tar sina väskor. Thea börjar gå ut från möteslokalen Krokodilen (2023-06-07).

Det ovanstående utdraget börjar med att en återkoppling görs när Mats pekar mot touchskärmen, frågar ”vad är syftet?” och själv kommer med förslag till svar på sin fråga; Mats visar genom sina multimodala uttalanden att han är fokuserad och intresserad av att fortsätta prata om Thea och Benjamins presentation – även om han inte verkar helt övertygad om ”syftet” med att prata om rädslor. Att Mats pekar mot Thea, Benjamin och touchskärmen medan han gör sina verbala uttalanden tydliggör ömsesidigt fokus och delat humör för de andra individerna i situationen, inklusive mig som observatör. Eftersom vi både kan höra och se vad Mats gör uttalanden om förstår vi att nästa uttalande också bör uppmärksamma rädslor i arbetet med innovation. Mellan oss individer i den avgränsade gruppen konstrueras en tillfällig stabilitet, där uttalanden som görs anpassas efter de tidigare.

Mats uttalanden om syftet att arbeta med rädslor följs av en återkoppling mellan Thea och Benjamin. Thea uppmärksammar först övningen att säga ”ja...” i stället för ”ja, men...”, innan Benjamin visar ömsesidigt fokus genom att ge ett exempel från hur jurister (som han själv) arbetar med GDPR. Benjamins uttalande om att han ”hoppas” att fler jurister ska hoppa på detta sätt att arbeta med rädslor innebär dessutom att han visar delat humör; positivitet skapas fortsatt gentemot att arbeta med rädslor. Fler återkopplingar mellan ömsesidigt fokus och delat humör görs sedan när Therese, Elvira, Anette, Mats, Elias och Tina börjar applådera. De sex förstår att presentationen är slut (ömsesidigt fokus) och visar för Thea samt Benjamin att de har uppskattat den (delat humör). Det går dessutom att se tendenser till intensifiering i samband med applåderna, då jag ser hur innovationsgruppens medlemmar ställer sig upp för att tacka Thea och Benjamin, som i sin tur tackar innovationsgruppens medlemmar för att de fick komma dit. Innan Thea lämnar möteslokalen ber Therese om att Thea och Benjamin ska ”skicka slides”, det vill säga presentationen om rädslor. Genom situationen görs därmed flera multimodala uttalanden, från olika individer, som syftar till att visa hur de tillsammans fokuserar på presentationen om rädslor samt är positiva till den – så positiva att de applåderar, tackar varandra och vill ta del av materialet i efterhand.

Mötet och utdraget avslutas sedan på ett tydligt sätt när Thea och Benjamin först börjar samla in sina saker; datorer, post-it-lappar och pennor, innan de tar sina väskor och Thea lämnar lokalen. Att först Thea och senare Benjamin lämnar möteslokalen markerar dessutom att återkopplingarna mellan ömsesidigt fokus och delat humör upphör eller löses upp. En situation som den ovanstående avslutas principiellt när det enbart finns en individ kvar i mötesrummet, men här går det att tala om ett analytisk avslut eftersom det

individerna gör sina uttalanden om skiftar – deras ömsesidiga fokus förändras. Trots att Therese, Elvira, Anette, Mats, Tina och Elias är kvar i mötesrummet en stund efter att Thea och Benjamin har lämnat börjar de prata om andra saker än att arbeta med rädslor. Jag kommer återkomma till frågan om vad det innebär att återkopplingarna mellan ömsesidigt fokus och delat humör löses upp, men riktar först mitt intresse mot vad som händer i början av sociala situationer.

6.2.2 Återkopplingar och skapandet av riktning

Innovationsgruppens måndagsmöten börjar ofta med informella samtal eller vad som skulle kunna kallas för ofokuserat småprat (Goffman 1982 s. 132-134) och tillfälligt surr (Collins 2004 s. 51, 82). Under dessa informella samtal skämtar innovationsgruppens medlemmar med varandra, berättar om vad de har gjort i helgen och pratar om allmänna saker som vädret. Dessa informella samtal övergår sedan, ofta i samband med den bestämda tidpunkten för mötets start, i en informell presentationsrunda där alla i möteslokalen får berätta om vad de har gjort i helgen, vad de arbetade med i förra veckan och vad de ska arbeta med under veckan som kommer. Som tidigare nämnts deltar jag också i dessa presentationsrundor, även om jag försöker fatta mig kort och undviker att bli allt för personlig.

Under det informella samtal som föregår ett måndagsmöte i februari 2023, berättar en av innovationsgruppens medlemmar om sitt kommande föräldraskap. Detta avslöjande följs av lyckönskningar och relaterade skämt, något som innebär att det redan i början av mötet visas indikationer på delat humör, där mötesdeltagarna visar varandra att de tillsammans är positiva. Det här måndagsmötet är dessutom speciellt eftersom det ordinarie måndagsmötet, där innovationsgruppen framför allt brukar gå igenom dagordningen och ”Plannern”, följs av ett besök från Emelie (enhetschef i verksamhet 3), Viktor (vårduppfinnare) och Susanne (stödpedagog) som arbetar med innovationen Pro-Worx. Pro-Worx är en innovation som syftar till att hjälpa personer med LSS-beslut och autismspektrumtillstånd att hitta jobb inom programmering. I det här avsnittet kommer jag att använda tre situationer från mötet för att fördjupa förståelsen för hur återkopplingar görs mellan ömsesidigt fokus och delat humör i samband med vändpunkter. Mötesdeltagarna uppmärksammar varandra, genom flera olika multimodala uttalanden, på att de pratar om hur de ska arbeta med Pro-Worx framöver (i en möjlig framtid) och visar att de är positiva gentemot innovationen. Återkopplingar görs med andra ord samtidigt som individerna tillsammans positionerar sig i nuet. I den här situationen är det

särskilt tydligt att projektledaren Mats, men även innovationsledaren Therese, Viktor, Emelie och Susanne gör flera återkopplingar mellan ömsesidigt fokus och delat humör:

Mats räcker upp handen och börjar sedan berätta att han en gång sökt ett jobb där man skulle ”hacka sidan” för att kunna skicka in sin ansökan. Viktor säger att han tycker att det låter som en bra idé, innan jag ser hur han pekar mot Susanne och Emelie samtidigt som han säger [skämtsamt, med ett leende] att de ska anteckna det. Jag tittar mot Emelie och ser att hon börjar skriva i ett anteckningsblock som hon har med sig. Mats säger att han aldrig lyckades hacka sidan, men han och Viktor verkar överens om att tillvägagångssättet kan göra en del personer med autism mer intresserade av att söka ett jobb [eller delta i Pro-Worx]. Viktor påpekar att ett problem [i förhållande till att hacka en sida] är att de inte vet vad [vilket kodspråk] någon ska vara bra på. Therese spekulerar i om de kan göra en utmaning med någon kod ”som alla kan”. Viktor berättar att de vill använda sig av LinkedIn och Instagram för att ”sprida utmaningar”. Therese undrar om de har tänkt att ha någon hemsida också. Viktor säger att de bara hållit på i fem veckor, men han vet inte om de ”orkar” en hemsida ”administrativt”. Mats säger nu att personer med autism har olika lärtilar, så för en del kan en text-utmaning [i stället för att hacka en sida] vara bättre. Viktor nickar instämmande och säger ”mm” innan han byter bild i bildspelet och berättar om att de försöker ”infiltrera communitys” för att hitta personer med autism som kan koda. Viktor säger att de dessutom kommer att ha ”mikro-hackathons” på två timmar varje onsdag. Ett mindre antal personer har redan anmält sig till första tillfället. Susanne vänder sig mot Mats, tittar mot honom och påpekar att detta är en sorts utmaning för att hitta intresserade. Mats säger att han tycker det är bra, även om han noterar att vissa inte kommer vilja ha det sociala eller lämna hemmet [för att delta i mikro-hackathons] (2023-02-07).

I den här situationen görs återkopplingar mellan ömsesidigt fokus och delat humör framför allt mellan Mats och Viktor – men Therese, Susanne och Emelie gör också uttalanden där de uppmärksammar varandra på vad de pratar om (en möjlig framtid för Pro-Worx) och hur (de är positiva tillsammans). Situationen börjar med att Mats uttalar sig om hur han en gång (försökt) söka ett jobb genom att hacka en sida, ett uttalande som Viktor uppmärksammar som ett förslag på hur Pro-Worx skulle kunna gå tillväga för att attrahera fler personer med autismspektrumtillstånd. Att Viktor uppmärksammar detta som ett förslag, som han också verkar uppskatta på ett positivt sätt, tydliggörs genom den gest som han gör när han leendes pekar på Susanne och Emelie och säger att de ska anteckna det. Att Emelie i sin tur börjar skriva i sitt anteckningsblock innebär en återkoppling till Viktors multimodala uttalanden. Emelies antecknade är en gest som visar för Viktor och Mats att hon,

tillsammans med dem, fokuserar på vad Pro-Worx ska göra i en möjlig framtid och är positiv till att Mats förslag ska skrivas ner.

Mats återkommande uttalanden, som hade kunnat uppfattas som otrevliga avbrott i Viktor och Susannes presentation, verkar för tillfället välkomnas och visar på ömsesidigt fokus och delat humör – ett ömsesidigt fokus och delat humör som innebär att mötesdeltagarna gör fler återkopplingar mellan varandra. Viktor återkopplar inte bara till Mats uttalanden genom att be Emelie och Susanne att anteckna, samtidigt som han pekar mot dem, utan vid ett senare tillfälle nickar han även mot Mats. När Susanne pratar om att det är en utmaning för dem att hitta intresserade individer ser jag också hur hon vänder sig mot Mats och tittar på honom, som om att hon skulle adressera uttalandet till honom. I den ovanstående situationen bidrar gester därför till att mötesdeltagarna tillsammans (framför allt Mats, Viktor, Susanne, Emelie och Therese) visar ömsesidigt fokus och (positivt) delat humör gentemot frågan om hur Pro-Worx skulle kunna arbeta i en möjlig framtid: De skulle kunna testa en sida som behöver hackas, sprida utmaningar via LinkedIn, vända sig mot olika lärstilar och arrangera ”mikro-hackathons”. Att individerna visar varandra delat humör som är positivt syns också i Mats uttalande om att det kommer bli bra – ett uttalande som påminner om hur innovationsgruppen positionerar sig i förhållande till den liknande trajektorian. Även Pro-Worx verkar med andra ord vara på väg mot det bättre.

I den ovanstående situationen är det också tydligt hur verbala uttalanden och icke-verbala gester sker i förhållande till varandra, vilket innebär att de tidigare uttalandena och gesterna möjliggör vad som ska sägas härnäst. Här är det Mats som börjar prata om att hacka sidan, ett förslag som Viktor, Susanne och Emelie visar att de är positiva till; även om Viktor nämner att det kan bli svårt för dem att göra något liknande. Therese adresserar sedan detta potentiella problem i sitt uttalande, innan hon och Viktor fortsätter prata om hur de skulle kunna sprida en uppgift som att hacka sidan – återkopplingar där de visar ömsesidigt fokus gentemot Pro-Worx. Ömsesidigt fokus, delat humör och återkopplingar innebär med andra ord att situationen i sig skapas med en riktning eller trajektoria, där individer tillsammans öppnar upp för vissa handlingar (jfr Crevani 2018). I den ovanstående situationen pratar mötesdeltagarna om vad Pro-Worx skulle kunna göra i en möjlig framtid och de uttalanden som olika individer gör förhåller sig sedan till detta. I en situation som den ovanstående blir det därför svårt för en individ att till exempel göra ett uttalanden om andra innovationer utan att relatera det till Pro-Worx. Individerna som gör uttalanden behöver fokusera på vad som sägs och hur det

sägs för att kunna avgöra vad de ska säga och när de kan säga det, utan att avbryta någon.

Mötet mellan Pro-Worx och innovationsgruppen fortsätter också att handla om vad Pro-Worx skulle kunna göra i en möjlig framtid – och då i synnerhet med hjälp från innovationsgruppen. När Viktor och Susanne är färdiga med sin presentation byter Viktor, som tidigare har stått framme vid touchskärmen, plats med Elvira. Detta händer i en situation där Elvira återoppar innovationsprocessen som en artefakt på touchskärmen och gör den till ett gemensamt ting tillsammans med Therese. Ömsesidigt fokus visas därför mellan flera individer, samtidigt som de fortsätter göra fler återkopplingar där de visar hur de är positiva till Pro-Worx – och att innovationsgruppen ska hjälpa dem. Enhetschefen Emelie och vårduppfinnaren Viktor från Pro-Worx visar i sin tur att de är positiva till hjälp från innovationsgruppen. Det som är centralt i situationen är därmed inte frågan om innovationsgruppen faktiskt hjälper Pro-Worx eller om det kommer göra innovationen bättre, utan i stället hur individerna pratar om vad de skulle kunna göra samtidigt som det görs återkopplingar:

Enhetschefen Elvira säger att det finns något att vinna ”på att det [Pro-Worx] är ett initiativ”. ”Det är vi tacksamma för”, svarar enhetschefen Emelie. ”Vi med”, menar innovationsledaren Therese, som sedan nämner att ”vi [innovationsgruppen] finns ju för er” och att ”vi vill innovera bort oss själva” för ”vi har inget syfte”. Emelie säger att det finns ”så många vinster med projektet”. Jag ser hur alla runt bordet nickar och hör hur flera av dem säger ”mm”, samtidigt som Elvira och vårduppfinnaren Viktor byter plats. Viktor drar återigen stolen bortåt tjänstearkitekten Anette. När Viktor har satt sig ner igen så börjar han och projektledaren Mats prata om en eventuell förlängning till spelindustrin, som Viktor tidigare förklarat att de inte har riktat in sig på primärt eftersom den är ”stressig”. Elvira startar en PowerPoint med rubriken ”Vad är innovation” och börjar snabbt gå igenom bilderna. Jag ser att hon sitter och petar sig i nacken samtidigt som de andra tittar mot touchskärmen. Elvira berättar bland annat att de har ett ”jättearbete efter HÖG-mässan”, som nu börjar ta form och att det finns fyra miljoner som ska äskas genom innovationskommittén. Elvira pratar om vad som krävs [för att få pengar] och börjar gå igenom en checklista där hon skämtar om några av punkterna. Therese ber Elvira om att hoppa över en bild i bildspelet. De kommer då fram till en bild på den nya innovationsprocessen. ”Hur gör vi då?”, säger Therese innan hon fortsätter att beskriva arbetsuppgifterna relaterade till ”Utforska idé” och ger exempel på vad som behöver göras när en innovation kommer till ”Utforska upplägg”. Therese gestikulerar med sina händer mot touchskärmen samtidigt som hon berättar om pilot och effekthemtagning. Mats tittar nu på sin dator medan övriga tittar mot touchskärmen och Therese (2023-02-27).

I den här situationen återfinns flera exempel på återkopplingar mellan ömsesidigt fokus och delat humör. Ett tydligt exempel kommer från inledningen av situationen när enhetscheferna Elvira och Emelie, men också innovationsledaren Therese, verkar utväxla artighetsfraser mellan varandra. De vill hjälpa varandra och är tacksamma för möjligheten arbeta mer tillsammans. Emelies uttalande om att det finns ”så många vinster” med Pro-Worx följs dessutom av nickar från samtliga mötesdeltagare och flera ”mm” i möteslokalen. Genom de här uttalandena och gesterna visar individerna delat humör för varandra, ett delat humör som för tillfället visas som om att de tillsammans är positiva till att innovationsgruppen ska hjälpa Pro-Worx. Med ömsesidigt fokus gentemot frågan om hur hjälpen skulle kunna se ut och flera förslag kring vad de skulle kunna göra, görs sedan återkopplingar som förstärker bilden av att Pro-Worx, med uppbackning från innovationsgruppen, ska kunna bli (ännu) bättre. Mats och Viktor spekulerar kring en förlängning till spelindustrin och Elvira skämtar om hur de skulle kunna söka utökad finansiering. När Emelie säger att det finns ”så många vinster med projektet” och jag ser hur samtliga mötesdeltagarna nickar visar de med andra ord ömsesidigt fokus och delat humör för varandra, något som sedan förstärks genom fler (multimodala) återkopplingar.

Den ovanstående situationen innehåller också en förändring i själva mötet eftersom Viktor och Susannes presentation är klar. Viktor, som tidigare har stått upp vid touchskärmen, byter plats med Elvira, som i sin tur snart börjar dela ett av innovationsgruppens bildspel med bilder på innovationsprocessen. Trots denna förändring fortsätter mötesdeltagarna visa varandra ömsesidigt fokus gentemot frågan om hur innovationsgruppen skulle kunna hjälpa Pro-Worx och touchskärmen, med undantag för Mats som mot slutet av situationen börjar titta på sin egen dator i stället. Genom flera av Elvira och Thereses uttalande återkommer dessutom den liknande trajektorian där innovationsgruppen håller på att närma sig Förvaltningens verksamheter, med en positionering där de för närvarande, efter HÖG-mässan, är på väg mot det bättre. Innovationsprocessen åberopas därmed som en artefakt och görs till ett gemensamt ting när Elvira, men framför allt Therese, gör flera uttalanden om hur de baserat på innovationsprocessens olika steg skulle kunna hjälpa Pro-Worx, samtidigt som Therese gestikulerar och alla förutom Mats tittar mot touchskärmen (där innovationsprocessen visas).

Varken Therese eller Elvira kommer med några konkreta förslag på vad innovationsgruppen skulle kunna hjälpa till med, men i den kontinuerliga förhandling som pågår går det att tala om en vändpunkt eller skapandet av riktning. Från att på en generell nivå kommit med förslag som att ”hacka

sidan”, till att prata om hur bra det skulle vara om innovationsgruppen hjälpte Pro-Worx, åberopas innovationsprocessen för att prata om vad de skulle kunna hjälpa till med. Här skapas med andra ord en ny eller annorlunda riktning i den sociala situationen. Flera av de uttalanden som görs i det ovanstående utdraget uppmärksammar ett ihågkommet förflutet om vad innovationsgruppen respektive Pro-Worx har gjort eller en möjlig framtid om vad de skulle kunna göra tillsammans, vilket innebär sammanföringar där vändpunkter görs. Nuet i dessa vändpunkter – det vill säga den riktning som förhandlas fram – är att innovationsgruppen ska hjälpa Pro-Worx på något sätt.

Allt eftersom mötet fortsätter görs emellertid fler uttalanden som uppmärksammar att de tillsammans borde besluta om hur innovationsgruppen ska hjälpa Pro-Worx med en mera konkret arbetsuppgift, kopplad till den nya innovationsprocessen. Ett exempel på en sådan arbetsuppgift är informationssäkerhet, något Emelie och Viktor själva nämner att de har funderat på i relation till testprogrammet Snake som de planerar att använda för att se vad personerna som vill vara med i Pro-Worx kan; vilka kodspråk kan de och hur mycket. Återigen görs återkopplingar mellan ömsesidigt fokus och delat humör när Elvira – i likhet med en av de tidigare situationerna – gestikulerar genom att knäppa fingrarna för att uppmärksamma hur de behöver göra någonting snabbt. Här följs hennes gestikulerande emellertid av uttalanden från bland annat Mats, som tydligt visar att han kan vara den som börjar hjälpa Pro-Worx med att kontakta Förvaltningens säkerhetsstrateg Claes (som har kontor i Förvaltningens huvudbyggnad):

Anette, Mats, Viktor och Therese pratar om ett program [Snake] som vårduppfinnaren Viktor vill börja använda för tester. Viktor undrar om han verkligen ska behöva vänta sex veckor på detta när han redan har godkänt [att de har utrymme i sin budget]. Enhetschefen Emelie menar att det de funderar på är säkerheten och ”där kan ni [innovationsgruppen] hjälpa till. Viktor berättar nu mer om Snake. Att man behöver fylla i namn och mejl, vilket tillsammans med resultatet, blir de förekommande personuppgifterna. Enhetschefen Elvira säger att de kan ta snabbkontakt med Claes [säkerhetsstrateg] medan hon lutar sig lite framåt och knäpper med fingrarna. De börjar prata om informationssäkerhet tills Viktor frågar ”vem tar kontakt?” [med Claes]. Innovationsledaren Therese säger att ”jag lägger till” [i ”Plannern”], men frågar sig sedan om ”vi eller ni” ska göra det [ta kontakt med Claes] och adresserar Emelie. Elvira menar att de ska undvika ”långa beslutsvägar. Therese poängterar att de bara behöver besluta om en person som ska vara ansvarig. ”Hur har du det Mats?”, frågar Elvira. Projektledaren Mats svarar direkt att ”jag tar det!” (2023-02-27).

Även om min huvudsakliga poäng med den här situationen är att enhetschefen Elvira använder gester medan det görs återkopplingar mellan ömsesidigt fokus och delat humör, är det också noterbart att situationen skulle kunna kategoriseras som en vändpunkt. Genom några av de inledande uttalandena uppmärksammar vårduppfinnaren Viktor ett ihågkommet förflutet när han beskriver vad de har gjort för att kunna börja använda Snake och behöver vänta sex veckor på ett beslut om finansiering. Detta ihågkomna förflutna, där Pro-Worx har behövt vänta sex veckor trots att de har utrymme i sin budget, görs till ett gemensamt ting genom de fortsatta uttalandena där flera individer visar ömsesidigt fokus gentemot Snake. Enhetschefen Emelie uppmärksammar exempelvis att de har funderat på informationssäkerheten i förhållande till Snake, något som sammanförs med en möjlig framtid där innovationsgruppen skulle kunna hjälpa Pro-Worx. När Elvira gör uttalandet där hon säger att innovationsgruppen skulle kunna hjälpa till med snabbkontakt till säkerhetsstrategen Claes, uppmärksammar hon inte bara en möjlig framtid utan gör dessutom en återkoppling till det som har sagts tidigare, ömsesidigt fokus och delat humör; innovationsgruppen är positiva gentemot att hjälpa Pro-Worx med informationssäkerhet så att de slipper vänta i sex veckor till. Samtidigt som Elvira säger att de i innovationsgruppen skulle kunna hjälpa till med att ta snabbkontakt knäpper hon med fingrarna, en gest som tydliggör kontrasten gentemot hur Pro-Worx har väntat i sex veckor på svar.

I den ovanstående situationen är det också tydligt att Elviras uttalande om en möjlig framtid inte är en isolerad sammanföring, där hon själv gör så att vändpunkten skapas. En möjlig framtid förhandlas i stället fram, samtidigt som det görs återkopplingar. Emelie är den som föreslår att innovationsgruppen skulle kunna hjälpa till med informationssäkerhet, Viktor berättar mer om vad detta betyder i relation till Snake, Elvira kommer med förslaget om att de skulle kunna ta snabbkontakt med Claes, Viktor undrar vem specifikt som ska göra det, en fråga som Therese senare upprepar med krav på ett beslut. Riktningen skapas därför kontinuerligt, fram till enhetschefen Elvira frågar om hur Mats har det och han, utan att tveka, säger ”jag tar det!”. I det tillfället, i den ovanstående situationen, går det analytiskt att förstå hur en riktning skapas eftersom Mats ska hjälpa Pro-Worx att ta snabbkontakt med Claes, så att de snart kan börja använda Snake. Från småpratet innan mötet, till Mats förslag om att ”hacka sidan” och en diskussion om att innovationsgruppen skulle kunna hjälpa Pro-Worx, går det att se en effekt i den kontinuerliga förhandlingen. Innan mötet skulle Mats inte hjälpa Pro-Worx – och vi vet inte om han kommer att hjälpa dem efteråt – men i nuet innebär det som han och de andra individerna gör tillsammans något nytt och annorlunda.

Den ovanstående situationen följs sedan av att innovationsledaren Therese sätter projektledaren Mats som ansvarig för Pro-Worx i ”Plannern” och skriver in informationssäkerhet i checklistan, medan Mats själv ber vårduppfinnaren Viktor och stödpedagogen Susanne om deras mejladresser. Therese ber Viktor och Susanne om att skicka presentationen till henne och säger att hon i sin tur ska skicka canvas-blanketterna till Mats, Viktor och Susanne samt hjälpa dem med att boka in ett möte (i Microsoft Outlook). Genom olika uttalanden uppmärksammar därför flera individer att de är beredda att utföra handlingar i arbetet med Pro-Worx, vilket innebär att de tillsammans visar åtagande samtidigt som skapandet av riktning. De multimodala uttalandena som görs kan med andra ord ses som handlingar i situationen, men vissa verbala uttalanden – som till exempel Mats ”jag tar det!” – åberopar också handlingar som ska utföras i en möjlig framtid. Det positiva engagemang som visas i situationen påminner därför om åtagande, något som blir som tydligast mot slutet av den ovanstående situationen och mötet som helhet; flera uttalanden handlar om vad som ska göras, i stället för vad som skulle kunna göras.

Att situationen växlar från diskussioner mellan flera individer, kortare uttalanden och Elvira knäppande med fingrarna bidrar också till att en rytm iscensätts. En rytm som fluktuerar mellan återkopplingarna, når en höjdpunkt när Mats säger ”jag tar det!” och avslutningsvis löses upp genom att Viktor säger att mötet har varit ”jättebra” och lämnar möteslokalen med sina kollegor. Detta är också resonemanget hos Collins (2004); att återkopplingarna mellan ömsesidigt fokus och delat humör kan intensifieras i vissa sociala situationer där individerna blir indragna i rytmisk synkronisering. Rytmisk synkronisering är intressant i relation skapandet av riktning och det åtagande som går att se mot slutet av det ovanstående utdraget. Det är aldrig någon som ifrågasätter om innovationsgruppen skulle kunna hjälpa Pro-Worx och när Elvira frågar hur Mats har det säger han direkt att ”jag tar det!”. Från det inledande småpratet pågår därför en kontinuerlig förhandling mellan flera individer, där rytmen som iscensätts utifrån deras multimodala uttalanden fluktuerar. För att kunna utveckla resonemanget om rytmisk synkronisering behöver jag emellertid utforska mer om vad det innebär och hur det går att observera i sociala situationer.

6.3 Rytmisk synkronisering

I den här analysdelen kommer jag att utforska hur skapandet av riktning görs samtidigt som återkopplingar mellan ömsesidigt fokus och delat humör

intensifieras när individer tillsammans bli indragna i rytmisk synkronisering; utifrån sättet som individer gör multimodala uttalanden på, anpassar de sig efter varandra och gör sedan fler (intensifierade) återkopplingar. Här kommer jag undersöka hur intensifiering och rytmisk synkronisering görs i sociala situationer när individer gestikulerar, skrattar och fyller i varandras verbala uttalanden så att tystnader försvinner.

För att kunna identifiera när intensifiering görs i sociala situationer kommer jag att utveckla Collins (2004) resonemang om tystnader till det som jag kallar för rytmiska block; ett heuristiskt verktyg för att börja undersöka var rytmisk synkronisering skapas. Eftersom rytmiska block är ett första riktmärke, som gör det möjligt för mig att se mönster i sociala situationer och dela upp dem i kortare utdrag, utgår jag från en uppdelning vid tystnader som är 0,5 sekunder (bam-bam-bam-bam) eller mer. Detta är en kompromiss mellan 0,1 sekunder, som Collins (2004) menar innebär en tystnad mellan uttalanden, och en hel sekund (1.0), som han menar är en pinsam tystnad. Min vetenskapsteoretiska position innebär att jag inte kan förutsäga hur en tystnad uppfattas, men jag behöver någon form av utgångspunkt i min analys. Jag kommer därför att tolka tystnaderna i förhållande till situationen och intressera mig mer för de multimodala uttalandena som görs i de rytmiska blocken, efter att jag har identifierat dem. Analysen utifrån rytmiska block kräver emellertid en utökad detaljnivå. Därför kommer jag att börja använda transkriberingar från ljudinspelade möten för att tydliggöra mitt resonemang i denna del.

6.3.1 Rytmiska block och intensifiering

Den första situationen som jag kommer att analysera med hjälp av rytmiska block är hämtad från ett måndagsmöte i mars 2023 där tjänstearkitekten Anette har bett om att få lägga till punkten ”grej of the day” i slutet av dagordningen. Här kommer jag att gå igenom situationen i tre utdrag men är samtidigt intresserad av hur hela situationen utvecklas, vilket betyder att utdragen tillsammans kan ses som en helhet. Principiellt är mitt resonemang att måndagsmötet, i situationen som utgörs av de här tre utdragen, når en höjdpunkt utifrån de återkopplingar som görs mellan ömsesidigt fokus och delat humör. Under ett måndagsmöte där det emellanåt förekommer flera längre tystnader och haltande monologer utmärker sig denna situation eftersom mötesdeltagarna tillsammans, på olika sätt, bidrar till en fluktuerande rytm. Den här situationen påminner därmed om hur individer tillsammans väver ihop en gobeläng i perioder med högt tempo (Robinson & Renshaw 2021) eller de mest intensiva ögonblicken i ett restaurangkök (Lortie et al. 2022). Det jag

kommer att utforska här handlar emellertid inte om tempo, utan rytmisk synkronisering där återkopplingarna mellan ömsesidigt fokus och delat humör intensifieras mellan individerna.

På en generell nivå är det som händer i denna situation att mötesdeltagarna tillsammans, efter några uttalanden från Anette, börjar visa varandra ömsesidigt fokus gentemot en artefakt, i form av en bild på ett knippe med morötter som visas upp på touchskärmen. Anettes ”grej of the day” är nämligen att hon har skördat sina hemodlade morötter under helgen. När Anette visar bilden börjar hon också göra uttalanden där hon beskriver morötterna som en metafor för innovationsgruppens arbete med den nya innovationsprocessen – och försöken att närma sig medarbetarna i Förvaltningens verksamheter. En trajektoria konstrueras, där Anettes positionering görs – precis som Mats i ett tidigare utdrag – med hjälp av metaforen ”man sår frön”. Det jag vill utforska med den här situationen är dock framför allt hur rytmiska block kan användas analytiskt för att börja förstå rytmisk synkronisering och hur de återkopplingar som görs intensifieras. I den här situationen återopas bilden på morötterna först av Anette själv, men görs sedan till ett gemensamt ting av mötesdeltagarna tillsammans genom upprepade uttalanden där de visar ömsesidigt fokus (på artefakten/morötterna) och ett delat humör (det är roligt att prata om morötterna). Genom min analys av utdragen och de rytmiska blocken kommer jag att fördjupa förståelsen för hur återkopplingar och rytmisk synkronisering hänger ihop.

Det första utdraget från situationen kan ses som något av en kontrasterande startpunkt eftersom det förekommer flera längre tystnader (markerade i fetstil) mellan enskilda uttalanden. Rytmen som iscensätts mellan individerna skulle därför kunna beskrivas som haltande i stället för intensifierad eller synkroniserad. Tjänstearkitekten Anette återopar bilden på morötterna som en artefakt, men till en början är det bara innovationsledaren Therese som uppmärksammar detta genom några kortare uttalanden – och däremellan förekommer tystnader på upp till två sekunder. I det första utdraget från denna situation blir nästintill varje uttalande egna rytmiska block och det finns inga tecken på rytmisk synkronisering. Det som däremot händer är att Anette och Therese börjar visa varandra ömsesidigt fokus, mot touchskärmen och bilden på morötterna:

(6.3.1a.) 2023-03-27.

-
- | | |
|------------|--|
| 1. Anette: | EH:M (0.4) JA e:h jag skulle vilja säga >det här med den här |
| 2. | bilden< |
| | (0.6) |

3. Anette: .hhh är att e:h >om man sår frön<
((alla tittar mot touchskärmen och ler))
(0.5)
4. Therese: mm
(2.0)
5. Anette: eh:m och vattnar dem och >ser till att de har< jättebra
6. växtkraft o:c:h så där
(0.4)
7. Anette: s:å >kanske man inte ska ge< up:p↑ >om det inte riktigt blir
8. någonting första gången<
9. Therese: °mm°
(0.2)
-

Här börjar tjänstearkitekten Anette prata om ”grej of the day” och återoppar bilden på morötterna som en artefakt [1, 2]. Bilden på morötterna görs inte till ett gemensamt ting i det här utdraget eftersom det enbart är innovationsledaren Therese som gör kortare uttalanden där hon visar Anette ömsesidigt fokus mellan dem två [4, 9]. Jag ser att alla mötesdeltagarna tittar mot touchskärmen och ler, men det sker inga tydliga återkopplingar mellan flera individer och det förekommer dessutom flera tystnader mellan flera av uttalandena [2, 3, 4, 6, 9]. Mellan de inledande uttalandena [1–5] är de här tystnaderna dessutom mellan en halv till två sekunder, vilket gör att uttalandena från Anette och Therese blir fristående uttalanden, var för sig. Eftersom det framför allt är Anette själv som gör uttalanden, med flera tystnader mellan, går det varken att se rytmisk synkronisering eller intensifiering i detta inledande utdrag från situationen. Anette inleder visserligen ett av sina uttalanden med ett skratt [3], men även om innovationsgruppens medlemmar tittar mot henne och touchskärmen är det bara hon själv som skrattar för tillfället. Ömsesidigt fokus börjar därför att visas gentemot artefakten, men hittills har den inte gjorts till ett gemensamt ting och det görs inga återkopplingar.

Även om jag framför allt är intresserad av hur individerna gör uttalanden i den här situationen är det inte oavhängigt från vad de pratar om. I den här situationen är det noterbart att Anette återoppar artefakten (bilden på morötterna) som en metafor för innovationsgruppens arbete med den nya innovationsprocessen. När hon gör uttalanden om att ”man sår frön” [3], ”ser till att de har jättebra växtkraft” [5–6] och ”inte ska ge upp” [7] pratar hon indirekt om deras försök att närma sig Förvaltningens verksamheter och bli bättre på att involvera sina medarbetare. Metaforen påminner om den liknande trajektoria som konstrueras i flera situationer där innovationsgruppens positionering innebär att de rör sig från sina tidigare misslyckanden mot det bättre. Här gör Anette dessutom ett uttalande om att de inte ska ge upp även

om de inte ser någon förändring direkt. Anette åberopar därför inte enbart en bild på ett par morötter, utan försöker också uppmärksamma sina kollegor på att artefakten har betydelse för henne; det är mer än en bild hennes skörd. Hittills är det emellertid bara Anette som gör uttalanden gentemot bilden på morötterna, baserat på den här betydelsen.

Åberopandet av en artefakt och användningen av den som en metafor med betydelse fortsätter däremot i nästa utdrag. I den här delen av situationen börjar dessutom skratt från Therese och enhetschefen Elvira att fylla i eller överlappa med Anettes uttalanden och färre tystnaderna förekommer. Färre tystnader och mer skratt är två tecken på rytmisk synkronisering och intensifiering i de återkopplingar som görs mellan individer. Detta syns också på hur flera uttalanden tillsammans börjar bilda rytmiska block mellan de längre tystnaderna. Anette, Therese, Elvira och Mats visar varandra ömsesidigt fokus och delat humör genom att skratta, göra utrop av vissa ord, ställa uppföljningsfrågor och hänvisa till varandras uttalanden:

(6.3.1b.) 2023-03-27.

-
- | | |
|--------------|--|
| 10. Anette: | och att det kansk:e >går en hel VINTER↑< innan man skördar dem |
| 11. | den 26e <u>MAR:S</u> (.) [he h:e s:(h)å] j(h)ag skördade [<u>morötter</u>] |
| 12. | igå(h)r he he |
| 13. Therese: | he he he [°he he he he°] |
| 14. Elvira: | [h:e he .hhh] |
| 15. Elvira: | [°det var en stor dag°] |
| 16. Elvira: | >är det< sa:nt↑ |
| 17. Anette: | [ja↑] [e:h] och att det jag ville säga det är att liksom (0.5) även |
| 18. | om de är korta [d(h)e ä(h)r] k(h)n(h)ubbiga [någon] ser jättekonstig |
| 19. | [ut och] så där skulle jag säga att de kommer ju ändå skapa värde |
| 20. Therese: | [oj] |
| 21. Elvira: | [°ja°] |
| 22. Therese: | [he he he he↓] |
| 23. Elvira: | [°he he°] |
| 24. Therese: | [knubbiga och (ord)] |
| 25. Therese: | [°chubby°] |
| 26. Elvira: | [°mm°] |
| 27. Therese: | [mm] ja de kommer ju ändå smaka <u>gott</u> |
| 28. Anette: | he he de [kommer >smaka gott<] >ja det hoppas jag [verkligen]< |
| 29. Therese: | [°he he he°] |
| 30. Elvira: | [°mm°] |
| 31. Therese: | mm |
| 32. Elvira: | .hhh |
| 33. Anette: | eh:m men jag tänker också att lite lika med faktiskt det arbete |
| 34. | som vi gör (0.2) också att det är det här med att vi > <u>bjuder in</u> < |

35. [öppnar] och är transparent att vi
 36. Therese: °mm°
 37. Elvira: °mm°
 38. Elvira: [°mm°]
 (0.2)
 39. Anette: >så småningom< komm:er ge frukt [även om] vi kanske nästan har
 40. gett up:p det kommer en vinter >och↑ VI↑ SKITER↑ i det vi låter
 41. det sitta DÄR< (.) e:h [med] sin gröna blast oc:h [liksom] under
 42. >alla löv< och sen >så bara helt plötsligt< så faktiskt
 43. p(h)l(h)o(h)p(h)par d(h)et u(h)pp någonting [som är] användbart
 44. Therese: [mm]
 45. Elvira: [°mm°]
 46. Therese: [mm]
 47. Elvira: [°mm°]
 48. Elvira: [°mm°]
 49. Therese: [a:a]
 50. Mats: >mitt mer konkreta sinne< undra:r är det en palsternacka längst
 51. till höger
 52. Anette: ((smackar med läpparna))
 53. Therese: .hhh °he°
 54. Anette: e:h [OKLART] det kan också vara [MIXADE↑ MORÖTTE(h)R(h)]
 55. Elvira: [.hhh]
 56. Elvira: [°he he°]
 57. Therese: [det blev någon konsti(h)g]
 58. [korsnin(h)g] där he he he he
 59. Elvira: [°he he°]
 60. Anette: att den den var lite ble(h)k [he °he° .hhh]
 61. Therese: [he] he he [he]
 62. Elvira: [°he°]
 63. Mats: >ja okej för det ser< ut som en palsternacka↓ °också°
 64. Anette: >men den var ju också< den [lä:ngsta utav] de(h)m (.)
 65. [he↓ he↓] [så att] .hhh [°de andra var mycket mindre°]
 66. Therese: [°palsternacka°] ((amerikansk dialekt))
 67. Elvira: [>var det det↑< aha↑]
 68. Therese: [°ja precis°]
 69. Elvira: [en gul morot kanske]
 (0.6)

Det här utdraget kan delas in i två rytmiska block mellan de längre tystnaderna: Det första mellan rad 10 och 17 och det andra mellan rad 17 och 69. I stället för flera fristående uttalanden, med tystnader mellan, börjar uttalandena från Anette, Therese, Elvira och Mats i större utsträckning fylla i eller överlappa med varandra. De gångerna som överlappning förekommer är det utan att

någon blir direkt avbruten; de överlappande uttalandena utgörs i huvudsak av skratt och korta, skämtsamma, kommentarer [t. ex. 17–24, 54–57, 64–79]. Anette, Therese, Elvira och Mats gör dessutom flera återkopplingar, där de visar för varandra att de tillsammans pratar om bilden på morötterna och tycker att det är roligt. De gör skämtsamma uttalanden gentemot artefakten [t. ex. 17–19, 27, 66, 69] och skrattar tillsammans [t. ex. 13–14, 22–23, 29, 32, 53–62]. Bilden på morötterna blir för tillfället ett gemensamt ting som de återopar för att visa hur de har roligt tillsammans.

Anette fortsätter dessutom använda bilden på morötterna som en metafor med betydelse kopplad till innovationsgruppens nuvarande arbete. ”Det kanske går en hel vinter innan man skördar dem” [10] och även om de ser konstiga ut så kommer de ”ändå skapa värde” [19]. Innovationsgruppens medlemmar kommer kanske inte se att de blir bättre direkt, men de kommer att röra sig ditåt på lång sikt även om de fortsätter misslyckas på vägen. Senare i utdraget gör Anette också ett uttalande där hon tydliggör att hennes tanke med bilden på morötterna var som en metafor, där hon ville belysa hur de ”bjuder in” (medarbetare från Förvaltningens verksamheter) och är transparenta [33–35]. Med hjälp av skratt och kortare uttalanden visar Therese och Elvira ömsesidigt fokus och att de har förstått Anettes återopande av artefakten som en metafor [t. ex. 13–16, 20–27, 30–32, 36–38, 44–49]. Med sitt uttalande om att de knubbiga morötterna ”ändå” kommer smaka gott [27] gör Therese även en verbal återkoppling där hon visar för Anette att hon har förstått artefaktens metaforiska betydelse. Att Therese inte bara visar ömsesidigt fokus här handlar om att hon återopar metaforen på ett skämtsamt sätt när hon pratar engelska och senare börjar skratta [25, 29]. Mellan Anette och Therese blir artefakten därmed till ett gemensamt ting som kan återopas för att skämta tillsammans, på ett positivt sätt, om innovationsgruppens arbete med att bli bättre.

Om rytmiska block går att identifiera när de längre tystnaderna blir färre, eftersom uttalandena antingen fyller i varandra eller överlappar utan avbrytningar, syns rytmisk synkronisering och intensifiering på flera olika sätt. I relation till varandra är det första rytmiska blocket kortare [5–17], medan det andra är längre [17–69]. Sett till hela situationen görs det därför först tre kortare uttalanden [1–4], innan ett kortare rytmiskt block [5–17] och ett längre [17–69]. Nästa utdrag kommer att fortsätta med ett längre och ett kortare rytmiskt block, vilket kompletterar bilden av att situationen iscensätts med en rytm som skulle kunna skrivas ut som uttalande-uttalande-uttalande-kort-lång-lång-kort. På ett generellt plan ger de rytmiska blocken därför en bild hur rytmen fluktuerar i sociala situationer och i de resterande delarna av min analys

kommer jag utforska hur höjdpunkter nås i samband med de längre blocken, för att sedan lösas upp i kortare block eller fristående uttalanden.

Dessutom är det som händer i de rytmiska blocken av intresse. I det ovanstående utdraget bidrar till exempel betoningar av vissa ord [11, 27, 40–41, 43, 54, 69], snabbare tal [10, 28, 34, 40–43, 50, 63, 64, 67] utrop [10, 16, 17, 40, 54, 67] och förhöjt tal [10–11, 40–41, 54] till att rytm skapas mellan individerna. I uttalanden kan individer hela tiden variera och anpassa sättet som de pratar på genom att höja rösten, prata snabbare och sedan bli tystare eller prata långsammare igen. Anette och Mats gör exempelvis uttalanden där de inleder med att prata snabbare än det omgivande talet, för att sedan prata långsammare eller variera sin talhastighet genom resterande delar av uttalandet [39–43, 50–51, 63, 64–65]. En sådan rytm skapas till exempel i ett av Anettes längre uttalanden [39–43], där hon börjar med att säga ”så småningom” snabbare än det omgivande talet. Hon drar sedan ut på ordet ”kommer”, något som innebär att ”ge frukt” betonas. När hon lite senare pratar snabbare igen gör hon flera utrop och höjer rösten, vilket i sin tur innebär att ”och vi skiter i det vi låter det sitta där” kan tolkas som intensifiering i själva uttalandet.

Mats har hittills inte gjort något uttalande i den här situationen, men när han gör det sker det utan någon tystnad eller överlappning [50–51]. Mats gör sitt uttalande precis efter att Therese har sagt ”aa” [49] och det något längre uttalandet där Anette varierar sin talhastighet, gör utrop samt höjer rösten [39–43]. Här går det att se rytmisk synkronisering eftersom Mats anpassar när han ska börja prata – så att det inte överlappar – men också att han först pratar snabbare när han börjar säga ”mitt konkreta sinne”, drar ut på ordet ”undrar”, säger ”är det en palsternacka” i normal talhastighet och sedan pratar snabbare igen när han avslutar sitt uttalande med ”längst till höger”. Utan någon tystnad mellan uttalandena smackar Anette med läpparna, innan Therese andas ut och börjar skratta. Mats, Anette och Therese anpassar här sina uttalanden efter varandra, vilket skapar rytmisk synkronisering mellan dem och det går att tolka som att återkopplingarna intensifieras.

Det Mats gör i sitt uttalande är dessutom att han visar ömsesidigt fokus och gör en återkoppling till delat humor; han har också tittat på bilden med morötterna och sett en eventuell palsternacka. Att Mats pratar om sitt ”konkreta sinne” är ett återkommande skämt inom innovationsgruppen, som jag blir medveten om eftersom Mats själv berättar vid andra tillfällen att han ogillar att arbeta med styrdokument som till exempel NÖHRA, gillar deadlines och helst undviker ”flummiga” workshops om rädslor. Den här påstådda skillnaden mellan Mats och hans tre kollegor är också någonting som de tycker stämmer överens med resultaten från ett personlighetstest som de har gjort, något som Mats själv

nämner under flera informella samtal med mig i Förvaltningens matsal. Skratten från Therese och Elvira [53, 56] handlar således inte bara om att Mats uttalande om palsternackor i sig självt är roligt, utan att han samtidigt uppmärksammar någonting som de tillsammans brukar prata om på ett skämtsamt sätt. Mats uttalande [50–51], skratten och de fortsatta kommentarerna kring palsternackor – eller mixade morötter – visar att innovationsgruppens medlemmar har roligt tillsammans i den här situationen och rytmisk synkronisering skapas utifrån hur de gör sina uttalanden i förhållande till varandra.

Mats uttalande om en eventuell palsternacka, skratten och de efterföljande uttalandena [52–69] innebär med andra ord att återkopplingar görs mellan ömsesidigt fokuset (på artefakten) och delat humör (positivt). Anette höjer rösten när hon gör ett uttalande om att det kanske skulle kunna vara ”mixade morötter” på bilden [54], Elvira skrattar och Therese gör ett delvis överlappande uttalande [56] innan de tre – efter fler uttalanden med skratt i talet [58–60] – börjar skratta tillsammans [60–62]. Detta tydliggör hur rytmisk synkronisering fortsätter skapas eller förhandlas fram kontinuerligt, eftersom individerna tillsammans anpassar sig efter varandra i varje uttalande. Mats och Anette fortsätter dessutom att variera sina respektive talhastigheter [63, 64–65], medan Therese säger ”palsternacka” med amerikansk dialekt [66] och Elvira gör ett uttalande där hon lägger till att den misstänkta palsternackan skulle kunna vara en ”gul morot” [69]. Individerna visar därför fortsatt för varandra att de pratar om bilden på morötterna, på ett skämtsamt sätt och har roligt tillsammans. I nästa utdrag fortsätter situationen med ett längre rytmiskt block där Anette, Elvira, Therese och Mats gör fler återkopplingar som sedan börjar lösas upp. Återkopplingarna fortsätter därför att intensifieras i takt med rytmisk synkronisering, fram till en höjdpunkt där samtliga individer gör överlappande uttalande om hur gott det är med morötter och palsternacka:

(6.3.1c.) 2023-03-27.

-
70. Anette: >j:a det kan ha varit det< det är ju faktiskt en gul där också↓
 71. [så] >jag vet inte exakt< hur m:m [frösorten såg ut↓]
 72. Elvira: [°mm°]
 73. Therese: [du vet >för att få< att få dem och]
 74. lång längre och rakare så eh >brukar de odla dem i< san:d
 (0.4)
 75. Anette: j:a [just det]
 76. Therese: [>för då<] växer de lite lättare
 77. Elvira: [°mm°]
 78. Elvira: °mm°

- (0.1)
79. Anette: [där] ser ni lite mer poröst då kanske (.) [och det är] väl d↓ det
 80. >om man då ska koppla det till< open innovatio:n så är det en
 81. [porös] miljö [som vi behöver jobba i så där liksom .hhh °så
 82. att°]
 83. Therese: [(ord)]
 84. Therese: he he he [he]
 85. Elvira: [mm]
 86. Elvira: [°just det°]
 87. Mats: [shi:t vad jag blev sugen på typ kokade morötter]
 88. Therese: [°ja just det°]
 89. Elvira: VA↑
 (0.1)
 90. Therese: .hhh °he (.) [he .hhh°]
 91. Mats: >alltså [verkligen<] [>för fan<]
 92. Anette: [°mm°]
 93. Elvira: [>också] lite [smör]< och lite salt
 94. e:h det är
 95. Therese: [.hhh]
 96. Mats: ja [o:h:f:f °shit vad gott det är°]
 97. Anette: [det är gött↑ det]
 98. Therese: [OCH↑ PALSTERNACKA↑]
 99. Elvira: [det är fint det]
 100. Mats: mm
 101. Anette: .hhh
 102. Therese: >det är skitgott [egentligen< det] äter man ju inte↓
 103. [°tillräckligt ((ord↓))°]
 104. Mats: [°ja oh ja°]
 105. Anette: [SÅ↑]
 106. Elvira: [tac:k] >snälla Anette< grej of the day vi eh det är >fritt fram att
 107. ta med sig grej of the day<
 (0.6)
 108. Elvira: till [vår:a] >möten<
 109. Therese: [mm]
 110. Therese: ska försöka tänka på de(h)t he he he he↓
 (0.9)
-

Det längre rytmiska blocket från det tidigare utdraget – och Mats skämtsamma uttalande om en eventuell palsternacka – följs här av ett längre [70–107] och ett kortare [108–110] rytmiskt block innan en tystnad på knappt en sekund. Anette berättar att hon inte minns vilken frösört hon använde. Det skulle kunna vara en palsternacka på bilden, men också en gul morot [70–71], innan Therese gör en återkoppling genom att börja prata om odling av morötter i sand [73–

74]. Genom de här uttalandena visar Therese för de andra mötesdeltagarna att hon är fortsatt fokuserad på att prata om artefakten, hon växlar talhastighet och betonar vissa ord [”rakare”, ”sand”] när hon pratar långsammare. Efter några kortare kommentarer [75–78] återkopplar Anette i sin tur till Thereses uttalande när hon använder samma metafor; att odla morötter i sand skulle kunna ses som ett exempel på arbete med ”open innovation” i en mer ”porös” organisationsstruktur [79–82]. Genom uttalandet visar Anette de andra ett fortsatt ömsesidigt fokus på artefakten och delat humör som är positivt samt skämtsamt. Therese skrattar också åt Anettes metaforiska uttalande [84] medan Elvira gör flera kortare uttalanden [72, 77, 78, 85, 86].

Mats gör sedan ett skämtsamt uttalande som innebär en återkoppling mellan ömsesidigt fokus och delat humör; han har blivit sugen på kokade morötter [87]. Therese säger att ”ja, just det” (hon är också sugen på kokade morötter) [88] innan Elvira gör ett förhöjt utrop [89]. Här gör Anette, Therese, Mats och Elvira tillsammans flera återkopplingar där de uppmärksammar varandra på att deras ömsesidiga fokus fortsatt riktas mot artefakten (bilden på morötterna) och att deras delade humör uppmuntrar till positiva, skämtsamma, uttalanden. Det är i samband med dessa uttalanden om kokta morötter som återkopplingarna når en höjdpunkt, där intensifiering syns i form av att flera uttalanden från Mats, Elvira, Therese och Anette överlappar med varandra [91–105]. Efter Mats uttalande om kokade morötter gör de flera kortare och överlappande uttalanden där de skrattar, använder svordomar [”fan”, ”shit”, ”skitgott”] och växlar talhastighet [91, 96, 102]. Deras delade humör är för tillfället så pass positiv att svordomar behövs för att kunna uttrycka sig och överlappningarna indikerar att mötesdeltagarna inte verkar vilja, alternativt inte kan, vänta tills det föregående uttalandet har avslutats innan de säger någonting. I det här utdraget från situationen har rytmisk synkronisering och intensifiering nått en punkt där samtliga mötesdeltagare börjar prata rätt ut, vilket innebär att tiden för att tänka efter eller respektera varandra blir minimal. Tillsammans är individerna så engagerade att de bara måste säga någonting om kokta morötter.

Att individernas uttalanden överlappar och de pratar rakt ut innebär att rytmisk synkronisering och återkopplingarna löses upp. Anette säger ”så” med förhöjd röst [105] och Elvira tackar henne för ”grej of the day” [106–107]. Därefter följer en tystnad på drygt en halv sekund, ett kortare rytmiskt block [108–110] och en till tystnad på knappt en sekund innan mötet avslutas formellt eftersom klockan har blivit elva. Att återkopplingarna löses upp syns också på att individerna slutar åberopa artefakten tillsammans, vilket innebär att deras ömsesidiga fokus förändras. När ömsesidigt fokus förändras görs bilden på

morötterna inte längre till ett gemensamt ting, vilket individerna tillsammans kan göra skämtsamma uttalanden gentemot. De uttalanden och gester som görs i slutet av det ovanstående utdraget handlar i stället om att avsluta mötet. Dessa uttalanden är, i likhet med det inledande utdraget, fristående eller kortare rytmiska block eftersom individerna inte längre är så pass synkroniserade att de fyller i varandra. Mötet och den sociala situationen avslutas dessutom med tydlighet när Elvira stänger av touchskärmen och vi börjar ställa oss upp för att lämna möteslokalen. Under tiden som jag tar min diktafon från mötesbordet, för att stänga av den, görs några skämtsamma uttalanden kring det som tidigare har sagts på mötet, innan jag och Mats lämnar möteslokalen sist för att gå och äta en tidig lunch (där Anette senare gör oss sällskap igen).

Den här situationen handlar enbart om skapandet av riktning i en begränsad (metaforisk) utsträckning, men med det sagt handlar min analytiska poäng i det här analysavsnittet framför allt om hur multimodala uttalanden görs. Vad individerna pratar om, i det här fallet nyskördade morötter, är därmed av sekundär betydelse. Här har min ambition i stället varit att utforska hur sociala situationer kan börja analyseras med hjälp av rytmiska block som en indikation på rytmisk synkronisering, innan de multimodala uttalandena analyseras närmare. På en generell nivå går uttalandena i den här situationen från att vara fristående, med längre tystnader på mer än en halv sekund mellan dem, till längre block där uttalandena från olika individer fyller i varandra. Uttalandena från individer börjar sedan att överlappa innan flera längre tystnader förekommer igen och mötet avslutas formellt.

I den närmare analysen av de rytmiska blocken har jag dessutom fördjupat förståelsen för hur individer åberopar artefakter och gör uttalanden på ett sätt som innebär rytmisk synkronisering och att återkopplingar intensifieras. Genom att göra flera återkopplingar mellan ömsesidigt fokus och delat humör, där de varierar sättet som de gör sina uttalanden på och anpassar sig efter varandra, iscensätter Anette, Therese, Elvira och Mats tillsammans en rytm. En sådan rytm kan synkroniseras, genom att de anpassar takten efter varandra, men också intensifieras när tystnaderna försvinner, de varierar talhastigheten, skrattar, betonar ord och gör utrop. När uttalanden från dem överlappar är det ett tecken på att rytmisk synkronisering för tillfället bryts och de är i otakt. Intensifiering når en höjdpunkt i situationen när Anette, Therese, Elvira och Mats tillsammans visar sig så pass engagerade att de pratar rätt ut; de bryter respekten mot varandra. I den ovanstående situationen löses återkopplingarna och rytmisk synkronisering dessutom upp efter höjdpunkten där samtliga individer i möteslokalen, bortsett från mig som observatör, har pratat rätt ut.

I den ovanstående situationen visar därför Anette, Therese, Elvira och Mats tillsammans att de är engagerade; de är intresserade av att prata om morötterna och tycker att det är roligt. Denna analytiska poäng gäller oavsett om de pratar om morötter eller någonting annat. I jämförelse med andra delar av mötet där det förekommer längre tystnader, de verbala uttalandena begränsas till ett fåtal individer och någon gäspar, gör de tillsammans i den här situationen så att de framstår som särskilt engagerade. Flera uttalanden följer direkt efter varandra och förstärks med skratt eller svordomar, fram till en höjdpunkt där samtliga fyra överlappar med varsitt uttalande. På en generell nivå går det också att se en liknande intensifiering och engagemang i situationen med Pro-Worx, där Mats säger ”jag tar det!” direkt efter att Elvira frågat om hur han har det. I nästa avsnitt av den här analysdelen kommer jag att fortsätta utforska rytmiska block, rytmisk synkronisering och engagemang. Dessutom kommer jag att använda mig av en situation där arbetet med innovation, i stället för morötter, står i centrum.

6.3.2 Rytmisk synkronisering och vändpunkter

Utifrån de ovanstående utdragen utforskade jag hur sociala situationer går att identifiera samt analysera på en generell nivå med hjälp av rytmiska block, där återkopplingar mellan ömsesidigt fokus och delat humör görs i samband med rytmisk synkronisering. De rytmiska blocken, återkopplingarna och rytmisk synkronisering tydliggör hur individer tillsammans kan bli *indragna* i sociala situationer. I den ovanstående situationen gör Anette själv först fristående uttalanden med en viss respons från Therese, innan fler uttalanden från Elvira och Mats bidrar till intensifiering där samtliga fyra till slut gör varsitt uttalande om kokta morötter samtidigt. Det som händer är inte enbart att de visar varandra engagemang, utan de blir tillsammans indragna i situationen. Rytmisk synkronisering och intensifiering mellan individerna och deras kontext (bilden på morötterna) gör att det blir svårt att sitta tyst. Även jag noterar i mina fältanteckningar att de fyra verkar ha roligt tillsammans, att jag själv tycker situationen är rolig och att detta är en del av inspelningen som jag borde titta närmare på.

Den ovanstående situationen handlar dock framför allt om morötter och det är svårt att fördjupa förståelsen för skapandet av riktning utifrån de multimodala uttalandena. Anette, Therese, Elvira och Mats blir med andra ord tillsammans indragna i en skämtsam interaktion om morötter. I det här analysavsnittet kommer jag emellertid att fördjupa förståelsen för rytmiska block genom att analysera en situation där en vändpunkt skapas. Det som händer i den här

situationen, på ett principiellt plan, är att ett ihågkommet förflutet sammanförs med en möjlig framtid och det är gentemot detta som återkopplingarna mellan ömsesidigt fokus och delat humör görs. Individerna uppmärksammar varandra på att de vill prata om var innovationsgruppen befinner sig i nuet, de blir allt mer indragna och visar engagemang tillsammans. I den här situationen visar Elvira, Mats och Therese tillsammans hur de är villiga att utföra framtida handlingar som skulle innebära en ny eller annorlunda riktning. Engagemanget i samband med rytmisk synkronisering innebär därför att de för tillfället visar åtagande för varandra.

Den här situationen kommer från inledningen av ett måndagsmöte i maj 2023. Precis som i det ovanstående analysavsnittet har jag delat upp situationen i flera utdrag, där det finns analytiska poänger kopplade till utdragen och situationen som helhet. Den här situationen har jag delat upp i fem utdrag, eftersom jag på ett transparent sätt vill tydliggöra för läsaren hur rytmisk synkronisering fluktuerar och att de rytmiska blocken iscensätts utifrån en ständig förhandling mellan individer. Rytmisk synkronisering är ingenting som en individ kan göra på egen hand, genom några enstaka uttalanden, utan det görs av individerna tillsammans över flera uttalanden. Analysen av den här situationen kan därmed uppfattas som repetitiv av läsaren, men det finns en poäng med detta som handlar om att förstå det arbete (Crevani 2018; Meschitti 2018; Nielsen & Larsson 2025) som görs i de rytmiska blocken.

I det första utdraget från den här situationen börjar enhetschefen Elvira med att uppmärksamma att hon vill prata om ”ut i verksamheter” – att innovationsgruppen ska göra verksamhetsbesök – något som hon har lagt till som en punkt i dagordningen. Trots att Elvira formulerar detta som ett förslag om vad de ska börja prata om, gör övriga mötesdeltagare (Therese, Anette, Mats och Tina) inga uttalanden där de visar ömsesidigt fokus mellan varandra. I stället förekommer flera längre tystnader (markerade med pilar) mellan uttalandena. Mot slutet av utdraget blir Elviras uttalanden längre och hon uppmärksammar en möjlig framtid (markerad i fetstil), men två till längre tystnader indikerar att det fortsatt saknas ömsesidigt fokus mellan henne och de andra mötesdeltagarna:

(6.3.2a.) 2023-05-08.

-
- | | |
|-------------|---|
| 1. Elvira: | >goodie goodie< |
| → | (0.7) |
| 2. Elvira: | eh jag↑ skulle↑ vilja↑ att vi börjar me:d >ut i verksamheter< |
| → | (0.9) |
| 3. Therese: | °mm° .hhh |

- (0.1)
 4. Elvira: om det >går bra< för er [e:h:m]
 5. Therese: [°mm°]
 → (2.9)
 6. Therese: °vi skrev väl >till någonting< om det på Nöhran också°
 → (0.7)
 7. Therese: °nej↓ [Nöhran°]
 8. Anette: [°jo] (.) det [står°]
 9. Elvira: [ni↓] ni↓ [ni↓ (ord)]
 10. Anette: [vi har] med det i [våran Nöhra↓]
 11. Elvira: [(ord)]
 (0.1)
 12. Elvira: [ja] .hhh eh >för det här< är **ju någonting s:o:m ja:g ser att vi**
 13. **måste göra >mycket mycket< mer vi behöver komma >ut i**
 14. **verksamheterna< vi behöver börja bygga relationer till våra**
 15. **kollegor ute i verksamheterna** .hhh >VAR MED↑< e:h gå med↑
 16. för att se hur ser verkligen ut↑
 17. Anette: [°mm°]
 18. Therese: °mm°
 (0.1)
 19. Therese: mm
 (0.2)
 20. Elvira: för den som jobbar
 21. Therese: .hhh
 22. Elvira: eh [prata o:m] vilket >vilket stöd man kan få<
 23. Therese: [((harklar sig))]
 (0.3)
 24. Elvira: **inspirera till att kanske tänka i lite andra banor**
 → (0.8)
 25. Elvira: eh:m
 → (1.2)
-

I de första uttalandena åberopar enhetschefen Elvira dagordningen och uppmärksammar att hon vill prata om punkten ”ut i verksamheter” [1–2]. Hon formulerar först detta som just att hon ”skulle vilja att vi börjar med”, något som följs av en tystnad på knappt en sekund innan Therese säger ”mm” med lägre röst [3]. Efter en kortare tystnad, på en tiondels sekund, lägger Elvira till ”om det går bra för er” och gör ett utdraget ”ehm”-ljud [4]. Den senare delen av uttalandet överlappar med ett lägre ”mm” från Therese [5], som följs av en tystnad på knappt tre sekunder. I den här situationen tolkar jag tystnaderna som pinsamma, baserat på Elviras tillägg där hon försöker specificera sitt uttalande och det utdragna ”ehm”-ljudet. Elvira gör dessutom de här uttalandena där vi, utifrån det som har sagts tidigare i utdraget, skulle förvänta oss ett svar från

någon av de andra individerna; att de säger om det går bra för dem eller inte att prata om ”ut i verksamheter”. När Therese gör ett uttalanden efter tystnaden på knappt tre sekunder är det med en lägre röst än det omgivande talet och hon nämner att de (Therese, Mats och Anette, se s. 115–118) ”väl” skrev någonting om det (verksamhetsbesök) i NÖHRA:n [6]. Therese svarar därmed inte explicit på Elviras fråga, vilket är en indikation på att det för tillfället saknas ömsesidigt fokus och delat humör; mötesdeltagarna visar inte för varandra att de skulle vara överens om vad de ska prata om eller hur.

Även Therese formulerar sitt uttalande om NÖHRA:n som en fråga [6], förmodligen avsedd för Anette och Mats (som var med på det mötet), men när hon inte får något direkt svar verkar hon tvivla och säger själv ”nej” [7]. Nu tydliggör tjänstearkitekten Anette, som också pratar med en lägre röst än det omgivande talet, att de faktiskt har skrivit om verksamhetsbesök i NÖHRA:n [8, 10]. Anettes uttalanden överlappar delvis med Elvira [9], som senare visar att hon vill fortsätta prata om punkten i dagordningen som hon återopade i början av situationen [12–16]. I stället för att fortsätta diskutera huruvida verksamhetsbesök finns med i NÖHRA:n gör Elvira ett längre uttalande där hon uppmärksammar en möjlig framtid; Elvira har själv sett att verksamhetsbesök är något som de skulle behöva göra ”mycket mycket mer” av för att ”bygga relationer” med medarbetarna i Förvaltningens verksamheter och se hur ”verkligheten” ser ut. Här gör Elvira en positionering som påminner om den liknande trajektorian, där innovationsgruppen behöver närma sig Förvaltningens verksamheter eftersom det finns ett avstånd mellan dem. I sitt uttalande ökar Elvira vid ett tillfälle talhastigheten (”mycket mycket”), gör ett utrop (”var med”) och formulerar det som att de ska ”börja” bygga relationer [14]. Sättet som Elvira gör sitt uttalande på – både vad hon säger och hur hon gör det – bidrar en positionering och trajektoria där innovationsgruppens verksamhetsbesök konstrueras som icke-existerande. Att de ska ”börja” bygga relationer antyder att de inte har några relationer över huvud taget i dagsläget. I bakgrunden av den möjliga framtiden som Elvira uppmärksammar återfinns därmed misslyckanden som innovationsgruppen behöver ta sig ifrån, genom att göra verksamhetsbesök.

Trots detta längre uttalande från enhetschefen Elvira går det inte att se några indikationer på att Anette, Therese, Mats och Tina skulle visa ömsesidigt fokus eller delat humör för varandra. Anette och Therese säger visserligen ”mm” [17–19], men de längre tystnaderna kommer sedan tillbaka efter att Elvira gjort flera tillägg till sitt tidigare uttalande om en möjlig framtid [20, 22, 24–25]. Med hjälp av sina verksamhetsbesök skulle innovationsgruppen kunna ”prata om vilket stöd man kan få” och ”inspirera” Förvaltningens medarbetare ”till

att kanske tänka i lite andra banor”. För tillfället framstår Therese, Anette, Mats och Tina som ointresserade av att prata om verksamhetsbesök med Elvira. De gör inga återkopplingar, det går inte att se någon rytmisk synkronisering för tillfället och ingen utöver Elvira är indragen i situationen. Även de kortare tystnaderna som förekommer kan, i förhållande till situationen, tolkas som om att de för tillfället bidrar till en interaktionsritual där individerna inte är i takt med varandra. Så här långt in i situationen har Elvira en haltande monolog med sig själv, där hon blandar längre uttalanden med kortare och det förekommer flera tystnader. Detta fortsätter även i nästa utdrag, som börjar med ett längre uttalande från Elvira. Elvira börjar dessutom titta runt i mötesrummet och försöker möta innovationsledaren Therese med blicken. Uttalanden där en möjlig framtid uppmärksammas är fortsatt markerade i fetstil:

(6.3.2b.) 2023-05-08.

-
26. Elvira: men också just den här personlig:a kontakten tror jag mycket på
 27. e:h och **att vi också berättar om att vi är ute i verksamheter**
 28. >för det här ju någonting< åter:komman:de [som jag] senast nu som
 29. sagt på chefsmötet i i fredags eh:m att det upplevs som att
 30. stödsektionerna inte är tillräckligt verksamhetsnä:ra e:h och
 31. där tänker jag att vi **vi behöver vara mycket mer proaktiva i**
 32. **det °och gå ut i verksamheten° >inte bara följa med på**
 33. **kvalitetsuppföljningar** så som< [som] du gjorde på Jordnäset
 ((vårdboende))
 ((Elvira tittar på Therese))
 34. .hhh >utan också att vi< att **vi hänger med ut >jag har bokat in**
 35. **mig< på Groddtorp ((vårdboende)) °att↓ jag ska dit e:n dag° e:h i**
maj↑ .hhh
 36. och jag valde Groddtorp just utifrån att jag har pratat med
 37. Elsie Andersson ((enhetschef)) om de här sakerna tidigare >i samband
 med att vi
 38. har haft chefsmöten och det här har dykt upp< och så så det var
 39. ett lite strategiskt val utifrån mitt perspektiv .hhh e:h >**men**
 40. **jag skulle vilja att vi< alla gör °eh° verksamhetsbesök minst en**
 41. **gång i månaden**
 42. Therese: [°mm°]
 43. Therese: [°mm°]
 44. Tina: mm
 → (1.0)
 45. Elvira: e:h att v:i
 → (0.6)
 46. Elvira: **och det >jag kan ut med< de:n typen av information till**
 47. **enhetscheferna↑ och flagga för att (.) >ni kommer ta kontakt<**

- (1.0)
 ((Mats tittar upp från sin dator och på Elvira))
48. Elvira: eh:m
 → (1.4)
49. Elvira: så att v:i >**vi ser till att få vi får rulle på det**<
 → (1.6)
 ((Mats räcker upp sin hand))
-

Situationen fortsätter med ett längre uttalande från Elvira [26–41], där hon uppmärksammar en möjlig framtid för innovationsgruppen. Innovationsgruppen skulle behöva berätta om att de gör verksamhetsbesök, vara mer proaktiva och göra egna besök eftersom de inte bara kan följa med sina kollegor. I det här utdraget sammanför Elvira sedan en möjlig framtid med ett ihågkommet förflutet, när hon återoppar att hon har hört på chefsmötet att stödsektionerna inte upplevs som tillräckligt ”verksamhetsnära” [28–30]. Här skapas därför en vändpunkt, en vändpunkt där Elvira också själv berättar om att hon har bokat in ett verksamhetsbesök på vårdboendet Groddtorp i en möjlig framtid [34–39]. Nuet i samband med denna vändpunkt innebär därför inte enbart att innovationsgruppen skulle kunna skapa en ny och annorlunda riktning, genom att börja med verksamhetsbesök, utan Elvira har dessutom själv redan utfört handlingar som ett första steg i denna riktning. Här vet vi emellertid inte om Elvira faktiskt kommer att genomföra verksamhetsbesöket, om det blir det enda verksamhetsbesöket som de kommer att göra eller om hon framför allt nämner det i förhållande till den mer specifika möjliga framtiden som hon sedan uppmärksammar; Elvira vill att alla i innovationsgruppen ska göra minst ett verksamhetsbesök i månaden [40–41].

Under sitt långa uttalande har Elvira sökt ögonkontakt med Therese, som säger ”mm” och därmed inte visar något tydligt ömsesidigt fokus eller gör någon återkoppling [42–43]. Tina säger också ”mm” [44] innan Elvira själv fortsätter att göra kortare uttalanden med flera längre tystnader mellan [45–49]. Det saknas fortsatt ömsesidigt fokus mellan individerna. I de kortare uttalandena som Elvira gör efter det längre kommer hon med fler tillägg till den möjliga framtiden som hon pratat om tidigare. De ska göra ett besök i månaden, men Elvira säger här att hon dessutom kan hjälpa till med att informera enhetschefer, så att de sedan ska kunna ta kontakt och komma igång med verksamhetsbesöken. Elvira verkar förhandla med sig själv genom de här tilläggen, eftersom hon konfigurerar vad de ska göra i en möjlig framtid, medan Mats, som hittills har suttit och tittat på sin egen dator, tittar upp mot Elvira och räcker upp sin hand [45–49]. I nästa utdrag kommer Mats och Elvira att börja visa varandra ömsesidigt fokus gentemot att prata om

verksamhetsbesök samt göra återkopplingar mellan det och delat humör – de är positiva till verksamhetsbesök. Rytmisk synkronisering skapas därför mellan Elvira och Mats, där Elvira's längre uttalanden för tillfället ersätts av kortare rytmiska block med uttalanden från henne och Mats. Samtidigt fortsätter de två att tillsammans uppmärksamma en möjlig framtid och ett ihågkommet förflutet (markerade i fetstil):

(6.3.2c.) 2023-05-08.

-
50. Elvira: Mats
→ (2.3)
51. Mats: >ni kommer säkert ihåg hur vi snacka om det så tyckte jag att vi
52. skulle ha olika< ansvarsområden och så där [den tar] det >den
53. avdelningen den gör det< och det [kanske] inte funkar↓
((Mats tittar på Elvira))
54. Elvira: [°mm°]
55. Elvira: [°mm°]
(0.3)
56. Mats: °det sa vi också° (.) .hhh >men jag skulle någonstans< vilja at:t
57. Elvira: mm
→ (2.2)
58. Mats: j:ag skulle vilja att vi ger alla uppmärksamhet↓ >alltså alla<
59. (.) enheter och boenden och [så vidare] och på något sätt har
60. någon slag:s [e:h]
((Anette tittar upp från sin dator och på Mats))
61. Elvira: [°mm°]
62. Therese: [°mm°]
63. Therese: [((harklar sig))]
→ (1.3)
64. Mats: °jag vet inte°
→ (1.8)
65. Mats: °typ° som på Ikea så skulle man se till att man träffar ku:nd (.)
66. >oavsett vad man gör< i jobbet >en gång per år↑<
67. Elvira: mm
(0.2)
68. Elvira: mm
(0.1)
69. Mats: och så checkar man av att okej >nu har vi varit↑ på
70. [HEMÅKRA ((vårdboende))]< 2023
71. Elvira: [((hostar))]
72. Elvira: mm
→ (1.1)
73. Mats: >för det kanske är för lite↑< men bara rent >hypotetiskt så<
74. Elvira: °mm°

- (0.1)
 75. Elvira: °mm°
 76. Mats: **att vi har någon slag:s (.) översikts:dokument som visar att**
 77. **Anette var på eh Kornhaga ((vårdboende)) i april 23**
 (0.2)
 78. Elvira: mm
 → (0.6)
 79. Therese: °mm°
-

I det här utdraget blir Mats indragen i situationen eftersom han i flera uttalanden börjar visa ömsesidigt fokus och delat humör tillsammans med Elvira. Här visar Mats inte bara ömsesidigt fokus, genom att prata om verksamhetsbesök, utan han konfigurerar också det som Elvira har sagt om ett verksamhetsbesök i månaden när han föreslår att de ska ge alla uppmärksamhet [58] och dokumentera detta i ett ”översiktsdokument [76]. Samtidigt syns delat humör på hur Mats växlar mellan att stundtals prata snabbare [51–53, 56, 58, 66, 69], sänka sin röst [56, 65], höja sin röst [70] och göra kortare utrop [66, 69–70]. Att Mats tycker det är viktigt att de ska besöka alla enheter säger han genom att först betona ordet ”alla” och sedan upprepa ”alltså alla” med snabbare talhastighet [58–60]. Han förtydligar senare vad han menar genom ett exempel där han ropar ut att ”nu har vi varit på Hemåkra 2023!” [69–70]. Elvira uppmärksammar i sin tur Mats på ömsesidigt fokus och delat humör genom att vid flera tillfällen säga ”mm”. Det som händer i det ovanstående utdraget är därför att Mats och Elvira börjar göra återkopplingar mellan ömsesidigt fokus och delat humör.

I flera av sina uttalanden uppmärksammar Mats dessutom ett ihågkommet förflutet och en möjlig framtid. I sitt första uttalande åberopar han ett ihågkommet förflutet där de i innovationsgruppen tidigare har pratat om olika ansvarsområden [51–53]. Han sammanför sedan detta med en möjlig framtid där han själv skulle vilja att de ger alla enheter uppmärksamhet (genom att göra verksamhetsbesök) [58–60]. Mats verkar emellertid inte vara helt säker på att han vet hur de ska göra detta – eller om han undviker att formulera sig allt för specifikt. Innan Mats gör ett tillägg till den möjliga framtiden som han uppmärksammat, där han specificerar att de borde ha någon form av översiktdokument för att se till att de gör verksamhetsbesök överallt [76–77], åberopar han återigen ett ihågkommet förflutet. Det ihågkomna förflutna som Mats åberopar för att specificera sitt tillägg kommer från IKEA [65–66], en arbetsplats där Mats själv har arbetat tidigare och ofta nämner för att komma med förslag kring hur de skulle kunna arbeta (mer innovativt) på Förvaltningen. Om det skulle gå att prata om en ny och annorlunda riktning

här skapas den därför inte enbart utifrån vad Mats själv tycker om verksamhetsbesök, utan formuleras också som en positionering där innovationsgruppen skulle kunna arbeta mer som IKEA (i en möjlig framtid).

Vad beträffar rytmiska block och rytmisk synkronisering fortsätter situationen i det ovanstående utdraget att framför allt utvecklas genom fristående uttalanden [50, 64, 79] från en individ och kortare rytmiska block [51–57, 58–63, 65–72, 73–78]. I det här utdraget är det noterbart att tystnaderna mellan Mats uttalanden kan tolkas som att han iscensätter det han säger. I förhållande till den haltande monologen från Elvira anpassar Mats rytmen i sin uttalanden. Att Mats och Elvira börjar synkronisera sina uttalanden efter varandra syns också på Elviras ”mm”. Att Elvira enbart gör dessa kortare uttalanden tolkar jag i förhållande till situationen som att hon uppmuntrar Mats till att fortsätta med sina uttalanden; hon visar att hon fokuserar på att inte avbryta honom.

I ett uttalande återoppar Mats Anette och använder henne som ett exempel, samtidigt som hon är i möteslokalen [76–77]. Anette visar dock inte upp någon direkt reaktion, men efter det ovanstående utdraget går det att se fler kortare rytmiska block i situationen. Tystnaderna mellan Mats och Elviras uttalanden blir färre, samtidigt som Therese visar att hon blir indragen. Dessutom gör både Anette och Tina kortare uttalanden mot slutet av nästa utdrag. Det går därför att se tendenser till rytmisk synkronisering – och i förhållande till de inledande delarna av situationen innebär detta intensifiering. För att tydliggöra de rytmiska blocken är enbart de längre tystnaderna ($\geq 0,5$ sekunder) markerade i fetstil:

(6.3.2d.) 2023-05-08.

-
- | | |
|--------------|---|
| 80. Mats: | >då har vi ändå< (.) visat dem närvaro och så där >bara så att vi |
| 81. | inte glömmer någon< |
| | (0.3) |
| 82. Elvira: | mm |
| 83. Mats: | >för jag tycker att samtidigt då som vi ska synas< vilket vi |
| 84. | <u>absolut</u> ska >så måste vi synas< överallt↑ |
| 85. Elvira: | ja |
| 86. Therese: | mm m:m [det håller jag med om] |
| 87. Mats: | [för det finns] ingen >som är mindre värd än< någon annan |
| 88. Elvira: | °mm° |
| | (0.3) |
| 89. Elvira: | °mm° |
| | (0.9) |
| 90. Mats: | >det är bara någonting jag tycker skulle vara viktigt< |
| 91. Elvira: | absolut |

(0.8)

92. Elvira: >håller [med dig] det är viktigt [att] vi har< en [översikt
93. över det] (.) [men Ma↓]
94. Anette: [mm]
95. Therese: [°mm°]
96. Anette: [°absolut°]
97. Mats: [>men också] att vi har dokumenterat då< att vi var där
att vi var där [då]
98. Elvira: [ja] [absolut]
99. Tina: [m:m]

(0.5)

Det här utdraget kan delas in i två kortare rytmiska block från rad 80 till 89 och rad 92 till 99. Det första rytmiska blocket består av uttalanden från Mats, Elvira och Therese där de visar varandra ömsesidigt fokus när de pratar om att göra verksamhetsbesök och delat humör – de är positiva till att göra verksamhetsbesök överallt. Mats är fortsatt den som gör de flesta uttalandena, men de längre tystnaderna börjar försvinna mellan hans egna uttalanden samtidigt som Elvira eller Therese fyller i mellan några av dem. Ifyllningarna från Elvira och Therese görs inte enbart genom kortare ”mm” utan också något längre uttalanden där båda, vid olika tillfällen [86 & 92], säger att de håller med om det som Mats har sagt. I slutet av utdraget gör även Anette ett uttalande [96] där hon säger att hon ”absolut” håller med Mats, Elvira och Therese om att de behöver göra verksamhetsbesök överallt. De rytmiska blocken börjar därför att iscensättas i samband med att Mats, Elvira, Therese och Anette gör återkopplingar. Fler individer än Elvira eller Elvira och Mats, blir indragna i situationen och anpassar sina uttalanden efter varandra; rytmisk synkronisering skapas stegvis mellan dem.

I jämförelse med det första utdraget – där det framför allt var Elvira själv som gjorde uttalanden med längre tystnader mellan – gör flera individer nu tillsammans så att rytmisk synkronisering skapas mellan dem. De längre tystnaderna börjar försvinna och mötesdeltagarna gör återkopplingar när de visar för varandra att de pratar om verksamhetsbesök och att de tycker det är viktigt med ett översiktdokument (så att de kommer ihåg att besöka alla verksamheter). Graden av indragning varierar mellan mötesdeltagarna, där Elvira och Mats gör flera längre uttalanden, medan Therese, Anette och Tina framför allt gör kortare kommentarer. När Elvira och Mats gör sina uttalanden växlar de dessutom mellan att stundtals prata snabbare, betona vissa ord och göra utrop. Både Mats och Elvira inleder till exempel flera av sina uttalanden med att prata snabbare [80, 83, 90, 92, 97], vilket i sig bidrar till en rytm där det som sägs i normal eller långsammare talhastighet får en betoning. Detta

blir tydligast i ett av Mats uttalanden [83–84], där hans sätt att göra uttalandet på innebär att betoningen hamnar på att de ”absolut” ska synas (i verksamheterna genom att göra verksamhetsbesök). Frågan om de ska göra verksamhetsbesök verkar därmed vara besvarad – det är något som de ”absolut” ska göra – och ömsesidigt fokus återfinns nu i stället på en fråga om hur de ska göra verksamhetsbesök på ett sätt som säkerhetsställer att de har varit överallt. En positionering i nuet förhandlas därmed fram samtidigt som flera individer blir indragna i rytmisk synkronisering, tillsammans.

Återkopplingarna mellan ömsesidigt fokus och delat humör fortsätter också i nästa utdrag från situationen och det är här som det går att se en höjdpunkt i intensifiering. I det här utdraget från situationen är det framför allt Therese som gör längre uttalanden, samtidigt som kortare kommentarer från Elvira och Mats innebär att de längre tystnaderna försvinner. De tre individerna fyller i varandras uttalanden eller överlappar, utan att avbryta någon, så att det går att se två längre rytmiska block. Rent innehållsmässigt handlar Thereses uttalanden dessutom om att hon återberättar hur Mats fått kontakt med undersköterskan Isak (om en idé till en innovation) och sedan åkt ut till hans enhet för deras första möte. Det här återberättandet innebär att Therese uppmärksammar hur de skulle kunna arbeta med verksamhetsbesök i en möjlig framtid, genom att hon åberopar ett ihågkommet förflutet som beträffar Mats (och undersköterskan Isak):

(6.3.2e.) 2023-05-08.

-
100. Anette: vi:sst↑
 101. Therese: sen [>tänker jag också] att alltså det är en sak och gå< u:t
 102. bara att gå ut (.) i så här förebyggande typ >var var< finns
 103. det hur hur gör de liksom .hhh om det två timmar eller en halv
 104. >alltså en halvdag< eller så [>man] bara går bredvid< det [kan
 105. man] ju göra
 106. Elvira: [ja]
 107. Elvira: [°mm°]
 108. Elvira: [°mm°]
 109. Elvira: .hhh
 (0.2)
 110. Therese: men också som
 (0.5)
 111. Therese: när du fick kontakt med >Isak och dem< (.) eh då gick ju du
 112. ut (.) >och tog det första mötet< hos dem
 ((Therese växlar mellan att titta på Elvira och Mats))
 113. Mats: ja
 114. Elvira: °mm°

- (0.4)
115. Elvira: °mm°
116. Therese: >det kan också var en sådan grej<
117. Elvira: absolut
118. Therese: eller [nu] när de ska utforska ett upplägg eh så ska ni så >sätta
119. igång med det då< (.) då kan du också ge dig ut↑ och bara okej me:n
120. vi ska göra den här analysen vi ska se hur många det faktiskt
121. >vad det nu är< ni sk:a analysera .hhh och då kan du också vara
122. ute den första gången och sen kanske han kan fortsätta analysen
123. [>men att] man< att man gör det man är ute liksom °mycket°
124. Tina: [°mm°]
125. Elvira: °mm°
126. Elvira: [°mm°]
127. Mats: >jag upplever att< (.) digit:alt↓ kanske inte funkar så bra
- (0.3)
128. Therese: nej↓
- (0.2)
129. Elvira: °mm°
130. Mats: ju:st (.) >i detta fallet< [°elle:r°↓] >det kanske är så generellt
131. sett<
132. Elvira: [°mm°]
133. Elvira: °mm°
134. Therese: mm
- (1.0)**
135. Mats: att (.) där är det nog så >att det blir fysiskt<
136. Therese: mm
- ((Therese får ett meddelande på Microsoft Teams))
- (0.3)
137. Mats: >det dyker också upp saker< (.) när man sitter så här
138. Therese: °mm°
139. Elvira: °mm°
- (0.2)
140. Mats: >som på något sätt< [aldrig] (.) kommer upp↑ >när man har det
141. digitalt<
142. Elvira: [°mm°]
143. Therese: [nej↓]
144. Elvira: [°mm°]
145. Tina: °mm°
- (0.4)
146. Mats: >det blir [mera]< ah vi har en timme >[vi ska] snacka om det här<
147. liksom
148. Therese: [(ord)]
149. Elvira: [mm]
150. Elvira: mm

- (0.5)
 151. Therese: mm
 152. Elvira: mm
 (0.6)
 153. Mats: eh >så jag tror att det nog< bara fysiskt↓ °där°
 (0.1)
 154. Therese: °mm°
 155. Elvira: mm
 (0.1)
 156. Therese: mm↑
 (0.6)
-

I det här utdraget går det identifiera ett kortare rytmiskt block [101–110], följt av två längre [111–134, 135–150] och sedan två kortare block som indikerar att återkopplingarna börjar lösas upp [151–152, 153–156]. Det första blocket utgörs framför allt av ett längre uttalande från Therese, men också några överlappande ”mm” från Elvira (som inte avbryter Therese). Det är också Therese som, efter en tystnad i hennes eget uttalanden [110], fortsätter att prata i början på det längre rytmiska blocket. I det här uttalandet ger Therese ett exempel på vad hon menar med olika sorters verksamhetsbesök och åberopar ett ihågkommet förflutet där Mats har varit i kontakt med undersköterskan Isak – och åkte till hans enhet för det första mötet om en idé till en innovation (där de hoppas kunna förebygga fall bland äldre med rullatorer) [111–112]. Therese söker i samband med det här uttalandet ögonkontakt med Mats och Elvira, som båda också svarar Therese med kortare verbala uttalanden utan att det hinner uppstå någon längre tystnad mellan dem [113–114]. På ett generellt plan är det som händer i den första delen av det här utdraget att Therese gör flera uttalanden, som skulle kunna beskrivas som sammanlänkade, medan Elvira och Mats gör återkopplingar utan att avbryta henne [101–134].

Det ihågkomna förflutna med Mats och Isak görs i de här uttalandena till ett gemensamt ting, som Therese senare fortsätter att åberopa som ett exempel på hur de skulle kunna göra verksamhetsbesök i samband med att de åker ut till enheterna för att göra en första analys med den (eller de) som har en idé till en innovation [118–123]. Även i ett av de senare uttalandena, från Mats själv, fortsätter det ihågkomna förflutna med Mats och Isak att åberopas som ett gemensamt ting. Mats uppmärksammar nu själv hur det ihågkomna förflutna, som Therese tidigare har åberopat, hänger samman med att han upplever att digitala möten inte fungerar ”så bra” [127, 130–131]. I det första längre rytmiska blocket görs därför återkopplingar där Therese, Mats och Elvira uppmärksammar varandra på ömsesidigt fokus, kring att prata om hur de ska göra verksamhetsbesök, och att detta är någonting viktigt som de är positiva

till. Om innovationsgruppen gör som Mats har gjort i exemplet med Isak – och som Therese föreslår att de ska göra [118–123] – skulle de kunna vara ”ute” i Förvaltningens verksamheter ”mycket” framöver [123].

I det andra längre rytmiska blocket är det framför allt Mats som gör uttalanden om hur han tänker besöka undersköterskan Isak fysiskt, i stället för digitalt, medan Therese och Elvira, men även Tina vid ett tillfälle, säger ”mm” [135–150]. Mats växlar i talhastighet [135, 137, 140–141, 146] och gör ett utrop (”upp”) men mönstret i det här utdraget påminner nu om inledningen där Elvira gjorde flera uttalanden medan Therese sa ”mm”. Nu är det i stället Mats som håller i en monolog där färre tydliga återkopplingar görs. Tre längre tystnader på runt en halv sekund uppstår också i slutet av utdraget, där de uttalanden som görs framför allt består av ”mm” från Elvira och Therese [151–156]. Detta är ett tecken på att återkopplingarna och rytmisk synkronisering är på väg att lösas upp. Samtidigt skapas situationens höjdpunkt i det ovanstående utdraget, i samband med Thereses uttalanden som fylls i av framför allt Elvira och Mats [101–134]. Där och då anpassar sig mötesdeltagarna som mest efter varandra, det finns inslag av rytmisk synkronisering och går att se engagemang; Therese, Elvira och Mats visar att de är beredda att göra verksamhetsbesök samtidigt som de fyller i varandra med sina uttalanden. Återkopplingarna når inte samma grad av intensifiering som i situationen med morötterna där individerna började prata rätt ut, men situationen förhandlas fram på ett liknande sätt mellan individerna.

Engagemang i den här situationen syns dels på att fler individer gör olika uttalanden, dels på att positioneringen som görs i förhållande till frågan om verksamhetsbesök är att mötesdeltagarna, det vill säga innovationsgruppen, visar att de vill göra dem. Elvira, Mats och Therese pratar om att de ”absolut” ska besöka Förvaltningens verksamheter och att de ska göra det mer. De få gånger som Anette gör några verbala uttalande är det också i relation till detta – hon säger ”absolut” till att de ska ha en översikt och ”visst” till att de ska dokumentera verksamhetsbesöken [96, 100]. Tillsammans visar individerna för varandra att de vill utföra framtida handlingar; de uppmärksammar varandra på åtagande i förhållande till skapandet av riktning samtidigt som de blir indragna.

Utifrån Collins (2004) teori om interaktionsritualer är viljan att utföra handlingar, i samband med återkopplingar och rytmisk synkronisering, ett tecken på kollektiv upprymdhet mellan individerna (och deras kontext). En sådan kollektiv upprymdhet genereras tydligare i situationen med morötterna än här – där kunde jag peka på flera skratt, skämtsamma uttalanden gentemot en artefakt och att individerna till slut pratar rätt ut. I situationen som jag har

analyserat i det här avsnittet skulle det däremot gå att prata om en lägre grad av intensifiering och kollektiv upprymdhet, eftersom individerna börjar fylla i varandra, blir indragna tillsammans och visar en vilja att utföra handlingar – även om det inte skapas en lika tydlig höjdpunkt. Det går då att peka på den här situationen som ett exempel på när en vändpunkt förhandlas fram, samtidigt som det genereras (en grad av) kollektiv upprymdhet mellan individerna. En kollektiv upprymdhet som innebär att de blir benägna att visa åtagande för varandra; de måste säga någonting om kokta morötter eller visa att de är beredda att utföra framtida handlingar. I nästa kapitel kommer jag fortsätta utforska hur skapandet av riktning görs samtidigt som kollektiv upprymdhet genereras och undersöka hur det bidrar till en fördjupad förståelse för ledarskap.

6.4 Sammanfattning

I det här analyskapitlet har jag steg för steg utforskat hur artefakter, ömsesidigt fokus, gester och delat humör utgör viktiga delar för att förstå hur sociala situationer görs. De fyra olika delarna är också centrala för att kunna förstå hur återkopplingar kan innebära rytmisk synkronisering och intensifiering. Genom att anpassa sig efter varandra gör innovationsgruppens medlemmar tillsammans så att de blir indragna i rytmisk synkronisering där återkopplingarna kan intensifieras, nå höjdpunkter och lösas upp. Rytmisk synkronisering och intensifiering går att identifiera i sociala situationer med hjälp av rytmiska block, när tystnaderna mellan individers uttalanden försvinner eftersom de fyller i varandra. I samband med de här rytmiska blocken kan innovationsgruppens medlemmar visa varandra åtagande eller självförtroende; en vilja att utföra framtida handlingar.

Ibland innebär de uttalanden som görs i de rytmiska blocken att en vändpunkt skapas eller att en trajektoria konstrueras. En ny eller annorlunda riktning kan med andra ord skapas i samband med rytmisk synkronisering och intensifiering. Det betyder att viljan att utföra framtida handlingar – åtagande och självförtroende – visas av innovationsgruppens medlemmar i förhållande till en positionering som innebär en ny eller annorlunda riktning. I en sådan situation genererar individerna kollektiv upprymdhet mellan varandra och förstärker, tillsammans med sin kontext, sitt gemensamma intryck (ömsesidigt fokus och delat humör): De återopar artefakter, uppmärksammar ett ihållkommet förflutet, skrattar i takt, gör gester mot varandra, varierar sin talhastighet och kommer med utrop. I nästa kapitel kommer jag att fördjupa

förståelsen för kollektiv upprymdhet och börja koppla det till extraordinärisering. För att förstå hur detta förhåller sig till ledarskap kommer jag dessutom presentera ett nytt begrepp som fångar hur extraordinärisering görs aktivt i sociala situationer: Sakralisering.

7 Sakralisering, symboler, toaletter

I det här kapitlet kommer jag att fortsätta intressera mig för kollektiv upprymdhet och utforska hur det kan förstås som en form av extraordinarisering, men där tillskrivning av symbolisk betydelse görs i nuet. I stället för att benämna detta som antingen kollektiv upprymdhet eller extraordinarisering kommer jag att introducera ett begrepp som jag kallar för *sakralisering*: En situationsbaserad extraordinarisering där (vardagliga) handlingar kopplade till skapandet av riktning representerar mer än det som individerna gör i nuet. I min analys fördjupar jag förståelsen för hur sakralisering görs mellan individer och undersöker hur det kan relateras till att ledarskap görs. Med utgångspunkt i mitt empiriska material kommer jag därför att förtydliga när det är analytiskt relevant att prata om hur ledarskap görs i sociala situationer, eftersom individerna i den kontinuerliga förhandlingen upphöjer det som görs över det vardagliga. Där och då görs det vardagliga till extraordinärt.

7.1 Separering och extraordinarisering

I den första delen av det här kapitlet kommer jag att fortsätta utforska hur kollektiv upprymdhet genereras och varför det kan förstås som en form av extraordinarisering, där individer tillsammans konstruerar en separering från det vardagliga. Dessutom kommer jag att förtydliga hur kollektiv upprymdhet ibland genereras som en form av extraordinarisering i nuet, i förhållande till skapandet av riktning, något som jag kommer att kalla för sakralisering.

7.1.1 Separering

I det här analysavsnittet kommer jag utforska hur kollektiv upprymdhet hänger samman med separering från det vardagliga, något som inte bara konstrueras genom hur individer tillsammans pratar med varandra, utan också utifrån vad de pratar om. Utifrån min analys av en inspelad situation och jämförelser med

fältanteckningar från andra observationer kommer jag att undersöka hur den liknande trajektorien innebär att separering konstrueras; innovationsgruppen gör så att de kan prata om det de gör i nuet som särskilt och viktigt. Återkopplingar mellan ömsesidigt fokus och delat humör kan därför riktas mot en sådan separering när kollektiv upprymdhet genereras. Det individerna tillsammans skrattar åt, gör utrop kring och betonar är hur de ska göra något som för tillfället konstrueras som nytt och annorlunda, viktigt och särskilt från (vardagliga) misslyckanden.

I de tidigare analyskapitlen har jag beskrivit hur innovationsgruppen, i februari 2023, börjar prata om att följa med kvalitetsuppföljarna på besök i Förvaltningens verksamheter. Under våren 2023 börjar medlemmarna i innovationsgruppen dessutom själva boka in och göra verksamhetsbesök i Förvaltningens verksamheter. Mellan stödsektionerna i Förvaltningens huvudbyggnad blir Mats inbjuden till att delta i möten med kommunikationssektionen för att de två stödsektionerna ska kunna följa varandras arbete, men han ersätts senare av innovationsledaren Therese. Innovationsgruppen börjar även att träffa digitaliseringssektionen för ”samverkansmöten”, möten dit verksamhetsutvecklarna får en inbjudan om att delta några veckor senare. På en generell nivå handlar båda mötesdeltagandena om det som innovationsgruppens medlemmar själva hänvisar till som ”gränssnittet” – att vad som är innovation (dvs. det som de arbetar med) är otydligt för andra i Förvaltningen. Både Förvaltningens medarbetare och verksamhetsutvecklarna behöver därför hjälp (från innovationsgruppen) med att se vad som skulle kunna vara en innovation eller inte, samt ta den igenom innovationsprocessen.

För att utforska hur detta hänger samman med separering kommer jag börja med att analysera tre utdrag från ett måndagsmöte i maj 2023. Detta är kort efter att innovationsgruppen har skrivit sin NÖHRA och det som de börjar prata om i den här situationen – efter en tystnad på nästan 15 sekunder – är hur de ska arbeta för att skapa ”bättre relationer” i Förvaltningen. Samverkansmötena med digitaliseringssektionen och verksamhetsutvecklarna nämns, samtidigt som rytmiska block på en generell nivå indikerar rytmisk synkronisering mellan innovationsledaren Therese, enhetschefen Elvira och tjänstearkitekten Anette. Det som är intressant i den här situationen är att återkopplingarna mellan ömsesidigt fokus och delat humör handlar om hur frustrerande det är att andra grupper inte har förstått betydelsen av innovation. Något som innebär att det konstrueras en separering där medlemmarna i innovationsgruppen – det vill säga de avgränsade deltagarna i den här sociala situationen – är de som vet hur viktig deras egen arbetsuppgift är:

-
1. Elvira: °ye:s°
2. Therese: i Nöhran tog vi bara upp att >vi vil:l< bli mer synliga >[°i
3. verks] ute i verksamheterna°< (.) >[det] var inte mer än< så
4. liksom
5. Elvira: [ja]
6. Anette: [mm]
(0.8)
7. Anette: önskat läge är att [vi ha:r] skapat e:n .hhh >bättre relationer<
8. Therese: [ja]
(0.3)
9. Elvira: mm↑
(0.1)
10. Therese: >ja↑ och där tänkte jag också säga< at:t vi skulle ju också kunna
11. fråga verksamhetsutvecklarna iblan:d (0.2) >[om vi] kan hänga
12. med dem<
13. Anette: [mm]
(0.5)
14. Tina: mm
15. Therese: °att° >alltså< en halv [dag] om de är ute (.) .hhh (0.2) i
16. verksamheterna
17. Tina: [mm]
(1.2)
18. Elvira: °mm°
19. Therese: >också för< att skapa liksom mer band till dem för at:t >det
20. här samverkansmötet< det var (.) det var lite så
21. Elvira: mm
(0.7)
22. Anette: varför [varför↑] varför↑ ska vi ha det för he he [lite s(h)å
23. d(h)ä(h)r he .hhh ja]
24. Therese: [°så att°]
25. Therese: [ja men precis
26. det var det var lite svårt och få dem< så] [>och jag] bara< [me:n]
27. skojar ni >det är klart att vi måste< (.) .hhh e:h samarbete
28. mer [där] eh och då .hhh tänker jag att det >det är ju bra om
29. vi hänger på<
30. Elvira: [mm]
31. Elvira: [°mm°]
32. Elvira: mm
33. Elvira: [mm]
(0.3)
34. Anette: mm
(0.4)

35. Therese: °hängar med dem lite (0.2) och [bara°]
 36. Anette: >[dem] pratar ju jättemycket om den<
 37. här basnivån att den saknas ute i [verksamheterna] att >de tycker
 38. att< mm >på något sätt< så vill de inte ha in innovation riktigt än (.)
 39. [så at:t] >men så här att du< så kan vi inte hålla på vi måste [ju gå]
 40. [hand] i hand
 41. Therese: [hhh]
 42. Elvira: mm
 43. Elvira: [°mm°]
 44. Therese: [°nej°]
 45. Elvira: [°mm°]
 46. Elvira: ja
(0.5)
-

Situationen börjar med fyra kortare rytmiska block där Therese och Anette pratar om vad de har skrivit i NÖHRA:n och Therese föreslår att de ska börja ”hänga med” verksamhetsutvecklarna ”ibland” i en ”halv dag” [1–6, 7–13, 14–17, 18–21]. Therese är framför allt den som gör längre uttalanden i början av situationen, medan Anettes uttalanden och de kortare kommentarerna från Elvira respektive Tina uppmärksammar henne på ömsesidigt fokus. De fyra är tillsammans fokuserade på att prata om hur innovationsgruppen ska skapa ”bättre relationer” med hjälp av Förvaltningens verksamhetsutvecklare. Eftersom de pratar om något som de skulle kunna göra innebär det dessutom att de, för tillfället, pratar om en möjlig framtid och Therese återoppar senare samverkansmötet som ett ihågkommet förflutet i förhållande till detta [19–20]. De första uttalandena innehåller därför en vändpunkt där ett ihågkommet förflutet (samverkansmötet) och en möjlig framtid (de skulle kunna hänga med verksamhetsutvecklarna) sammanförs så att nuet skapas – innovationsgruppen ”vill bli mer synliga” och skapa ”bättre relationer”. Positioneringen som görs i nuet innebär att innovationsgruppen arbetar med att närma sig de andra stödsektionerna och ska bli bättre på att involvera dem.

Efter en tystnad på lite drygt en halv sekund går det att identifiera ett första längre rytmiskt block [22–46]. Det rytmiska blocket börjar med ett uttalande där Anette återkopplar till ömsesidigt fokus gentemot ”bättre relationer”, verksamhetsutvecklarna och samverkansmötet. Anette hänvisar i sitt uttalande till det som Therese har sagt tidigare [19–20] angående att de behöver skapa ”mer band till dem” (verksamhetsutvecklarna och verksamheterna) eftersom samverkansmötet var ”lite så” (de andra undrade ”varför” de behövde vara med). Anette har också varit med på mötet och gör här ett tillägg till det ihågkomna förflutna som Therese återoppar, där Anette tydliggör att verksamhetsutvecklarna ifrågasatte varför de över huvud taget skulle ha

samverkansmötet. När Anette gör detta uttalande upprepar hon dessutom ”varför” tre gånger, gör utrop vid två av dessa upprepningar och börjar skratta [22–23]. Therese återkopplar sedan mellan ömsesidigt fokus och delat humör i nästa uttalande [25–29], där delat humör för tillfället visas mellan dem som uppgivet eller frustrerat. Det har varit svårt för innovationsgruppen att få verksamhetsutvecklarna att förstå varför de ska ha ett samverkansmöte (om innovation) och det är därför som Therese, med stöd från Anette, föreslår att de skulle kunna bygga ”bättre relationer” genom att ”hänga med” verksamhetsutvecklarna.

I flera av sina uttalanden växlar Therese talhastighet, något som innebär att vissa delar betonas när hon bromsar in sig själv. Detta händer exempelvis när hon säger ”men skojar ni” [25–29], en kommentar som adresserar oförståelsen till varför de ska träffas bland de andra mötesdeltagarna på samverkansmötet. Den här oförståelsen är också någonting som Anette uppmärksammar i sitt nästa längre uttalande, där hon menar att ”så kan vi inte hålla på” [39]. I uttalandet återkopplar Anette därför till ömsesidigt fokus genom att fortsätta prata om verksamhetsutvecklarna (som varit med på samverkansmötet) och hon visar ett uppgivet eller frustrerat humör. Anette gör dessutom ännu ett tillägg till Thereses uttalande, där hon kopplar oförståelsen för samverkansmötet till en mer generell diskussion om att verksamhetsutvecklarna inte skulle vilja ”ha in innovation än” eftersom de anser att ”basnivån” inte finns ”ute i verksamheterna” [36–40]. I den ovanstående situationen börjar därför rytmisk synkronisering att skapas samtidigt som själva innehållet i de uttalanden som görs handlar om att innovationsgruppens kollegor är motvilliga till att arbeta med innovation och inte har förstått betydelsen av hur viktigt det är.

Enhetschefen Elvira gör flera kortare uttalanden [t. ex. 42–43, 45–46] i det ovanstående utdraget och bidrar därför till att hon själv, Therese och Anette blir indragna i en interaktionsritual som – från att ha handlat om hur de ska bygga ”bättre relationer” genom att ”hänga med” verksamhetsutvecklarna – har börjat handla om oförståelsen för deras nya samverkansformer och en ovilja att arbeta med innovation i Förvaltningens verksamheter. Det är också detta som fortsätter att hända i nästa utdrag. Ett till längre rytmiskt block går att identifiera i utdraget, där Elvira, Therese och Anette fyller i varandras uttalanden och fortsätter att bli indragna tillsammans. Här blir också en separering tydligare, mellan innovationsgruppen och de (andra i Förvaltningen) som inte har förstått att innovation skulle kunna vara lösningen på det som inte fungerar:

(7.1.1b.) 2023-05-08.

47. Elvira: >det ena utesluter ju faktiskt inte det [andra]< (.) så (.) [eh]
 48. men >det [där I] DET FINNS DE< TONGÅNGARNA [>för att det
 49. finns] en< frustration↑ >över att det är mycket basalt som [inte
 50. funkar] (.) .hhh eh så↑ och [och då >TROR JAG INTE ALLTID ATT
 51. MAN] TÄNKER ATT INNOVATION KANSKE SKULLE KUNNA
 52. VARA LÖSNINGEN< PÅ >vi [kanske behöver] ta ett större kliv här<
 53. i stället för att jobba med små [ständiga förbättringar] .hhh eh:m (.)
 54. och att det har varit en frustration över att man har liksom
 55. satsat på eh prylar och↓ °lite° lite flashiga grejer inför h
 56. Hög-mässan så↑ att det har blivit e:n >alltså att gapet↑ växte↑
 57. på [något v(h)i(h)s]< e:h mer än vad det °kanske hade behövt
 58. göra° me:n .hhh >men där har vi< e:n del att jobba med >men jag
 59. tycker att< de:t känns bra att vi börjar gå till till handling
 60. Anette: [nej]
 61. Therese: [°nej°]
 62. Therese: [((harklar sig))]
 63. Anette: [°mm°]
 64. Anette: [°mm°]
 65. Anette: ja precis
 66. Therese: [°då kan man
 67. (ord)°]
 68. Tina: [°mm°]
 69. Therese: [°mm°]
 70. Therese: °mm°
 71. Anette: mm
 72. Anette: [mm mm]
 73. Therese: °mm°
 (0.2)
 74. Therese: mm
 (0.3)
 75. Therese: alltså vi får vara lite jobbiga i början så [vara sådan] (.) pain
 76. in the ass liksom och bara (.) >kan jag få hänga med dig↑< [så >man
 77. bara] men vad ska du< >men jag vill se↑<
 ((Therese imiterar sig själv))
 78. Elvira: [°mm°]
 79. Anette: ja
 80. Anette: [ja
 81. precis]
 82. Anette: mm
 83. Tina: he [he he] .hhh
 84. Anette: [he he]
 (0.4)
 85. Therese: [mm]
 86. Elvira: [mm] >JAG TÄNKTE DET ÄR VIKTIGT< at:t syftet ä:r är tydligt

87. >att det här handlar liksom om att< .hhh
(0.5)
88. Elvira: >ATT STIMULERA VÅR INNOVATIONSFÖRMÅG:A< [.hhh] e:h
89. [.hhh] i organisationen
90. Therese: [°mm°]
91. Anette: [°mm°]
92. Therese: °mm°
(0.7)
-

Det här utdraget består framför allt av ett längre rytmiskt block [47–87], som följs av ett kortare efter en tystnad på en halv sekund mellan Elviras uttalanden [86–89]. Början av det längre rytmiska blocket utgörs av ett längre uttalande från Elvira [47–59], där hon gör en återkoppling till ömsesidigt fokus och delat humör. Även Elvira är fokuserad på att prata om hur de skulle kunna skapa ”bättre relationer” genom att ”hänga med” verksamhetsutvecklarna och därigenom ”jobba med” den oförståelse som finns för innovation i Förvaltningens verksamheter. I de här uttalandena visar Elvira, precis som i Therese och Anettes tidigare uttalanden, en frustration gentemot att ”de” (som arbetar i Förvaltningens verksamheter) inte har förstått att innovation egentligen kan vara lösningen på delar av deras problem. I sitt långa uttalande växlar Elvira talhastighet, pratar stundtals med förhöjd röst, gör flera utrop (t. ex. ”gapet växte”) och betonar vissa ord (t. ex. ”som inte funkar”, ”prylar”, ”flashiga grejer”, ”handling”). I förhållande till de återkopplingar som gjorts tidigare i situationen går det att tolka Elviras uttalande som intensifiering.

Noterbart är även att Elvira, i den senare delen av sitt längre uttalande [52–59], åberopar HÖG-mässan som ett ihågkommet förflutet – som skulle ligga till grund för att ”gapet växte” mellan innovationsgruppen och Förvaltningens verksamheter. Elvira sammanför dessutom detta ihågkomna förflutna med en möjlig framtid där innovationsgruppen har en del att ”jobba med”. Detta innebär att en positionering i nuet – och en vändpunkt – skapas, där innovationsgruppen går ”till handling” för att ”jobba med” det ”gap” som tidigare har växt mellan dem och Förvaltningens verksamheter. Här konstrueras med andra ord en separering (ett ”gap”), mellan verksamheterna och innovationsgruppen, som gör det möjligt att prata om en ny eller annorlunda riktning där innovationsgruppen numera arbetar med att bryta samma separering.

Enhetschefen Elvira, innovationsledaren Therese och tjänstearkitekten Anette blir indragna tillsammans i situationen, vilket syns på att Therese och Anette, flera gånger under Elviras längre uttalande, kommer med kortare kommentarer utan att avbryta henne [60–74]. Ett ”ja precis” från Anette [65] och två ”mm”,

från henne och Therese [70, 71], sammanfaller med mikropauser eller uttalas samtidigt som Elvira andas. Anettes ”ja precis” bekräftar dessutom att det inte bara är Elvira själva, utan de tillsammans, som konstruerar en separering mellan innovationsgruppen och de (andra i Förvaltningen) som inte har förstått betydelsen av innovation.

När Therese senare gör nästa längre uttalande [75–77], beskriver hon hur de i innovationsgruppen ska vara en ”pain in the ass”, samtidigt som hon talar snabbare och gör utrop som förvrider hennes röst. Det som Therese gör i det här uttalandet är att hon, på ett skämtsamt sätt, spelar upp en scen där hon själv på ett irriterande sätt frågar en verksamhetsutvecklare om de får ”hänga med”. Anette säger ”ja precis” igen [80–81] innan hon och den vikarierande innovationsledaren Tina börjar skratta [83–84] – uttalanden som innebär att återkopplingar görs och visar på rytmisk synkronisering. Anette och Tinas skratt överlappar delvis, vilket innebär att de skrattar tillsammans och de slutar även att skratta samtidigt. Elvira, Therese, Anette och Tina pratar därför om att skapa ”bättre relationer” genom att ”hänga med” verksamhetsutvecklarna på ett uppgivet och frustrerat sätt, men med en viss skämtsamhet, samtidigt som rytmisk synkronisering skapas mellan dem. De fyra är i takt med varandra när de gör uttalanden om hur oförståelsen för innovation innebär att innovationsgruppen kommer behöva vara ”jobbiga”, så att de andra på Förvaltningen förstår att innovation skulle kunna vara lösningen på de mest grundläggande problemen.

I samband med tystnaden på en halv sekund gör Elvira visserligen ett uttalande där hon påpekar att de kanske inte kan vara fullt så ”jobbiga”, men uppmärksammar återigen hur innovation är viktigt och att detta behöver bli tydligare [86–89]. Deltagande i samverkansmöten, att låta innovationsgruppen ”hänga med” och komma på besök, handlar om att de ska ”stimulera” Förvaltningens ”innovationsförmåga”. Något som utifrån de uttalanden som individerna gör tillsammans i den här situationen konstrueras till en lösning på de mest grundläggande problem som finns i verksamheterna (men det är bara innovationsgruppen som har en förståelse för detta). I sitt uttalande [86–89] varierar Elvira sin talhastighet och höjer stundtals sin röst på ett sätt som gör att hon ropar ut ”att stimulera vår innovationsförmåga”. När situationen fortsätter är Elvira, Anette, Therese och Tina indragna i en interaktionsritual där återkopplingarna når en höjdpunkt. Kollektiv upprymdhet genereras gentemot att de ska ”hänga med” verksamhetsutvecklarna för att få ”bättre relationer” med Förvaltningens verksamheter:

(7.1.1c.) 2023-05-08.

93. Elvira:	e:h för att de:t (0.4) >vi behöver ta de här stora kliven< (0.3)
94. Therese:	mm
95. Elvira:	också >och [då BEHÖVER VI VARANDRAS] KOMPETENS för
96.	att< <u>kunna göra det</u> (.) >det är inte bara< <u>vi</u> som behövs >och det är
97.	inte °bara< verksamhet utan det är vi tillsamman:s som behöver°
98. Therese:	[(ord)]
99. Therese:	°mm° (0.4)
100. Therese:	>och Frida sa ju att vi skulle gå igenom< de här sex punkterna
101.	>vad som krävs för [innovation]< och att vi k >kanske [skulle gå]
102.	igenom dem på innovationskommittén< <u>och se</u> om vi fortfarande <u>har</u>
103.	<u>dem</u> (.) och då tänkte jag just på den som handlar om <u>kultur</u>
104.	att:t (.) [det är likso:m] det är ju något vi >måste jobba med
105.	ständigt↑< [hela tiden] (.) och detta är ju ett sådant <u>sätt</u> att
106.	det skapa [det förtroendet] och °den kulturen° (.) ehm
107. Elvira:	[(°mm°)]
108. Elvira:	[(°mm° .hhh)]
109. Elvira:	m:m
110. Elvira:	mm
111. Anette:	[mm]
112. Elvira:	[(°mm°)]
113. Anette:	[(°mm°)]
114. Elvira:	°ja° [.hhh]
115. Anette:	[(°mm°)]
116. Elvira:	°ja°
117. Anette:	[(°mm°)]
118. Elvira:	mm
119. Anette:	°mm°
120. Tina:	°mm° (0.8)
121. Therese:	(ord) (1.6)
122. Anette:	°mm° (0.1)
123. Elvira:	ye:s↑ (4.2)

I det här utdraget går det att se hur rytmisk synkronisering mellan individerna når en höjdpunkt, i samband med ett längre rytmiskt block [93–120], innan uttalandena börjar följas av längre tystnader och återkopplingarna löses upp med en tystnad på drygt fyra sekunder [121–123]. Separering konstrueras också i uttalandena om att ”vi behöver ta de här stora kliven”, men med

”varandras kompetens” och ett ”ständigt” arbete med ”kulturen”. I det här utdraget pratar Therese och Elvira fortsatt tillsammans om att de i innovationsgruppen ska ”hänga med” verksamhetsutvecklarna, som en ny eller annorlunda riktning för innovationsgruppen som också skulle kunna innebära att de bidrar med lösningar på några av Förvaltningens mest grundläggande problem. Att de kan prata om den här riktningen som ny, annorlunda och betydelsefull handlar emellertid om separeringen där de i innovationsgruppen är de som förstår betydelsen av innovation (att det är en lösning), medan resterande delar av Förvaltningen inte gör det. Den här oförståelsen hänger delvis samman med misslyckanden i ett ihågkommet förflutet och i nuet är det innovationsgruppens uppgift att motverka den. I förhållande till en sådan separering får uttalanden om en handling som att ”hänga med” verksamhetsutvecklarna, åtminstone för tillfället, symbolisk betydelse – det som individerna fokuserar på att prata om representerar någonting mer. Tillsammans positionerar sig Therese, Elvira, Anette och Tina i förhållande till en trajektoria där de själva gör någonting viktigt för Förvaltningen som bara de själva kan göra och förstår betydelsen av.

Utöver separering i det ovanstående utdraget – och situationen som helhet – går det också att peka på intensifiering och rytmisk synkronisering. Detta syns delvis på en generell nivå utifrån de rytmiska blocken, som blir längre och sedan kortare igen eftersom tystnaderna försvinner för tillfället, men också på de återkopplingar som görs i blocken. I den ovanstående situationen är det exempelvis noterbart att flera av de kortare kommentarerna (”mm”, ”ja”) från Elvira, Anette och Tina [107–120], i stället för att överlappa eller avbryta Therese [100–106], görs när hon andas eller i mikropaus. Detta indikerar rytmisk synkronisering, där återkopplingarna som individer gör mellan ömsesidigt fokus och delat humör intensifieras. För tillfället är de fyra tillsammans så fokuserade (och synkroniserade) att de fyller i varandras uttalanden direkt. Efter flera längre uttalanden från Elvira, där Therese och Anette har fyllt i med sina uttalanden, är det nu Therese som gör ett längre uttalande, där Elvira och Anette (samt Tina vid ett tillfälle) i stället är de som fyller i tillsammans.

Fler tecken på att kollektiv upprymdhet genereras, i form av åtagande och självförtroende, går också att tolka i Elviras uttalanden. Från att Elvira gjort flera kortare uttalanden (”mm”) i det första utdraget, pratar hon nu om att de ”behöver” ta de ”stora kliven” och ”varandras kompetens”. Hon visar självförtroende gentemot hur viktigt innovationsgruppens arbete är; att handlingarna som de ska utföra – deras kompetens – bidrar med någonting som i kombination med idéer från Förvaltningens verksamheter kommer innebära

att de hittar lösningar på de mest grundläggande problemen. Ett liknande självförtroende, men även åtagande, syns i Thereses längre uttalande om att förvaltningschefen Frida ska gå igenom de ”sex punkterna” kring ”vad som krävs för innovation” på nästa innovationskommitté [100–106]. Eftersom Therese själv är med i innovationskommittén är det som hon pratar om här att hon själv ska utföra framtida handlingar, tillsammans med Frida, för att se om de fortfarande har ”kulturen” för innovation. Oavsett om de har den ”kulturen” uppmärksammar Therese att det som de pratar om nu (att följa med verksamhetsutvecklarna) skulle kunna vara ett exempel på hur de i innovationsgruppen arbetar ”ständigt” med att skapa ”det förtroendet” som behövs.

Huruvida Therese, Elvira, Anette och Tina senare utför några handlingar i denna riktning eller gör det som de pratar om spelar ingen roll i förhållande till min analytiska poäng. Det viktiga är däremot att de fyra i den här situationen pratar tillsammans om det som de ska göra på ett sätt som innebär att riktningen tillskrivs symbolisk betydelse. I den här situationen pratar innovationsgruppens medlemmar om sig själva som de enda i Förvaltningen som har förstått att de kan hjälpa till med att hitta lösningar på deras mest grundläggande problem. Separering innebär att individerna tillsammans konstruerar avgränsningar eller avstånd, gentemot andra grupper och riktningens (symboliska) betydelse blir därför att delvis bryta samma separering. Utan att tvingas till det behöver de som inte har förstått riktningens betydelse övertygas och framtida handlingar behöver utföras i förhållande till denna riktning, av individerna som själva har förstått betydelsen. I den ovanstående situationen gör Elvira, Therese, Anette och Tina tillsammans så att innovationsgruppen, det vill säga de själva tillsammans, konstrueras som de enda med möjlighet att stänga ”gapet” till verksamheterna (genom att t. ex. ”hänga med” verksamhetsutvecklarna) och lösa deras problem. I den sociala situationen innebär separering och kollektiv upprymdhet att de gör sig själva till en särskild grupp med en viktig uppgift – att närma sig Förvaltningens verksamheter.

Som en av sina aktiviteter för att komma närmare Förvaltningens verksamheter bestämmer Therese och Anette att de ska åka på det som de själva kallar för en ”turné” bland verksamheternas ledningsgrupper – det vill säga verksamhetschefen, samtliga enhetschefer, verksamhetsutvecklaren och övrig administrativ personal (t. ex. HR-konsulter och kvalitetsuppföljare) i de fem respektive verksamheterna. Under ett digitalt fredagsmöte i mars 2023 börjar Therese och Anette att planera en presentation som de två ska göra, eftersom de vid denna tidpunkt har bokat in att de ska besöka ledningsgruppsmöten i

verksamhet 5 (vårdboenden) och 2 (LSS unga). I den här situationen blir det tydligt hur innovationsgruppen tillsammans planerar det som de ska säga, för att övertyga ledningsgrupperna om någonting som enbart innovationsgruppen har förstått att Förvaltningens verksamheter egentligen behöver – de konstruerar en separering som bara de själva kan bryta. Elviras förslag kring vad Therese och Anette ska säga i sin presentation handlar nämligen om att de ska undvika att prata om ”vi” i innovationsgruppen respektive ”de” ute i verksamheterna:

Enhetschefen Elvira säger att ”ni [innovationsledaren Therese och tjänstarkitekten Anette] kan återanvända bilder från HÖG-mässan kring innovationsarbete” [i presentationen]. Elvira poängterar dessutom att ”det är ju chefer så ta det i korthet, så vi inte skriver dem på näsan” samt att presentationen bör vara ”kort, för att sätta kontexten”. ”Varje chef har sin rätt att sätta verksamhetsplanen, men det finns en tydlig styrning från ledning och kommunen centralt” påpekar Elvira, som därefter förklarar att ”detta hänger inte i luften, utan hänger ihop med det politiska och vår verksamhetsstyrning”. Elvira föreslår därför att presentationen ska vara ”strategisk”, ”så man inte upplever att det är pekpinna ni kommer med”. Elvira säger dessutom att det är viktigt att Therese och Anette ”inte pratar vi och ni”, ”eller vi och de”. Det är ”små saker som ger stora svallvågor i denna typ av grupper”, menar Elvira. Jag tittar på Elviras ruta i Teams-mötet och noterar att hon, under tiden som hon säger detta, ser mycket engagerad ut och tittar rakt in i sin kamera med fast [stirrande] blick. Samtidigt sitter Therese med hakan i handen och Anette snett bakåtlutad. Anette säger att hon hade velat skapa en ”sense of urgency i alla delar av organisationen” och ”då säger man inte bara ute hos er”. Therese håller med, de behöver ”arbeta på det inkrementella” (2023-03-17).

I den här situationen finns det tre punkter som jag vill lyfta fram. Den första handlar om hur Elvira pratar om att Therese och Anette inte ska skriva ledningsgruppen ”på näsan” och därför måste undvika att komma med ”pekpinna”. Det andra som jag vill uppmärksamma med den här situationen är sedan hur Elvira, som ett förslag på hur de ska göra för att undvika ”pekpinna”, pratar om att Therese och Anette behöver göra en ”strategisk” presentation där de kopplar betydelsen av innovation till den politiska styrningen av hela Förvaltningen. Som en del av detta menar Elvira att de behöver undvika att prata om ”vi och de” (eller ”vi och ni”), något som Anette kommenterar när hon pratar om att hon själv hade velat skapa en ”sense of urgency i alla delar av organisationen” med hjälp av presentationen. Detta leder fram till den sista punkten som jag vill tydliggöra från denna situation, nämligen att presentationen planeras på ett sätt där Therese och Anette ska försöka inspirera, i stället för att tvinga, ledningsgruppen till att arbeta med

innovation. För att ledningsgruppen ska kunna inspireras till att arbeta med innovation behöver arbetet med innovation tillskrivas symbolisk betydelse, de måste övertyga ledningsgrupperna om hur viktigt det är. Här kan jag inte peka på några rytmiska block eller kollektiv upprymdhet – men uttalandena som Elvira, Anette och Therese gör i den ovanstående situationen visar på en generell nivå att de är beredda att utföra framtida handlingar, där de bryter separeringen som de själva konstruerar mellan dem och Förvaltningens verksamheter genom sättet som de ska göra en presentation på.

I förhållande till separering finns något av en motsättning i den ovanstående situationen eftersom Elvira explicit föreslår att de inte ska prata om ”vi och de” i presentationen. Här går det emellertid också tolka situationen som att behovet av att planera hur ”vi och de” ska undvikas i sig bygger på att det konstrueras en separering mellan ”vi och de”. Om innovation var en del av verksamheterna, som de förstod att de behövde arbeta med, skulle det inte gå att konstruera betydelse gentemot att inte prata om ”vi och de”. Att presentationen och besöket på ett ledningsgruppsmöte, som ska äga rum på ett vårdboende, behöver förberedas och beskrivs som en ”turné” säger också någonting om hur ovanligt det är att innovationsgruppen har kontakt med Förvaltningens verksamheter, ens på ledningsnivå. När presentationen hålls gör Therese däremot det omvända och börjar direkt att prata om hur innovationsgruppen, som ett ”vi”, inte arbetar ”i ett vakuum” och därför behöver hjälp från verksamheterna. I det nedanstående utdraget konstrueras därför en separering genom att delvis bryta den:

Innovationsledaren Therese inleder presentationen genom att nämna att de ska prata om innovationsgruppens innovationsarbete ”efter HÖG-mässan”, där hon påpekar att det är ”viktigt att få effekter” [i verksamheterna] samt att ”ni är viktiga i det här arbetet”. Från min plats vid ett piano längst ner i möteslokalen ser jag hur Therese byter till nästa bild i bildspelet och fortsätter att prata om hur ”vi [Förvaltningen, Kommunen och hela Sverige] står inför stora utmaningar”. Bilden i bildspelet visar en bild på en äldre tant och olika siffror kring den demografiska utmaningen, samt kompetensförsörjningen, inom vård- och omsorgsarbeten på ett nationellt plan. Therese säger att ”vi i Förvaltningens huvudbyggnad arbetar inte i ett vakuum”, poängterar att det är ”ni som vet vad som behövs” och anmärker sedan att ”jag är inte i den branschen” medan hon pekar på sig själv genom att lägga händerna bakåt mot sin hals (2023-03-28).

Bortsett från uttalandet om att ”vi står inför stora utmaningar”, pratar Therese i den här situationen uteslutande om verksamheterna som ”ni” och innovationsgruppen som ”vi”. Här gör hon det också med hänvisning till HÖG-mässan, något som innebär att hon positionerar sig i förhållande till den

liknande trajektorian. Från och med nu behöver de i Förvaltningens huvudbyggnad hjälp från verksamheterna eftersom de inte ”vet vad som behövs” och inte är ”i den branschen”. De i Förvaltningens verksamheter har kanske en oförståelse för betydelsen av innovation, men när Therese pekar på sig själv i den här situationen gör hon det också tydligt att hon och hennes kollegor i innovationsgruppen anser att de själva har en begränsad förståelse för verksamheterna. Här konstruerar hon med andra ord en separering, samtidigt som hon bryter den. Innovationsgruppen arbetar inte ”i ett vakuum” och behöver komma närmare Förvaltningens verksamheter för att veta vad som behövs, vilket betyder att de har olika arbetsuppgifter i arbetet med innovation; medarbetarna i Förvaltningens verksamheter ”vet vad som behövs”, men innovationsgruppen gör det till innovation. När Therese gör de här uttalandena visar hon bilder och statistik kopplade till den demografiska utmaningen, ett försök att uppmärksamma de andra individerna på en betydelse – hur viktigt det är med innovation – och få dem att visa respekt gentemot detta.

Utifrån den ovanstående observationen kan jag på en generell nivå peka på separering, men inte analysera närmare om kollektiv upprymdhet genereras. Att separering är viktigt för den fortsatta analysen handlar emellertid i första hand om att det fungerar som en avgränsning – utöver det fysiska och formella – för vilka som deltar i sociala situationer och tillsammans kan skapa de rituella effekterna. När individer tillsammans konstruerar en sådan avgränsning (separering) kan det samtidigt innebära en positionering, i förhållande till andra grupper och ett ihågkommet förflutet. Den andra viktiga insikten med separering är därför att det finns en koppling mellan skapandet av riktning och den tillskrivning av symbolisk betydelse som görs i samband med kollektiv upprymdhet. Kollektiv upprymdhet i samband med skapandet av riktning innebär att det som tillskrivs symbolisk betydelse bygger på en separering; handlingar (i en riktning) som individerna pratar om särskiljs och upphöjs sedan – genom sättet som individer gör uttalanden på tillsammans – till något utöver det vardagliga. För att förstå detta behöver analysen omfatta både vad som sägs och hur det sägs; både innehållet och leveransen avgör om en riktning får symbolisk betydelse i nuet. I nästa avsnitt av den här analysdelen kommer jag fortsätta koppla samman skapandet av riktning med kollektiv upprymdhet och extraordinärisering, för att kunna börja utforska hur sakralisering görs.

7.1.2 Extraordinärisering

För att utforska hur sakralisering görs som en situationsbaserad extraordinärisering, när kollektiv upprymdhet genereras, kommer jag utgå från

flera situationer där innovationsgruppen pratar om vårduppfinnarna Vincent och Viktoria. Vincent och Viktoria anställs i mars 2023 av Förvaltningen för att arbeta med Rekoletten, där Elvira och Tina också är involverade i olika roller. Varken Vincent eller Viktoria har någon utbildning som är relevant för Förvaltningens verksamheter och medan Vincent arbetar 50 % på en av Förvaltningens hemvårdsenheter, spenderar Viktoria hälften av sin arbetsvecka på ett vårdboende för äldre personer med Alzheimers sjukdom. Den andra hälften av arbetstiden ska de två arbeta med innovation. Anställningen som vårduppfinnare är i grunden på sex månader och tanken är att de två under den tiden ska försöka hitta idéer och testa nya lösningar, som i slutändan ska bidra till Rekolettens utformning.

Första gången som jag träffar Vincent och Viktoria är när jag skuggar Elvira och följer med henne till ett möte om Rekoletten på Innovationscentrum. Även Tina (innan hon fått tjänsten som vikarierande innovationsledare), två forskare, Förvaltningens Silviasyster³ Stina och en stadsplanerare från BFF (Britta) är med på mötet. Vincent och Viktoria har vid den här tidpunkten (mars 2023) arbetat i en vecka som vårduppfinnare och en del av mötet går åt till att de får berätta om sina första intryck från arbetet i verksamheterna. Viktoria berättar om hur det har varit ”mycket att smälta” och jag noterar hur hon beskriver det som ”en annan värld” på vårdboendet där hon arbetar. Vincent säger att han håller med Viktoria och berättar om hur han själv funderar på hur han ska få mer tid till att observera de äldre när han hela tiden förflyttar sig med hemvårdens anställda.

Dagen efter mötet på Innovationscentrum har Elvira bokat in ett möte i Förvaltningens huvudlokaler, för att Vincent och Viktoria ska kunna träffa hela innovationsgruppen. Den första situationen i det här analysavsnittet kommer från det mötet, som redan från början utmärks av ett surr eller småprat när samtliga närvarande pratar om Vincent samt Viktorias fritidsintressen – däribland att toaletter är Vincents hobby. Delar av den diskussionen upprepas sedan när Anette kommer sent till mötet och det tar därför drygt tjugo minuter innan innovationsgruppen börjar prata om det som de har planerat att de ska prata om. Bland det som innovationsgruppen har planerat att de ska prata om återfinns den nya innovationsprocessen och deras sidor på intranätet. I den nedanstående situationen föreslår Anette att Vincent och Viktoria ska hänvisa sina kollegor i Förvaltningens verksamheter till intranätet eller använda sidorna själva för att samla in idéer på innovationer:

³ En undersköterska som genomgått utbildning för Silviacertifiering och specialiserat sig på vård av personer med kognitiv sjukdom.

Tjänstearkitekten Anette säger att Vincent och Viktoria ska ”hänvisa dem [medarbetare i Förvaltningens verksamheter] till intranätet” [innovationsgruppens sidor på intranätet]. Anette påpekar att det är ”inget där nu” eftersom de ”stöper om det”. Anette nämner också att ”jag tänker att ni [Vincent och Viktoria] har fler idéer” och pratar om hur ”tidigare vårduppfinnare” hade ett ”helt Excel-ark” [med idéer till innovationer]. Jag ser hur Anette visar med sina händer hur lång listan i Excel-arket var, genom att stäcka ut dem horisontellt. Hon tittar samtidigt mot Vincent och Viktoria, som i sin tur tittar tillbaka på henne. Innovationsledaren Therese har under tiden börjat dela ett dokument, med förslag på texter till intranätet, på touchskärmen. Jag ser hur hon kör runt muspekaren i dokumentet och upprepar delar av det som Anette har sagt, om att de [innovationsgruppen] håller på att göra om sidorna på intranätet och snart ska ha dem uppe (2023-03-15).

I förhållande till det här utdraget kan det vara värt att påminna om hur innovationsgruppens medlemmar återkommande positionerar sig så att en liknande trajektoria konstrueras, där de rör sig i en bana närmare Förvaltningens verksamheter. Utöver tidigare exempel i den här avhandlingen; som att göra olika sorters verksamhetsbesök, ta fram den nya innovationsprocessen och byta ut ordet ”projekt”, pratar innovationsgruppen också om intranätet som ett steg i en potentiellt ny eller annorlunda riktning närmare verksamheterna. Eftersom separering behöver konstrueras för att arbetet med innovation ska kunna tillskrivas symbolisk betydelse, kan innovationsgruppen emellertid inte på egen hand skicka in idéer till innovationer och sedan själva se till att de går igenom innovationsprocessen. Det skulle innebära att avgränsningen mellan ”vi och de” bryts helt, vilket gör att den symboliska betydelsen med innovation vidrörs av det vardagliga. Om innovation var enkelt och innovationsgruppen redan arbetade nära Förvaltningens verksamheter skulle det som de gör i nuet inte kunna representera någonting utöver det vanliga. Genom att spendera hälften av sin arbetstid i Förvaltningens verksamheter befinner sig Vincent och Viktoria däremot i en position som innebär att de skulle kunna se till att Förvaltningens medarbetare går in på intranätet för att skicka in sina idéer. När den ovanstående situationen fortsätter blir detta tydligare och Anette uppmärksammar i ett uttalande hur innovationsgruppen skulle vilja få hjälp av Vincent och Viktoria som ”ambassadörer”:

Vårduppfinnaren Viktoria undrar om ”kan vi fylla i canvas tillsammans?” [med medarbetare i verksamheterna]” ”Ja”, säger innovationsledaren Therese och ger ett exempel på hur det skulle kunna gå till. Tjänstearkitekten Anette säger att ”vi vill ha förankring” eftersom det ska finnas en ”vilja [hos medarbetarna] att arbeta med det [innovation]”. ”Mm” säger Viktoria och Therese. Projektledaren

Mats berättar nu om att det finns ”exempel” där idén [innovationen] kommer från det här huset [Förvaltningens huvudbyggnad och stödsektionerna], vilket innebär att de [innovationsgruppen] tvingas arbeta som ”bilförsäljare” som ska övertyga verksamheterna om innovationen. Vårduppfinnaren Vincent undrar hur de kan försöka att undvika detta och tjänstearkitekten Anette svarar att det är ”enklare med ambassadörer” eftersom det ”blir mer rätt”. Therese pratar om att ”man [innovationsgruppen] kan tappa det och gå på fel håll” om verksamheterna inte involveras. Hon berättar sedan om Ingridringen och beskriver hur Ingrid har ”varit med hela vägen”. Therese berättar exemplet med ”sensorn” som först monterades synligt på Ingridringen innan Ingrid noterade att framför allt äldre män med demens skulle försöka plocka bort den. Therese påpekar att ”vi [innovationsgruppen] vet inte hur demens agerar” och därför är det ”viktigt att ha med initiativtagaren”. Vincent undrar nu hur de ska göra, om de har ett ”initiativ”. Therese, som fortfarande delar Word-dokument med ett förslag på intranätet på touchskärmen, scollar till rubriken ”jag vill utforska ett behov/utmaning/idé” och säger att vi har ”tänkt att” det ska ”se ut så här”. Jag ser hur Therese visar upp korta delar från texten, som är kopplad till de olika stegen i den nya innovationsprocessen, samtidigt som hon läser upp delar från dem högt. När Therese har läst igenom de olika stegen säger hon att ”de i verksamheten behöver inte projektleda”, men ”vi [innovationsgruppen] behöver dem som experter” och ”vi hjälper dem igenom de här stegen [innovationsprocessen]” (2023-03-15).

I den här situationen fortsätter Therese, Anette och Mats att prata om hur vårduppfinnarna Vincent och Viktoria skulle kunna fungera som innovationsgruppens ”ambassadörer” och hjälpa dem att samla in idéer från Förvaltningens verksamheter. Både projektledaren Mats och innovationsledaren Therese återoppar i olika uttalande ett ihågkommet förflutet för att uppmärksamma hur innovationsgruppen tidigare har misslyckats. När medarbetare från Förvaltningens verksamheter inte har involverats har de i det förflutna behövt arbeta som ”bilförsäljare”, något som inneburit att de har kunnat gå på ”fel håll” i arbetet med innovationen (de saknar ”förankring”). Misslyckandena i ett ihågkommet förflutet sammanförs sedan med en möjlig framtid där Vincent och Viktoria skulle kunna vara ”ambassadörer” som ser till att ”initiativtagaren” är med och att det därför ”blir mer rätt” i arbetet med innovation. Utifrån det som Mats, Therese och tjänstearkitekten Anette säger tillsammans skapas därmed en vändpunkt, där den nya eller annorlunda riktningen i nuet handlar om att Vincent och Viktoria skulle kunna visa åtagande för att de vill vara innovationsgruppens ”ambassadörer”.

Den positionering och separering som görs mellan innovationsgruppen och verksamheterna i den ovanstående situationen innebär samtidigt att Vincent och Viktorias roll som ”ambassadörer” tillskrivs symbolisk betydelse. Det som

Vincent och Viktoria ska göra skulle kunna hjälpa innovationsgruppen att göra saker ”rätt” eftersom innovationsgruppen – som exemplet med Ingrid och Ingridringen tydliggör – inte alltid vet vad medarbetarna vet, men samtidigt behöver hjälpa dem genom innovationsprocessen. Om Vincent och Viktoria inte visar åtagande för den nya eller annorlunda riktningen (om de tackar nej till att vara ”ambassadörer”) skulle det indirekt innebära att de också säger nej till att hjälpa innovationsgruppen med innovationer som kan lösa Förvaltningens grundläggande problem. När Vincent frågar hur de ska göra om de har ett ”initiativ” visar han för de andra individerna att han är beredd att utföra framtida handlingar som en ”ambassadör” och respekterar den symboliska betydelsen. Här är det dessutom noterbart att Vincent själv använder ordet ”initiativ”, innan Therese – som ett svar på att Vincent visar åtagande – börjar visa ett helt utkast på innovationsgruppens nya intranätssidor och pratar om hur de har tänkt att de ska se ut. Även efter att Vincent visar respekt och åtagande fortsätter därför separeringen med en tydlig avgränsning mellan vad innovationsgruppen gör, respektive vad de behöver hjälp med från sina ”ambassadörer”.

Utifrån fältanteckningarna går det inte att peka på några rytmiska block i den ovanstående situationen, men det finns en antydning till kollektiv upprymdhet som på ett generellt plan går att se i sattet innan mötet, hur mötesdeltagarna uttrycker åtagande när de pratar om att utföra handlingar och det faktum att mötet drar ut på tiden. Ingen tycks vilja lämna mötesrummet när den inbokade mötestiden tar slut, trots att vissa av dem ska gå vidare till andra möten. I mina fältanteckningar noterar jag att det här mötet med vårduppskinnarna Vincent och Viktoria, precis som mötet med Viktor från Pro-Worx, utmärker sig eftersom flera individer gör olika uttalanden, de skrattar tillsammans, gör utrop och visar för varandra att de fokuserar på samma sak. Separering och kollektiv upprymdhet, på en generell analytisk nivå, är det som gör att jag tolkar situationen som ett exempel på när individer tillsammans tillskriver symbolisk betydelse.

När Vincent och Viktoria har arbetat i nästan tre månader som vårduppskinnare (maj 2023) börjar innovationsgruppen prata om en eventuell förlängning av deras tjänster på ett måndagsmöte. Det är från detta möte som utdragen i den nedanstående situationen är hämtad. Genom flertalet olika utdrag kommer jag fortsätta utforska hur till synes vardagliga handlingar som Vincent och Viktoria skulle kunna utföra tillskrivs betydelse i nuet. Framför allt Elvira och Tina, men även Anette och Therese, blir tillsammans indragna i en situation där de tillsammans genererar kollektiv upprymdhet. Här är det framför allt

Viktoria som nämns och hur hon, under sina tre månader som vårduppfinnare, har ”hittat grejer” som skulle kunna bli till innovationer:

(7.1.2a). 2023-05-29.

-
1. Elvira: Vidar-e >avvaktar vi lite grann med< när Tina ell:er Anette är
2. upptagen med [Instagram inlägget] >innovationssnack den sjunde
3. juni< [tjugo] [tju tr:e↓ nej]
4. Mats: [hhh]
5. Anette: [men↓]
6. Tina: [nej men du har hoppat över ansökan om]
7. Anette: [men vi är om Vidare-e k: .hhh]
8. Elvira: >ja det har vi gjort också↑<
(1.2)
9. Elvira: ja [jag väljer >lite fritt valg< HÄR SITTER DU OCH VÄNTAR↑]
10. Tina: [här sitter jag och väntar JA↑ det är jag] med spänning↑
11. och tänker när >ska vi till punkt fyra<
12. Anette: .hhh he he he [°he he he .hhh°]
13. Elvira: [då går vi till punkt fy(h)r:a ansökan] om
14. vårduppfinnare Groddto(h)r(h)p
15. Tina: [he he °he°]
(1.3)
16. Tina: j:a↑
17. Elvira: ja↑
(1.5)
18. Elvira: >var det jag som skrev upp det↑<
(0.1)
19. Tina: j:a
20. Elvira: >det kan det ha varit↑< .hhh [eh JO MEN DET ÄR JU SÅ här att
21. Viktoria] är ju på Groddtor:p Viktoria vår eh vårduppfinnare med
22. Rekoletten↑
23. Tina: [he he he he. .hhh]
(0.6)
24. Elvira: eh:m
(0.8)
25. Elvira: ELSIE↑ Andersson >som är enhetschef< är jättenöjd me:d >med
26. Viktoria< v:i är ju >jättenöjda [med Viktoria<]
27. Tina: [m:m]
(0.3)
28. Anette: °mm°
(0.3)
29. Elvira: .hhh eh o:c:h Viktoria >har ju hittat< hittat grejer så att
30. säga på [Groddtor(h)p↑] ATT ARBETA VIDARE↑ med [eh] utöver
31. det som ä:r↓ °länkat direkt till° >REKOLETTEN↑ projektet< .hhh e:h

32. och det ju finns möjlighet för enhetscheferna att ansöka om
 33. vårduppfinnar:e↑
 34. Tina: [ja]
 35. Anette: [°mm°]
 36. Tina: m:m
 (0.3)
 37. Anette: mm
 (0.6)
-

I det här första utdraget går det att identifiera fem kortare rytmiska block och ett fristående uttalande mellan flera längre tystnader. Det som händer på en generell nivå är att rytmisk synkronisering börjar skapas och till viss del intensifieras, eftersom individerna gör flera återkopplingar som fyller i varandra. Uttalandena i de två första rytmiska blocken [1–8, 9–15] består framför allt av återkopplingar mellan enhetschefen Elvira, den vikarierande innovationsledaren Tina och tjänstearkitekten Anette. Elvira hoppar över två punkter på dagordningen, något som Tina och Anette kan se på touchskärmen och uppmärksammar samtidigt genom varsitt överlappande uttalande – de visar ömsesidigt fokus gentemot dagordningen [6, 7]. Efter en tystnad på över en sekund skämtar Elvira och Tina om Elviras misstag [9, 10–11], något som följs av skratt från Anette och Tina [12, 15]. Tillsammans gör de därför återkopplingar där de visar delat humör för varandra, som i den här situationen är positivt. Detta syns delvis i skämten och skratten, men också på hur både Tina och Elvira gör utrop [9, 10] när Elvira har rättat sig själv om att de ska gå vidare till ”punkt fyra”. En punkt som handlar om en eventuell ansökan för Viktoria som fortsatt vårduppfinnare.

I det andra rytmiska blocket [9–15] visar Elvira, Tina och Anette ömsesidigt fokus på att prata om ”punkt fyra” och att de är positiva till att göra det. Tina och Elviras ”ja”-utrop [16, 17], som följer direkt efter varandra utan någon tystnad eller överlappning, innebär också en återkoppling, eftersom de visar för varandra att de är positiva och fokuserade på att börja prata om Viktorias eventuella fortsättning som vårduppfinnare. När Elvira, efter en tystnad på en och halv sekund, ska börja prata om vad som står i ”punkt fyra” verkar hon emellertid ha glömt exakt vad punkten handlar om och att det var hon själv som skrev ner den i dagordningen [20–22]. Tina börjar skratta åt detta [23], men två tystnader till på knappt en sekund kan tolkas som att mötesdeltagarna fortfarande håller på att skapa rytmisk synkronisering; de har börjat anpassa sig efter varandra men inte hittat en takt tillsammans.

Efter Tinas skratt och de två tystnaderna avslutas sedan det ovanstående utdraget med ett kortare rytmiskt block [25–37]. Först gör Elvira ett uttalande

om hur nöjda de är med Viktoria på vårdboendet och i innovationsgruppen [25–26], medan de kortare kommentarerna från Tina och Anette [27, 28] fungerar som återkopplingar – de är också nöjda med Viktoria. I ett längre uttalande berättar Elvira sedan om hur Viktoria har ”hittat grejer” som hon skulle kunna ”arbeta vidare” med eftersom möjligheten finns för enhetschefer att ansöka om vårdupppinnare [29–33]. När Elvira gör de här uttalandena växlar hon talhastighet, betonar vissa ord (t. ex. ”vi” och ”hittat grejer”), höjer rösten [30] och gör vissa utrop [25, 31, 33]. Återigen fungerar de kortare kommentarerna från Tina [34, 36] och Anette [35] som återkopplingar och här bidrar de två tillsammans med Elvira till intensifiering; deras uttalanden kan tolkas som att de blir mer synkroniserade och indragna i en situation där de pratar med varandra om vårdupppinnaren Viktoria på ett positivt sätt.

Situationen fortsätter sedan med ett längre rytmiskt block, vilket indikerar fortsatt rytmisk synkronisering och att kollektiv upprymdhet genereras. Samtidigt går det att se hur separering konstrueras i det nedanstående utdraget, eftersom Viktorias arbete med att samla in i idéer särskiljs från det (vardagliga) arbetet i Förvaltningens verksamheter. Tina berättar om hur Viktoria hittills har hittat två till tre potentiella innovationer, men inte fått så mycket gehör i Förvaltningens verksamheter; de visar på en fortsatt oförståelse för innovation. Om Viktoria skulle kunna få en fortsatt anställning skulle hon däremot kunna fortsätta sitt arbete (som ”ambassadör”), så att innovationsgruppen kan komma med de två-tre innovationerna till innovationskommittén i juli 2023:

(7.1.2b). 2023-05-29.

-
38. Elvira: e:h och Elsie vill >nog gärna göra↑< dett:a som jag förstod på
 39. henne >och ni hade haft ett möte< i förra veckan
 40. Tina: mm
 41. Tina: ja↑ så jag var ju där så v:i eh >i torsdags< [förmiddag] .hhh
 42. e:h o:ch >gick igenom lite< processen↑ >vad som kan förväntas<
 43. för för Viktoria har ju samlat in de här .hhh idéerna >som har
 44. kommit från medarbetarna< .hhh och se:n
 45. Elvira: [°mm°]
 46. Therese: °.hhh°
 (0.4)
 47. Tina: liksom >tagit fram några där hon tänker att de här kanske< två
 48. tre stycken >vi skulle kunna gå< vidare↑ med .hhh men hade då
 49. fått lite inte så mycket gehör i då >det var nästan som att hon
 50. kände att< .hhh (.) att att eh:m >att det kanske var det hon<
 51. s: eh liksom återkopplade med kanske inte de kände igen sig↑ i
 52. eller att det var någonting .hhh men sen så prata Elsie om
 53. att det är kanske också att det känns när ska man ha tid och göra

54. detta [.hhh] >så↑ nästa steg< är att att Viktoria kommer erbjuda sitt
 55. stöd i: at:t >hjälpa dem med canvasarna< [jag↑] har >också sagt att<
 56. j:ag har möjligt [att] gå in och hjälpa [till] och >prata om igenom<
 57. processen
 58. Elvira: [°mm°]
 59. Elvira: [°mm°]
 60. Elvira: [mm]
 61. Elvira: [°mm↑°]
 62. Therese: °mm .hhh°
 (0.2)
 63. Tina: och Elsie ska då bara för:s:t (.) >att de har pratat igenom<
 64. ve:m (.) och vilka medarbetare de vill (.) ska liksom driva
 65. initiativen
 66. Elvira: m:m
 67. Tina: [>och] att de [är]<
 68. Therese: [.hhh]
 69. Elvira: [°m:m°]
 (0.4)
 70. Tina: två↑ [eller] tre stycken [så] att det inte känns så
 71. överväldigande >för för< en person
 72. Anette: [°mm°]
 73. Elvira: [mm]
 74. Elvira: .hhh
 75. Anette: °m:m°
 (0.2)
 76. Tina: >SÅ det är där vi är< så nu och jag har ju sagt att vår (ord)
 77. kommer i:n (0.2) med >så är det här är ju liksom<
 (0.7)
 78. Tina: in↑ me:d i: idéerna till innovationskommittén i juli
 79. Elvira: mm
 80. Tina: .hhh e:h
 (0.6)
-

Den större delen av det här utdraget består av ett längre rytmiskt block [38–77] där framför allt den vikarierande innovationsledaren Tina och enhetschefen Elvira gör uttalanden som återkopplar till ömsesidigt fokus på Viktorias arbete som vårduppfinnare. Det delade humöret som de visar för varandra är fortsatt positivt, något som syns i det här utdraget när flera olika ord utropas [38, 41, 42, 48, 51, 54, 55, 61, 70, 78]. När Elvira gör sitt första uttalande [38–39] pratar hon om att ”ni hade haft ett möte i förra veckan”, där Tina utgör en del av ”ni” (tillsammans med enhetschefen Elsie och Viktoria). Här gör Elvira och Tina därför en återkoppling som påminner om hur Thea och Benjamin, på ett till synes iscensatt sätt, gjorde återkopplingar som explicit syftar till att få ett svar

(en ny återkoppling) från en annan individ. Elvira och Tina gör därmed tillsammans så att de två blir indragna i en situation där rytmisk synkronisering mellan dem intensifieras.

Efter de inledande återkopplingarna mellan Elvira och Tina gör Tina ett längre uttalande [47–57] där hon växlar talhastighet, gör utrop [48, 51, 54, 55] och betonar vissa ord ("inte", "i", "processen") när hon pratar långsammare. Vid några tillfällen överlappar "mm" från Elvira med Tinas längre uttalande, men utan att de avbryter varandra [59–61]. Det är i det här och det föregående uttalandet [41–44] som det går att se hur separering konstrueras av Tina, tillsammans med Elvira. I det första uttalandet berättar Tina om att hon har varit på vårdboendet Groddtorp. När hon gör detta är hon tydlig med att hon har gått igenom innovationsprocessen och vad som "kan förväntas" med Viktoria, som i sin tur har "samlat" idéer från medarbetarna. Här konstruerar Tina en separering mellan sig själv (som kan innovationsprocessen), Viktoria (som har samlat in idéer och har fått veta om innovationsprocessen) och medarbetarna (som kommit med idéerna till Viktoria, men inte förstår innovationsprocessen). Oförståelsen från Förvaltningens verksamheter syns här i Tinas uttalanden om hur Viktoria känt att hon inte fått något "gehör" när hon "återkopplade" till medarbetarna om idéerna. Med hänvisning till enhetschefen Elsie tydliggör Tina dessutom att det begränsade gehöret från medarbetarna förmodligen beror på att de inte vet när de skulle "ha tid" till att arbeta med idéerna. Oförståelsen gentemot innovation kopplas därför samman med resonemanget om att tiden går snabbare i Förvaltningens verksamheter, vad enhetschefen Elvira i en tidigare situation beskrev som att de arbetar "timma per timma för att få skeppet att segla".

I den här situationen är det framför allt Tina och Elvira som tillsammans är indragna i rytmisk synkronisering, men även Therese [62] och Anette [72, 75] gör kortare uttalanden som bidrar till att de längre tystnaderna uteblir. Mats sitter för tillfället tyst, men varken han eller någon annan av mötesdeltagarna ifrågasätter det som den vikarierande innovationsledaren Tina pratar om. Samtidigt som de här kortare kommentarerna fyller ut Tinas uttalanden [63–77] skapas en vändpunkt. Tina har varit på vårdboendet (Groddtorp) och pratat med Viktoria, som hittills inte har fått så mycket "gehör" för två-tre stycken potentiella innovationer. Detta ihågkomna förflutna sammanförs med en möjlig framtid där Viktoria ska hjälpa medarbetarna att fylla i canvaserna och enhetschefen Elsie ska se över vilka medarbetare som kan "driva initiativen" – och detta skulle kunna innebära att innovationsgruppen kommer till innovationskommittén i juli med två-tre nya innovationer. I nuet positionerar sig Tina som att innovationsgruppen håller på att samla in fler innovationer,

med förankring i Förvaltningens verksamheter, med hjälp av vårduppskannaren Viktoria, samtidigt som Elvira, Therese och Anette fyller i hennes uttalanden med kortare återkopplingar.

Att tystnaderna blir färre (de rytmiska blocken blir längre) samtidigt som det går att se intensifiering i återkopplingarna innebär att kollektiv uppmärksamhet genereras mellan individerna. Här är det framför allt Tina och Elvira som blir allt mer indragna i att prata om vårduppskannaren Viktoria. I samband med detta konstruerar dessutom de två en separering, vilket innebär att vi skulle kunna förstå det som händer som en form av extraordinarisering. Det Elvira och Tina gör i det ovanstående utdraget är att de tillskriver de vardagliga handlingarna som Viktoria ska utföra – att hon ska hjälpa medarbetarna att fylla i canvaserna – symbolisk betydelse. I situationen innebär det som Viktoria ska göra att innovationsgruppen kommer närmare Förvaltningens verksamheter, arbetar bättre med innovation och löser de mest grundläggande problemen. Kollektiv uppmärksamhet och separering gör så att det som Viktoria ska göra (i en möjlig framtid) representerar något mer i nuet. En förlängning av Viktorias anställning upphöjs därmed också till en handling över det vardagliga, som är viktig för att innovationsgruppen ska bli bättre; i förhållande till nyckeltalen är två-tre nya innovationer som drivs av medarbetare i Förvaltningens verksamheter både positivt för kvantiteten och det mer fokuserade arbetet.

När situationen fortsätter i nästa utdrag visar Elvira åtagande att utföra den handling som hon själv föreslog i början av situationen – att se över hur de kan förlänga Viktorias anställning som vårduppskannare. Den form av extraordinarisering som görs i nuet innebär att när Elvira säger detta, så visar hon åtagande gentemot en riktning med symbolisk betydelse. Om Elvira gör så att Viktorias anställning förlängs kommer innovationsgruppen fortsätta närma sig verksamheterna eftersom de samlar in minst två-tre nya innovationer som drivs av Förvaltningens medarbetare. I samband med att Elvira visar åtagande när den här situationen också sin höjdpunkt innan återkopplingarna för tillfället börjar lösas upp:

(7.1.2c.) 2023-05-29.

-
- | | |
|-------------|---|
| 81. Tina: | så det här är ju parallellt med [detta >för] att vi ju har inte |
| 82. | pratad mer om< [Viktoria] (.) s: fortsatta som vårduppskannare |
| 83. | >för [jag tänker] att det är det som du< och Elsie har pratat |
| 84. | om |
| 85. Elvira: | [j:a] |
| 86. Elvira: | [[((harklar sig))]] |
| 87. Elvira: | [mm] |
| 88. Elvira: | [.hhh precis] |

89. Tina: [>men det skulle] ju vara då< att hon ha:r (.) en roll i at:t
 90. stötta och få igeno:m de här idéerna
 91. Elvira: mm
 92. Elvira: mm att utifrån de konkreta e:h [utmaningarna] e:h som som hon som
 93. >vårduppfinnare< redan .hhh e:h >för jag tänker rent formellt så
 94. får man ju göra en ansökan om vårduppfinnare< [till
 95. innovationskommittén↑] eh >och det skulle man ju behöva göra till
 96. innovationskommittén< i: juni .hhh [e:hm] j:a
 97. Tina: [mm]
 98. Tina: [mm]
 99. Tina: [juli↑]
 (0.2)
 100. Therese: juli
 (0.1)
 101. Tina: mm
 102. Elvira: [ju] juli↑
 103. Therese: [°mm°]
 (0.2)
 104. Tina: m:m >det är ju i [nästa vecka<] juni
 105. Elvira: [eh:m]
 (1.1)
 106. Elvira: [>ja det är redan nästa vecka]
 107. Therese: [°jag kan°] .hhh °kan ta upp det°
 108. Tina: [ja]
 109. Elvira: e:h >för jag tänker också< fö:r att vi har ju inte haft några e:h
 110. samtal med Viktoria >för jag tänker< kom: är det så att man tar
 111. beslut >om en vårduppfinnare< så >jag får behöver ju höra lite<
 112. med H:r↑ e:h >om vi behöver< ly:sa den↑ om vi ska lysa den [e:h]
 113. internt eller alltså hur man >hur man bäst↑ gör< eh:m
 114. Tina: [mm]
 (1.4)
 115. Elvira: så↑ eller om man kan förlänga henne:s >projektanställning<
 116. (.) [så↑] e:h >så jag behöver titta lite grann< på de:t
 117. Tina: ja [precis]
 (0.4)
 118. Elvira: e:h:h och får återkomma↑
 119. Tina: m:m >för att skulle de komma in med två< initiativ
 120. Therese: .hhh
 (0.3)
 121. Tina: eller idéer eller [eh] behov↑ i ju:li [så hade det] ju varit
 122. >också b väldigt bra< om >de hade kommit in med sin ansökan< om
 123. vårduppfinnare i ju:li
 124. Elvira: [mm]
 125. Elvira: [°mm°]

126. Elvira: j:a >tänker också det<
(1.1)
127. Elvira: °eh:m°
(2.8)
-

Det här tredje utdraget från situationen börjar med ett längre rytmiskt block [81–105], följt av två kortare [106–114, 115–126] innan en längre tystnad på nästa tre sekunder indikerar att återkopplingarna börjar lösas upp. I det första rytmiska blocket gör Tina uttalanden [81–84, 89–90] som tillsammans med Elviras kortare kommentarer [85, 87–88, 91] innebär att återkopplingar görs mellan ömsesidigt fokus och delat humör. Att det framför allt är Tina och Elvira som drar in varandra i situationen ses också på hur de, precis som i ett av de tidigare uttalandena, gör återkopplingar där innehållet handlar om vad den andre har pratat om med enhetschefen Elsie [83–84]. Efter Tinas uttalanden är det också Elvira som börjar prata om en möjlig framtid där de skulle ”behöva” ansöka om en fortsatt anställning för Viktoria till innovationskommittén i ”juni” [92–96]. I sitt uttalande växlar Elvira flera gånger talhastighet och gör ett utrop när hon säger ”innovationskommittén” [95], vilket bidrar till en fortsatt rytmisk synkronisering. Här säger Elvira emellertid fel månad – innovationskommittén i juni är i nästa vecka, vilket innebär att de borde ta sikte på juli i stället. Att den vikarierande innovationsledaren Tina och innovationsledaren Therese omgående rättar enhetschefen Elvira [99, 100] kan tolkas som att de tre för tillfället är indragna tillsammans i situationen – Tina och Therese har ömsesidigt fokus på det som Elvira säger, hör när hon säger fel och rättar henne utan någon längre tystnad mellan deras uttalanden.

Efter en tystnad på ungefär en sekund visar Therese åtagande att utföra en framtida handling, när hon säger att hon ”kan ta upp det” (på innovationskommittén i juli) [107]. Varken Elvira eller Tina, som har gjort de flesta uttalandena, har hittills sagt någonting som explicit antyder att de förväntar sig att Therese skulle utföra någon handling i förhållande till Viktorias anställning som vårduppsinnare. Som jag nämnde tidigare är det framför allt Tina och Elvira som har haft kontakt med Viktoria, eftersom de två är involverade i arbetet med Rekoletten. Här säger Therese trots det att hon ”kan ta upp” frågan om att förlänga Viktorias anställning på innovationskommittén i juli – även om Tina, som vikarierande innovationsledare, också deltar i innovationskommitténs möten och skulle kunna göra det själv.

Elvira visar också åtagande i ett längre uttalande [109–113], där hon kontinuerligt växlar talhastighet och gör utrop [112, 113] medan hon pratar om att hon själv behöver ”höra lite” med HR-sektionen innan ”vi” (innovationsgruppen) går vidare med utlysning och anställning (av Viktoria som vårduppfinnare). Här menar jag att det är poängfullt att prata om sakralisering, vilket betyder att den tillskrivning som extraordinarisering bygger på görs i nuet och är situationsbaserad. Det som händer i den här situationen är inte bara att kollektiv upprymdhet genereras (som en stämning) när individerna fyller i varandras uttalanden, gör utrop och växlar talhastighet – det som individerna visar ömsesidigt fokus och delat humör gentemot är dessutom handlingar som separeras från det vardagliga. Symbolisk betydelse tillskrivs med andra ord i nuet, mellan individerna och deras kontext, eftersom skapandet av riktning görs när individerna är indragna tillsammans i rytmisk synkronisering. Det som händer mellan dem gör att en förlängning av Viktorias anställning i nuet representerar mer för dem – det blir för tillfället sakralt – och därför visar de självförtroende och åtagande för varandra.

Sakralisering är till skillnad från extraordinarisering situationsbaserat, vilket innebär att det görs i nuet, i kontinuerlig förhandling mellan individer. När återkopplingarna löses upp i sociala situationer är det därför inte poängfullt att prata om sakralisering. I det ovanstående utdraget är de kortare rytmiska blocken ett tecken på att återkopplingarna börjar lösas upp. Elvira gör ett tillägg till sitt tidigare åtagande när hon säger att hon ska ”titta lite grann på det” [115–116], innan Tina gör ett uttalande om att det hade varit bra om de kan komma in med ansökan och ”två initiativ” till innovationskommittén i juli [119, 121–123]. Det som händer här är att ömsesidigt fokus börjar förändras efter att Therese och Elvira visar åtagande att utföra framtida handlingar; Tina sammanfattar ”punkt fyra” på dagordningen innan de går vidare på mötet. Innovationsgruppen har i denna situation inte tagit något formellt beslut eller skrivit ner vem som ska göra vad i någon form av delat dokument som till exempel ”Plannern”, men tillsammans har de pratat om en ny eller annorlunda riktning och vad de ska göra för att ta sig dit. En tystnad på lite drygt en sekund följs av ett lägre och utdraget ”ehm” från Elvira, innan en ny tystnad på knappt tre sekunder kan tolkas som att återkopplingarna har lösts upp mellan mötesdeltagarna.

Det här måndagsmötet avslutas dock inte i samband med att återkopplingarna i den ovanstående situationen löses upp. I stället kommer sakralisering att göras fler gånger när interaktionen fortsätter att handla om Viktoria och Vincent. Efter att Tina har berättat om hur nöjda hemvården är med Vincent börjar hon och Elvira, men nu även Anette, återigen visa varandra ömsesidigt

fokus gentemot Viktoria och hennes arbete som vårduppskaffare. I det första av två utdrag uppmärksammar Tina detta i förhållande till Vidar-E, en tjänst för videosamtal som innovationsgruppen har fått ett erbjudande om att börja använda i Förvaltningen. Vidar-E ses med andra ord som en innovation där innovationsgruppen skulle behöva ”trycka in” den i Förvaltningens verksamheter. De funderar därför på hur de skulle kunna arbeta vidare med Vidar-E och Tina berättar här om vad Viktoria skulle kunna göra, en möjlig framtid som sammanförs med ett ihågkommet förflutet:

(7.1.2d). 2023-05-29.

[...]

179. Elvira: ye:s

180. Tina: OCH DEN .hhh punkten >kopplar ju in i< till nästa (ord) att jag

181. har ju pratat med Viktoria om det här med .hhh Vidar-e

(0.5)

182. Tina: >eller hur säger man< [Vidar-e]

183. Anette: [mm↑]

(0.8)

184. Anette: >ja alltså jag vet faktiskt inte< Vidar-e tror jag

185. Tina: Vidar-e↑ skulle jag [också vilja säga]

186. Anette: [j:a]

187. Elvira: [°mm°]

188. Anette: j:a↓

189. Tina: eh:m

(0.6)

190. Tina: utifrån att Viktoria själv har ju lyft >och det kanske inte är de

191. andra medarbetarna på samma vis< eh vad hon ser som ett behov

192. .hhh e:h kring det här med ensa:m >känslor av ensamhet som< som

193. hon har (.) liksom stött på på >på Groddtorp .hhh [e:h] att att

194. >att att< hon >har ju sett att om< hon går in i ett samtal↑ med

195. >en utav de boende< så kommer de andra men väldigt sällan .hhh

196. att hon ser att de (.) >kommunicerar liksom sitter och samtalar

197. med< varandra >så då har vi ju pratat kring det här med

198. samtalsledare< och .hhh j:a >så↑ skickade jag henne

199. presentationen för Vidar-e (.) .hhh och då har hon >tittat på< och

200. hon >har sagt att det kanske inte är< de:t som hon har sett som

201. ett behov i för liksom nu >än så länge< .hhh men att hon

202. tro:r j:u att Groddtorp v >skulle vara en bra ställe< att testa↑

203. det [på]

204. Elvira: [°mm°]

205. Anette: mm

206. Anette: [ja] °just det°

207. Tina: >om man [vill< att] det skulle vara

208. Anette:	[mm]
	(0.3)
209. Elvira:	mm .hhh
210. Anette:	°mm°
211. Tina:	att de nog var öppna till >och då kanske också att hon skulle
212.	kunna< h:a >en roll< [i:]
213. Therese:	.hhh
214. Elvira:	[mm]
	(0.9)

I början av den här situationen visar Tina, tillsammans med Elvira och Anette, ömsesidigt fokus för varandra och det går att identifiera tre kortare rytmiska block [179–181, 182–183, 184–189]. Tina är osäker på hur Vidar-E ska uttalas (som ”vidare” eller ”Vidar E”) och betonar ordet i sina uttalanden [181, 182], som om att hon vill att de andra ska höra det och uppmärksamma om hon har rätt eller fel. När Anette svarar och föreslår hur det ska uttalas gör hon en återkoppling till ömsesidigt fokus som innebär att de två tillsammans börjar bli indragna i situationen [183, 184]. Tina gör ett utrop av ”Vidar-E” [185] och Anette gör två upprepade kommentarer om att Tina har sagt rätt [186, 188], innan Tina verkar fundera på vad hon ska säga [189] och det blir tyst i drygt en halv sekund. Eftersom tjänstearkitekten Anette är den i innovationsgruppen som först blev kontaktad angående Vidar-E är det möjligt att Tina i det här utdraget söker efter ett uttalande från Anette specifikt. Tina vet att det hittills är Anette som har arbetat med Vidar-E, vilket betyder att om någon har koll på hur det ska uttalas och borde vara fokuserad när de pratar om innovationen så är det Anette.

Tina gör sedan ett längre uttalande [190–202, 207, 211] där hon kontinuerligt växlar talhastighet, betonar vissa ord som hon säger långsammare (”själv”, ”det”, ”men”, ”på”) och gör utrop (”samtal”, ”så”, ”testa”). Sättet som Tina gör sitt uttalande på här påminner om de längre uttalanden hon gjort tidigare på samma möte [47–57]. Längden på uttalandena, variationen i talhastighet, betoningarna och utropen gör så att det nästan låter som att hon sjunger och det går att uppfatta rytmisk synkronisering tillsammans med de kortare kommentarerna från Anette [205, 210] och Elvira [209, 214], som innebär att de längre tystnaderna försvinner för tillfället. De här uttalandena fungerar också som upprepade återkopplingar, vilket innebär att Tina, Anette och Elvira blir indragna tillsammans i en situation där ömsesidigt fokus återigen riktas mot Viktorias anställning som vårduppfinnare.

Samtidigt skapas en vändpunkt genom flera av Tinas uttalanden. Ett ihågkommet förflutet där Tina har pratat med Viktoria och skickat henne

presentationen om Vidare-E [180–181, 198–199], sammanförs med en möjlig framtid där Groddtorp skulle kunna vara ett ”bra ställe” att testa på och Viktoria själv skulle kunna ”ha en roll” i det [201–203, 211–212]. Den positionering som görs i samband med vändpunkten innebär dessutom att separering konstrueras. Än så länge har medarbetarna på Groddtorp inte sett Vidar-E som ett behov, men Viktoria har berättat om hur de äldre personerna på vårdboendet samlas runt henne som en samtalsledare, ett eventuellt tecken på ensamhet [190–203]. Här tillskrivs Viktorias fortsatta anställning, som skulle kunna användas för att testa Vidar-E, en symbolisk betydelse som innebär att hon som ambassadör är med och åtgärdar ensamhet på vårdboendena. Genom att förlänga Viktorias anställning skulle innovationsgruppen därför kunna närma sig Förvaltningens verksamheter, men samtidigt behålla ett visst avstånd till dem. När situationen fortsätter i nästa utdrag blir det återigen poängfullt att prata om att sakralisering görs. Tina och Anette visar åtagande att utföra framtida handlingar i förhållande till en riktning – även de två vill förlänga Viktorias anställning så att Vidar-E kan testas på Groddtorp. I nuet tillskrivs förlängningen av Viktorias anställning en symbolisk betydelse som innebär att det som görs – och ska göras – inte bara handlar om att förlänga en anställning, utan också att åtgärda ensamheten hos de äldre personer som sitter och väntar på döden:

(7.1.2e.) 2023-05-29.

-
215. Tina: eh och vara drivande där eller hjälpa [till då]
 216. Anette: [ja >men] precis< det >är det jag
 217. tänker just< [att] h:m om man ska göra ett sådant här test↑ o:ch >då är
 218. det ju perfekt att göra det< n:är någon på [plats]
 219. Tina: [mm]
 220. Tina: [j:a↑]
 (0.3)
 221. Tina: [precis] >för det var det< hon >precis det samma som hon säger
 222. kring det här behovet utav att sitta och< samtala↑ att personalen
 223. gör ju det >så mycket de< kan↑ men de har ju
 224. Anette: [°så at:t°]
 (0.3)
 225. Anette: mm
 226. Tina: allt DET ANDRA [de ska] göra
 227. Elvira: [°mm°]
 (0.6)
 228. Anette: °mm°
 229. Tina: >och att det kanske också kan vara bra ibland om det är< någon
 230. annan↑ som kommer >och det blir ett< annat samtal det blir
 231. likso:m

232. Anette: °mm°
(0.6)
233. Elvira: mm
234. Tina: .hhh förutom de här aktiviteterna >°som [som°< man] hänger ju
235. upp dagen >våldigt mycket på aktiviteter< så >sitter man och
236. väntar< på aktiviteten .hhh >och sen är den< öv:er om en timme
- 237.
238. Anette: [°mm°]
239. Elvira: °mm°
240. Anette: [ja just det]
241. Tina: [>för de som<] går på [>aktiviteten<] det är [inte alla] [som gör
242. det] heller [.hhh] >och sen så väntar man till< nås:ta program i
243. [schemat] som Viktoria sa att or o att >m(h)a(h)n blir så ledsen<
244. men .hhh men >men det är liksom< som att >hon hade haft ett
245. samtal med en< av↓ en a:v männen på Groddtorp som sa att det är
246. ju liksom sista anstalten nu >sitter man bara här och väntar på<
((Tina gestikulerar med händerna))
247. Elvira: [°just det°]
248. Anette: [°mm°]
249. Elvira: [((harklar sig))]
250. Anette: [mm]
251. Anette: [mm]
252. Anette: [mm]
(1.0)
253. Tina: på döden [liks:om]
((Mats tar av sig sina läsglasögon och tittar mot Tina))
((Elvira och Therese tittar på Tina))
254. Elvira: [°mm↓°]
(0.3)
255. Tina: OCH GENOM de här
(0.3)
256. Tina: och >har det här schemat< som man klick↑ bara tickar a:v ett steg
257. närmare
(0.2)
258. Elvira: °mm .hhh°
(0.4)
259. Tina: men att >det här behovet att bara< samtala om någonting som
260. kanske inte är lite uppstyrt↑ som aktivite:t
(0.1)
261. Elvira: mm
262. Tina: SÅ DET ÄR JU INTRESSANT e:h (.) och liksom hur >skulle man
263. kunna använda då< volontärer↑ >vad har man< gjort tidigare för
264. att
(1.2)

I det här utdraget går det på ett generellt plan att identifiera två kortare rytmiska block [215–227, 228–232], följt av ett längre [233–252] och ett kortare [253–264]. Utifrån situationen är det dessutom noterbart att flera av tystnaderna, till exempel tystnaden på en hel sekund innan Tina säger ”på döden liksom”, kan tolkas som retoriska pauser; i sina uttalanden återger Tina en uppgiven bild från Förvaltningens verksamheter – att de äldre personerna är ensamma och i bästa fall hänger upp sina dagar på ”aktiviteter” – som kan sammanfattas som att de sitter och väntar på döden. Hela utdraget [215–264] kan därför tolkas som ett rytmiskt block, där Tina gör flera långa uttalanden, medan Anette och Elvira gör flera kortare återkopplingar där de visar att delat humör är uppgivet – äldre personer på vårdboenden sitter och väntar på döden och därför behöver de förlänga Viktorias anställning. I mina fältanteckningar noterar jag att Tina gestikulerar med sina armar samt att Elvira och Therese tittar mot henne, när hon säger ”på döden liksom”. Mats, som har suttit tyst och arbetat på sin dator under stora delar av mötet, tittar också mot Tina samtidigt som han tar av sig sina läsglasögon (som han har på sig när han arbetar på datorn) och lägger dem på mötesbordet. Även om alla individer inte gör verbala uttalanden utför de handlingar som i situationen kan tolkas som att de visar ömsesidigt fokus, gentemot det som Tina pratar om.

Ett av Anettes uttalanden, om att det är ”perfekt att göra” ett test ”när någon är på plats” [216–218], är också en tydlig återkoppling till ömsesidigt fokus (Viktorias fortsatta anställning) och delat humör (de är positiva till en fortsatt anställning, men uppgivna kring ensamheten på Kommunens vårdboenden). Anette växlar talhastighet, gör ett utrop (”test”) och betonar ordet ”plats”. Tinas överlappande utrop med ett utdraget ”ja”, och att hennes ”precis” senare överlappar med Anettes låga ”så att”, indikerar att återkopplingarna har nått en höjdpunkt. Tina är tillsammans med Anette så indragen i situationen att de inte kan vänta med att bekräfta varandras uttalanden, de behöver visa självförtroende för varandra – att Viktorias fortsatta anställning är en ”perfekt” möjlighet för att testa Vidar-E i Förvaltningens verksamheter. I de uttalandena som följer gör Tina själv sedan flera utrop [t. ex. 217, 222, 223] och skrattar [243], men upprepade ”mm” från Anette och Elvira, en harkling [249] och tystnaderna – även om de fungerar som pauser – indikerar att återkopplingarna håller på att lösas upp i den senare delen av utdraget.

I den här situationen är det poängfullt att prata om att sakralisering görs, som en form av extraordinarisering, eftersom de andra mötesdeltagarna blir indragna tillsammans med Tina i att prata (mer) om Viktorias anställning. Det är framför allt Tina som gör långa uttalanden, men de andra visar att de är fokuserade, gör återkopplingar och tittar på Tina. En grad av kollektiv

upprymdhet genereras i den inledande delen av utdraget eftersom de fyller i varandras uttalanden, gör utrop och växlar talhastighet – framför allt Tina iscensätter genom sina uttalanden ett återberättande där jag upplever att hon nästan sjunger [190–203] innan hon växlar till en mer uppgiven framställning av ensamheten på Förvaltningens vårdboenden [221–264]. Samtidigt skapas en vändpunkt där handlingarna som ska utföras i en ny eller annorlunda riktning – att Elvira och Therese ska förlänga Viktorias anställning så att hon kan komma med två-tre nya innovationer och testa Vidar-E – tillskrivs symbolisk betydelse. Sättet som Tina, Elvira, Anette och Therese pratar om vad de gör (och ska göra) innebär att det för stunden, mellan dem, representerar något mer; i nuet pratar de tillsammans om vad innovationsgruppen gör för att ingen ska behöva sitta och vänta på döden på Förvaltningens vårdboenden.

Efter den avslutande tystnaden på drygt en sekund fortsätter interaktionen på måndagsmötet att handla om de två-tre potentiella innovationerna som Viktoria har samlat in. Jag kommer att återvända till en av dem senare, men lämnar för stunden Vincent och Viktoria med den sammanfattande poängen att sakralisering är en form av situationsbaserad extraordinarisering, som görs mellan individer och deras kontext i sociala situationer. I nästa del av det här kapitlet kommer jag att fördjupa förståelsen för tillskrivning av symbolisk betydelse genom att utforska symboler närmare. För att göra detta och utveckla mitt resonemang om sakralisering kommer jag att intressera mig för Ingridringen, en av flera innovationer på Förvaltningen som principiellt handlar om toaletter.

7.2 Toaletter och symboler

Flera av innovationsgruppens innovationer handlar om toaletter. I en av de tidigare situationerna återopades undersköterskan Ivan och innovationen Toalyftet som en artefakt, medan Elvira och Tina är involverade i arbetet med Rekoletten (tillsammans med vårduppskötarna Vincent och Viktoria), samtidigt som Mats är projektledare för den så kallade Ingridringen (där undersköterskan Ingrid har kommit med en idé om en toaletsits som ska registrera avföring). Utöver dessa specifika toalett-innovationer tycks det finnas ett bredare intresse för just toaletter i innovationsgruppen och Förvaltningen. Nedanstående utdrag utgör fler exempel på situationer där toaletter diskuteras utifrån olika avseenden som exempelvis spol- och torktoaletter, toaletter i andra länder och vårduppskötaren Vincents privata intresse för offentliga toaletter:

Tabell 7.1.

Lista med utdrag om toaletter.

Spol- och torktoaletter	Therese läser upp svar ur enkäten från dialogträffarna medan Elvira kommer med korta kommentarer. De börjar diskutera en kommentar om "spel- och torktoalett" och menar att det är en fråga för digitaliseringssektionen eller "nya bostäder" [och inte innovation]. Elvira säger att hon, trots allt, inte tror att det är en relevant fråga för digitaliseringssektionen – och berättar om att det ibland är [för] mycket arbete med att till exempel dra om vatten. Elvira tror även att de [Förvaltningen] har tittat på det tidigare och Anette nämner att en av deras tidigare sektionschefer köpte in felaktiga toalettringar [med spol- och torkfunktion], som de inte kunde använda (2023-02-20).
Toaletter med färg på toalettringen	En man från Förvaltningen (medicinskt ansvarig sjuksköterska, MAS) uppmärksammar nu att de [innovationsgruppen] borde tänka på Ingridringens färg. Mats verkar frågande, så mannen från Kommunen berättar om att röda toalettringar har använts för att hjälpa personer med kognitiv sjukdom med kontraster. Mats säger att det inte är någonting som han hört tidigare, men han ska ta med sig det [i det fortsatta arbetet med Ingridringen] (2023-03-09).
Toaletter i Storbritannien	Elvira säger att de kommer behöva göra en översättning kring kontexter och exemplifierar detta med en matta under toaletten [något som getts som ett exempel för att höja kontrasterna på en brittisk toalett]. Elvira menar att detta [en matta under toalettstolen] skulle ses som "avvikande" i ett svenskt hem [men inte i ett brittiskt] (2023-03-14).
Toaletter i Japan	Elvira och Tina reflekterar kring toaletter som är tillgänglighetsanpassade för personer med Alzheimers sjukdom – som också är "offentliga" – och kommer fram till att, utifrån vad forskaren från Storbritannien sa, finns det få sådana i hela världen. I Japan ska det finnas toaletter som är tillgänglighetsanpassade för personer med Alzheimers sjukdom, men Tina och Elvira är – precis som de menar att forskaren från Storbritannien också var – osäkra på hur "offentliga" dessa är (2023-03-14).
Toaletter i Storbritannien och Japan med färg på toalettringen	Siv [Förvaltningens Silviasyster] förklarar sedan tanken med mattan och färgade toaletter [att det ska höja kontrasterna]. Siv säger att hon ska "prata med Britta [från BFF] sen" [om hur de kan höja kontrasterna på Rekoletten]. Britta berättar att hon inte var med på föreläsningen [med forskaren från Storbritannien], men att hon ska "kolla" på det sen. Elvira säger nu att det "bara" finns Japan som exempel i världen på [offentliga] toaletter som är tillgänglighetsanpassade för personer med Alzheimers sjukdom. Hon menar att det är därför som "vi som får nischas oss" [Förvaltningen gör något unikt, en innovation] (2023-03-14).
Toaletter som hobby	Viktoria har tidigare [under mötet] fått följdfrågor om hon är intresserad av heminredning eftersom hon arbetar med design. När Vincent berättar att han är intresserad av offentliga toaletter [något han och Elvira skämtar om som en anledning till att han fick jobbet som vårduppfinnare], frågar Mats mer om det. Vincent berättar mer – offentliga toaletter är något av en hobby för honom. Therese frågar om Vincent vet huruvida "nudging" används på offentliga toaletter. Vincent menar att han inte hört talas om det [trots sin hobby], men skulle kunna tänka sig att det funkar (2023-03-15).
Spol- och torktoaletter i Japan	Elvira beskriver hur "de ställde frågan om det finns i Europa" [en offentlig toalett som är tillgänglighetsanpassad för personer med Alzheimers sjukdom] och fick svaret [av forskaren från Storbritannien] att det inte finns: Det finns bara exempel i Japan. Därför är "de [forskarna i Storbritannien] intresserade av oss", menar Elvira. Dessutom berättar Elvira att

	lärandeforumet [föreläsningen med forskaren från Storbritannien] var intressant för dem [Elvira, Tina, Vincent och Viktoria] eftersom "vi jobbar fysiskt, men de kognitivt" [med hjälpmedel för personer med Alzheimers sjukdom]. Mats frågar om Japan, eftersom han tyckte att Elvira sa att de "var något på spåren". Mats berättar att han själv har varit i Tokyo en gång och beskriver toaletten där som något av en "serviceinrättning" som kanske var för mycket "high-tech" för en person med Alzheimers sjukdom. Elvira och Anette börjar diskutera spol- och torktoaletter medan Viktoria och Therese kommer med korta kommentarer. Anette säger att spol- och torktoaletter ska finnas hos en annan förvaltning i Edenlund kommun (2023-03-15).
--	---

Toaletter utgör med andra ord ett återkommande tema, en artefakt eller ett ting som återopas i flera av innovationsgruppens sociala situationer. I den här analysdelen kommer jag att fördjupa förståelsen för hur det vardagliga tillskrivs symbolisk betydelse, genom att utforska hur toaletter görs till symboler i sociala situationer. I den här analysdelen är det Ingridringen och undersköterskan Ingrid som görs till symboler, i förhållande till skapandet av riktning, vilket betyder att de två representerar hur innovationsgruppen kommer närmare Förvaltningens verksamheter, blir bättre och i längden skulle kunna komma med lösningar på deras problem. Även om toaletter, för den som inte är bekant med det vardagliga arbetet på vård- och omsorgsförvaltningar, kan ses som ett oväntat exempel och ett trivalt eller smutsigt ting, innebär sakralisering att de kan göras till något utöver det vanliga – symbolen tillskrivs en betydelse i nuet som representerar mer än toaletten i sig själv. Exemplet med toaletter tydliggör därför hur vardagliga ting, som en riktning och handlingar kopplade till den, kan blir föremål för sakralisering i sociala situationer.

7.2.1 Toaletter

Första gången som jag träffar projektledaren Mats möts vi på en av Förvaltningens hemvårdsenheter, som han besöker för ett möte om Vemknackar-på-skärmen med koordinatören Kicki. Det är verksamhetschefen Lars som har uppmanat mig att vara med på detta möte, men efteråt blir jag erbjuden skjuts av Mats och i bilen börjar jag fråga om hur en arbetsdag ser ut för honom. Mats berättar då om Ingridringen, hur innovationen har utvecklats från undersköterskan Ingrids idé och att den enligt honom har en stor potential. Mats berättar också om hur det finns en prototyp av Ingridringen hos IT-konsulten ICE-tech, där de tränar algoritmen genom att spruta vatten med en vattenflaska (för att simulera kiss) och släppa ner klumpar med stabbig havregrynsgröt (för att simulera bajsakorvar).

Några veckor senare får jag följa med Mats till ICE-tech, se hur det går till när de tränar Ingridringen och observera ett möte där jag träffar Ingrid. Det här mötet på ICE-tech äger rum sent på eftermiddagen, en tid som enligt Mats har valts för att Ingrid ska hinna jobba klart först. När Ingrid kommer in på ICE-tech i cykelhjälm och reflexväst bekräftar hon själv också att det är så, hon har cyklat dit direkt från vårdboendet där hon jobbar. Tidigare samma dag har jag träffat Anette för första gången, när jag skuggar Mats i Förvaltningens huvudbyggnad, och de två insisterar på att jag måste se en film om Ingrid och Ingridringen innan jag följer med Mats till eftermiddagens möte på ICE-tech. I filmen får jag se hur Ingrid berättar om sitt arbete som undersköterska, hur hon fick sin idé om Ingridringen och att det förhoppningsvis kommer kunna göra livet bättre för personer med kognitiv sjukdom (demens, Alzheimers sjukdom) genom att förutse förstopningar.

Under mitt fältarbete hör jag vid flera tillfällen historier om Ingrid och Ingridringen, som berättas på liknande sätt men från andra individer än Ingrid själv. Här börjar jag med att undersöka hur dessa historier fungerar som en *ursprungsmyt* eller ett ihågkommet förflutet som återopas på ett rituellt sätt. Ett exempel på när ursprungsmyten om Ingridringen berättas kommer från en workshop i mars 2023, där ett antal individer från Jerikoköpinge kommuns vård- och omsorgsförvaltning besöker Förvaltningen i två dagar. Temat för workshopen är innovation och kvalitet (inom äldreården) och besökarna från Jerikoköpinges vård- och omsorgsförvaltning arbetar i det som är deras motsvarighet till Förvaltningens utvecklingssektion (inklusive innovationsgruppen). Utöver besökarna från Jerikoköpinge deltar även innovationsgruppen och deras kollegor från utvecklingssektionen, medan övriga anställda i Förvaltningens administrativa stödsektioner har blivit erbjudna att komma och gå som de vill.

Båda dagarna av workshopen med Jerikoköpinge försöker innovationsledaren Therese och enhetschefen Elvira att visa filmen om Ingrid och Ingridringen, men de får aldrig ljudet att fungera. Elviras försök att visa filmen med Ingrid sker under workshopens andra dag, i samband med att projektledaren Mats håller en presentation om två av Förvaltningens innovationer (Ingridringen och Vem-knackar-på-skärmen). Det som händer i den här situationen är att Mats inleder sin presentation med att berätta ursprungsmyten om undersköterskan Ingrid och Ingridringen:

Elvira säger att hon tänkte att Mats skulle prata om Ingrid nu. Mats ställer sig upp och går fram till touchskärmen i mötesrummet. Mats förklarar att han har tänkt prata om Ingridringen och Vem-knackar-på-skärmen innan han nämner att ”dessa två [Ingridringen och Vem-knackar-på-skärmen] följer inte spelets

alla regler”. De har inte alltid ”följt” en ”process”, menar Mats, men de har haft ett ”tydligt stöd” och ”Lars [verksamhetschefen för hemvården] har tagit beslut när det behövs”. Samtidigt startar Elvira upp sidan om Ingridringen på innovationsleden.nu, så att den syns för workshopens deltagare på touchskärmen. Mats pekar nu på en av bilderna där han och undersköterskan Ingrid står vid en toalettstol och säger att ”här står vi och snackar skit”. Det skrattas högt inne i mötesrummet. Projektledaren Mats berättar om Ingrid, som en dag lite skämtsamt ska ha frågat sig om varför de inte kunde mäta bajs på det kommunala vårdboendet, något som hennes ”chef snappade upp”. Därefter började Ingrid, Mats och två externa IT-företag med att utveckla en sensor som ska placeras osynligt vid toalettsitsen (2023-03-09).

I den här situationen inleder Mats en presentation om två av Förvaltningens innovationer genom att återropa ursprungsmyten om Ingridringen. Ursprungsmyten om Ingrid och Ingridringen börjar med att undersköterskan Ingrid sitter i lunchrummet, på ett av vårdboendena i Edenlund kommun, tillsammans med sina kollegor när hon (plötsligt) en dag utbrister att ”fan man kan mäta allt nuförtiden”. Mot bakgrunden av detta undrar Ingrid hur det kommer sig att de inte kan mäta om Kommunens äldre invånare med kognitiv sjukdom har bajsat. Det händer nämligen att just äldre personer med kognitiv sjukdom blir förstoppade, eftersom de kan ha svårt att minnas om de har bajsat, samtidigt som det kan vara svårt för undersköterskor att hålla en kontinuerlig uppmärksamhet på en sådan arbetsuppgift. När Ingrid säger detta vid matbordet finns det således både en frustration – och en humor – bakom hennes undran. Dessutom hör Ingrids enhetschef konversationen i lunchrummet och hjälper henne snart med att kontakta innovationsgruppen. Sedan den där dagen i lunchrummet har Ingrid själv varit involverad i arbetet runt Ingridringen, tillsammans med projektledaren Mats och personal från två externa leverantörer (framför allt IT-konsulten ICE-tech). Med Ingrids ”fan man kan mäta allt nuförtiden” som utgångspunkt – ett behov för innovation – arbetar de tillsammans med att ta fram en toalettsits som ska kunna registrera avföring med hjälp av bildanalys och maskininlärning.

I samband med att Mats återoppar ursprungsmyten som ett ihågkommet förflutet pekar han också på en bild (på honom själv, Ingrid och Ingridringen) som Elvira har börjat dela på touchskärmen. Han återoppar därför samtidigt en artefakt som, genom Elviras delande och skratten från de andra deltagarna, görs till ett gemensamt ting. Trots att runt hälften av individerna i mötesrummet varken har sett Ingrid eller Ingridringen tidigare visar de snart varandra ömsesidigt fokus (på Ingridringen) och delat humör (det är roligt att prata om Ingridringen), något som i den här observationen går att se på skratten och blickarna mot Mats och bilderna på touchskärmen. Mötesdeltagarna

fortsätter också att titta mot Mats och touchskärmen i nästa utdrag från situationen:

Nu är nästa steg att de ska börja testa Ingridringen, förklarar projektledaren Mats. Mats beskriver vidare hur den som testar Ingridringen kommer behöva använda en webbapplikation, med en sjugradig skala [Bristolskalan], för att kategorisera sitt bajs och ”skicka info om hur det gick” i samband med toalettbesök. Flera skratt hörs i mötesrummet och många tycker att det här är väldigt roligt. Mitt i skratten får Mats påpeka att det faktiskt finns en sjugradig Bristolskala för avföring. Mats berättar om att de ska börja testa Ingridringen i april [2023], över tre månader och målet är att samla in 3 000 toalettbesök. Mats säger att en bra sak med Ingridringen är att ”info kommer per automatik”. Flertalet kommuner, däribland Salemsbergs kommun, är nu intresserade av att använda Ingridringen (2023-03-09).

Efter att Mats har återopat ursprungsmyten som ett ihågkommet förflutet sammanför han det med en möjlig framtid, där flera kommuner skulle kunna vara intresserade av Ingridringen och att Förvaltningen, i nuet, är redo att börja testa den. Testning eller träning av Ingridringen innebär att ett antal prototyper ska installeras på olika personaltoaletter i Kommunen – till exempel i Förvaltningens huvudbyggnad, på Innovationscentrum och på vårdboendet där Ingrid själv arbetar. De som besöker dessa toaletter kommer sedan att behöva registrera sig anonymt i en webbapplikation, där de kommer bli ombedda att svara ”ja” eller ”nej” på frågan om de har bajsat. Om svaret är ”ja” får toalettbesökaren en följdfråga som handlar om att uppskatta konsistensen på sin avföring utifrån den sjugradiga Bristolskalan, som går från hårda små klumpar (1) till vattnig diarré (7).

Anledningen till att data från minst 3 000 toalettbesök behöver samlas in på det här sättet är att maskininlärningsalgoritmen (AI:n) måste tränas på större datamängder för att kunna skilja mellan kiss och diarré (träningen med vattenflaska och havregrynsgrot behöver tas till nästa nivå). När Mats berättar om hur Ingridringen ska testas i nästa steg börjar flera mötesdeltagare att skratta, vilket utifrån fältanteckningarna kan tolkas som ett tecken på att det görs återkopplingar mellan ömsesidigt fokus och delat humör. Individerna som lyssnar på Mats presentation visar för varandra att de fokuserar på Ingridringen och tycker att det är roligt att de pratar om den tillsammans. Utifrån fältanteckningarna kan jag inte identifiera några rytmiska block eller peka på någon tydlig rytmisk synkronisering, men det finns tecken på kollektiv upprymdhet och sakralisering i den ovanstående situationen samtidigt som en vändpunkt skapas. En vändpunkt där riktningen som skapas innebär att Ingridringen ska börja testas i nuet.

Utöver upprepade återkopplingar, där individer skrattar tillsammans och visar ömsesidigt fokus gentemot en artefakt, är ett tecken på kollektiv upprymdhet i den ovanstående situationen att Mats gör uttalanden om testerna med Ingridringen som om att han redan vet att de ska påbörjas i april – det vill säga som om att han vill utföra handlingar i nuet och en möjlig framtid. Det första uttalandet om testerna kommer innan skratten, men efter skratten gör Mats också ett tillägg som stärker åtagandet – de ska inte bara testa i nästa steg, utan de ska börja testa i april. Mats visar dessutom självförtroende när han pratar om att Salemsbergs kommun är intresserade av att använda Ingridringen, för om en annan kommun börjar använda Förvaltningens innovation innebär det att den är så pass framgångsrik att den har nått steget ”Skala upp” i Kommunens innovationsmodell (se bild 4.2.). Några färdiga prototyper eller ett formellt beslut om att börja testa Ingridringen finns emellertid inte vid tidpunkten för den här situationen.

Det som händer i den ovanstående situationen är därför att Mats, i samband med att han berättar ursprungsmyten om Ingrid och Ingridringen, visar att han vill utföra handlingar som innebär en ny och annorlunda riktning (de ska börja testa Ingridringen i april). Oavsett om han verkligen kan eller kommer utföra några handlingar så visar han, som innovationens projektledare, i den här situationen åtagande genom att prata om vad de ska göra – samtidigt som det finns tecken på att han tillsammans med övriga mötesdeltagare gör sakralisering. Genom att börja testa Ingridringen tillskrivs en symbolisk betydelse som handlar om mer än att bara installera prototyper för att mäta avföring – det handlar om att ta fram en innovation som har stor potential och har utvecklats från en undersköterskas behov i Förvaltningens verksamheter.

För att utforska ursprungsmytens återkommande och rituella karaktär fortsätter jag min analys med en annan situation, där ett ihågkommet förflutet med Ingrid och Ingridringen åberopas på ett liknande sätt. Denna situation inträffar när Therese och Anette besöker ett vårdboende i mars 2023 för att, som en del av innovationsgruppens aktiviteter och sin ”turné”, hålla in en presentation om sitt arbete med innovation för ledningsgruppen i verksamhet 5 (vårdboenden). Det som händer i den här situationen är att innovationsledaren Therese åberopar ursprungsmyten om Ingrid och Ingridringen för att sedan, tillsammans med tjänstearkitekten Anette, prata om innovationen som om att de i nuet skulle börja testa prototyperna (som fortfarande inte är färdiga):

Innovationsledaren Therese säger ”och var öppna för frustration”, något som hon kopplar till Ingridringen. Therese beskriver hur undersköterskan Ingrid ska ha sagt att ”fan man kan mäta allt nuförtiden!” när hon satt i lunchrummet och hennes enhetschef hörde det. Ingrids enhetschef, som sitter i lokalen, reagerar

med ett leende och Therese pekar mot henne. Runt om i möteslokalen hörs flera skratt. Therese fortsätter och berättar att ”nu installerar vi” Ingridringen i till exempel Förvaltningens huvudlokal och på Innovationscentrum. Flera av mötesdeltagarna fortsätter att skratta och Anette säger med ett leende att ”vi ska mata AI:n!”. ”Det är förstås frivilligt”, säger Lena [verksamhetschef], som står och ler vid en fikavagn i möteslokalen. Therese och Anette börjar prata om webbapplikationen som ska användas vid testerna för Ingridringen – att den som besöker toaletten får registrera sitt bajs, uppskatta det utefter en skala med bilder [Bristolskalan] och att maskininlärningsalgoritmen därigenom lär sig känna igen ”vem” som har ”kissat eller bajsat”. Nu skrattar så gott som alla i hela samlingslokalen. Anette säger att det är ”kul att prata om Ingrid” (2023-03-28).

Återigen återopas ursprungsmyten om Ingrid och Ingridringen, men i den här situationen av innovationsledaren Therese. I likhet med när Mats återopade ursprungsmyten, börjar den i ett ihågkommet förflutet där undersköterskan Ingrid gör ett skämtsamt, men samtidigt frustrerat, uttalande som hörs av enhetschefen. Den här situationen påminner dessutom om den ovanstående eftersom ursprungsmyten följs av skratt och gester. Enhetschefen som är omnämnd i ursprungsmyten befinner sig i möteslokalen och Therese pekar mot henne, samtidigt som hon återberättar hur Ingrid ska ha sagt ”fan man kan mäta allt nuförtiden”. På en generell nivå indikerar gesterna (flera leenden från olika individer) och skratten som följer att det görs återkopplingar mellan ömsesidigt fokus (på Ingrid och Ingridringen) och delat humör (det är roligt att prata om Ingrid och Ingridringen).

Efter återkopplingarna gör Therese dessutom – precis som Mats – ett uttalande om att innovationsgruppen ”installerar” Ingridringen ”nu” på Förvaltningens personaltoaletter. Även om Therese själv, precis som Anette, vet att det saknas färdiga prototyper och formella beslut kring att börja testa Ingridringen är det ingen av dem som ifrågasätter detta uttalande i den här situationen. I en situation fylld av skratt, leenden och blickar som riktas mot Therese, Anette och deras presentation säger Anette i stället att de ska ”mata” Ingridringen nu. Även Anette pratar därför om Ingridringen som om att de i innovationsgruppen vill utföra handlingar och visar, tillsammans med Therese, åtagande som skulle innebära en ny eller annorlunda riktning.

Precis som när Mats återopade ursprungsmyten finns det därför tecken på kollektiv upprymdhet och sakralisering när Anette och Therese pratar om vad det innebär att ”mata” Ingridringen – att de som arbetar i Förvaltningen ska gå på personaltoaletten och registrera sitt eventuella bajs utifrån Bristolskalan. I den här situationen sker flera återkopplingar mellan mötesdeltagarna som på

olika sätt (skratt, gester, uttalanden) visar varandra att de har ömsesidigt fokus på samma artefakter (Ingrid och Ingridringen) och tycker det är roligt att prata om dem. Återkopplingarna och tecknen på kollektiv uppmärksamhet mellan flera individer blir som tydligast i slutet av situationen, när Anette i ett uttalande säger explicit att det är ”kul att prata om Ingrid”. Från min observationsplats, på en pianopall vid ett piano i möteslokalen, har jag dessutom sett (och hört) hur så gott som samtliga mötesdeltagare har skrattat högt – och noterar att jag själv tycker situationen är rolig i mina fältanteckningar.

Utifrån fältanteckningarna kan jag dock inte identifiera några rytmiska block för att tydliggöra sakralisering, men vill i stället belysa någonting som återfinns på en mer generell nivå. När en specifik artefakt som Ingrid och Ingridringen åberopas, genom att till exempel berätta ursprungsmyten, behöver fler individer visa respekt för att symbolen ska kunna tillskrivas symbolisk betydelse. På samma sätt som en artefakt kan åberopas av en individ – men görs till ett gemensamt ting genom flera uttalanden – behöver olika individer visa att de förstår symbolens betydelse, annars uppfattas symbolen enbart som en vardaglig artefakt. Den här förståelsen och respekten behöver individer tillsammans visa genom återkopplingarna (mellan ömsesidigt fokus och delat humör), vilket innebär att symboler laddas och försvaras i samband med sakralisering – när de på nytt tillskrivs symbolisk betydelse i nuet. Möjligheten att åberopa symboler, med en ursprungsmyt, innebär inte att de har en förutbestämd eller stabil betydelse, men det finns en rituellt karaktär där individer försöker upprepa sakralisering i flera situationer. Det har tidigare varit ”kul” att prata om Ingrid och Ingridringen (på det här sättet) och därför vill de göra det på samma sätt igen.

I exemplet Ingrid och Ingridringen går den symboliska betydelsen dessutom att koppla till hur innovationsgruppens medlemmar, i återkommande situationer, positionerar sig i förhållande till en liknande trajektoria. Ursprungsmyten börjar med hur undersköterskan Ingrid fick en plötslig idé, vilket tydliggör att Ingridringen faktiskt är en innovation som kommer från en medarbetare (med ett behov) i Förvaltningens verksamheter. Genom att åberopa ursprungsmyten som ett ihågkommet förflutet kan individer därför uppmärksamma att Ingrid och Ingridringen är en innovation där innovationsgruppen inte har misslyckats – den görs till en symbol för att de rör sig närmare Förvaltningens verksamheter. Att visa respekt gentemot den symboliska betydelsen av Ingrid och Ingridringen innebär därmed implicit att också visa respekt för innovationsgruppens nya eller annorlunda riktning. De är på väg från sina misslyckanden eftersom de, åtminstone i arbetet med en av sina innovationer, har lyckats med att involvera en medarbetare från

Förvaltningens verksamheter. Det är således inte bara bajstemat som gör det ”kul” att prata om Ingrid och Ingridringen, utan i innovationsgruppen utgör de två dessutom ett undantag där det finns en förhoppning om att kunna skala upp innovationen och göra skillnad för personer med kognitiv sjukdom – Ingridringen har stor potential, som Mats säger till mig första gången vi träffas.

När ursprungsmyten om Ingrid och Ingridringen återopas är det därför centralt att nämna hur idén kommer från en undersköterska som fortfarande är involverad i arbetet med innovationen. På ett måndagsmöte i december 2022 nämner Mats till exempel att innovationer är ”mer värdefulla när de (idéer om innovationer) kommer därifrån” (från Förvaltningens verksamheter) i en diskussion om Ingridringen. Som två symboler representerar Ingrid och Ingridringen inte enbart hur innovationen i sig är värdefull – att den kan göra skillnad för äldre personer med demens – utan deras betydelse förtydligar också hur alla innovationer (idéer, behov) som kommer från Förvaltningens verksamheter skulle kunna bli värdefulla. Som symboler för hur innovationsgruppen kontinuerligt rör sig i en ny eller annorlunda riktning, närmare Förvaltningens verksamheter, tydliggör Ingrid och Ingridringen hur viktigt det är att innovationsgruppen blir bättre på att involvera medarbetare. Från mötet mellan innovationsgruppen och innovationsavdelningen, i januari 2023, finns det också en situation där Therese förlänger ursprungsmyten med en historia om vad Ingrids involvering betyder:

Therese säger att Ingrid är ett bra exempel för Ingridringen har skapats ”där det händer”. Therese berättar om hur Ingrid var med och kollade på en prototyp av Ingridringen där sensorn hade monterats synligt vid toaletsitsen. Ingrid kunde, med sin kännedom kring kundernas beteende [äldre personer med kognitiv sjukdom], påpeka att [framför allt] manliga patienter är nyfikna och därför tenderar att undersöka och ibland montera isär saker som inte ser ut som vanligt. Ingrid ställde därför krav på att sensorn behövde vara osynlig [eller säkrad]. Om Ingrid inte hade kommit med detta påpekande hade Ingridringen kanske behövts dra tillbaka i ett senare skede, menar Therese. Noah [projektledare på innovationsavdelningen] säger att han håller med om att det är viktigt att involvera medarbetare från verksamheterna, samtidigt som han lutar sig framåt i sin fåtölj (2023-01-16).

När Therese återopar ursprungsmyten i den här situationen uppmärksammar hon hur Ingridringen har skapats ”där det händer” och att den fortsatta involveringen från undersköterskan Ingrid förmodligen räddade innovationen från att dras tillbaka vid ett tillfälle. Enhetschefen Nicklas (innovationsavdelningen) har åtminstone hört ursprungsmyten vid ett tidigare tillfälle (ett ”pitch-event” där Mats gjorde en presentation om Ingrid och

Ingridringen), men här konstrueras en möjlighet för samtliga mötesdeltagare att visa respekt gentemot den symboliska betydelsen. När Noah gör sitt uttalande om att han håller med Therese visar han henne en sådan respekt och uppmärksammar att han har förstått den symboliska betydelsen. Indirekt visar Noah och den ”framgångsrika” innovationsavdelningen därför respekt gentemot att det som innovationsgruppen gör i nuet innebär att de rör sig i en riktning mot det bättre. Om innovationsgruppen bara kan hitta fler som Ingrid med Ingridringen kommer de att kunna ta sig ifrån sina misslyckanden. I den ovanstående situationen iscensätts med andra ord en ritual för att tillskriva symbolisk betydelse, genom att Therese återopar ursprungsmyten.

En månad senare, i februari 2023, återopas Ingrid och Ingridringen av Therese på ett liknande sätt. I den här situationen, som kommer från ett digitalt möte, har verksamhetschefen Lars, Therese, Anette och verksamhetsutvecklaren Helene ett digitalt möte med Henrik (från KLF:s digitaliseringsavdelning) och Patrik (från Programföretaget). Det är Lars som har bjudit in till mötet och anledningen till att de ses är att de ska prata om hur Programföretaget eventuellt skulle kunna samarbeta mer med Förvaltningen (Förvaltningen använder redan vissa av Programföretagets IT-lösningar). Lars har bjudit in Therese och Anette specifikt eftersom han tror att ett sådant fördjupat samarbete med Programföretaget skulle kunna vara intressant för innovationsgruppen och deras arbetssätt påminner, enligt honom, om den nya innovationsprocessen. Tidigare under mötet har Patrik, som inte har hört ursprungsmyten om Ingrid och Ingridringen tidigare, pratat om hur en del av Programföretagets arbetssätt handlar om att försöka hitta ”champions” i organisationernas kärnverksamhet, som sedan hjälper till att sprida idéer och kunskap om deras program. När Therese återopar Ingrid och Ingridringen i den här situationen blir det tydligare att de två representerar hur innovationsgruppen rör sig i en ny eller annorlunda riktning närmare Förvaltningens verksamheter:

Innovationsledaren Therese beskriver att ”vi har ett projekt med en toaletsits för personer med kognitiv sjukdom” och nämner att ”initiativtagaren [undersköterskan Ingrid] är med i processen”. Therese berättar om den synliga sensorn och att Ingrid vid ett tillfälle påpekade att den inte får vara där [synlig]. Henrik och Patrik nickar instämmande. Therese påpekar att ”annars hade den [Ingridringen] blivit värdelös för vi på stödsektion vet inte hur de [äldre med kognitiv sjukdom] beter sig”. Patrik svarar att det är ”bra” [att initiativtagaren är med i processen] för ”ju färre sådana misstag riskerar ni att begå” och det ”föder en kultur att man vill vara med och förstår vad verkligheten är” (2023-02-24).

I likhet med den tidigare situationen åberopar innovationsledaren Therese delar av ursprungsmyten, där Ingrid fortsatta involvering i arbetet med Ingridringen inneburit att hon kunde påpeka att sensorn inte får monteras synligt, med tanke på hur (framför allt manliga) personer med kognitiv sjukdom tenderar att bete sig. Henrik och Patriks nickande indikerar på en generell nivå att det finns ömsesidigt fokus mellan mötesdeltagarna, men det är inte detta som är min centrala poäng här. Det som är av större intresse är i stället hur Therese, i uttalandet efter att Henrik och Patrik har nickat, säger att de som arbetar i Förvaltningens stödsektioner (däribland innovationsgruppen) hade riskerat att göra Ingridringen till "värdelös" eftersom de inte vet hur personer med kognitiv sjukdom beter sig. Här blir det tydligare att Ingrid och Ingridringen representerar hur innovationsgruppen skulle vilja arbeta med innovation. Ingrid kommer från Förvaltningens verksamheter och har involverats på ett sätt som inneburit att de har undvikt misslyckanden. På en generell nivå går det återigen att se hur Ingrid och Ingridringen görs till en symbol i förhållande till en riktning där innovationsgruppen närmar sig verksamheterna och Patrik, som har en begränsad vetskap om innovationsgruppens arbete, visar respekt gentemot den symboliska betydelsen. Han bekräftar att det är "bra" när en undersköterska som Ingrid är med, eftersom det gör att de kan undvika misstag och "föder en kultur där man vill vara med och förstår vad verkligheten är".

Genom att åberopa ursprungsmyten om Ingrid och Ingridringen får Therese och Anette, i den ovanstående situationen, en respekt visad från Patrik på det privatägda Programföretaget för att de har förstått något viktigt i arbetet med innovation när "initiativtagaren" (den eller de som kom med idén till innovationen) involveras. Therese åberopar Ingrid och Ingridringen som ett exempel, men symbolens betydelse innebär att den respekt som Patrik visar implicit berör skapandet av riktning. Det Therese och Anette får höra här är därmed att de i nuet rör sig i en ny eller annorlunda riktning som innebär att de håller på att föda en "kultur" i Förvaltningen där de själva, i stället för att trycka ut lösningar, vill förstå vad "verkligheten" är. Återigen iscensätts en ritual för att tillskriva symbolisk betydelse, genom att åberopa ursprungsmyten, men Therese är beroende av att de andra individerna gör återkopplingar för att de ska kunna generera kollektiv uppmärksamhet tillsammans.

Med den här bilden av hur symboler åberopas och tillskrivs betydelse på ett rituellt sätt, går det att återvända till workshopen med Jerikoköpinge kommun. I en förlängning av den tidigare situationen blir det tydligare hur Ingrid och Ingridringen representerar innovationsgruppens skapande av riktning. De två är ett exempel på hur innovationsgruppen har lyckats med att involvera någon från "verkligheten", använda deras expertis och dra nytta av deras glädje. Även

om Therese, Mats och Elvira inte verkar ha exakt samma bild av hur Ingrids samarbete med enhetschefen har fungerat, tydliggör de genom sina uttalanden symbolens betydelse som en lyckad innovation. Mot slutet av situationen kontrasterar de dessutom Ingrid och Ingridringens framgång mot en annan innovation, Ivan och Toalyftet, som därmed görs till en symbol för innovationsgruppens misslyckade arbete:

Mats beskriver nu att ”Ingrid vet så mycket” och jämför med sig själv, som han menar är mer ”övergripande”. ”Ingrid har expertisen”, säger Mats. Jörgen [avdelningschef i Jerikoköpinge kommun] undrar om Ingrid är en ”sköterska”. ”Ja, hon kommer från verkligheten”, svarar Mats, och berättar att Ingrid arbetar på ett vårdboende. Therese undrar om de inte ska kolla på filmen med Ingrid [den som jag fick se 2022-11-13]. Elvira svarar att de hade tänkt det, men att ljudet inte fungerar. Mats säger att Ingrid är en ”förebild” och [hon] har en ”glädje som vi måste ta till vara på”. Julia [från Jerikoköpinge kommun] undrar om Ingrid har fått tid att arbeta med sin innovation. Therese beskriver först, utan att riktigt svara på frågan, hur Ingrids chef har låtit henne vara med på möten med ICE-tech. Mats säger sedan att ”nej”, Ingrid har fått gå på dessa möten ”efter sitt jobb” och de har lagt det på tider då hon ska kunna vara med [t. ex. sent på eftermiddagen]. Mats menar därför att det framför allt är ”hennes tro på detta” som gjort att hon varit involverad. ”Och chefskapet har möjliggjort”, lägger Elvira till. Elvira påpekar sedan hur de har upplevt att om de arbetar med något i ”fyra månader” så ”tappar” de ”förankring” [med ”initiativtagaren” och verksamheten]. Initiativtagaren i detta fall är en medarbetarupppinnare, han som arbetar med Toalyftet [Ivan]. Mats noterar att ”han [Ivan] kunde inte så mycket heller” [som de trodde] (2023-03-09).

Genom flera uttalanden från Mats, Therese och Elvira – samt frågor från Jörgen och Julia – visar mötesdeltagarna tillsammans respekt för betydelsen av Ingrid och Ingridringen. Här går det givetvis invända att det framför allt är innovationsgruppens egna medlemmar som visar respekt för betydelsen av Ingrid och Ingridringen, men Jörgen och Julia visar med sina frågor ömsesidigt fokus, vilket innebär att symbolerna för tillfället görs till gemensamma ting. Jörgen och Julias uttalanden kan tolkas som att de har förstått att det är viktigt att prata om Ingrid och Ingridringen och de vill veta mer. Frågorna indikerar dessutom att återkopplingar görs, där uppmärksammandet av ömsesidigt fokus och delat humör innebär att individerna tillsammans blir indragna i situationen. För tillfället skulle det vara svårt för en individ att ställa en fråga som inte handlar om Ingrid och Ingridringen, ifrågasätta innovationens betydelse eller komma med invändningar kring hur innovationsgruppen arbetar. Indirekt visar besökarna från Jerikoköpinge kommun respekt för att innovationsgruppen i nuet rör sig i en riktning mot att arbeta bättre.

Mot slutet av situationen görs Ingrid och Ingridringen till en kontrast gentemot Ivan och Toalyftet. Detta syns framför allt i uttalanden från Mats, som pratar om hur Ingrid ”vet så mycket” och är en ”förebild” med ”tro” på sin innovation. Ivan har däremot inte kunnat så mycket som de (i innovationsgruppen) trodde och det är därför, enligt Elvira och Mats, som de har tappat förankringen hos Förvaltningens verksamheter. Idén om Toalyftet kommer, som tidigare nämnts, från Ivan som också arbetar som undersköterska på ett vårdboende. En skillnad mellan Ingrid och Ivan är emellertid att Ivan har fått möjligheten att arbeta som en så kallad medarbetaruppfinnare. Det betyder att han i tre månader har fått arbeta med sin idé på heltid, en möjlighet som Ingrid inte har fått. Skillnaden mellan Ingrid och Ivan handlar därför inte bara om vad Mats menar att de har för kunskaper, utan också att Ingrid har arbetat heltid som undersköterska samtidigt som hon har varit involverad i arbetet med Ingridringen (på sin fritid). Ingrid har till skillnad från Ivan stannat kvar i verksamheten, medan Ivans tre månader som medarbetaruppfinnare har inneburit att han har tappat ”förankring”.

Här går det att se hur tillskrivningen av symbolisk betydelse gentemot vardagliga handlingar – det vill säga extraordinarisering – principiellt hänger samman med hur en nådegåva görs aktivt. I den här situationen är det framför allt Mats som tillskriver Ingrid egenskaper som går utöver det vanliga. I det inledande utdraget nämnde Mats att projektet inte har följt ”spelets alla regler” och i det här utdraget fortsätter han att prata om hur ”Ingrid vet så mycket”, att hon har ”expertisen”, är en ”förebild” med ”glädje” (som de måste ta vara på) och hennes ”tro” på Ingridringen har gjort att hon varit involverad efter sin arbetstid. Oavsett om detta speglar en verklighet eller inte, innebär det som Mats gör att Ingrid (och Ingridringen) konstrueras som en individ med en nådegåva i situationen. För stunden är Ingrid, även om hon inte ens är närvarande i mötesrummet, en särskild individ som har extraordinära egenskaper. Utifrån observationen går det emellertid enbart att se hur detta är något som Mats gör, vilket innebär att det inte är analytiskt relevant att prata om sakralisering mellan flera individer.

I den här situationen verkar innovationsledaren Therese, projektledaren Mats och enhetschefen Elvira inte heller vara överens om huruvida Ingrid har fått tillåtelse att delta på möten (med Mats och ICE-tech) på arbetstid. Innovationsledaren Therese verkar mena att Ingrid har fått det, medan projektledaren Mats förnekar det. Oavsett om Ingrid har fått en viss dispens från sin enhetschef eller inte, vill Elvira sedan uppmärksamma att enhetschefen på ett generellt och ospecificerat plan har ”möjliggjort” Ingridringen. Här går det givetvis tänka sig att det möjliggörande som Elvira syftar till handlar om

hur enhetschefen hörde Ingrids frustrerade, men humoristiska, utrop om att ”fan man kan mäta allt nuförtiden”. Alternativt menar Elvira att upplägget där medarbetare från Förvaltningens verksamheter får förhandla sig till en viss dispens från sina enhetschefer eller delta i möten på sin fritid, är att föredra framför anställningarna som medarbetarupppinnare (som kontrasteras utifrån exemplet Ivan och Toalyftet). Medarbetarna från Förvaltningens verksamheter ska med andra ord involveras i arbetet med innovation, men de får inte involveras för mycket eftersom de då riskerar att tappa sin ”förankring”. Ingrid och Ingridringen är ett exempel som kan särskiljas i kontrast till innovationsgruppens misslyckanden – och denna separering behövs för att det som görs i arbetet med Ingridringen ska kunna tillskrivas symbolisk betydelse. Ingridringen kommer inte bara mäta avföring, utan den kommer också hjälpa till att lösa Förvaltningens mest grundläggande problem.

Diskussionen om huruvida Ingrid har fått tid tydliggör också att det finns luckor i historien om Ingrid och Ingridringen – luckor som bidrar till dess status som ursprungsmyt. Det skulle givetvis kunna vara så att Therese, Elvira och Mats inte är överens om huruvida Ingrid har fått tid av sin enhetschef, men det är också möjligt att de inte vet – eller har fått olika saker berättade för sig (av någon annan). När jag läser om Ingrid och Ingridringen i en nyhet på intranätet reagerar jag också på hur det står att Ingrids utrop om ”fan man kan mäta allt nuförtiden”, ska ha gjorts på ett formellt möte – och inte i ett lunchrum. Det ihågkomna förflutna som åberopas med ursprungsmyten representerar därmed knappast en objektiv historia och utöver Mats involvering som projektledare är det enbart i samband med ett fåtal delar från ursprungsmyten som någon från innovationsgruppen har varit direkt närvarande. Innovationsgruppens medlemmar kan därför ha overseende med detaljer i ursprungsmyten, så länge som den symboliska betydelsen konstrueras på ett rituellt sätt – och det är rätt person som gör åberopandet (någon från innovationsgruppen). Luckorna i ursprungsmytens ihågkomna förflutna innebär att en viss flexibilitet tillåts, som gör det möjligt för fler individer i innovationsgruppen att åberopa den i sociala situationer med andra individer. Andra individer som kan visa respekt för symbolen och därigenom – indirekt – för hur innovationsgruppen rör sig i en riktning mot att bli bättre.

I det här analysavsnittet har jag med hjälp av fältanteckningar utforskat hur Ingrid och Ingridringen på ett generellt plan kan ses som symboler eller två specifika artefakter som i upprepade situationer tillskrivs symbolisk betydelse. Symboler som Ingrid och Ingridringen har också en ursprungsmyt, ett ihågkommet förflutet som tenderar att uppmärksammas i samband med att artefakten åberopas. Ursprungsmyten förtydligar hur symbolers betydelse

tillskrivs på ett rituellt sätt, men samtidigt är föremål för kontinuerlig förhandling – betydelsen behöver hela tiden fortsätta tillskrivas aktivt i sociala situationer. Den symboliska betydelsen kopplad till Ingrid och Ingridringen kan vidare ses som en parallell till skapandet av riktning i innovationsgruppen, där de rör sig i en ny eller annorlunda riktning mot att involvera fler medarbetare från Förvaltningens verksamheter. Från fältanteckningarna kan jag tyvärr bara se tecken på återkopplingar, att kollektiv upprymdhet genereras och om sakralisering görs. I nästa avsnitt kommer jag därför att fördjupa min analys från den generella nivån, genom att utforska hur en symbol som Ingrid och Ingridringen tillskrivs symbolisk betydelse när den är hotad.

7.2.2 Symboler

I några av de ovanstående situationerna uppmärksammade jag att Mats, Therese och Anette – i mars 2023 – pratade om Ingridringen som om att de skulle börja göra testerna med Bristolskalan i nuet, men noterade att det inte fanns något formellt beslut om detta eller om färdiga prototyper. I det här analysavsnittet kommer jag att fortsätta utforska vad som händer i arbetet med Ingridringen och fördjupa förståelsen för sakralisering genom att undersöka vad som händer när en symbol blir hotad. Ingrid och Ingridringen riskerar att bli en ännu en misslyckad innovation eftersom ICE-tech har problem med en komponent; symbolen är på väg att vidröras av det vardagliga.

Innan jag börjar analysera en situation från ett måndagsmöte i maj 2023 mer detaljerat, behövs en kort sammanfattning av vad som händer i arbetet med Ingridringen fram till den tidpunkten. Som tidigare nämnts tränas en prototyp av Ingridringen och den grundläggande maskininlärningsalgoritmen hos ICE-tech när jag träffar Mats för första gången i november 2022. När vi sedan besöker ICE-tech för ett möte i december 2022 presenterar de ansvariga hos ICE-tech en budget för vad det kommer kosta att ta fram tio prototyper som ska installeras i Kommunens olika lokaler. Vid den här tidpunkten är webbapplikationen (med Bristolskalan) redan klar och budgeten har baserats på ett förslag från ICE-tech om vilka komponenter de tänker använda och det uppskattade antalet arbetstimmar.

Senare i december 2022 tar FLG ett beslut om att ICE-tech ska få pengar, motsvarande budgeten som de presenterade, för den fortsatta utvecklingen av tio prototyper. I samband med några av de ovanstående presentationerna – där Mats, Therese och Anette säger att de ska börja testa prototyperna – börjar Mats emellertid få mejl (och telefonsamtal) från ICE-tech om att de har problem med en av komponenterna. Att åtgärda detta kommer ta mer tid än de

har budgeterat för och därför ber de om utökad finansiering, alternativt att de levererar färre protyper, samtidigt som leveransdatumet skjuts upp på obestämmd framtid. I maj 2023 har projektledaren Mats och ICE-tech ännu inte kommit överens om när protyperna ska levereras eller hur många protyper de ska använda för testerna.

Det här är inte första gången som ICE-tech ber om en utökad budget i ett samarbete med Förvaltningen. Precis som Mats kommer att nämna i den nedanstående situationen utökades ICE-tech:s budget i arbetet med en annan innovation, Polymessage, från 350 000 kr till 780 000 kr när Ingemar var innovationsledare (dvs. innan HÖG-mässan, mitt fältarbete och Thereses anställning). När Mats berättar om detta åberopar han ett ihågkommet förflutet och en symbol (Ingridringen), samtidigt som det går att se rytmiska block som ett tecken på rytmisk synkronisering. Längre tystnader har markerats med pilar och uttalanden där ett ihågkommet förflutet åberopas är i fetstil:

(7.2.2a.) 2023-03-27.

-
- | | |
|--------------|--|
| 1. Therese: | eh ino:m den [ramen] |
| 2. Mats: | [>FÖR FÖR<] SKA MAN VARA HELT KRASS |
| 3. | >SÅ ÄR DET SÅ HÄR< ATT NÄR DE UTVECKLADE |
| 4. | POLYMESSAGE som Ingemar kontaktade dem med så fanns det |
| 5. | en budget på (0.3) 350 000 kr |
| 6. Elvira: | °mm° |
| → | (1.3) |
| 7. Mats: | >men det slutade på< 780 |
| | (0.3) |
| 8. Elvira: | ((visslar)) |
| → | (0.7) |
| 9. Therese: | °mm° |
| | (0.4) |
| 10. Mats: | för att Ingemar lät [det bara löpa] |
| 11. Anette: | [°jösses°] |
| 12. Therese: | [°(ord)°] |
| 13. Anette: | [°blev det] så himla mycket° |
| 14. Mats: | och om Ingemar >har skapat de förväntningarna< det [vet] jag |
| 15. | inte (0.2) [men] det är ju >FAN↑ inte okej att det har |
| 16. | gått från 350 till 780 000< |
| 17. Elvira: | [mm] |
| 18. Anette: | [nej] |
| | (0.3) |
| 19. Therese: | >och det här ((Ingridringen)) har ju< <u>också</u> blivit mer än vad det var |
| 20. | [tänkt från] [början] |
| 21. Mats: | [j:a] |

22. Elvira: [mm]
23. Anette: [mm]
24. Elvira: [mm]
→ (0.8)

När den här situationen börjar har innovationsgruppen redan börjat prata om ICE-tech och hur de har bett om en utökad budget för sitt arbete med Ingridringen. Flera längre tystnader har emellertid förekommit (och bidragit till en någorlunda uppgiven känsla i mötesrummet) innan Mats gör flera uttalanden där han återoppar ett ihågkommet förflutet [2–5, 7, 10, 14–16]. I det ihågkomna förflutna som Mats återoppar har budgeten för Polymessage gått från 350 000 kr till 780 000 kr, när den tidigare innovationsledaren Ingemar var ansvarig för innovationen (idag är Mats projektledare för Polymessage) [2–7]. En längre tystnad, på drygt en sekund, förekommer i Mats återopande av ett ihågkommet förflutet och Elvira säger ”mm” [6]. Efter att Mats gör sitt uttalande om att kostnaden för Polymessage blev 780 000 kr [7], visslar Elvira och gör därmed en återkoppling som visar ömsesidigt fokus och delat humör [8]. Elvira har lyssnat på vad Mats säger om Polymessage och jag tolkar det som att hon tycker att det är en anmärkningsvärt stor kostnadsökning, så anmärkningsvärt stor att hon visslar.

Efter Elviras vissling uppstår en till längre tystnad innan det görs fler återkopplingar och ett första rytmiskt block går att identifiera [9–24]. Den första återkopplingen börjar med att Therese säger ”mm”, innan Mats gör ett uttalande om att Ingemar ”lät det löpa” och Anette reagerar med att säga ”jösses” [9–11]. Anette visar här ömsesidigt fokus och delat humör gentemot att den ökade kostanden för Polymessage är anmärkningsvärt stor, men gör samtidigt uttalandet med en lägre röst – som om att hon inte vill avbryta Mats eller Therese (som också gör ett ohörbart uttalande samtidigt) [11–13]. Att det här blir en återkoppling till Mats syns sedan på hur han börjar prata snabbare och använder svordomar i nästa uttalande, där han fortsätter återopa ett ihågkommet förflutet. ”Det är ju fan inte okej” att kostnaderna för Polymessage ökade så mycket [14–16]. Elvira och Anette kommer med kortare kommentarer innan Therese är den som kopplar Polymessage till Ingridringen [17–20]. Therese uppmärksammar här att kostnaderna för Ingridringen i viss utsträckning redan har ökat. Innan Therese hinner avsluta sitt uttalande gör Mats, Elvira och Anette återkopplingar genom sina överlappande men kortare uttalanden [20–24]. En längre tystnad följer, men det som innovationsgruppen pratar om i den här situationen är nu hur det finns ett hot om att kostnaderna för Ingridringen skulle kunna öka på samma sätt som Polymessage.

Återkopplingar görs och det går att se tecken på rytmisk synkronisering mellan Mats, Elvira, Anette och Therese.

Noterbart är att Mats uttalanden i den här situationen kan tolkas som sammanhängande; han återoppar ett ihågkommet förflutet, medan Elvira, Anette och Therese gör återkopplingar som till viss del fyller i hans uttalanden. Jag tolkar inte tystnaderna här som pinsamma, utan i likhet med pauserna när Tina gjorde ett längre uttalande (se s. 237–238), skapar individerna tillsammans rytmisk synkronisering. Elvira, Anette och Therese anpassar sig efter Mats återopande och bidrar tillsammans till att intensifiering blir möjlig; här börjar de generera kollektiv upprymdhet gentemot Ingridringen och de ökade kostnaderna. Elvira visslar, Anette säger jösses, Mats höjer stundtals rösten och gör ett förhöjt utrop när han säger ”fan”.

I nästa utdrag går det identifiera fler rytmiska block och återkopplingarna når en höjdpunkt innan de börjar lösas upp. Vissa överlappningar förekommer, men det är aldrig någon som blir direkt avbruten i ett uttalande. Här övergår uttalandena dessutom till att handla mer om en möjlig framtid där innovationsgruppen har lärt sig att skriva förfrågningar och kan garantera att kostnaderna i arbetet med Ingridringen inte kommer att öka. Individerna visar tillsammans självförtroende gentemot en riktning där Ingridringen fortsättningsvis är en innovation som de har lyckats med. Längre tystnader har markerats med pilar och uttalanden om en möjlig framtid är i fetstil:

(7.2.2b.) 2023-03-27.

-
- | | | |
|--------------|---|-------------|
| 25. Therese: | [>°och och< det är inte konstigt°] | |
| 26. Mats: | [DÄREMOT] >hade vi< en otydlig förfrågan från början | |
| 27. Therese: | aa | |
| 28. Elvira: | [mm] | |
| 29. Mats: | [vilket] [vi får] skylla oss själva för | |
| 30. Anette: | [mm] | |
| 31. Anette: | ja men vi vi lärde ju oss också | |
| → | (0.5) | |
| 32. Elvira: | [mm] | |
| 33. Therese: | [°mm°] | |
| 34. Anette: | så nästa gång lär vi vara <u>grymt tydli(h)g(h)a</u> he he | [men] |
| 35. Elvira: | | [°mm°] |
| 36. Mats: | | [men] |
| 37. Therese: | | [°ja° .hhh] |
| 38. Mats: | > <u>DEN</u> HÄR FÖRFRÅGAN< är grymt tydlig | |
| 39. Elvira: | ja | |
| 40. Anette: | <u>ja</u> ↑ >nu ja< | |

41. Therese: [den] andra [ja]
 42. Mats: [ja]
 43. Anette: [ja]
 44. Mats: [mm]
 (0.4)
 45. Therese: >för det var ju< två steg
 46. Elvira: [°mm°]
 47. Anette: [ja] men [precis >men jag menar vi LÄR]< oss ju [vartefter].
 48. Therese: [°så men det (ord)]
 49. Mats: [och jag
 50. har till och med skickat det till]
 51. >innan jag skickade uppdraget< till Agreement ((konsultbolag för
 avtal och förfrågningar)) (0.2) så
 52. skickade jag det till ICE-tech
 → (0.9)
 53. Mats: >med de här punkterna vad som skulle levereras< (0.2) och
 54. Albert ((projektledare ICE-tech)) godkände det
 55. Elvira: °mm°
 ((Elvira skriver på sin dator))
 → (2.2)
-

Det här utdraget går att dela in i ett kortare rytmiskt block [25–31], följt av ett längre, där återkopplingarna når en höjdpunkt [32–52] innan de löses upp och det blir tyst samtidigt som Elvira skriver på sin dator [53–55]. I det kortare rytmiska blocket handlar framför allt uttalandena från Therese och Mats [25–27, 29] om hur det inte är konstigt att kostnaderna för Ingridringen ökade, eftersom de faktiskt hade en otydlig förfrågan från början. Här pratar de delvis om ett ihågkommet förflutet som misslyckat, innan Anette säger att de har lärt sig från den första förfrågningen [31]. Anette visar därför självförtroende, kopplat till innovationsgruppen som kollektiv och Ingridringen, något som indikerar att kollektiv upprymdhet genereras mellan dem.

Efter en tystnad på en halv sekund fortsätter Anette att visa självförtroende i sina uttalanden och eftersom hon pratar om en möjlig framtid (”nästa gång”) skapas nuet som en positionering där innovationsgruppen lär sig att vara ”grymt tydliga” med sina förfrågningar [34]. I nuet håller de på att skapa en ny eller annorlunda riktning där deras förfrågningar är så tydliga att kostnaderna inte kommer att eskalera – de blir bättre. När Anette säger detta skrattar hon, medan Elvira, Mats och Therese kommer med kortare uttalanden som innebär att återkopplingar görs [34–52]. Individerna visar här att de tillsammans har ömsesidigt fokus på att prata om Ingridringen, som är hotad, och det delade humör som de visar mellan sig är frustrerat. I de här återkopplingarna

uppmärksammar individerna dessutom varandra på ett självförtroende om att de har lärt sig att skriva tydliga förfrågningar. Mats höjer rösten och gör ett uttalande om att förfrågan för Ingridringen är ”grymt tydlig”. Det följs av ett ”ja” från Elvira och ”ja nu ja” av Anette, i följd, utan överlappning eller tystnader, medan Thereses ”den andra ja” till viss del överlappar med Mats, som själv säger ”ja”, och Anette som säger ”ja” igen. Rytmisk synkronisering är inte i perfekt takt, men de fyra är tillsammans på god väg att fylla i med flera ”ja” direkt efter varandra; en rytm av ja-ja-ja-ja-ja-ja.

I det längre rytmiska blocket är individerna här tillsammans så pass indragna att de tillsammans gör sakralisering. För tillfället bidrar kollektiv upprymdhet mellan dem till att skapandet av riktning, utifrån vändpunkten som skapas i nuet, tillskrivs symbolisk betydelse. Tillsammans visar individerna självförtroende gentemot i grunden vardagliga handlingar – hur de skriver förfrågningar – men i den sociala situationen och relaterat till Ingridringen innebär det som görs, och ska göras, mer än så. Att innovationsgruppen tillsammans har lärt sig hur de ska skriva förfrågningar i nuet innebär att Ingridringen har räddats från misslyckanden och innovationsgruppen fortsätter att bli bättre. Genom Mats arbete med Ingridringen har de tillsammans lärt sig hur de ska undvika eskalerande kostnader i arbetet med andra innovationer. I situationen vet givetvis ingen av mötesdeltagarna någonting om vilka effekter som kommer att uppstå efteråt eller hur det kommer att gå med Ingridringen. Poängen med sakralisering är emellertid att individerna tillsammans i nuet tillskriver en riktning, och handlingar kopplade till en riktning, betydelse som representerar något utöver det vanliga. Där och då gör sakralisering att de höjer upp en ny eller annorlunda riktning – att de blir bättre på att skriva förfrågningar – mot det heliga och extraordinära.

Sakralisering innebär därför att jag inte behöver veta om innovationsgruppen faktiskt lär sig något, om de blir bättre på att skriva förfrågningar eller om Mats får rätt kring denna specifika förfrågan. Det viktiga är i stället hur rytmisk synkronisering och kollektiv upprymdhet bidrar till att riktningen som skapas tillskrivs symbolisk betydelse i nuet. I stunden gör individerna uttalanden, där de visar självförtroende och åtagande för varandra – men också i förhållande till en riktning som innebär att handlingar (kopplade till riktningen som skapas) tillskrivs samma symboliska betydelse. Även om sakralisering slutar att göras efter några sekunder av tystnad, när återkopplingarna löses upp, har individerna tillsammans skapat en effekt mellan sig i den sociala situationen. Genom att åberopa ett ihågkommet förflutet, symboler och en ursprungsmyt kan individer senare försöka upprepa sakralisering, men behöver då iscensätta rytmisk synkronisering och göra återkopplingar mellan varandra. Även om

sakralisering kan ses som en (situationsbaserad) effekt i sociala situationer, innebär rytmisk synkronisering därför att effekten kontinuerligt förhandlas fram mellan individer och deras kontext. Det här påminner principiellt om synen på ledarskap som en kontinuerlig förhandling, men i nästa analysdel kommer jag utforska hur betoningen utifrån sakralisering hamnar på kontinuerlig förhandling som någonting fluktuerande. Skapandet av riktning görs ständigt, men det i höjdpunkterna som det är analytiskt relevant att prata om hur ledarskap görs.

7.3 Förhandling och individen

Hittills i det här analyskapitlet har jag utforskat hur sakralisering görs när symboler återopas och tydliggjort varför det kan förstås som en form av extraordinarisering i sociala situationer, där den separering som konstrueras innebär att det behövs en förståelse både för vad som sägs och hur det sägs. I den här analysdelen kommer jag att fördjupa förståelsen för varför det är analytiskt relevant att prata om ledarskap vissa i sociala situationer, förstått som skapandet av riktning och sakralisering. Eftersom skapandet av riktning innebär kontinuerliga förhandlingar mellan individer kommer jag undersöka hur sakralisering gör det möjligt att tolka hur detta fluktuerar mellan individer och deras kontext. I vissa situationer eller i utdrag från sociala situationer är individerna tillsammans så indragna (i kontinuerliga förhandlingar) att de tillskriver vardagliga handlingar (i en riktning) symbolisk betydelse. Det är i de situationerna som det är möjligt att fånga hur ledarskap görs.

7.3.1 Förhandling

I det här analysavsnittet kommer jag att återvända till måndagsmötet i maj 2023 där Viktorias anställning som vårduppskötare diskuteras. Genom att använda utdrag från en situation där interaktionen handlar om toaletter kommer jag utforska hur sakralisering innebär att individerna tillsammans, i den här situationen, genererar kollektiv upprymdhet samtidigt som en ny eller annorlunda riktning skapas. Detta görs i kontinuerlig förhandling mellan individerna och deras kontext, men sakralisering tydliggör hur förhandlingarna fluktuerar genom rytmisk synkronisering, där återkopplingar kan intensifieras, nå höjdpunkter eller lösas upp. När individer tillsammans gör så att de blir som mest indragna och återkopplingarna intensifieras är det analytiskt relevant att prata om hur ledarskap görs, eftersom det är möjligt att förstå hur det i grunden

vardagliga (som de pratar om) i nuet tillskrivs symbolisk betydelse. Riktningen och handlingar kopplade till den görs aktivt, i situationen, till symboler som representerar mer än det vardagliga i sig självt; handlingar som utförs gentemot en toalett görs i nuet till extraordinära.

Det första utdraget från situationen som jag kommer att analysera börjar direkt efter utdragen där jag tidigare visade på extraordinarisering (se s. 220–239). På en generell nivå är det som händer i de följande utdragen att Tina berättar om de två-tre potentiella innovationerna som Viktoria har ”hittat” och fått in från medarbetare på vårdboendet Groddtorp. Precis som i de tidigare utdragen är det framför allt Tina och Elvira som blir indragna i rytmisk synkronisering – och Tina gör flera långa uttalanden där hon berättar om hur Viktoria har beskrivit de potentiella innovationerna. Det intressanta i det här första utdraget är emellertid att Tina, efter att ha berättat om två av innovationerna (Vidar-E och ”bildstöd”), kommer av sig och verkar ha glömt vad den tredje innovationen handlade om. De rytmiska blocken blir kortare och fristående uttalanden görs i stället med flera längre tystnader mellan dem:

(7.3.1a.) 2023-05-29.

-
- [...]
265. Elvira: just det
(0.4)
266. Tina: [>så] vi diskutera< rätt mycket [kring det] (.) men d:et
267. Therese: [.hhh]
268. Elvira: [j:a]
269. Elvira: >är det< ett >av de här< [initiative:n↑]
270. Tina: [>nej det är ju i så fall<] hennes
271. initiativ
272. Elvira: okej
(0.4)
273. Tina: >utan [det] har ju inte medarbetarnas initiativ< är ju det här
274. hur >man skulle kunna använda till< exempe:l ehm bildstöd↑
275. kring måltiderna↑ för att göra< det >så smidigt som möjligt<
276. Elvira: [ja]
277. Elvira: mm
(0.3)
278. Tina: e:h och där är det ju en språkförbistring i personalen >kanske
279. eller i< kök:s >bland kökspersonalen< .hhh [som] försvårar det
280. >så då kunde det vara stöd för< (.) .hhh >kökspersonalen själva↑<
281. .hhh men också >om man kommer in som en< vikari:e↑ [att] eh så
282. man ve:t lite vem som föredrar vad↑ >att man behöver gå in< .hhh
283. behöver liksom inte >stöka till det< i onödan

284. Elvira: [mm]
 285. Elvira: [°mm°]
 286. Elvira: mm
 287. Tina: utan så att de:t och så dagen↑ ska börja so:m så bra som möjligt [för]
 288. då får man rida p >kan man rida på de< vågen hela dagen sen
 289. .hhh men blir det fel redan där så blir kanske personen (.) j:a upprörd↑
 290. >och så hänger det< m:ed sen (.) och kanske också smittar av
 291. sig >så var det liksom jag kallar det< bildstöd
 292. Therese: [hhh]
 293. Therese: mm
 294. Elvira: mm
 295. Tina: e:h:m >så det blir (ord) men< och >så sen så var det< andr:a
 (2.2)
 296. Tina: >ja det glömde jag nu<
 (0.7)
 297. Tina: >nu har jag< pratat bort mig
 (0.8)
 298. Tina: >ja jag< återkommer
 (0.3)
 299. Elvira: >återkommer<
 (0.2)
 300. Tina: ja↑
 (0.7)
 301. Tina: .hhh eh:m
 (2.4)
 302. Elvira: ye:s↑
 (1.0)
-

När det här utdraget tar vid efter den tidigare situationen visar den vikarierande innovationsledaren Tina och enhetschefen Elvira ömsesidigt fokus och delat humör gentemot att prata om Viktorias anställning som vårduppfinnare. På frågan från Elvira [268–269] gör Tina [270–271] ett uttalande där hon förtydligar att Vidar-E skulle vara Viktorias innovation att arbeta med (vid en fortsatt anställning som vårduppfinnare), innan hon fortsätter att prata om den första potentiella innovationen som kommer från medarbetarna på vårdboendet Groddtorp. Tina gör tre längre uttalanden där hon växlar talhastighet, gör utrop och betonar ord som ”bildstöd” [273–275, 278–283, 287–291]. Bildstöd för måltider är också vad den här första innovationen handlar om och Tina beskriver hur innovationen potentiellt skulle kunna skapa en våg att rida på hela dagen (på vårdboenden), om personer inte blir upprörda i samband med sina måltider. Elvira gör flera kortare uttalanden [276, 277, 284, 285, 293, 294] som i situationen fungerar som återkopplingar; hon visar att hon lyssnar och

vill att Tina ska fortsätta prata om de två-tre potentiella innovationerna. När Tina ska berätta om den andra innovationen från medarbetarna har hon emellertid glömt bort vad den handlar om [295, 296]. Hennes uttalanden blir kortare och flera längre tystnader uppstår mellan uttalandena [296–298, 300–301]. Det ömsesidiga fokuset förändras och mötesdeltagarna är tillsammans inte indragna i situationen – deras rytmiska synkronisering är låg och det går inte att se någon intensifiering i det ovanstående utdraget.

Interaktionen på mötet fortsätter, efter den längre tystnaden på en sekund [302], att handla om Vidar-E och hur innovationsgruppen skulle kunna försöka involvera digitaliseringssektionen (genom att prata om det på ett samverkansmöte). Den delen av den sociala situationen består framför allt av kortare uttalanden och flera längre tystnader förekommer. Det går inte att identifiera några längre rytmiska block och därför förflyttar jag i stället analysen fram till nästa utdrag. I början av nästa utdrag från den sociala situationen kommer Tina på vad den andra idén från medarbetarna handlade om och utbrister ”aa!” med förhöjd röst. Den andra idén (men tredje potentiella innovationen om Vidar-E räknas med) handlar om en mjuk toaletsits och det som händer när Tina börjar prata om den är att ömsesidigt fokus förändras igen, så att det riktas gentemot toaletter. Tina, Elvira, Anette och Therese blir tillsammans indragna i en situation där de gör återkopplingar mellan varandra genom att visa ömsesidigt fokus (på toaletter) och delat humör, som för tillfället är positivt:

(7.3.1b.) 2023-05-29.

[...]

343. Tina: AA↑
(2.4)
344. Tina: >DÅ HAR JAG FÅTT DEN ANDRA< IDÉN [är] ju också det här
345. me:d >handlar faktiskt om< toalett (.) .hhh men det är också för att
346. hur↑ man ka:n liksom stötta i: att göra toalettbesök u enk
347. smidigare↑ både för personal först då för personalen i smidighet
348. men att se >om man till exempel har< om >man hade haft< värm:e↑
349. i toaletten
350. Elvira: [ja↑]
(0.5)
351. Tina: på ringen liksom >att den hade varit lite< [varmare↑] (.) >när
352. man så när man< sätter sig så kanske man får lite lättare för
353. att slappna a:v↑
354. Elvira: [m:m↑]
(0.7)
355. Elvira: mhm↑

- (0.2)
356. Tina: >och↑ sitter ner< för problemet är ju >ofta gång många gånger<
 357. att man inte sitter tillräckligt länge för att uträtta sitt
 358. behov >att de [hoppa] av↑< mitt i (0.2) >så det var lite sånt<
 359. så >där finns liksom vad det finns< för [tekni:k >det fi och sen
 360. så<]
361. Elvira: [°okej↑°]
362. Anette: °aha°
363. Anette: [.hhh >för det kan] man
364. själv< tänka hur (0.2) h h oskönt det är att sätta >sig på en
 365. [kall ring↑<]
366. Elvira: [°a:a°]
367. Therese: jag tänker [och att >någon gång hade vi] ju också en< sådan mj:uk↑
 368. sit:s
369. Tina: [eller↑ hur eller hur]
370. Tina: j:a↑
 (0.2)
371. Therese: [hemma]
372. Tina: [ja↑] >så att det är någonting [som gör]<
 373. Therese: [>alltså som pö<] d eh
374. [den hölls ner liksom >den var] liksom<behagligare
375. Tina: [>att man< m:h:m]
376. Tina: >så man sätter igång den här< ryggmärgsreaktion:en liksom
377. Elvira: mm
 (0.4)
378. Tina: SÅ↑ DET >SÅ det var det då< värm >jag kallar den< e:h >värme i
 379. toaletten< .hhh e:h
 (1.2)
-

På en generell nivå är det som händer i det här utdraget att fler individer tillsammans blir indragna i situationen och ett längre rytmiskt block [355–379] går att identifiera. Efter Tinas utrop av ”aa!” [343] och en tystnad på drygt två sekunder, gör hon själv två längre uttalanden där hon berättar om hur medarbetarnas andra innovation handlar om värme i toalettsitsen [344–349, 351–353]. Tina höjer rösten, växlar talhastighet, betonar vissa ord när hon pratar långsammare (t. ex. ”men”, ”toaletten”, ”ringen”) och gör flera utrop (t. ex. ”hur”, ”smidigare”, ”varmare”). Utan att avbryta Tina gör Elvira också kortare kommenterande utrop [350, 354, 355], något som innebär att återkopplingar görs. Elvira visar att ”ja!” [35], hon är intresserad av idén med värme i toalettsitsen, hon är positiv till den och vill höra mer. Tina och Elvira börjar därför att visa varandra ömsesidigt fokus (på att prata om värme i toalettsitsen) och delat humör (de är positiva till att prata om värme i toalettsitsen). Två tystnader på runt en halv sekund förekommer i början av

utdraget, men efter det gör även Anette och Therese återkopplingar som fyller i övriga uttalanden, vilket innebär att det går identifiera ett längre rytmiskt block där flera individer visar att de är positiva och vill prata om värme i toaletsitsen.

Elvira fortsätter framför allt att göra kortare kommentarer och utrop i det längre rytmiska blocket, medan Tina, Anette och Therese gör olika uttalanden. De tre växlar talhastighet i sina uttalanden [t. ex. 356–359, 363–365, 367–368], betonar vissa ord när de pratar långsammare ("sits", "ryggmärgsreaktionen") och gör utrop (t. ex. "av", "ring", "mjuk", "ja"). Framför allt de tre första utropen bidrar med en komisk effekt i respektive uttalande [358, 365, 367] – Tina, Anette och Therese iscensätter för varandra hur någon hoppar av från en toaletsits [358], sätter sig på den när den är kall [365] eller mjuk [367]. Återkopplingarna som görs av Tina, Elvira, Anette och Therese visar rytmisk synkronisering, där de fyra anpassar sig efter varandra och tillsammans blir mer indragna i situationen. När någon av dem visar att de är positiva till att prata om värme i toaletsitsen, blir de andra också mer indragna i att prata om det. I det här utdraget genererar Tina, Elvira, Therese och Anette kollektiv uppmärksamhet mellan sig – efter att återkopplingarna tidigare lösts upp.

Med på det här måndagsmötet finns också projektledaren Mats, även om han hittills inte har visat om han har blivit indragen i situationen. Mats sitter i stället tyst och tittar på sin egen dator under stora delar av mötet. I nästa utdrag kommer Mats emellertid att bli indragen i situationen när Tina fortsätter prata om toalettrelaterade idéer och nämner någonting som påminner om Ivan och Toalettlyftet. I en situation där individerna hittills har visat varandra positivt delat humör, återoppar Tina därför en symbol som representerar hur innovationsgruppen inte vill arbeta. Här uppstår en viss förvirring kring delat humör – ska de verkligen visa varandra att de är positiva när de pratar om Ivan och Toalettlyftet – samtidigt som flera längre tystnader delar upp utdraget i rytmiska block:

(7.3.1c.) 2023-05-29.

-
380. Tina: [>och sen så PRATAR de ju om det här< också likso:m]
 381. Therese: [och toaletttringen vet du↑ he he eller]
 382. Elvira: ja↓
 (0.3)
 383. Therese: (ord)
 384. Tina: m:e:d e:h
 → **(0.9)**
 385. Tina: höjden↑ o:c:h (.) >alltså det är ju< mycket alltså de(h)t he .hhh
 386. [>det låter ju lite töntigt< men det är mycket med det här]

387. med toalett alltså (.) .hhh >för det finns ju< en del toaletter som
 388. tydligen >det här kanske ni redan vet↑< men att när ma:n >som är
 389. liksom< på en fjäder↑ >lite lite< grann >den skjuter inte av
 390. en< som en katapult (.) .hhh men så att man underlättar >när man reser
 391. sig upp< att man inte har den här dunsen >när man sätter sig< [och
 392. när] man reser sig >att det inte är så mycket utan den< hjälp
 393. en lite upp↑
 394. Therese: [men det känns ju mycket som att det är]
 395. Therese: j:a
 396. Elvira: °mm°
 397. Therese: [°jag
 398. tänkt°]
 (0.1)
 399. Elvira: °mm↑°
 400. Therese: °ja° .hhh >men där< där har vi ju toaliften
 ((Therese tittar på Mats))
 401. Elvira: >Toalyftet<
 402. Therese: Toalyftet
 (0.1)
 403. Tina: ja↑
 404. Mats: >skickades från England< i torsdags
 (0.2)
 405. Therese: m:m
 406. Elvira: mm↑
 → **(1.0)**
 407. Elvira: >en prototyp<
 408. Anette: [°mm bra°]
 409. Therese: [kan] du inte [h(h)ä(h)m(h)ta] d(h)en n(h)är d(h)u ä(h)r d(h)ä(h)r
 410. °he he [he° det tar sådan tid]
 411. Tina: [mm]
 412. Tina: [så då kan man ju]
 413. Tina: [HE HE he °ja men (ord)° lika bra↑]
 414. Mats: [grejen är ju att >jag har ju fått se< bilder] på den
 (0.1)
 415. Elvira: [aa]
 416. Therese: [aa]
 417. Mats: det är ett j:äkla schabrak alltså
 (0.4)
 418. Therese: asså
 419. Elvira: [>är↑ det det<]
 420. Mats: [ja]
(0.7)
 421. Therese: [>alltså<] hur↓ .hhh [hu:r] gör folk sådant ja↓
 422. Anette: [°mm°]

423. Tina: [åh↑ nej]
(0.6)
 424. Mats: >vad tänker du nu<
 425. Therese: >NEJ↑ jag tänker att vad tar man inte in< någon sådan design
 426. e:h:h↓
(0.6)
 427. Therese: människa som bara >så här< den får inte se för klumpig ut eller↓
 428. Mats: >fast det är ju [samarbete< m:e:d] Assistance ((företag)) >så att<
 429. Therese: [°för enkelt°]
 430. Therese: °m:m.°
(0.5)
 431. Mats: >det känns inte som< a:tt (.) >det inte har funnits< en bra referens
 432. där
 433. Therese: °mm .hhh°
 434. Anette: °mm↓°
(0.5)
 435. Elvira: °mm°
 436. Therese: °m:m↓°
(0.9)
-

Efter några kortare uttalanden och en längre tystnad [380–384], gör Tina ett längre uttalande [385–393] där hon fortsätter växla talhastighet, betonar flera ord ("mycket", "skjuter", "katapult", "dunsen" "hjälp") när hon talar långsammare och gör vissa utrop ("höjden", "fjäder", "upp"). I detta längre uttalande beskriver Tina hur medarbetare på vårdboende Groddtorp, utifrån det som hon själv har hört från Viktoria, pratar mycket om höjden på toalettstolen och att det finns toalettstolar som hjälper äldre personer med att ställa sig upp. Tina pratar här om någonting som påminner om Toalyftet, men detta visar sig först när Therese åberopar innovationen – samtidigt som hon tittar på projektledaren Mats [400, 402]. Therese säger först fel namn, hon kallar Toalyftet för "toaliften", men Elvira korrigering av namnet [401] och Mats följande kommentarer tydliggör hur artefakten görs till ett gemensamt ting mellan dem. Här är det också noterbart att Therese försöker göra uttalanden [394, 395, 397–398] om likheterna med Toalyftet vid flera tillfällen, men blir avbruten av (eller undviker att avbryta) Tina som fortsätter med sitt längre uttalande. Individerna gör återkopplingar tillsammans och skapar rytmisk synkronisering, med de är fortfarande inte helt i takt med varandra.

När Toalyftet görs till ett gemensamt ting förändras dessutom ömsesidigt fokus. Det individerna pratar om tillsammans är inte längre om den andra idén (värme i toalettsitsen) från medarbetarna på vårdboendet Groddtorp, utan uttalanden görs nu gentemot Ivan och Toalyftet. Mats är projektledare för

Toalyftet och han gör ett uttalande, där han berättar att Toalyftet har skickats från England i torsdags [404]. I inledningen av sitt uttalande har Mats en högre talhastighet, men saktar sedan in och betonar därmed att Toalyftet skickades i just "torsdags". Att Mats betonar dagen då Toalyftet skickats tolkar jag i förhållande till att det, vid tidpunkten för det här mötet, var ett tag sedan han berättade om hur det går med Toalyftet – när jag går igenom mina fältanteckningar är det en och halv månad sedan Mats uppdaterade sina kollegor på hur det går med Toalyftet. Att prototypen skickades i torsdags innebär därför att det har hänt något, att de är på väg framåt, men det är samtidigt tillräckligt nära dagens möte i tid för att Mats inte skulle ha berättat om det tidigare eller skrivit in det i "Plannern".

Uttalandena som följer tydliggör att ömsesidigt fokus visas gentemot Toalyftet nu och att individerna fortsatt visar varandra positivt delat humör. Anette tycker det är "bra" att prototypen har skickats [408] och Therese skämtar om att Tina, som ska på en konferens i England, skulle kunna passa på att ta med prototypen hem [409–410]. När Tina svarar på skämtet skrattar hon i takt med Therese [413], innan Mats berättar om att han har fått se bilder på Toalyfts-prototypen och kallar den för ett "jäkla schabrak" [414, 417]. Uttalandena från Elvira, Tina och Therese [418, 419, 421, 423] förtydligar att de tolkar detta som något negativt och Therese ifrågasätter, i linje med Toalyftets betydelse som en symbol för misslyckanden, hur prototypen har designats [425–427, 429]. Mats, som själv var den som kallade Toalyftet för ett "jäkla schabrak", försvarar den sedan från Thereses ifrågasättande. Han menar att eftersom företaget Assistance har varit inblandande ser Toalyftet kanske ut som ett "jäkla schabrak", men de har försökt att göra den så lite "klumpig" och samtidigt så "enkel" som möjligt. Här går det att se en förvirring kring delat humör eftersom Mats, Therese, Elvira, Tina och Anette tillsammans har svårt att avgöra vilket humör de visar för varandra gentemot Toalyfts-prototypen. De har tillsammans svårt att avgöra om det är bra att den har skickats eller om de återigen har misslyckats (med Toalyftet) eftersom prototypen ser ut som ett "jäkla schabrak". I samband med detta uppstår flera tystnader på runt en halv sekund och de rytmiska blocken blir kortare.

Mot slutet av det ovanstående utdraget finns det därför tecken på att återkopplingarna från de tidigare utdragen är på väg att lösas upp. Ömsesidigt fokus förändras och mötesdeltagarna visar för varandra att de är osäkra på delat humör mellan dem, något som innebär att det blir svårt att göra återkopplingar. Detta händer efter Tina omedvetet pratat om någonting som påminner om Ivan och Toalyftet – en symbol som återopas av Therese och görs till ett gemensamt ting när Mats blir indragen i rytmisk synkronisering. När det här händer har

nämligen Therese och Tina gått från att avbryta varandra [394, 395, 397–398] till att skratta tillsammans [409–413]. Att kollektiv upprymdhet genereras i en kontinuerlig förhandling, som fluktuerar, går därmed att se på hur återkopplingarna först löses upp, innan rytmisk synkronisering skapas och sedan är på väg att lösas upp igen, efter Mats kallar Toalyftet för ett ”jäkla schabrak”. I nästa utdrag åberopar Elvira emellertid Ingrid och Ingridringen, samtidigt som det går att identifiera längre rytmiska block igen. I den kontinuerliga och fluktuerande förhandlingen börjar individerna tillsammans att prata om mer än bara toaletter igen:

(7.3.1d.) 2025-05-29.

-
437. Therese: °ja↓°
(0.4)
438. Therese: [.hhh j:a↓]
439. Elvira: [ja blir spännande att se den live] >MEN HÄR KANSKE LITE↑<
440. GRAN:N som tangerar >i takt med att vi får in< canvaserna↑ (.) så
441. kanske man också kan integrera [och titta] på [>alltså] hur kan
442. man< i: >kan man integrera< om man testar >det här med värme i
443. toalettsitsen< [och och det märker man] är en bra grej
444. [>OM DET ÄR NÅGONTING FÖR INGRIDRINGEN]<
445. Tina: [ja↑]
446. Therese: [ja absolut]
447. Tina: [ja .hhh ja]
448. Tina: [>FÖR DÅ SKULLE MAN<] (0.1) [ja >och då tänkte de också] så<
449. att då skulle man kunna h:a .hhh >för det är ju samma< på
450. prob problematik tydligen när man eh i kring dus:ch (.) [också↑] att
451. den här sitsen som man sitter på [då↑] kan också vara väldigt kal
452. och kall [men där] kanske det är lättare med hygien o:c:h och
453. har andra >där kanske man skulle kunna ha< en handduk >jag
454. menar du går ju inte och duschar< de >duschar↑ ju inte lika ofta
455. som de behöver gå på< li [>toaletten↑<] .hhh >MEN SÅ ÄR DET
456. VÄLDIGT MYCKET SÅDANT MYCK:ET EH MEN↓ .hhh j:a↑
457. Anette: [ja nej men precis]
458. Therese: [°mm°]
459. Therese: [°mm°]
460. Elvira: [°mm°]
461. Therese: [mm]
462. Elvira: [°mm°]
(Elvira skriver i dagordningen)
(1.6)
463. Tina: värme↑ i toaringen precis
(nickar och tittar mot Elvira)
464. Elvira: [värme]

465. Therese: [>man] kanske ska en såd(h)a(h)n< helhets .hhh alltså toa(h)n↑
 466. likso(h)m (.) allt
 (0.4)
 467. Tina: °uy°
 468. Therese: >på toaletten< [i en toalett]
 469. Tina: [nej↑ .hhh] >för det var det de sa för det< har de ju
 470. också gjort tydligen att att pss >när man väl↑< kan sitta↑ >och
 471. känna sig bekväm på toaletten så< kan man passa på att göra
 472. mycket annat då hjälpa dem att torka >alltså< [tvätta sig]
 473. lite↑ och det ena >och det andra<
 474. Therese: [mm]
 475. Elvira: mhm↑
 (0.2)
 476. Tina: >FÖR DEM SOM< absolut inte vill duscha
 (0.7)
 477. Therese: m:m↓
 (0.9)
-

Den första delen av det här utdraget består av ett längre rytmiskt block [437–462] där både Elvira [439–444] och Tina [448–456] gör varsitt längre uttalande. Här finns tecken på kollektiv upprymdhet som att de båda växlar talhastighet, betonar ord när de pratar långsammare (t. ex. ”canvaserna”, ”sitsen”, handduk”) gör utrop (t. ex. ”canvaserna”, ”duschar”, ”toaletten”) och höjer sina röster vid några tillfällen [439–444, 448–456]. Under tiden för Elviras uttalande gör Tina dessutom återkopplingar genom att ropa ut ”ja” två gånger [445, 447]. Även Therese återkopplar till Elviras länge uttalande om att ”integrera” flera toalett-innovationer, genom att säga ”ja absolut” [447]. En liknande återkoppling görs av Anette när hon säger ”ja nej men precis” [457] i samband med att Tina påbörjar sitt länge uttalande. Här går det att se hur återkopplingarna intensifieras mellan Therese, Elvira, Tina och Anette, eftersom de skapar rytmisk synkronisering och blir indragna tillsammans – igen.

I samband med tystnaden på lite drygt en och en halv sekund skriver Elvira i de mötesanteckningar som hon för under mötets gång – något som syns för samtliga mötesdeltagare och mig på touchskärmen. Det som Elvira skriver ner är att Viktoria ska samla in canvas om ”värme i toalettsitsen” på vårdboendet Groddtorp. Tina bekräftar med ett verbalt uttalande och nickande att det som Elvira skriver ner är ”precis” vad de har pratat om [463], något som visar på ömsesidigt fokus (de visar att de pratar om samma sak) och delat humör (båda tycker det är viktigt nog att skriva ned). Återkopplingen görs också på ett sätt

som indikerar fortsatt rytmisk synkronisering; Tina visar för Elvira att det som Elvira skriver ner är det som de (men framför allt Tina) har pratat om, samtidigt som Elvira skriver ner det. Tystanden här kan därför tolkas som en verbal tystnad, där Elvira under tiden gör ett multimodalt uttalande när hon skriver ner vad de har pratat om, samtidigt som det går att se på touchskärmen. Therese gör sedan ett uttalande där hon skrattar åt sitt eget förslag om en helhetstolett [465–466, 468] innan Tina gör ett nytt längre uttalande, där hon berättar om hur undersköterskor ibland passar på att tvätta äldre personer medan de sitter på toaletten. Den enda längre tystanden mellan dessa uttalanden [437–476] uppstår i samband med att Elvira skriver, vilket betyder att uttalandena tillsammans kan tolkas som ett sammanhängande rytmiskt block – där en höjdpunkt nås när Elvira skriver ner ”värme i toaletteringen” i mötesanteckningarna.

Det som görs här är sakralisering eftersom individerna genererar en grad av kollektiv upprymdhet, en separering konstrueras löpande gentemot Förvaltningens verksamheter och en ny eller annorlunda riktning skapas. Den nya eller annorlunda riktning som skapas i den här situationen, samtidigt som sakralisering görs, är att innovationsgruppen i nuet utför handlingar för att de ska börja arbeta med värme i toalettsitsen och eventuellt se om den kan ”integreras” i Ingridringen – där båda idéerna kommer från Förvaltningens verksamheter. Att skapandet av riktning görs samtidigt som sakralisering i den här situationen innebär att det som individerna pratar om för tillfället (värme i toalettsitsen) representerar mer än så – det skulle kunna bli till en integrerad toalett, som underlättar arbetet för medarbetarna i Förvaltningens verksamheter och gör det möjligt för undersköterskorna att spara tid. Att förlänga Viktorias anställning och samla in ”canvaserna” tillskrivs symbolisk betydelse – det görs till en riktning där i grunden vardagliga handlingar kan lösa tidsbristen i vård- och omsorgsarbetet. Det innovationsgruppens medlemmar gör tillsammans i den här situationen iscensätts i nuet som att de får ”skeppet att segla” (se s. 118, 229) och löser Förvaltningens grundläggande problem, när Elvira skriver ner att de ska arbeta vidare med ”värme i toalettsitsen” – genom att Viktoria samlar in canvas.

I nästa utdrag från den här situationen fortsätter Tina att positionera det som de gör i nuet i förhållande till det vardagliga arbetet i Förvaltningens verksamheter och medarbetarnas tidsbrist. Återkopplingarna har emellertid nått sin höjdpunkt och börjar att lösas upp, något som syns på hur Tina återigen blir den som gör upprepade uttalanden, medan Therese och Elvira kommer med kortare kommentarer. Flera längre tystnader delar upp uttalandena och

intensifiering, i den kontinuerliga förhandling som rytmisk synkronisering innebär, löses upp:

(7.3.1e.) 2023-05-29.

-
478. Tina: >MAN FÅR JU EN< väld:i:g e:h:h .hhh ödmjukhet↑ till:s s:
479. >alltså sicket jobb↑< de gö:r de >ute på< [avdelningarna]
480. Therese: °mm↓°
481. Therese: [°mm .hhh°]
482. Elvira: [°mm°]
(0.5)
483. Therese: [°mm↓°]
484. Tina: [>för det] verkar ju< var:a mycket↑ är ju >våldigt våldigt< svårt
485. så [man] tänker [osc:h↓] .hhh (.) TUNGT↑ o:c:h och >och mycket och
486. måste komma man måste ju ha våldigt mycket< .hhh eh vara
487. uppfinnelse↑ rik
488. Elvira: [°mm°]
489. Elvira: [m:m]
490. Tina: och se möjligheter i allt >och ta möjligheter< när den ge:s
491. lik:som
(0.2)
492. Elvira: °mm°
493. Therese: mm
(0.1)
494. Tina: .hhh >mm<
(0.8)
495. Elvira: mm↑
496. Tina: >mm<
(0.1)
497. Elvira: men spännande↑
(1.5)
498. Elvira: >ska bli roligt att höra vidare<
(0.2)
499. Tina: ja↑
(0.7)
500. Elvira: °kring canvaseriet°
(2.0)
-

I det här utdraget löses återkopplingarna upp eftersom ömsesidigt fokus förändras när Tina gör flera uttalanden om undersköterskornas arbete i Förvaltningens verksamheter. Uttalandena görs inte gentemot toaletter eller värme i toalettsitsen, utan handlar i stället mer specifikt om arbetet ”ute på avdelningarna”. Tina pratar om hur medarbetarnas arbete är ”svårt” och tungt”, medan Therese och Elvira säger ”mm” upprepade gånger. Varken Therese eller

Elvira gör dock några återkopplingar när Tina andas ut och själv börjar säga ”mm” [494, 496]. I stället uppstår flera längre tystnader, på upp till två sekunder, mellan kortare rytmiska block eller fristående uttalanden [495–497, 498–499, 500]; ingen av de andra mötesdeltagarna visar ömsesidigt fokus eller delat humör gentemot att prata om hur vardagen ser ut i Förvaltningens verksamheter.

Att återkopplingarna löses upp och ömsesidigt fokus förändras handlar inte bara om vad Tina själv gör i sina uttalanden, utan också att de övriga i mötesrummet inte gör några uttalanden, där de försöker fortsätta prata om toaletter eller visar att de vill utföra framtida handlingar i förhållande till en riktning. I den kontinuerliga förhandlingen mellan varandra gör individerna inte längre sakralisering tillsammans. Flera längre tystnader delar i stället upp uttalandena när Elvira pratar om att det ska bli ”spännande” att ”höra vidare” om hur det går med ”cavaseriet” (hur det går med att få in idéer till innovationer från medarbetarna på Groddtorp) [497, 498, 500]. Rytmask synkronisering skapas inte, tecken på kollektiv uppmärksamhet försvinner, individerna visar inte ömsesidigt fokus för varandra och delat humör blir ottydligt mellan dem. Över samtliga utdrag från den här situationen fluktuerar därför den kontinuerliga förhandlingen i en rytm med återkopplingar som löses upp eller når höjdpunkter – och det är i samband med höjdpunkterna som det är analytiskt relevant att tolka det som görs som ledarskap. Det som görs i dessa höjdpunkter är att kollektiv uppmärksamhet genereras och symbolisk betydelse tillskrivs aktivt i nuet, vilket innebär att ledarskap görs i samband med en situationsbaserad extraordinarisering. Ledarskap kan förstås som skapandet av riktning och sakralisering, där det som görs i nuet innebär att handlingar representerar något mer. I den här situationen representerar uttalanden om att förlänga Viktorias anställning som vårduppfinnare och värme i toalettsitsen lösningar på Förvaltningens mest grundläggande problem – innovationsgruppen kan ge mer tid till personalen i verksamheterna och förbättra sina egna nyckeltal (med två-tre innovationer).

I den här situationen är det framför allt den vikarierande innovationsledaren Tina och enhetschefen Elvira, som har roller i arbetet med Rekoletten, som blir indragna i situationen – men även tjänstearkitekten Anette och innovationsledaren Therese gör flera återkopplingar som bidrar till skapandet av riktning och sakralisering. Undantaget i den här situationen är projektledaren Mats, som enbart gör ett fåtal uttalanden om Toalyftet. Samtliga individer som är närvarande i en social situation behöver inte göra uttalanden eller visa att de är indragna för att sakralisering ska kunna göras mellan (övriga) individer. Det viktiga är däremot att den eller de individer som

uttrycker åtagande – att de vill utföra framtida handlingar i förhållande till skapandet av riktning – visar att de är indragna i situationen. I den här situationen är Mats delaktighet begränsad, men han gör aldrig heller något uttalande där han visar åtagande i förhållande till skapandet av riktning – han säger aldrig att ”jag tar det!” och får inte heller någon specifik fråga om att göra det. I förhållande till Viktorias fortsatta anställning och värme i toalettsitsen är det framför allt Tina, Elvira och Therese som – givet deras involvering i Rekoletten och innovationskommittén – kan utföra framtida handlingar. I nästa analysavsnitt kommer jag att undersöka betydelsen av individer, genom att utforska vad som händer när individer som förväntas visa åtagande inte gör det. Utifrån två situationer, som också handlar om toaletter, kommer jag fördjupa förståelsen för att alla närvarande individer inte behöver vara indragna i situationen tillsammans – men hur viktigt det är att vissa individer är indragna.

7.3.2 Individen

Att åberopa en symbol leder inte per automatik till sakralisering och vilka individer som tillsammans blir indragna i en situation kan vara av analytiskt intresse. I det här analysavsnittet kommer jag att analysera två situationer där sakralisering inte görs eftersom individen som förväntas visa åtagande, i förhållande till skapandet av riktning, inte är en del av rytmisk synkronisering. Skapandet av riktning görs, men individerna är i otakt, något som innebär att de inte tillskriver det som ska göras en symbolisk betydelse tillsammans.

Den första poängen med att utforska hur sakralisering uteblir handlar om att tydliggöra att alla situationer inte innebär sakralisering. För att sakralisering ska kunna bidra med en förståelse för varför det blir analytiskt relevant att prata om hur ledarskap görs, i vissa sociala situationer, måste det också gå att peka på situationer där sakralisering och ledarskap inte görs.

Den andra poängen handlar om att fördjupa förståelsen för hur viktigt det kollektiva är för sakralisering. De rytmiska blocken går framför allt att identifiera i samband med att flera individer blir indragna tillsammans, vilket betyder att olika individer behöver göra återkopplingar med hjälp av uttalanden och gester. En individ kan själv göra flera längre uttalanden som gör att tystnaderna försvinner (i samband med t. ex. ett tal), men övriga individer behöver fortfarande visa att de tillsammans har ömsesidigt fokus och delat humör.

Den tredje poängen kan delvis ses en motsägelse till betydelsen av det kollektiva, men ibland behöver specifika individer bli indragna, visa självförtroende och åtagande för att ledarskap – förstått som skapandet av riktning och sakralisering – ska kunna göras. I de två situationerna som jag kommer att gå igenom i det här analysavsnittet blir framför allt innovationsledaren Therese, tjänstarkitekten Anette och enhetschefen Elvira indragna i två situationer där Ingridringen återopas, men inte projektledaren Mats – och i de här situationerna är det specifikt Mats som förväntas visa åtagande gentemot en ny eller annorlunda riktning.

Situationerna i det här analysavsnittet handlar på ett generellt plan om ett inlägg kring Ingridringen på sociala medier. I maj 2023 får innovationsgruppen nämligen veta att de ska vara värdar för ett av Kommunens officiella konton på Instagram i en vecka. Anette är den som har haft kontakt med den centrala kommunikationsavdelningen på KLF och hon skapar snart en Excel-fil där de börjar skriva ner vilka inlägg de skulle kunna göra, vilken dag i veckan de skulle göra inläggen och vem som ska ta bilderna. Planeringen kring vilka inlägg de ska göra och bilderna som de ska ta är någonting som innovationsgruppen pratar om på tre olika måndagsmöten (den 15, 22 och 29 maj). I likhet med ”turnén” bland ledningsgrupperna och presentationerna för till exempel KLF planeras därför ”Instagram-veckan” i förhand av innovationsgruppen. En diskussion handlar exempelvis om de ska lägga upp bilder på sitt nya intranät (där den nya innovationsprocessen finns), men de konstaterar till slut att det finns externa följare – vilket innebär att kontot inte vänder sig primärt till Förvaltningens egna anställda.

Planen på att lägga upp bilder på deras nya intranätssidor överges därför till förmån för andra inlägg, där innovationsgruppen mer indirekt vill inspirera till innovation och att de medarbetare som följer kontot ska börja tänka på idéer som de kan skicka in. På ett måndagsmöte i maj 2023 börjar Therese prata om att de borde lägga upp en bild på ”gränssnittet” – som i detta fall är en hänvisning till Bristolskalan – i den webbapplikation som ska användas vid testerna av Ingridringen. I den här situationen går det inte att identifiera några längre rytmiska block och även i de specifika uttalandena finns få tecken på att sakralisering skulle göras. Therese och Anette visar att de två tillsammans blir indragna i situationen, men varken enhetschefen Elvira eller projektledaren Mats visar åtagande för att utföra handlingar som skulle kunna innebära att de introducerar fler individer för sin symbol:

(7.3.2a.) 2023-05-15.

1. Anette: [>men däremot kan man ju] prata om< hur >viktig kommunikation

2. är↑< [för] innovation [till] exempel och [kultur] och [.hhh] så där
3. Elvira: [.hhh]
4. Elvira: [m:m]
5. Elvira: [°mm°]
6. Elvira: [mm]
7. Elvira: [mm]
8. Elvira: [°mm°]
(0.2)
9. Anette: >så man kan ju tänka någonting sånt< [jag skriver] det här
((Anette skriver på sin dator i Excel-filen))
10. Elvira: [m:m]
- (2.8)**
11. Therese: ((harklar sig))
- (4.3)**
12. Therese: °har du något den första juni Mats [något↓] möte med någon°
13. Anette: [så]
((Anette slutar skriva i Excel-filen))
(0.4)
14. Therese: något [projekt eller så]
15. Anette: [(ord)]
(0.4)
16. Mats: °ska se°
((Mats tittar på sin dator))
(3.6)
17. Therese: °tänker >ni ska inte igång med°< Ingrid↑ .hhh >vi skulle ju kunna<
18. skriva om Ingridringen [och] fota toaletterna på (0.1) >Klf eller
19. här< (.) för det [ska] ju >gå igång< (.) [typ] (.) i juni
20. Anette: [mm]
21. Anette: [°mm°]
22. Anette: [mm]
(0.2)
23. Elvira: °mm° .hhh
(0.6)
24. Anette: mm
25. Elvira: mm
26. Therese: >men vi skulle ju kunna< gö:ra ett reportage ändå
(0.4)
27. Anette: ja absolut
28. Therese: alltså [nu ska vi snart sätta] igång med våra tester i Ingridringen
29. [och] (.) >och [kanske ha en bild↑]< DU MATS↑ vi borde ha en bild
30. på .hhh e:h ((smackar med läpparna)) de st eh >vad fan heter
31. det< gränssnittet >du vet där han hade< ((smackar med läpparna))
32. dem >bilder på de olika< avföringstyperna (.) [och att man ska
33. välja (.) det tycker jag hade] varit en bra bild och lägga ut

34. Anette: [då skriver jag Ingridringen]
 ((Anette skriver på sin dator i Excel-filen))
35. Elvira: [°mm°]
36. Anette: [planer:ing j:a]
37. Anette: [.hhh he he °he he↓°]
 (0.5)
38. Mats: mm↓
 (1.1)
39. Therese: °svårt och beskriva det lite°
 (1.3)
40. Therese: [>den bilden har vi .hhh]<
41. Anette: [>tänk jag tänker alla] roliga emojis↑< man kan ha också så
42. [hhh så att he he he .hhh he he °.hhh°]
43. Therese: [j:a↑ precis↑ sådan bajsemoji men >för den bilden har vi aldrig
44. lagt ut< någonstans] tror jag >jag har inte sett den [någonstans]<
 [mm]
45. Anette: (1.9)
46. Anette: >ja men det är< br:a jag skrev det Ingridringen >skrev jag< hä:r
47. bara som en extra längst [ner där så] har vi
 ((Anette pekar på sin dator och Excel-filen))
48. Therese: [mm]
49. Elvira: [°mm°]
 (1.7)
50. Anette: men bra (0.4) då har vi i alla fall någonting på gång
-

I den här situationen gör individerna i innovationsgruppen inte sakralisering tillsammans. I början av situationen gör Anette ett uttalande [1–2] om Elviras tidigare förslag att de skulle göra ett inlägg om sina nya sidor på intranätet. I Excel-filen, som Anette har uppe på sin dator och delar på touchskärmen i mötesrummet, skriver Anette ner att de skulle kunna göra ett inlägg om ”hur viktigt kommunikation” och ”kultur” är för arbetet med innovation, samtidigt som hon säger att hon skriver ner det [9]. Två längre tystnader följer efter detta och indikerar att individerna för tillfället inte visar varandra ömsesidigt fokus eller delat humör, trots att Anette åberopar en artefakt (Excel-filen på touchskärmen). Att individerna inte visar varandra ömsesidigt fokus och delat humör innebär att det inte görs några återkopplingar eller skapas rytmisk synkronisering mellan dem. För tillfället blir individerna inte indragna tillsammans i den sociala situationen.

Att individerna inte visar varandra ömsesidigt fokus och delat humör syns också i de fortsatta uttalandena. Therese frågar projektledaren Mats om han har något möte den första juni (som de skulle kunna göra ett inlägg om) [12], samtidigt som Anette gör ett uttalande om att hon har skrivit klart [13]. Mats

svarar med ett lågt, knappt hörbart, ”ska se” och tittar sedan ner på sin dator innan en ny längre tystnad följer [16]. Ömsesidigt fokus och delat humör hade visats här om Mats, på den här frågan från Therese, kom med ett förslag på inlägg – ett förslag som till exempel hade kunnat handla om det som Anette precis skrivit ner i Excel-filen. I stället är det Therese som själv fortsätter att göra uttalanden efter den längre tystnaden, medan Mats tittar på sin dator. I sina uttalanden pratar Therese om vad hon tror att Mats eventuellt skulle kunna göra ett inlägg om – att Ingridringen ska börja testas i juni – men utan att Mats gör några återkopplingar. Även om det är några veckor framåt i tiden föreslår Therese dessutom att Mats skulle kunna ta bilder och göra ett inlägg [17–19, 26]. Elvira säger ”mm” en gång [25], men det är framför allt Anette som uppmärksammar Therese på att de två visar ömsesidigt fokus och delat humör när hon säger ”ja absolut” [27]. Mats sitter fortfarande tyst och har ännu inte svarat på vad han gör den första juni.

Efter att Anette säger ”ja absolut”, gör Therese ett längre uttalande [28–33] där hon och Anette fortsätter att återkoppla mellan ömsesidigt fokus och delat humör. Therese kommer med ett förslag på hur de skulle kunna formulera ett inlägg om Ingridringen, medan Anette säger att hon skriver ner det (och det syns på touchskärmen) [34]. I ett utrop adresserar Therese specifikt Mats igen [29] och säger att de (dvs. Mats) borde ta en bild på det ”gränssnitt” som används i webbapplikationen för att testa Ingridringen [31]. Med gränssnittet menar Therese webbapplikationen och framför allt den animerade Bristolskalan som användaren kommer till efter att de har svarat ”ja” på frågan om de har bajsat. När Anette skriver ner detta i Excel-filen skrattar hon samtidigt åt Thereses uttalande [37]. Therese och Anette blir därför indragna tillsammans – men Mats, som är projektledare för Ingridringen och den som förväntas ta en bild till inlägget, gör inget uttalande eller några gester som kan tolkas som att han visar ömsesidigt fokus och delat humör. Efter en längre tystnad svarar Mats med ett fallande ”mm”, innan en andra längre tystnad, Therese gör ett uttalande med lägre röst och det blir sedan tyst en tredje gång [38–39].

Mot slutet av situationen fortsätter Therese och Anette att göra återkopplingar där de uppmärksammar varandra på ömsesidigt fokus (ett inlägg om Ingridringen) och delat humör (det kommer att bli ett roligt inlägg om Ingridringen). Anette skrattar åt alla roliga emojis som hon tänker att de skulle kunna använda [41–42], innan Therese gör utrop när hon specificerar att de skulle kunna använda bajsemojin (”poop emoji”, bajshög) och nämner att det skulle kunna bli första gången som de lägger ut en bild på gränssnittet [43–44]. Anette uppmärksammar att ”ja det är bra” och pekar på sin dator för att

förtydliga att hon har skrivit ner att de ska göra ett inlägg om Ingridringen i Excel-filen – samtidigt som jag och de andra i mötesrummet kan se det på touchskärmen [46–47].

Skapandet av riktning görs genom flera uttalanden från Therese och Anette i den här situationen. Ett ihågkommet förflutet där innovationsgruppen inte har tagit någon bild på gränssnittet sammanförs med en möjlig framtid där de skulle kunna göra det – om Mats tar en bild. Nu et skapas därför som en positionering där Therese och Anette gör det möjligt för Mats att göra uttalanden om han vill utföra framtida handlingar i förhållande till en riktning; Mats kan visa åtagande som en effekt i situationen. Therese och Anette visar att de två vill utföra handlingar – i den här situationen pratar de tillsammans om inlägget med Ingridringen som om att de är beredda att ta bilden och skriva inlägget. De handlingar som de kan utföra i relation till inlägget sträcker sig emellertid enbart till att ge förslag (på vad Mats skulle kunna göra) och skriva ner det i en Excel-fil, eftersom Mats är projektledare för Ingridringen. En potentiellt ny eller annorlunda riktning, i form av att innovationsgruppen ska göra ett inlägg om Ingridringen, skrivs därför ner i ett dokument (så att alla ser) men Mats visar inte åtagande gentemot att göra inlägget. Individen som förväntas och förfrågas om att visa åtagande blir inte indragen i den sociala situationen – och svarar bara med ett fallande ”mm” i stället för att visa ett tydligt åtagande (som t. ex. ”jag tar det!”).

Två veckor senare fortsätter planeringen för ”Instagram-veckan” på innovationsgruppens måndagsmöten. Återigen kommer ett inlägg om Ingridringen på tal eftersom Anette har skrivit upp det (att Mats ska göra ett inlägg) som ett förslag i Excel-filen. Precis som i den ovanstående situationen blir innovationsledaren Therese och tjänstearkitekten Anette indragna och gör flera återkopplingar mellan ömsesidigt fokus och delat humör. Det går att identifiera längre rytmiska block i situationen, men projektledaren Mats gör inga uttalanden eller gester där han visar åtagande i den riktning som skapas av Therese, Anette och enhetschefen Elvira:

(7.3.2b.) 2023-05-29.

-
- | | |
|-------------|---|
| 1. Therese: | >men ska vi ta< <u>Ingridringen</u> om du tar ett foto↑ idag Mat:s
(0.1) |
| 2. Mats: | >ja< |
| 3. Therese: | eller
(1.0) |
| 4. Tina: | [eh:m] |
| 5. Therese: | [jag tänker] .hhh den [det] <u>gränssnittet</u> också |
| 6. | [°kanske man kan lägga ut°] |

7. Tina: [°mm°]
 8. Tina: [>nej men jag kan ju med<]< Viktoria >det är ju ingenting< som
 9. [hindra:r]
 10. Mats: [>men det är lite svårt när det är digitalt< så kanske m:e:n]
 11. Anette: [men vi kan ju ha flera bilder]
 12. Tina: [vi har j:u]
 13. Therese: [>men om han< print screenar för han] >visade [sist på sin<
 14. telefon]
 15. Tina: [(ord)]
 16. Mats: [>ja ja<] (0.1) för
 17. de ha:r (0.2) de har printat ut en ny (0.2) ehm (0.2) version av
 18. den här boxen >som ska sitta på< sitsen (0.1) >utifrån<
 19. °testerna har gått då liksom°
 20. Therese: °mm okej°
 21. Therese: mm
 22. Elvira: °mm°
 (0.2)
 23. Therese: >jag tänker att då kan man ju skriva< imorgon att igår↑ hade vi
 24. möte >[alltså] blir liksom mer< [nära tillhands]
 25. Anette: [mm] (0.1) [vi behöver inte] skriva när när vi [hade de här
 26. olika mötena] utan att vi °e:h° för de:t det är ju så och >de
 27. [andra har ju också bara] samlat på bilder<
 28. Elvira: [°nej okej då mm°]
 29. Therese: [mm]
 30. Therese: [°andra har ju°]
 (0.1)
 31. Tina: j:a↑ för [det är ju °mm°]
 32. Anette: [då har du liksom] e:h (0.2) >grejer man ska skriva om<
 33. Elvira: mm
(0.5)
 34. Therese: °mm↓°
 35. Elvira: .hhh
 36. Anette: eh så att vi behöver inte säga (ord↓) vi har haft möte med det här
 37. >bla bla bla< bl:a så at:t .hhh
(4.5)
-

I det här utdraget gör Mats enbart kortare uttalanden där han, i stället för att uppmärksamma tydligt att han kommer ta en bild och åtagande gentemot att göra det, svarar kort [2, 16–19] och till viss del ifrågasätter hur bra en bild på ”gränssnittet” skulle bli [10]. Mats visar därmed ömsesidigt fokus i sina uttalanden (han pratar om Ingridringen), men han återkopplar inte till delat humör om att en bild på Ingridringen och ”gränssnittet” skulle vara roligt. Att Mats svar kan tolkas som otydliga handlar också om Thereses följande

uttalanden eftersom hon, efter att hon ställt en fråga om Mats kan ta ett foto idag och han kort svarat ja [1–2], själv säger ”eller” [3]. Therese verkar inte vara säker på om Mats korta ”ja” har inneburit ett svar – att han ska ta bilden – och efter en tystnad på en sekund avbryter hon Tina, när hon fortsätter att prata om bilden som hon vill att Mats ska ta [5–6]. Även efter Mats ”ja ja” [16] fortsätter Therese [23–24] och Anette [25–27, 32, 36–37] att göra fler uttalanden om handlingar som Mats skulle kunna utföra för att göra ett inlägg om Ingridringen; Mats uttalanden har ännu inte tolkats som åtagande av de andra mötesdeltagarna.

Trots detta går det identifiera ett längre rytmiskt block [4–33] där framför allt Therese och Anette gör återkopplingar mellan ömsesidigt fokus och delat humör. Det är Therese och Anette som pratar om att Mats borde ta bilder på Ingridringen och att det skulle kunna bli roligt även om de inte gör det på rätt dag. Elvira gör också några kortare uttalanden [22, 28, 33], medan Tina blir avbruten i flera uttalanden [8, 15, 31] där hon pratar om Viktoria och Rekoletten. Även om Therese och Anette visar ömsesidigt fokus och delat humör för varandra och gör återkopplingar, skapas inte rytmisk synkronisering tillsammans med övriga mötesdeltagare. Längre rytmiska block innebär därför inte per automatik att sakralisering görs. Individerna behöver visa varandra att de tillsammans, som ett kollektiv, blir indragna i den sociala situationen – något som är centralt med tanke på kollektiv upprymdhet. I nästa utdrag kommer enhetschefen Elvira och Tina att bli indragna i situationen tillsammans med Therese och Anette, medan Mats fortsätter att göra uttalanden där han inte visar delat humör gentemot sina kollegor:

(7.3.2c.) 2023-05-29.

-
- | | |
|--------------|---|
| 38. Elvira: | >men Ingridringen<
(1.0) |
| 39. Anette: | mm↑
(1.1) |
| 40. Anette: | då↑ tror jag >det är lite smart som< Therese sa att (0.2) att e:h |
| 41. Elvira: | °mm°
(0.4) |
| 42. Tina: | men [jag tycker °(ord)°] |
| 43. Anette: | [T:A TA] EN BILD P:Å NÄR HAN HÅLLER UPP MOBILEN |
| 44. | SÅ HÄR >och så kan man ju< se [°liksom°] lite snällt |
| 45. Therese: | [gränssnittet]
(0.5) |
| 46. Therese: | °aa°
(0.3) |
| 47. Therese: | Mats (0.1) om han håll:er i den och visar gränssnittet så kan du |

48. ta en bild [på hans] händer med telefonen [då] .hhh
 49. [>NÄR MAN SKA VÄLJA VILKEN<]
 50. Anette: [så]
 51. Anette: [ja]
 ((Anette skriver i Excel-filen))
 52. Mats: [mm]
 53. Anette: [>OCH SEN GÄRNA EN BILD↑<PÅ HONOM] OCH SEN MED
 54. >TOALETTEN OCH SÅNT< så vi kan ha fler bilder (.) i inlägg
 55. >man behöver inte bara [ha en<] °utan° >man kan ha två<
 56. Mats: mm
 57. Tina: [mm]
(0.7)
 58. Therese: >jag tänker att vi kanske inte behöver< h:a bild på någon från
 59. Ice-tech
(0.6)
 60. Anette: >NEJ [NEJ< men nej vi behöver ju liksom >ja men] precis< [men om]
 61. det är liksom om det är någon annan om Ingrid är där >°jag vet
 62. inte°< (0.2) °eller° (.) eller om det >ska vara Mats< oc:h
 63. toaletten
 64. Therese: [men bara hans händer eller så ja]
 65. Elvira: [mm]
(0.8)
 66. Mats: e:h:h
 67. Anette: >nej förlåt↑< he he HE HE he he he he [he °he]°
 68. Tina: [he he he]
 69. Therese: [(ord) he he]
 70. Mats: sen är väl bilder intressantare om det är [fo:lk] i bilderna
 71. Anette: [ja] **(1.5)** exakt↑
 72. Elvira: mm
 73. Therese: °mm°
 74. Anette: mm
 (0.4)
 75. Elvira: mm .hhh
 (0.2)
 76. Mats: för det blir det annar:s >ni vet [ibland när man har varit på semester
 77. så] tar man en bild< på en skog bara ahopp↑ (.) hur [tänkte jag där]
 78. liksom
 79. Anette: [så blir det j:a↑]
 80. Anette: °mm°
 81. Therese: [.hhh]
 82. Elvira: [mm]
 83. Anette: j:a
 84. Elvira: mm
(0.5)
-

I det här utdraget går det identifiera flera fristående uttalanden [38, 39, 58–59] och fem kortare rytmiska block [40–45, 46–57, 60–65, 66–71, 71–84] med tystnader på upp till en dryg sekund mellan dem. I det första uttalandet är det Elvira som uppmärksammar ömsesidigt fokus på Ingridringen [38]. Hittills har innovationsgruppen inte kommit fram till någon överenskommelse om vilken sorts bild de ska ta och Mats visar inte heller tydligt åtagande för att han ska ta en bild och skriva ett inlägg. Som ett förslag på vilken bild Mats skulle kunna ta till ett inlägg, hänvisar Anette till Thereses uttalande, från det tidigare mötet, om ”gränssnittet” [40]. Anette verkar leta efter rätt ord för att beskriva bilden och när hon fortsätter prata avbryter hon Tina igen [40–44]. Samtidigt fortsätter återkopplingarna mellan Anette och Therese i den ovanstående situationen, eftersom Therese gör ett uttalande om att Anette pratar om gränssnittet [45]. När Therese sedan fortsätter att prata skriver Anette i Excel-filen att ett av inläggen ska handla om Ingridringen och innehålla en bild på ”gränssnittet” [47–51].

I sitt längre uttalande om gränssnittet nämner Therese dessutom Mats explicit, men får bara ett kort ”mm” till svar [47, 52]. Precis som i situationen från det föregående måndagsmötet visar Mats inget tydligt åtagande eller självförtroende och hans kollegor har förmodligen svårt att avgöra om de verkligen kan förvänta sig att han kommer ta några bilder. Anette kommer sedan med ett förslag om att de (Mats) ska ta en bild på själva Ingridringen [53–55], ett uttalande som Therese gör en återkoppling till genom att påpeka att de inte ska ha med någon från ICE-tech på bild [58–59]. Både Mats och Tina säger ”mm” kort [56–57], men de kortfattade uttalandena och återkommande tystnaderna indikerar att ömsesidigt fokus och delat humör framför allt visas i återkopplingarna mellan Anette och Therese. Som ett svar på Thereses uttalande om att de (Mats) inte ska ta bild på någon från ICE-tech, föreslår Anette att Mats ska ordna en bild på sig själv och Ingridringen [60–63]. Efter att Anette har sagt detta börjar hon skratta tillsammans med Tina och Therese [67–69], medan Mats själv svarar med ett kort och utdraget ”ehh” [66]. De här uttalandena kan tolkas som att Therese och Anette uppmärksammar Mats på att de förväntar sig att han ska ta roliga bilder till ett inlägg om Ingridringen, men han är för tillfället inte indragen i situationen och visar inte åtagande gentemot att utföra framtida handlingar. Sakralisering görs därför inte av individerna tillsammans, i förhållande till skapandet av riktning.

I de två kortare rytmiska block som avslutar det ovanstående utdraget gör Mats uttalanden där han pratar om att det är mer intressant när individer är med på bilder [70, 76–78] – vilket innebär att han åtminstone uppmärksammar att det skulle vara bra om någon är med på en bild med Ingridringen eller

”gränssnittet”. Utifrån det som Mats säger är det emellertid inte tydligt om han faktiskt tänker ta en bild eller skriva ett inlägg. Elvira, Anette och Therese gör sedan flera kortare uttalanden där de återkopplar mellan ömsesidigt fokus (de pratar om Ingridringen) och delat humör (det är roligt om de tar en bild på Ingridringen där någon är med) [71–75, 79–84]. Mats gör fortsatt inga uttalanden där han återkopplar till delat humör eller visar åtagande för att ta bilder till ett inlägg.

Sakralisering görs därför inte trots att det går att identifiera rytmiska block och skapandet av riktning – genom en mer detaljerad analys av uttalandena går det att se hur Mats inte blir indragen i rytmisk synkronisering och det genereras ingen kollektiv upprymdhet mellan individerna. Eftersom individerna pratar om Ingridringen, där Mats är projektledare, är hans uttalanden viktiga för ritualen som de iscensätter tillsammans. I nästa utdrag kommer återkopplingarna att nå en höjdpunkt innan de börjar lösas upp, men Mats visar fortfarande inget åtagande eller självförtroende. Mats begränsade åtagande kvarstår dessutom när enhetschefen Elvira och tjänstearkitekten Anette ber honom explicit om att ta två bilder och förbereda ett inlägg. Här pratar innovationsgruppen med andra ord om en ny eller annorlunda riktning, men individen som förväntas visa åtagande gör det inte och blir aldrig indragen i situationen tillsammans med de andra:

(7.3.2d.) 2023-05-29.

-
85. Therese: >men man kan [ha< e:n den >F(h)Ö(h)RSTA↑ B(h)ILDEN] kan ju
 86. vara på en människa och sen nästa kan ju vara [typ]< [att man] kunde
 87. se gränssnittet
 88. Tina: [HE HE he he he .hhh]
 89. Mats: [ja]
 90. Anette: [mm]
 91. Anette: a:a >[jo men lite] så<
 92. Tina: [j:a]
 93. Elvira: [mm]
 (0.4)
 94. Therese: >för den tycker jag är lite häftig< [att] det finns olika typer
 95. av .hhh [avföring] ja [så] ska [man] välja liksom vilken [det]
 96. var man utförde
 97. Tina: [mm]
 98. Anette: [bajs]
 99. Anette: [aa]
 100. Elvira: [mm]
 101. Tina: [°mm°]
 (0.1)

102. Tina: [°mm°]
 103. Elvira: [°mm°]
 104. Anette: [°mm°]
(0.8)
 105. Anette: >NEJ MEN BILD< P:Å någon människa och (0.2) tester↑ eller test
 (0.4)
 106. Therese: mm
(4.8)
 107. Elvira: ye:s
(1.7)
 108. Elvira: >nej men skickar du det här< til:l (0.2) till Anette >som
 109. författar texten< eller Mats >du skriver ett utkast på texten<
 110. och skickar till Anette
 111. Anette: gör så (0.3) [så kan jag lägga ut] den >°och sådant då↓°<
 112. Elvira: [>som bearbetar< den lite]
(0.5)
 113. Mats: mm
(1.0)
 114. Anette: >°det blir bra°<
(1.9)
 115. Tina: ((harklar sig))
(4.5)
 116. Elvira: °oj (1.0) j:a°
(1.3)
 117. Elvira: .hhh
(1.4)
-

Det här utdraget börjar med ett längre rytmiskt block där återkopplingarna når en höjdpunkt eftersom Therese, Anette, Tina och Elvira gör uttalanden där rytmisk synkronisering skapas och intensifieras [85–104]. Mats gör däremot enbart ett kortare uttalande [89] och är inte indragen i situationen i samband med höjdpunkten, trots att det är han som ska ta bilden på Ingridringen och skriva inlägget. Therese gör däremot två längre uttalanden där hon stundtals ökar talhastigheten, gör utrop och betonar ord som ”gränssnittet” och ”avföring” [85–85, 94–96]. Elvira säger ”mm” flera gånger [93, 100, 103], Tina skrattar samtidigt som Therese [88] och Anette gör flera uttalanden där hon återkopplar till Therese – däribland genom att betona ”bajs” [98] samtidigt som Therese betonar ordet ”avföring” [95]. En tystnad följer efter flera överlappande ”mm”, innan Anette gör ett delvis förhöjt uttalande där hon specificerar att Mats borde ta en bild på en ”människa” och en på ett ”test” [100–104, 105].

Det som Anette gör i det här uttalandet kan beskrivas som att hon sammanfattar den nya eller annorlunda riktning som de har pratat om och söker efter åtagande från Mats. Jag tolkar det som att hon vill att han ska bekräfta att han ska ta en bild på ”någon människa” och ”testet”, så att de kan göra ett inlägg om det på Instagram [105]. Efter uttalandet där Anette sammanfattar vad Mats förväntas göra [105], säger Therese ”mm” [106] innan det blir tyst i knappt fem sekunder. I förhållande till andra tystnader i den här situationen – och andra tystnader under innovationsgruppen möten – är fem sekunder en längre tystnad. Anette, Therese, Elvira och Tina väntar på ett svar från Mats. Att de fyra väntar på ett svar från Mats går också att tolka i förhållande till det som händer efter tystnaden. Efter tystnaden säger enhetschefen Elvira ”yes” i ett utrop [107], något som följs av en tystnad till på knappt två sekunder. Mats har fortfarande inte visat på något tydligt sätt att han tänker ta bilder när Elvira gör ett längre uttalande där hon nämner Mats explicit, hänvisar till Anettes uttalande om att han ska ta bilderna och dessutom lägger till att han ska skriva ett utkast till inläggets text [108–110]. Anette gör en kortare återkoppling i slutet av Elviras uttalande [111–112], som sedan följs av en tystnad innan Mats säger ”mm” [113]. Flera längre tystnader följer sedan mellan varje uttalande och återkopplingarna löses upp [114–117].

Mats har därmed sagt ett kort ”mm” (utan utrop) till att ta bilderna och skriva ett utkast för inlägget, men hans uttalande och åtagande i den ovanstående situationen kan knappast beskrivas som tydligt eller entusiastiskt. Anette, Therese, Elvira och Tina visar för varandra att de tycker det är en bra idé med två bilder på Ingridringen men Mats, som är den som ska utföra den framtida handlingen, gör aldrig några återkopplingar till delat humör och blir aldrig indragen i situationen tillsammans med de andra individerna. Sakralisering görs därför inte i förhållande till skapandet av riktning, eftersom individen som ska utföra handlingarna (Mats) inte är indragen i rytmisk synkronisering. Mats korta ”mm” kan ses som att han visar ett visst åtagande – hans korta uttalande är i sig självt en handling – men i förhållande till ”jag tar det!” och hur hans kollegor gör uttalanden om Ingridringen i den här situationen blir det inte poängfullt att prata om tillskrivning av symbolisk betydelse. När Mats säger ”mm” visar han inte åtagande gentemot en framtida handling som skulle inspirera Förvaltningens medarbetare till innovation, utan han går motvilligt med på att ta två bilder och skriva ett Instagram-inlägg.

Frågan om huruvida Mats utför den framtida handlingen – eller vilka effekter den leder till (om innovationsgruppen får in fler innovationer) – behöver jag inte besvara för att analytiskt kunna säga att ledarskap inte görs i den här situationen. Det som gör det analytiskt relevant att prata om hur ledarskap görs

i samband med sakralisering handlar om att riktningen i nuet tillskrivs symbolisk betydelse – där individerna tillsammans, som ett kollektiv, behöver göra så att de kontinuerliga förhandlingarna mellan dem når höjdpunkter. I den ovanstående situationen skapar Therese, Anette, Elvira och Tina rytmisk synkronisering mellan sig – och de fyra skulle tillsammans kunna göra sakralisering – men det är Mats som behöver visa åtagande i förhållande till skapandet av riktning. När Mats inte gör detta uteblir det kollektiva görandet av sakralisering mellan dem, vilket innebär att situationen inte är ett exempel på hur ledarskap görs.

I det här analysavsnittet har jag utforskat hur sakralisering kan utebli även om individerna, i samband med skapandet av riktning, åberopar en symbol och till viss del skapar rytmisk synkronisering. Utebliven sakralisering ger en bild av hur individer tillsammans, som ett kollektiv, genererar kollektiv upprymdhet och gör sakralisering, något som samtidigt tydliggör hur viktigt det är att specifika individer blir indragna. Samtliga individer som är närvarande i en social situation behöver inte bli indragna tillsammans för att göra sakralisering, men om den eller de personer som förväntas utföra handlingar (i förhållande till skapandet av riktning) gör begränsade återkopplingar – och inte blir indragen – kommer deras åtagande att iscensättas som tvingat och motvilligt. Specifika individer har därför fortsatt möjlighet att påverka hur ledarskap görs, förstått som sakralisering och skapandet av riktning, eftersom de kan påverka det kollektiva görandet av sakralisering mellan dem. Detta förtydligar också hur sakralisering, precis som skapandet av riktning och i förlängningen ledarskap, görs genom en kontinuerlig förhandling – Therese, Anette, Tina och Elvira förhandlar i de ovanstående situationerna med Mats, men han blir aldrig en del i deras rytmiska synkronisering; i de här situationerna är Mats i otakt med sina kollegor och därför kan de tillsammans inte göra ledarskap. De fem kan inte tillsammans tillskriva symbolisk betydelse gentemot riktningen som de skapar och ritualen misslyckas även om en symbol som Ingridringen åberopas. I nästa avsnitt kommer jag att utforska en situation där sakralisering görs och fördjupa förståelsen för varför det som görs kan tolkas som ledarskap.

7.3.3 Sakralisering

I det här analysavsnittet kommer jag att fördjupa förståelsen för hur ledarskap görs genom skapandet av riktning och sakralisering. Situationen som jag kommer att analysera består av två utdrag där tjänstearkitekten Anette berättar om hur hon fikar i matsalen och därigenom lyckats samla in en potentiell innovation kopplat till personlig assistans. Att Anette fikar (i matsalen) med

medarbetare och kollegor – som inte arbetar i innovationsgruppen – är inget ovanligt. Under mitt fältarbete dricker jag själv kaffe med Anette i matsalen, ser en gång hur hon besöker kommunikationssektionen för att fika och blir vid ett tillfälle medbjuden för att äta bakverk på digitaliseringssektionens kontor. Eftersom Anette har arbetat på Förvaltningen i flera år har några av de anställda i andra administrativa stödsektioner tidigare varit hennes närmsta kollegor. I samband med ett informellt samtal mellan mig och Anette berättar hon också om att detta är en av anledningarna till att hon fikar med sina kollegor samt dricker kaffe matsalen; hon ser det som en möjlighet att träffa sina vänner.

Situationen i det här analysavsnittet kommer från ett måndagsmöte i slutet av maj 2023 och det som händer på ett generellt plan är att Anette börjar berätta om hur hon har pratat med Carola (controller på ekonomi- och arkiveringssektionen) i matsalen. Anette berättar om det här samtalet eftersom hon själv tror att Carola kan ha pratat om något som skulle kunna vara en idé till en innovation. När Anette berättar om sitt samtal i matsalen blir Elvira, Therese och Tina indragna i situationen och de gör tillsammans sakralisering. Skapandet av riktning görs samtidigt genom en vändpunkt där ett ihågkommet förflutet, att Anette har fikar med Carola i matsalen, sammanförs med en möjlig framtid, där innovationen skulle kunna vara en robot. Nuet som skapas i den sociala situationen är att Anette – genom att lyssna, fika och skicka en länk – bidrar med en ny innovation till Förvaltningen. Jag har delat upp situationen i två utdrag och i det första utdraget skapas en vändpunkt genom Anettes uttalanden, samtidigt som hon, Elvira, Therese och Tina gör återkopplingar där de visar varandra ömsesidigt fokus och delat humör:

(7.3.3a.) 2023-05-29.

-
1. Elvira: ye:s↑
(0.7)
2. Elvira: då är det klar:t
(0.5)
3. Therese: >ja det var rätt< °sen(h)t i [fredag(h)s]°
4. Anette: [ja okej] jag kan ju berätta att jag
5. hade ett långt samtal med e:h >vad heter hon< e:h >åh↑ nu tappar
6. jag bort det< e:h↑ CAROLA .hhh e:h °o:c:h° >vi satt och fika sen
7. börja hon prata< alltså jag har en idé >°sitter hon där°< och
8. jag har det här↑ är ett problem som vi haft i många år .hhh och
9. det har med assistsans och göra men hur de redovisar att det är
10. väldigt mycket handpåläggning
((Anette imiterar Carola))
11. Elvira: mm↑
((Elvira och Therese tittar på Anette))

12. Elvira: °mm°
 13. Therese: mhm
 (0.2)
 14. Anette: så att e:h:m jag har >[vidarebefordrade]<
 15. Therese: [personlig assistans]
 (0.8)
 16. Anette: ja↑ det har tydligen en hel del med redovisningen och göra att det
 17. det (.) >kommer grejer från Försäkringskassan< och så ska det
 18. göras >men det är väldigt mycket handpåläggning< .hhh
 19. Therese: °mhm°
 (0.3)
 20. Anette: eh och jag tänker ju liksom >tänk om det hade gått att lösa med<
 21. en↑ (.) robot >eller [vad som helst]< [som] vi som vi redan har
 22. Ultron och >nej det har vi inte men Jarvis och< .hhh e:h
 23. [Vision] och alla andra [så här] m:e:n [så att] hon har fått e:h
 24. länken då till våra canvasar [så att (ord)]
 25. Elvira: [°mm°]
 26. Tina: [mm]
 27. Elvira: [°mm°]
 28. Tina: [°.hhh he he°]
 29. Elvira: [°jah:a↑°]
 30. Tina: [°.hhh°]
 31. Tina: [°mm°]
 32. Elvira: [m:m↑]
 (0.5)
-

Det första utdraget från situationen går att dela upp i ett kortare [3–15] och ett längre rytmiskt block [16–32], efter två fristående uttalanden [1, 2] och två längre tystnader på runt en halv sekund. De första uttalandena från Elvira [1] och Therese [2–3] görs gentemot den föregående punkten på dagordningen. När Anette sedan gör sitt första längre uttalande åberopar hon ett ihågkommet förflutet, där hon har fikat med Carola och fått höra om hur de på ekonomi- och arkiveringssektionen har ”ett problem” med ”handpåläggning” i arbetet med (personlig) ”assistans” [4–10]. När Anette åberopar det ihågkomna förflutna har hon visserligen glömt vad Carola heter först, men i sitt uttalande växlar hon talhastighet flera gånger, betonar ordet ”assistans”, gör utrop (”åh”, ”eh”, ”här”) och höjer rösten när hon kommer på att Carola heter Carola [6]. I den delen av uttalandet där Anette berättar om vad Carola skulle sagt i ett ihågkommet förflutet, byter hon dessutom röstläge och imiterar henne [7–9] – med undantag för när hon sänker rösten och med högre talhastighet säger ”sitter hon där”.

De kortare kommentarerna från Elvira och Therese [11–13] visar på ömsesidigt fokus, de lyssnar på vad Anette pratar om och tittar på henne. Den uppåtgående tonen i Elviras första ”mm” [11] går dessutom att tolka som att hon är intresserad och positiv till det som Anette pratar om, vilket betyder att det finns en antydning till delat humör mellan dem. Therese överlappande uttalande [15] avbryter till viss del Anette [14], men samtidigt visar Therese att hon vill veta mer om det ihåggkomna förflutna som Anette har återopat. Innan tystnaden på knappt en sekund görs därför det ihåggkomna förflutna som Anette återopat till ett gemensamt ting som mötesdeltagarna visar ömsesidigt fokus gentemot. I det här utdraget är det Anette själv som, efter att hon gjort ett uttalande om varför det är ”mycket handpåläggning” i arbetet med personlig assistans, sammanför det ihåggkomna förflutna med en möjlig framtid. Anette har gett länken till ”våra canvasar” (på intranätet) eftersom redovisningen i en möjlig framtid skulle kunna skötas av en ”robot” (Jarvis är namnet på ett RPA-verktyg som redan används i Förvaltningen), något som Carola skulle kunna skicka in en idé om nu. I nuet bidrar Anette därför med en ny innovation genom att fika, lyssna och skicka länken till canvas-blanketterna till sina medarbetare i Förvaltningen.

Elvira och Tina gör flera kortare uttalanden [25–32] under tiden som Anette gör sitt längre, men utan att avbryta henne. De här kortare uttalandena fungerar i stället som återkopplingar där de visar för Anette att de tillsammans har ömsesidigt fokus på en potentiell idé till en innovation från kontrollern Carola. I ett av de här kortare uttalandena börjar Tina dessutom skratta med lägre röst [28], innan Elvira säger ”jaha” respektive ”mm” med uppåtgående ton [29, 32]. Innan jag bryter det här första utdraget går det därför att se delat humör (individerna visar för varandra att de är positiva till en potentiell idé från Carola) och det görs återkopplingar som bidrar till rytmisk synkronisering. Anette, Elvira, Therese och Tina blir här tillsammans indragna i en situation där de är positiva till att prata om en potentiell idé från Carola, som Anette har hänvisat till att fylla i canvas-blanketterna efter en fika i matsalen. De här återkopplingarna kommer också att fortsätta göras i det andra utdraget, där individerna tillsammans gör sakralisering:

(7.3.3b.) 2023-05-29.

-
- | | |
|--------------|--------------|
| 33. Elvira: | br:a↑ |
| 34. Therese: | °kul° |
| | (0.5) |
| 35. Anette: | .hhh [s:å] |
| 36. Elvira: | [roligt↑] |
| | (0.2) |

37. Tina: °mm°
 38. Anette: ja .hhh >så hon skulle luska lite<
 (0.1)
 39. Elvira: ja↑
 (0.9)
 40. Elvira: kul↑
 (0.2)
 41. Anette: [°mm°]
 (0.4)
 42. Therese: °mm° .hhh
 (0.2)
 43. Elvira: >för det har< j:u >mig veterligen< inte kommit så många initiativ
 44. från e:h från ekonomi (.) som >som [sektion] så< [så att] det ä:r
 45. [toppen↑] (.) °att [det börjar] börjar gro lite där° bra jobbat Anette↑
 46. >vid fikabordet< [kan man] >kan man fånga en och annan<
 47. .hhh °j:a°
 48. Anette: nej
 49. Anette: [°mm°]
 50. Anette: [nej]
 51. Tina: [mm]
 52. Anette: °mm°
 53. Therese: [mm]
 54. Therese: .hhh
 55. Therese: .hhh
 56. Therese: [.hhh]
 57. Anette: [absolut↑]
 58. Tina: [j:a]
 (0.2)
 59. Anette: >och mycket annat↑< he he [.hhh he he .hhh]
 60. Elvira: [ja↑ det är k(h)u(h)l a(h)t(t) (ord)]
 61. Tina: [.hhh he he he °he he] [he° .hhh]
 62. Therese: [°he he he°]
 63. Elvira: y:e:s kul↑ >men uppföljning av< verksamhetsbesök eh nu gjorde
 64. >vi ju det< e:h
-

I det här utdraget följs två kortare rytmiska block [33–34, 35–39] av ett längre [40–64] innan ömsesidigt fokus förändras och Elvira börjar prata om nästa punkt på dagordningen. Med undantag för ett längre uttalande från Elvira [43–47] består det här utdraget av kortare uttalanden från flera olika individer. Återkopplingarna mellan ömsesidigt fokus och delat humör är tydliga eftersom flera av uttalandena i utdraget handlar om att visa hur det som Anette har gjort – att fika med Carola och ge henne länken till canvas-blanketterna – är ”bra”, ”kul” och ”roligt”. I det längre uttalandet nämner Elvira att det ännu inte har

kommit in så många innovationer från ekonomi- och arkiveringssektionen och därför är det ”toppen att det börjar gro lite där”; Anette har gjort någonting bra och ”vid fikabordet kan man fånga en och annan” [43–47]. Anette svarar ”absolut” [57] i ett utrop och Tina säger ”ja” [58], innan Anette lägger till ”och mycket annat” (kan man fånga vid fikabordet). När Anette gör det här uttalandet höjer hon talhastigheten och detta följs av skratt – där Anette skrattar tillsammans med Elvira, Tina och Therese. Här når intensifieringen en höjdpunkt där individerna har skapat rytmisk synkronisering och genererar kollektiv uppmärksamhet mellan varandra. Det som händer i den här situationen är att Anette, Elvira, Therese och Tina gör sakralisering tillsammans.

Sakralisering och skapandet av riktning innebär att individerna tillsammans tillskriver symbolisk betydelse i nuet – och det är analytiskt relevant att prata om hur ledarskap görs. I nuet har Anette inte bara fikat, lyssnat och skickat en länk, utan det hon har gjort (och gör) representerar något mer. Anette möjliggör en potentiell innovation som för innovationsgruppen närmare andra delar av Förvaltningen, utan att själv behöva ”trycka in” en lösning som inte fungerar; deras arbete (med att komma närmare Förvaltningens verksamheter) har börjat ”gro lite” i ekonomi- och arkiveringssektionen. Den potentiella innovationen som Anette har bidragit till att samla in skulle innebära minskad handpåläggning, kopplat till ansökningar om personlig assistans, något som skulle spara tid i Förvaltningens verksamheter. Carola är visserligen controller i ekonomi- och arkiveringssektionen, men de här ansökningarna hänger principiellt samman med verksamhet 1 (beslutshandläggning). Att fika, lyssna och skicka länkar tillskrivs därför symbolisk betydelse i nuet, som innebär att de i grunden vardagliga handlingarna representerar hur innovation är en lösning på Förvaltningens mest grundläggande problem. Det individerna gör tillsammans i nuet – skapandet av riktning och sakralisering – kan tolkas som att ledarskap görs eftersom det går att urskilja en form av extraordinarisering i det vardagliga och kontinuerliga.

När innovationsgruppen börjar diskutera verksamhetsbesök i slutet av den här situationen [63–64] förändras ömsesidigt fokus mellan dem, flera längre tystnader delar upp uttalandena och återkopplingarna som bidragit till intensifiering löses upp. På det här måndagsmötet, efter de två ovanstående utdragen, är det framför allt Anette som fortsätter att prata om ett verksamhetsbesök som hon själv har gjort. Anette har först svårt att hitta sina anteckningar från verksamhetsbesöket och när hon senare hittar dem menar hon att det hon fick höra (från en enhetschef) mest handlade om digitalisering och utvecklingsledning. Att återkopplingarna löses upp efter de ovanstående utdragen handlar därför dels om hur individerna gör sina uttalanden i den

sociala situationen, dels om vad de gör sina uttalanden om. När Anette fortsätter prata om sitt verksamhetsbesök har ömsesidigt fokus förändrats, hon gör själv flera uttalanden utan att återropa någon artefakt och det uppstår längre tystnader när hon exempelvis letar efter sina anteckningar. Tillsammans gör individerna inte skapandet av riktning och sakralisering, vilket betyder att det inte är analytiskt relevant att prata om hur ledarskap görs efter det ovanstående utdraget; de kontinuerliga förhandlingarna fortsätter, men utan att individerna tillsammans tillskriver symbolisk betydelse.

Det går också att vända på det här resonemanget och fråga sig vad det är som gör att Anette, Elvira, Therese och Tina tillsammans blir indragna – och gör ledarskap – i den ovanstående situationen. Svaret blir då att det dels beror på hur de gör sina uttalanden, dels vad det är som de gör sina uttalanden om. Genom att variera sin talhastighet, betona vissa ord som sägs långsammare, göra utrop, skratta tillsammans, fokusera på att inte avbryta varandra och samtidigt undvika längre tystnader bidrar de fyra tillsammans till intensifiering genom rytmisk synkronisering. De visar ömsesidigt fokus för varandra, gör återkopplingar till delat humör och anpassar sig efter varandra i situationen – de hittar en takt och intensifierar uttalandena i förhållande till varandra. Utifrån innehållet i uttalandena (vad) kan individer dessutom återropa artefakter och konstruera separering när kollektiv upprymdhet genereras. Både hur individerna pratar och vad de pratar om bidrar därmed till att ledarskap görs – förstått som skapandet av riktning och sakralisering.

I det här analysavsnittet har jag fördjupat förståelsen för hur skapandet av riktning kan göras samtidigt som sakralisering. Skapandet av riktning görs i kontinuerliga förhandlingar, men rytmisk synkronisering och intensifiering gör det möjligt att utforska hur detta fluktuerar. Det som görs i samband med höjdpunkterna är poängfullt att förstå som sakralisering, eftersom det som görs är att vardagliga handlingar tillskrivs symbolisk betydelse; i nuet gör individerna tillsammans en form av situationsbaserad extraordinarisering. Skapandet av riktning och sakralisering gör det dessutom analytiskt relevant att prata om hur ledarskap görs eftersom individerna, som tillsammans är indragna i situationen, i nuet upphöjer handlingar (i en riktning) över det vanliga. I den ovanstående situationen handlar riktningen som Anette, Elvira, Therese och Tina skapar inte bara om att de ska fika, lyssna och skicka länkar, utan de pratar tillsammans om hur innovationsgruppen skulle kunna närma sig andra delar av Förvaltningen, bli bättre i arbetet med innovation och hitta lösningar på de mest grundläggande problemen. På samma sätt kan situationer där individer tillsammans pratar om toaletter handla om någonting mer än anrättningen där vi kissar och bajsar – som en symbol tillskrivs den i upprepade

situationer betydelse där den representerar hur Förvaltningen ska kunna hantera den åldrande befolkningen. Där och då, i den sociala situationen, tillskriver individerna handlingar i en riktning betydelse utöver det vardagliga – det som iscensätts mellan dem blir för tillfället extraordinärt.

7.4 Sammanfattning

I det här analyskapitlet har jag fördjupat mitt resonemang om vad sakralisering är, hur det görs och varför det bidrar till en förståelse för just ledarskap. I samband med sakralisering gör individer tillsammans så att något i grunden vardagligt, till exempel en artefakt eller en riktning och handlingar som ska utföras i förhållande till den riktningen, tillskrivs symbolisk betydelse. Artefakten eller riktningen representerar då mer än det vardagliga i sig självt. En toalett görs i nuet till en symbol för hur framgångsrik innovation ska gå till och att lyssna på sina kollegor i matsalen görs till ett steg mot att lösa Förvaltningens mest grundläggande problem. När individer skapar en riktning samtidigt som de fyller i varandras uttalanden, växlar talhastighet, betonar vissa ord, gör utrop och skrattar tillsammans – så att de längre tystnaderna försvinner – blir det analytiskt relevant att prata om hur ledarskap görs. Där och då iscensätts det som görs så att det för tillfället blir extraordinärt.

Detta innebär att riktningen som skapas mellan individer – och de handlingar som de visar åtagande gentemot – i sig kan vara vardagliga. Det kan i grunden handla om att följa med kvalitetsuppföljare på verksamhetsbesök, förlänga en anställning, mäta avföring, skriva förfrågningar eller lyssna på kollegor. Analytiskt behöver jag inte heller veta om de framtida handlingarna utförs eller vilka effekter de leder fram till. Att sakralisering görs innebär att det är i nuet som individerna tillsammans iscensätter en situationsbaserad extraordinarisering – för tillfället pratar de inte bara med varandra om vardagliga handlingar, utan positioneringen som de förhandlar fram innebär att de i stunden skapar någonting bättre. Det de gör i nuet är att de löser Förvaltningens mest grundläggande problem, ”sår frön” och realiserar toalettsitsar med ”stor potential”. När individer tillsammans gör skapandet av riktning och sakralisering i sociala situationer är det därför analytiskt relevant att tolka det som görs som ledarskap.

8 Riktning, sakralisering, ledarskap

Syftet med den här avhandlingen har varit att bidra med kunskap om varför det som görs i vardagliga interaktioner, i formella organisationer, kan förstås som ledarskap. I det här kapitlet diskuterar jag mina slutsatser för att förtydliga hur den nya kunskapen som jag bidrar med förhåller sig till den tidigare forskningen om LAP/LII och ledarskap. En central del i mitt bidrag handlar om sakralisering, ett begrepp som tydliggör hur ledarskap görs i samband med skapandet av riktning och innebär en form av situationsbaserad extraordinarisering. För att precisera hur sakralisering bidrar med en djupare förståelse för varför det som görs i vissa vardagliga interaktioner – eller sociala situationer – blir analytiskt relevant att prata om som ledarskap, kommer jag att inleda kapitlet med att sammanfatta mina slutsatser kopplade till skapandet av riktning, rytmiska block och sakralisering. Dessutom reflekterar jag kring mitt bidrag, begränsningar och framtida studier i relation till det teoretiska intresset, min etnografiska metod och mina metodologiska utgångspunkter.

8.1 Riktning

Forskningen om ledarskap (som praktik) i vardagliga interaktioner har hittills utforskat hur skapandet av riktning görs genom att individer positionerar sig i förhållande till banor som ständigt konstrueras, att trajektorior konfigureras, och vändpunkter där ett ihågkommet förflutet sammanförs med en möjlig framtid (Crevani 2018; Simpson et al. 2018; Sklaveniti 2020). Detta görs i en kontinuerlig förhandling som består av multimodala uttalanden – där individer kan säga någonting verbalt, åberopa artefakter eller gestikulera. Skapandet av riktning lokaliseras därmed i de effekter eller handlingar som utförs i den sociala situationen (Larsson et al. 2025; Lortie et al. 2022; Nielsen & Larsson 2025). I relation till den här forskningen har jag utifrån den första frågeställningen i den här avhandlingen tydliggjort hur skapandet av riktning

görs kollektivt – av individer tillsammans. Det kollektiva hänger ihop med den kontinuerliga förhandlingen, där individer hela tiden gör uttalanden i förhållande till varandra och deras kontext (se även Larsson et al. 2025; Larsson & Nielsen 2025; Ramsey 2016). Detta betyder att en eller flera individer kan göra uttalanden där ett ihågkommet förflutet sammanförs med en möjlig framtid (se även Sklaveniti 2020).

Medan den kollektiva, kontinuerliga och förhandlande karaktären på skapandet av riktning förtydligar delar som den tidigare forskningen redan har undersökt, utforskar jag i den här avhandlingen dessutom hur misslyckanden är centralt i skapandet av riktning. När individer gör flera uttalanden om vad de har gjort fel, i ett ihågkommet förflutet, skapas en positionering som möjliggör uttalanden om nuet som en ny eller annorlunda riktning mot det bättre. De handlingar som individer utför genom att göra uttalanden – och uttalanden om att utföra handlingar i en möjlig framtid – innebär därmed att de ständigt konstruerar en bana där de rör sig från de ihågkomna misslyckandena. Även om det är svårt att peka på exakt vilka handlingar som ska utföras – eller veta om de verkligen utförs efter den sociala situationen – görs det som individerna säger för tillfället till en ny eller annorlunda riktning.

Det ihågkomna förflutna som misslyckat tydliggör dessutom en annan viktig insikt i förhållande till skapandet av riktning, som kollektivt och en kontinuerlig förhandling. Genom att visa för varandra att de pratar om samma sak – något som får betydelse mellan dem – kan individerna tillsammans göra ett ihågkommet förflutet till ett gemensamt ting. Det ihågkomna förflutna är då inte objektivet, men det blir för tillfället stabilt mellan individerna; utifrån de multimodala uttalandena som individerna gör iscensätter de i nuet att de är överens med varandra. Flera individer kan därmed åberopa ett ihågkommet förflutet tillsammans och i olika sociala situationer går det att se en liknande trajektoria – en återkommande positionering i en bana som görs kollektivt, på ett liknande sätt.

En del av forskningen om skapandet av riktning har berört hur tempot i sociala situationer varierar (Lortie et al. 2022) eller argumenterat för att vändpunkter skulle vara relaterade till rytm (Simpson et al. 2018). Utan specifikt fokus på skapandet av riktning har Robinson och Renshaw (2021) också pekat på betydelsen av det som studiens deltagare upplever som högt tempo i sociala situationer, medan Packendorff et al. (2014) menar att rytm skulle kunna användas för att förstå hur ledarskap görs. För att svara på frågan om hur skapandet av riktning görs har jag i den här avhandlingen närmast mig den här diskussionen – efter att jag utforskade hur vissa vändpunkter görs när det som

observatör går att tolka hur rytm iscensätts och fluktuerar mellan individer i sociala situationer. Ibland när ett ihågkommet förflutet sammanförs med en möjlig framtid förekommer flera tystnader och enbart ett fåtal individer gör uttalanden, medan andra vändpunkter görs när flera individer fyller i varandras uttalanden, pratar snabbare, skrattar tillsammans och gestikulerar. Med den här avhandlingen utforskar jag därför hur skapandet av riktning kan iscensättas på olika sätt mellan individer och att det därigenom är möjligt att tydliggöra varför vissa vardagliga interaktioner skulle innebära att ledarskap görs, medan andra inte gör det. För att förstå mer om varför behöver jag emellertid närma mig den andra frågeställningen i den här avhandlingen och det bidrag som jag gör i form av rytmiska block.

8.2 Rytmiska block

För att utforska hur skapandet av riktning görs på olika sätt och kan kopplas till rytm i sociala situationer har jag intresserat mig för multimodala uttalanden, där den tidigare forskningen utifrån perspektiven LAP/LII har tydliggjort hur individer återoppar artefakter och använder gester (Arvedsen & Hassert 2020; Larsson et al. 2025; Lortie et al. 2022; Van De Mierop 2020). Även i den här avhandlingen går det att se hur individer använder gester i samband med vändpunkter – att de knäpper med fingrarna, börjar skriva och tittar åt ett visst håll – eller återoppar digitala artefakter genom att till exempel använda muspekaren på en touchskärm i mötesrummet. Det som händer kan principiellt förstås som att individer aktiverar sin kontext och gör den till en del av den sociala situationen mellan dem (Clifton 2015; Endrissat & von Arx 2013; Larsson et al. 2025). Touchskärmar, dagordningar och kroppsspråk blir till aktörer i den kontinuerliga förhandlingen.

Utifrån min analys har jag fördjupat förståelsen för hur artefakter, i likhet med ett ihågkommet förflutet, återoppar och görs till gemensamma ting. Det som händer i båda fall är att individer tillsammans aktiverar delar från sin kontext genom att göra uttalanden gentemot dem. Eftersom flera individer tillsammans gör artefakter – eller ett ihågkommet förflutet – till gemensamma ting behöver de samtidigt visa för varandra att de fokuserar på att göra uttalanden om samma sak. I ett enskilt uttalande kan därför en individ återoppar en artefakt, men det behövs sedan fler multimodala uttalanden för att artefakten (eller det ihågkomna förflutna) för tillfället ska göras till ett gemensamt ting mellan dem. Användningen av gester och blickar indikerar dessutom att individer tillsammans är fokuserade eftersom exempelvis pekande – eller cirkulerande

med muspekaren på en touchskärm – enbart kan uppfattas av andra individer om de tittar mot individen som gör uttalandet eller artefakten som åberopas.

Att individer visar fokus för varandra är något nytt i förhållande till LAP/LII, som jag i den här avhandlingen kopplar till teorin om interaktionsritualer – det som görs kan förstås som att individer visar ömsesidigt fokus och delat humör för varandra (Collins 2004). I den här avhandlingen har jag med hjälp av teorin om interaktionsritualer tydliggjort hur individer gör återkopplingar genom att i flera uttalanden visa att de fokuserar på att prata om samma sak (t. ex. en artefakt eller ett ihågkommet förflutet) och delar humör gentemot detta (de är positiva, glada eller frustrerade). Teorin om interaktionsritualer gör det dessutom möjligt att peka på rytm i mitt empiriska material i samband med att individer gör återkopplingar, eftersom individer anpassar uttalanden efter varandra. Individerna visar ömsesidigt fokus och delat humör genom att fylla i varandras verbala uttalanden, utan att överlappa, skratta tillsammans och gestikulera så att det skapas rytmisk synkronisering – rytm iscensätts mellan individer som, när de blir indragna i en takt, innebär att återkopplingarna kan intensifieras (Collins 2004).

I den här avhandlingen har jag fördjupat förståelsen för hur en sådan intensifiering i sociala situationer kan identifieras på en generell nivå med hjälp av ett heuristiskt verktyg som jag kallar för rytmiska block. Sociala situationer kan delas upp utifrån de längre tystnaderna ($\geq 0,5$ sekunder) som uppstår mellan verbala uttalanden. Rytmiska block tydliggör därför hur sociala situationer fluktuerar mellan fristående uttalanden från enskilda individer, som delas upp av längre tystnader, till längre rytmiska block där (flera) individer fyller i varandras uttalanden. Som ett heuristiskt verktyg ger rytmiska block en första bild av när återkopplingar intensifieras och det går att se rytmisk synkronisering mellan individer. I en närmare analys av de rytmiska blocken går det sedan att tolka hur tystnaderna förhåller sig till rytmisk synkronisering och analysera de multimodala uttalandena som görs mer detaljerat. Genom min mer detaljerade analys av rytmiska block har jag utforskat hur skapandet av riktning ibland görs samtidigt som det, utifrån de rytmiska blocken, går att se intensifiering. Här förhåller sig mina slutsatser om ledarskap därför både till diskussionen om skapandet av riktning och betydelsen av rytm.

I förhållande till den tidigare forskningen om LAP/LII förtydligar rytmiska block och teorin om interaktionsritualer inte bara hur skapandet av riktning kan göras på olika sätt, genom multimodala uttalanden som intensifieras, utan gör det också möjligt att förstå hur det vardagliga kan bli föremål för extraordinarisering. Teorin om interaktionsritualer bygger på ett principiellt resonemang om att det som händer när återkopplingar intensifieras – så att

individer börjar fylla i varandra – är att kollektiv upprymdhet genereras (Collins 2004). I samband med att kollektiv upprymdhet genereras tillskriver individer tillsammans symbolisk betydelse till det som de pratar om – en handling eller en artefakt kan för tillfället representera mer än det vardagliga. Rytmska block är därför ett bidrag som, på en generell nivå, gör det möjligt att identifiera när i sociala situationer som kollektiv upprymdhet genereras och extraordinarisering görs. För att kunna svara mer explicit på den andra och tredje frågeställningen behöver jag emellertid det begrepp som utgör det huvudsakliga bidraget från den här avhandlingen: Sakralisering. Ett begrepp som tydliggör hur en form av situationsbaserad extraordinarisering görs i samband med de rytmska blocken och kan förstås som ledarskap.

8.3 Sakralisering i vardagliga interaktioner

Genom en mer detaljerad analys av det som görs i sociala situationer där det går att identifiera längre rytmska block har jag, med hjälp av teorin om interaktionsritualer, utforskat en form av situationsbaserad extraordinarisering som jag kallar för sakralisering. Utifrån mitt empiriska material har jag förtydligat hur sakralisering görs genom att individer börjar fylla i varandras uttalanden, åberopar artefakter, skrattar tillsammans, växlar talhastighet och kommer med utrop. När individer skrattar (ha-ha-ha), knäpper med fingrarna (knäpp-knäpp-knäpp) eller säger ja efter varandra (ja-ja-ja) iscensätts en rytm som – tillsammans med de försvinnande tystnaderna, snabbare tal och utrop innebär att återkopplingarna mellan individer intensifieras. Genom flera uttalanden förstärks ömsesidigt fokus och delat humör tills återkopplingarna når höjdpunkter, som följs av längre tystnader. I min analys har jag undersökt hur det här görs genom en kontinuerlig förhandling mellan individer, där de tillsammans måste iscensätta intensifiering genom sina multimodala uttalanden. Den kontinuerliga förhandlingen fluktuerar med en rytm och det är i samband med höjdpunkterna som det är poängfullt att prata om hur sakralisering görs.

I den här avhandlingen har jag utforskat hur det som görs i samband med sakralisering är att det genereras kollektiv upprymdhet, vilket innebär att individer tillsammans tillskriver symbolisk betydelse i nuet. Kollektiv upprymdhet – och därmed sakralisering – är en situationsbaserad form av extraordinarisering eftersom det görs i den sociala situationen och inte nödvändigtvis behöver kopplas till handlingar som en chef har utfört (jfr Alvesson & Sveningsson 2003b). Sakralisering innebär i stället att det som

individerna för tillfället fokuserar sina multimodala uttalanden gentemot – en artefakt som ett knippe med morötter eller handlingar som ska utföras i förhållande till en viss riktning – för tillfället representerar något mer. Ett knippe med morötter görs till en symbol för arbetet med innovation och att förlänga en anställning görs till en del av lösningen på hur den åldrande befolkningen ska hanteras. I nuet separeras och upphöjs det i grunden vardagliga som individerna pratar om när de aktivt konstruerar symbolisk betydelse genom att fylla i varandras uttalanden, skratta tillsammans, växla talhastighet och göra utrop.

I förhållande till den första frågeställningen tydliggör jag med sakralisering hur skapandet av riktning kan göras på olika sätt – den kontinuerliga förhandlingen mellan individer och deras kontext fluktuerar. I den här avhandlingen har jag utforskat hur fluktuering syns utifrån individers multimodala uttalanden, där avsaknaden av tystnader, skratt, växlande talhastighet, betoningar, utrop och gester skapar rytmisk synkronisering mellan individer. När flera individer uppmärksammar vad de pratar om och hur de pratar om det, gör de återkopplingar mellan ömsesidigt fokus och delat humör som kan intensifieras i takt med att de fyller i varandra, skrattar och gestikulerar. I den här avhandlingen har jag dessutom fördjupat förståelsen för hur teorin om interaktionsritualer kan kopplas till åtagande (Nielsen & Larsson 2025) i mitt empiriska material, eftersom individer visar en vilja att utföra framtida handlingar och självförtroende i samband med sakralisering. Samtidigt innebär sakralisering att jag inte behöver veta om individerna faktiskt utför de framtida handlingarna, utan det viktiga är de effekter som skapas redan i den sociala situationen (Crevani 2018; Larsson et al. 2025): Exempelvis att en individ uppmärksammar att de ska göra något genom att säga ”jag tar det!” eller att flera individer visar för varandra att de har lärt sig något.

Tillsammans med rytmiska block utgör sakralisering också mitt svar på den andra frågeställningen, om hur extraordinarisering görs i sociala situationer. Extraordinarisering har tidigare kopplats till chefers handlingar och hur de får symbolisk betydelse i efterhand (Alvesson & Svingen 2003b; Worley 2018), vilket innebär att det principiellt handlar om särskilda individer som retroaktivt tillskrivs en nådegåva (Grint 2009; Weber 1922/1978). Att det i grunden vardagliga skapandet av riktning kan tillskrivas symbolisk betydelse i samband med sakralisering, bidrar med förståelse för hur handlingar kopplade enskilda individer eller deras egenskaper också skulle kunna bli föremål för extraordinarisering i nuet. I delar av min analys har jag exempelvis utforskat hur handlingar kopplade till undersköterskan Ingrid, hennes enhetschef, vårduppfinnaren Viktoria, projektledaren Mats och tjänstearkitekten Anette

tillskrivs symbolisk betydelse. Sakralisering gör det därför möjligt att förstå hur tillskrivning av en nådegåva görs aktivt och kollektivt i relation till skapandet av riktning – en individ, dennes egenskaper och handlingar får symbolisk betydelse när tystnaderna mellan flera uttalanden försvinner, eftersom återkopplingarna som görs intensifieras, individerna skrattar tillsammans, gör utrop och gestikulerar.

Vad beträffar den tredje frågeställningen innebär rytmiska block och sakralisering att det blir möjligt för mig att identifiera och fördjupa förståelsen för när ledarskap görs i sociala situationer. Vissa sociala situationer är exempel på ledarskap eftersom skapandet av riktning görs i samband med sakralisering, vilket betyder att det som individerna gör tillskrivs symbolisk betydelse i nuet. Skapandet av riktning, rytmiska block och sakralisering innebär i kombination att det blir tydligare när situationer kan tolkas som att ledarskap görs eller inte. Om skapandet av riktning innebär en positionering där en enskild individ har utfört, utför, eller ska utföra vissa handlingar blir det dessutom möjligt att förstå hur Webers (1922/1978) nådegåva tillskrivs kollektivt av flera individer som aktivt konstruerar symbolisk betydelse. Med sakralisering utforskar jag därför hur skapandet av riktning principiellt skulle kunna relateras till synsätten på karisma, transformation och extraordinarisering, utan att överge utgångspunkten att ledarskap görs genom i grunden vardagliga handlingar. Att fylla i varandras uttalanden, åberopa artefakter, skratta tillsammans, växla talhastighet och göra utrop är vardagligt – men kan i vissa sociala situationer innebära att det som görs mellan individerna blir extraordinärt.

8.4 Etnografi för att fånga ledarskap

Som tidigare nämnts domineras ledarskapsforskningen av studier där det empiriska materialet kommer från experiment eller individers återberättande i enkäter, intervjuer och historiskt material (Bryman 2011; Clifton et al. 2020; Fairhurst 2007; Fairhurst & Connaughton 2014). Detta innebär att även om studier utifrån perspektiv som LAP/LII har utvecklat ett intresse för att studera ledarskap när det händer är andelen av ledarskapsforskning som utgår från observationer, skuggningar ljud- och videoinspelningar fortfarande liten (Clifton et al. 2020; Nielsen & Larsson 2025; Schnurr & Schroeder 2018). Det finns med andra ord få studier som har närmast sig frågan om hur ledarskap görs med utgångspunkt i en etnografisk ansats, vilket innebär att den här avhandlingen enbart genom sin metod och metodologiska utgångspunkter kan ses som ett bidrag till ledarskapsforskningen.

I förhållande till de studier som tidigare har använt observationer, ljud- och videoinspelningar för att fånga hur ledarskap görs när det händer, innebär kombinationen av etnografi och symbolisk interaktionism ett annorlunda angreppssätt. Den symboliska interaktionismen innebär att jag i den här avhandlingen är processororienterad – och fokuserar på det som händer mellan individer – men detta skiljer sig från en processontologi (Crevani 2018; Crevani & Endrissat 2016) eftersom det går att utforska en viss stabilitet eller mönster i sociala situationer. I kombination med den etnografiska metoden är de slutsatser som jag resonerar mig fram till också annorlunda i relation till EMCA, eftersom jag tolkar det som görs i förhållande till tidigare sociala situationer och ett mer övergripande teoretiskt ramverk. Även om jag närmar mig en emisk förståelse har min ambition inte varit att förstå sociala situationer som studiens deltagare, utan jag tolkar det som händer i förhållande till mitt teoretiska ramverk. De mönster som identifieras inom EMCA återfinns med andra ord på en lokal mikro-nivå (Larsson & Nielsen 2025; Nielsen & Larsson 2025), medan jag närmar mig en mer abstrakt nivå med hjälp av mina tolkningar som forskare.

Trots dessa skillnader finns det gemensamma beröringspunkter i intresset för vardagliga interaktioner som gör att den här avhandlingen, med utgångspunkt i en etnografisk metod och symbolisk interaktionism, bidrar till diskussionen om hur ledarskap görs utifrån perspektiv som LAP/LII. Etnografi och symbolisk interaktionism möjliggör en djupare förståelse för hur ledarskap görs mellan individer, utan att det behöver stämma överens med vad enskilda individer har upplevt – observationer och inspelningar blir det centrala materialet i en kvalitativ analys i stället för intervjuer. Om ledarskap är svår fångat, romantiserat och kollektivt tydliggör jag med den här avhandlingen hur fenomenet kan studeras i vardagliga interaktioner utan att delegera definitionen till studiens deltagare (jfr Larsson & Alvehus 2023). Det kollektiva innebär dessutom att observatören själv blir en del av fenomenet, något som jag har tydliggjort med begreppet sakralisering. Att jag själv upplever hur sociala situationer intensifieras – och i vissa fall börjar skratta tillsammans med studiens deltagare – visar att jag också blir indragen i det som görs mellan oss.

En följdfråga blir emellertid om det är relevant att över huvud taget studera ledarskap utifrån den metod som jag har använt. Här menar jag att svaret är ja, eftersom sakralisering tydliggör hur viktigt det är med kontextuell förståelse för att kunna teoretisera hur ledarskap görs. Om ledarskapsforskare ska försöka hitta en balans mellan emiska och etiska perspektiv på ledarskap behöver fler analytiska resonemang utgå från observationer av det som individer faktiskt gör tillsammans i sin vardag. Inom ledarskapsforskningen finns det annars ett

glapp mellan den emiska bilden av ledarskap – som blivit återberättad av deltagare i olika studier – och en konceptuell diskussion som sällan appliceras på något empiriskt material. Det här skulle givetvis kunna bero på svårigheterna att fånga det försvinnande ledarskapet i vardagligt, empiriskt, material. När ledarskap antingen är överallt eller ingenstans blir det enklare att delegera definitionen till någon annan eller konstatera att det empiriska materialet inte handlar om ledarskap. Med den här avhandlingen har jag utforskat hur det går att samla in empiriskt material och fånga ledarskap på ett tydligare sätt i analysen av sociala situationer. Detta kräver emellertid en detaljerad analys och djupgående förståelse för kontexten, där etnografi utgör ett fördelaktigt tillvägagångssätt. Genom att samla in empiriskt material och skriva om hur ledarskap görs på det här sättet är det möjligt att bidra med fördjupad kunskap om fenomenet.

Den etnografiska ansatsen innebär att en del av bidraget från den här avhandlingen, även i relation till den tidigare forskningen, handlar om empirin – att jag utforskar hur ledarskap görs med hjälp av observationer och ljudinspelningar. Genom min analys har jag tydliggjort hur fältanteckningar kan kombineras med ljudinspelningar, men också hur mycket som händer i längre utdrag från sociala situationer; de analytiska poängerna som jag har gjort efter olika utdrag är enbart ett urval av de som skulle kunna göras. Här är min förhoppning att tolkningarna och de analytiska poängerna, som jag har gjort, är tydliga och att läsaren kan se dem i förhållande till problemformuleringen, där slutsatsen med sakralisering blir viktig för att bidra med kunskap om hur ledarskap görs i vissa sociala situationer. Etnografiskt material erbjuder en detaljrikedom som kan ses som en styrka, men också en utmaning, eftersom det blir möjligt att säga någonting i förhållande till flera olika teoretiska perspektiv och på olika analytiska nivåer. Förhoppningsvis visar min användning av sensiterande begrepp, rytmiska block och sakralisering hur ledarskapsforskare kan närma sig etnografiskt material analytiskt och fortsätta fånga hur ledarskap görs.

8.5 Reflektioner om avhandlingens bidrag

En av avhandlingens tydligaste begränsningar återfinns i relation till de rytmiska blocken eftersom de, som analytiskt verktyg, utesluter rytmisk synkronisering i samband med (verbala) tystnader. Tystnaderna förutsätts på ett generellt plan vara pinsamma (Collins 2004 s. 68-69), motverkar att individer tillsammans blir indragna och förhindrar dem därför från att göra

sakralisering. I vissa utdrag har jag kunnat undersöka hur multimodala uttalanden görs i tystnaderna – individer tittar på varandra, gestikulerar eller börjar skriva – men jag har inte fört några långtgående resonemang kring hur detta förhåller sig till sakralisering. Jag har tolkat tystnaderna, men inte utvecklat någon djupgående analytisk förståelse för dem. Framtida studier kan därför intressera sig mer för tystnadernas roll i sociala situationer. I sådana framtida studier bör videoinspelningar användas i den empiriska materialinsamlingen, för att tydliggöra hur tystnader är en del i att sakralisering görs – och när.

Det går också att rikta kritik mot Collins (2004) teori om interaktionsritualer, för att modellen tycks bygga på en kausalitet där återkopplingarna mellan ömsesidigt fokus och delat humör framstår som en förutsättning för kollektiv upprymdhet. Här menar jag att modellen och teorin i sig måste förstås som en (heuristisk) förenkling och när den appliceras på ett empiriskt material kommer flera motsättningar att upptäckas. Även om modellen i sig tycks förutsäga att A leder till B, har jag i den här avhandlingen till exempel utforskat hur det är svårt för individer att tillsammans avsiktligt etablera ömsesidigt fokus och delat humör. Om de lyckas är det inte heller någon garanti för kollektiv upprymdhet eller sakralisering, eftersom vissa individer fortsatt kan vara minimalt indragna eller förändra ömsesidigt fokus genom ett fåtal uttalanden (om någonting ”annat”). Dessutom går det att tänka sig att det i olika sociala situationer skulle kunna finnas förutsättningar för olika grader av sakralisering. I en liten grupp som innovationsgruppen är det kanske, i vissa fall, enklare att etablera ömsesidigt fokus, men den kollektiva upprymdhet som genereras blir möjligtvis svagare än i större grupper.

En fråga i relation till den metod som jag har använt i den här avhandlingen handlar om valet att enbart samla in material i en organisation och fokusera på en specifik grupp. Med ett material från två organisationer hade det varit möjligt att jämföra olika situationer (se t. ex. Crevani 2018; Nielsen & Larsson 2025) och på så sätt stärka de analytiska resonemangen. Här menar jag att min djupgående förståelse för en organisation – och en liten grupp i den organisationen – är det som bidrar med en styrka i mitt resonemang. Det är genom mitt stegvisa val att fokusera på en organisation (Förvaltningen) och en grupp (innovationsgruppen) som det har varit möjligt för mig att utforska mönster i sociala situationer och utveckla en förståelse för det som individerna gör tillsammans.

Relaterat till den etnografiska ansatsen återfinns dessutom en fråga i förhållandet mellan emisk respektive etisk förståelse, som handlar om min egen roll i fältarbetet. Saker som min roll, min teoretiska förförståelse och hur

jag agerar i samband med fältarbetet påverkar mitt empiriska material och mina tolkningar. I den här avhandlingen har jag försökt att hitta en balans mellan transparens och analytisk poäng – om jag ska redogöra för allt som skulle kunna påverka mina tolkningar av det empiriska materialet hade skärpan i min analys snart försvunnit. I stället har jag försökt vara öppen på en mer generell nivå kring att det empiriska materialet och min analys utgörs av tolkningar, i linje med den reflexiva metodologin. Dessutom har jag i delar av min analys tydliggjort när jag blir en del av det empiriska materialet. Under formella möten blev jag emellertid sällan en aktiv del av det som hände mellan individerna – de gånger som någon tittade på mig eller hänvisade explicit till mig, skedde det ofta i början eller slutet av mötena. Som ung (svensk och manlig) doktorand i kontexten av svensk vård- och omsorgsförvaltning är det med andra ord möjligt att göra sig själv relativt osynlig. Den här osynligheten syns till exempel på hur jag kunde glömmas bort och efter att jag hade avslutat mitt fältarbete har ingen från Förvaltningen hört av sig till mig självmant. I slutändan av mitt fältarbete var jag så pass nära de personer som arbetade i Förvaltningen att de satte sig jämte mig i matsalen, men de skulle förmodligen inte göra det utanför arbetstid.

En annan begränsning berör tolkningarna av kollektiv upprymdhet som en stämning mellan individer, någonting som är centralt för begreppet sakralisering och mitt svar på frågan om hur ledarskap görs. Här menar jag att om ledarskap är ett fenomen som återfinns mellan individer och deras kontext måste det som händer mellan dem också vara tillgängligt för forskaren. Efter knappt åtta månader av etnografiskt fältarbete, där jag tillbringat majoriteten av min tid med innovationsgruppen, blir jag själv som observatör också en (mindre aktiv) del av de sociala situationerna och kan därför tolka det som händer mellan individerna (och deras kontext) på ett sätt som är analytiskt relevant. Mina tolkningar av vad som händer mellan individerna i innovationsgruppen är därför ingen lösryckt gissning, utan bygger på en djupgående förståelse för dem och deras kontext. Att jag själv, vid slutet av mitt fältarbete, har en djupgående förståelse för kontexten syns till exempel på att jag får hänvisa innovationsgruppens medlemmar till rätt mötesrum, jag reagerar när de använder fel namn på innovationer och får ibland påminna om vad deras kollegor heter. I slutet av mitt fältarbete blir jag allt mer en del av gruppen som jag studerar, deras kontext och en medskapare i mitt material – även om det inte betyder att min tolkning skulle vara mer korrekt än någon annans. Utifrån det empiriska materialet har jag däremot förhoppningsvis tydliggjort vilket stöd jag har för mina tolkningar och hur jag har gått tillväga analytiskt för att förstå hur ledarskap görs.

9 Att fånga ledarskap

I det här kapitlet sammanfattar jag mer generellt hur den här avhandlingen bidrar till en förståelse för ledarskap och vad som utmärker fenomenet – varför det som jag har fångat analytiskt är just ledarskap. För att göra detta kommer jag att diskutera hur mina slutsatser förhåller sig till tron på ledarskap, som en lösning på problem eller extraordinära egenskaper. Som avslutning på det här kapitlet tydliggör jag dessutom hur ledarskap är både vardagligt och extraordinärt när det görs.

9.1 Så här görs ledarskap

Den här avhandlingen handlar principiellt om att fånga hur ledarskap görs och därigenom bidra med kunskap om varför vissa vardagliga interaktioner är exempel på när ledarskap görs, medan andra inte är det. Utifrån slutsatserna i den här avhandlingen är det korta svaret på frågan att ledarskap görs i vissa sociala situationer genom skapandet av riktning och sakralisering. Det mer utförliga svaret är kopplat till de tre frågeställningarna, där jag började med att utforska hur skapandet av riktning görs i vardagliga interaktioner. Individer gör multimodala uttalanden där de konstruerar trajektorior, genom att åberopa ett ihågkommet förflutet och sammanföra det med en möjlig framtid. Skapandet av riktning görs i en kontinuerlig förhandling mellan individer och deras kontext, över flera uttalanden där de behöver förhålla sig till varandra och det som har sagts tidigare.

I mitt arbete för att svara på den första frågeställningen började jag att utforska hur skapandet av riktning görs på olika sätt och intressera mig för hur rytmen i den kontinuerliga förhandlingen fluktuerar. Med hjälp av teorin om interaktionsritualer har jag kunnat fördjupa förståelsen för hur återkopplingar mellan ömsesidigt fokus och delat humör ibland innebär att rytmisk synkronisering skapas och kan intensifieras. När individer anpassar sig efter varandras rytm börjar de fylla i varandras uttalanden och detta går på en generell nivå att se i vardagliga interaktioner med hjälp av rytmiska block.

Utifrån en mer detaljerad analys har jag sedan kunnat tydliggöra hur kollektiv upprymdhet genereras i de rytmiska blocken, något som gör det möjligt att tolka det som händer mellan individerna som en form av extraordinärisering – där det som individerna tillsammans pratar om tillskrivs symbolisk betydelse. Kollektiv upprymdhet genereras inte bara för att individer börjar fylla i varandras uttalanden, utan i den här avhandlingen har jag också utforskat hur individer skrattar tillsammans, åberopar artefakter, växlar talhastighet, gör utrop, betonar vissa ord, använder svordomar och gestikulerar när återkopplingarna intensifieras. Tillsammans blir individerna mer fokuserade och förstärker humöret mellan varandra. I samband med att detta händer går det också att se hur individer visar för varandra att de är beredda att utföra handlingar eller uttrycker ett självförtroende om att det kommer bli bra.

Eftersom detta handlar om en form av situationsbaserad extraordinärisering, som görs i sociala situationer och inte nödvändigtvis berör chefers handlingar, kallar jag det som händer för sakralisering. Tillsammans med rytmiska block utgör sakralisering mitt svar på frågeställningen om hur extraordinärisering görs i vardagliga interaktioner. Rytmiska block, sakralisering och skapandet av riktning är sedan mitt svar på den tredje frågeställningen om när ledarskap görs i vardagliga interaktioner. För att tydliggöra när vardagliga interaktioner kan tolkas som ledarskap eller inte, relaterar jag därför tre olika synsätt på ledarskap. Synsättet LAP/LII utgör min teoretiska utgångspunkt, medan synsättet på extraordinärisering bidrar med en förståelse för hur vardagliga handlingar tillskrivs symbolisk betydelse. Tillskrivningen av symbolisk betydelse relaterar jag dessutom till Webers karismatiska auktoritet, som principiellt utgör grunden för synsättet på karisma och transformation.

Svaret på min tredje frågeställning kan sammanfattas som att det blir analytiskt relevant att prata om ledarskap när skapandet av riktning görs samtidigt som sakralisering. Det som händer då är att handlingar, artefakter och individer kopplade till en riktning tillskrivs symbolisk betydelse. För stunden görs det som har gjorts, görs och ska göras, till symboler som representerar mer än det i grunden vardagliga. De här sociala situationerna går på ett generellt plan att identifiera med hjälp av rytmiska block, även om sakralisering sedan måste förstås genom en närmare analys av tystnaderna och de multimodala uttalandena. Förstått som skapandet av riktning och sakralisering får vi en tydligare bild av när ledarskap görs och kan svara mer explicit på frågan om varför det som görs i vissa vardagliga interaktioner kan tolkas som ledarskap.

Att individer visar ömsesidigt fokus, fyller i varandras uttalanden, skrattar tillsammans, åberopar artefakter, växlar talhastighet och gör utrop är i grunden vardagligt och kan innebära att sakralisering framstår som enkelt att göra. Det

finns emellertid inget recept för att göra sakralisering, eftersom individer hela tiden är beroende av varandra för att göra återkopplingar där de tillsammans blir indragna i sociala situationer – rytmisk synkronisering bygger på att individer anpassar sig efter varandra. Även om jag med mina slutsatser tydliggör varför vissa vardagliga interaktioner är exempel på när ledarskap görs, medan andra inte är det, fördjupar jag samtidigt förståelsen för den kontinuerliga förhandlingen mellan individer. Ledarskap görs genom ett arbete mellan flera individer i sociala situationer (Crevani 2018; Larsson & Nielsen 2025; Meschitti 2018), där det på den kommunala vård- och omsorgsförvaltningen kommer innebära att det som individerna pratar om i många fall är toaletter, avföring och personhygien. När ledarskap görs är det både vardagligt och extraordinärt.

9.2 Tron på ledarskap

I inledningen av den här avhandlingen ställde jag frågan om varför en vardaglig interaktion – där projektledaren Mats håller i en presentation om Ingridringen på en workshop med Jerikoköpinge kommun – skulle vara ett exempel på hur ledarskap görs. Utifrån den tidigare forskningen om ledarskap återfinns flera olika svar och trots att LAP/LII har intresserat sig explicit för frågan om hur ledarskap görs, när det händer, är det inte tydligt varför vissa vardagliga interaktioner kan tolkas som ledarskap, medan andra inte kan det. Ledarskap har därför varit svårfångat i empiriskt material från observationer och inspelningar. På en mer generell nivå finns det samtidigt en tro på ledarskap där fenomenet ofta framställs som en lösning på nästintill alla problem (Blom & Alvesson 2015). Den här tron på ledarskap syns i forskningen om ledarskapsstilar där individer med en nådegåva – eller hjältar som gör tjänande uppoffringar – på egen hand skapar transformation och effekter som går utöver det vanliga (Grint 2009; Śliwa et al. 2012; Spoelstra 2018). Romantiseringen av ledarskap tydliggör dessutom hur vi tenderar att förklara effekter som är särskilt positiva eller negativa med begreppet ledarskap – eftersom vi inte förstår komplexiteten bakom utfallet (Meindl et al. 1985). Den här tron på ledarskap gör fenomenet svårfångat och antingen försvinner ledarskap i vardagliga interaktioner om vi förväntar oss det extraordinära, eller så ses det överallt om vi utgår från att fenomenet är vardagligt (Alvehus 2021; Larsson & Lundholm 2010; Spoelstra 2018 s. 100).

Genom att bidra med kunskap om varför vissa sociala situationer innebär att ledarskap görs, formulerar jag med den här avhandlingen ett svar i förhållande

till diskussionen om vad som utmärker ledarskap. I min genomgång av den tidigare forskningen visade jag hur ledarskap har studerats med fokus på ledarskapsstilar, extraordinarisering, relationer mellan individer, effekter och interaktionsprocesser, men utöver den generella tron på ledarskap är det inte tydligt vad som utmärker fenomenet (se t. ex. Crevani et al. 2010; Grint 2009; Kelly 2013; Larsson & Lundholm 2010; Śliwa et al. 2012; Spoelstra 2018). Svårigheterna att fånga ledarskap och förstå vad som händer mellan individer har inneburit att definitionen i många fall delegeras till studiens deltagare – som får svara på frågan om vad som är ledarskap för dem – eller att chefer studeras med förväntan om att det som de gör kan förstås som ledarskap (Larsson & Alvehus 2023). Utan att fokusera på chefer eller vilken syn studiens deltagare har på ledarskap, är min slutsats i den här avhandlingen att det som utmärker hur ledarskap görs mellan individer är skapandet av riktning och sakralisering – där båda delarna behövs för att förstå fenomenet.

Att jag i den här avhandlingen använder begreppet sakralisering för att benämna den situationsbaserade extraordinarisering som sker när kollektiv upprymdhet genereras – när individer fyller i varandras uttalanden, skrattar tillsammans, åberopar artefakter och gör utrop – är ingen slump. Med begreppet fördjupar jag förståelsen för hur det vardagliga, som studier kopplade till synsättet LAP/LII har fokuserat på, kan relateras till synsätten på karisma, transformation och extraordinarisering. Det som händer i samband med sakralisering är att Webers nådegåva tillskrivs aktivt och kollektivt. Sakralisering innebär en separering där en grupp med individer tillsammans tillskriver vardagliga ting symbolisk betydelse i samband med interaktionsritualer. Att göra ledarskap påminner därmed principiellt om hur det heliga konstrueras (se även Grint 2009; Śliwa et al. 2012; Worley 2018), något som gör det möjligt att förstå tron på ledarskap. När vi gör ledarskap innebär den tillfälliga stämningen mellan oss (kollektiv upprymdhet) att vår gemensamma upplevelse går utöver det vanliga. Det som utmärker fenomenet är därför att det vardagliga skapandet av riktning för stunden blir sakralt och extraordinärt.

Sakralisering är inte begränsat till enskilda individer, ett uttalande eller en handling, vilket innebär att det kan förstås som en (rituell) effekt som görs i sociala situationer mellan individer. Att ledarskap görs genom skapandet av riktning och sakralisering är emellertid inget argument för att ledarskap skulle leda till transformation, radikal förändring och lösningar på problem. Sakralisering kan göras av individer även där de långsiktiga effekterna uppfattas som negativa; att individer tillskriver en riktning symbolisk betydelse i nuet är ingen garanti för att den är ”bra” eller kommer att följas. Att

ledarskap görs när innovationsgruppen pratar om hur de ska mäta avföring, om vårduppfinnaren Viktoria ska få en fortsatt anställning eller att de ska lyssna på sina kollegor när de fikar i matsalen, betyder inte detsamma som att Förvaltningen kommer hitta lösningar i förhållande till den åldrande befolkningen. Som effekt innebär sakralisering enbart att symbolisk betydelse skapas, gentemot det individerna pratar om för stunden. Den symboliska betydelsen kommer i senare sociala situationer att behöva tillskrivas på nytt, vilket betyder att effekterna inte är stabila över tid, på lång sikt. I sociala situationer kan vi tillsammans skapa en stämning, eller tron på, att vi löser problem och att särskilda individer har extraordinära egenskaper – men det som händer sedan är i många fall mer komplext och nyanserat.

9.3 Vardagligt och extraordinärt

En av utgångspunkterna i den här avhandlingen är, som tidigare nämnts, att ledarskap görs tillsammans av individer genom flera uttalanden (se även Crevani 2018; Nielsen & Larsson 2025; Sklaveniti 2020). Detta innebär att det är svårt för en enskild individ att göra ledarskap då individer tillsammans hela tiden är beroende av varandra och måste förhandla genom sina uttalanden (Fox & Comeau-Vallée 2020; Nielsen & Larsson 2025). Även om jag har beskrivit hur sociala situationer görs i den här avhandlingen innebär det inte att de kan kontrolleras eller förutbestämmas. Det är med andra ord inte möjligt för organisationer och personerna i dem, som till exempel Förvaltningen och innovationsgruppens medlemmar, att kopiera det som jag har tydliggjort här för att göra sakralisering. Genom min analys har jag exempelvis utforskat hur åberopandet av en symbol inte alltid leder till sakralisering och att uttalanden där en individ varierar sin talahastighet, betonar ord och gör utrop är beroende av hur andra fyller i med återkopplingar, innan flera längre tystnader uppstår. I den här avhandlingen svarar jag därför på frågan om hur ledarskap görs, men mitt svar går inte att översätta till en manual för hur ledarskap kan göras.

Med syftet och frågeställningarna i den här avhandlingen har jag framför allt fokuserat på en inomvetenskaplig diskussion om hur ledarskap, förstått som skapandet av riktning, skulle kunna fångas tydligare i vardagliga interaktioner. Bakgrunden till mitt intresse för ledarskap är emellertid utomvetenskapligt. Att jag började intressera mig för en etnografisk studie med fokus på ledarskap, som senare utvecklades runt ett intresse för att fånga ledarskap, handlade till en början om hur ”ledarskap” nämns allt oftare i samhället och den offentliga förvaltningen som en (positiv) lösning på flera olika problem. I den svenska

kommunala vård- och omsorgsförvaltningen tenderar ”ledarskap” exempelvis att nämnas som en lösning för att stimulera digitalisering och innovation på ett framgångsrikt sätt, eller hur välfärdstjänsterna ska kunna behålla sin kvalitet om färre anställda tar hand om fler – och äldre – personer. Med arbetets gång har jag emellertid fokuserat allt mindre på att säga någonting om den specifika kontexten, även om en förståelse för kontexten är central för mina slutsatser. Den mer inomvetenskapliga diskussionen som jag adresserar har inneburit att frågor om effekter av ledarskap har blivit mindre relevanta att besvara och, i kombination med mina metodologiska utgångspunkter, svåra att lämna något tydligt svar på. Den etnografiska metoden, symbolisk interaktionism och reflexiv metodologi innebär att den sortens bidrag som jag kan formulera ser annorlunda ut – de handlar om komplexitet, nyanser och eftertänksamhet i stället för färdiga recept på hur saker görs rätt.

I den här avhandlingen svarar jag därför inte på frågan om hur ledarskap kan göras med ett fokus på (positiva) effekter. I relation till diskussionen om vad som utmärker ledarskap och tron på fenomenet innebär mina slutsatser i den här avhandlingen i stället ett vardagliggörande, där jag utforskar hur det svårfångade fenomenet i grunden består av till synes enkla handlingar som att göra uttalanden om det förflutna, undvika tystnader, skratta, åberopa artefakter och gestikulera. Att detta görs i en kontinuerlig förhandling, som fluktuerar, mellan individer och deras kontext är sedan det som bidrar med komplexitet. Att jag inte formulerar ett recept på hur ledarskap görs beror inte på att fenomenet i sig är extraordinärt (och omöjligt att fånga analytiskt), utan att individer är beroende av varandra i skapandet av riktning och sakralisering. Slutsatserna i den här avhandlingen, kopplade till vad som utmärker ledarskap och hur det kan fångas, bidrar därmed till en reflexivitet om hur vi separerar det extraordinära från det vardagliga.

I detta avseende handlar vardagliggörandet inte enbart om hur ledarskap görs, utan också det empiriska materialet. Att flera av de sociala situationerna i den här avhandlingen handlar om att mäta avföring, toaletter och personhygien utmanar separeringen mellan det vardagliga och extraordinära. Toaletter kan uppfattas som enkla och smutsiga ting, men som jag har utforskat i den här avhandlingen är det också möjligt att tillskriva dem symbolisk betydelse. Med slutsatserna i den här avhandlingen förtydligar jag därför hur den separering som möjliggör sakralisering (och extraordinärisering) bygger på att vi är nedsänkta i skit (Laporte 2000); vardagligt arbete och kontinuerlig förhandling är en förutsättning för att någonting ska kunna upphöjas över det vanliga. Även i Webers (1922/1978) karismatiska auktoritet går det att se hur tillskrivning av en nådegåva principiellt beror på (de vardagliga) följarna.

Kopplingen mellan sakralisering och separering – där det sistnämnda innebär att det vardagliga identifieras och hålls på visst avstånd – innebär dessutom att individer konstruerar avgränsningar gentemot andra organisationer, grupper och individer när de gör ledarskap. Här går det eventuellt att se en konflikt mellan hur ledarskap görs och tankar om att mer samarbete eller samverkan behövs i Sveriges offentliga förvaltning. Det är lätt hänt att prat om samarbete, samverkan, att involvera och närma sig andra grupper stannar vid att vara just prat eftersom en fullständig involvering skulle innebära att extraordinärisering inte är möjligt. Om ingen misslyckas, om alla gör samma sak, har samma egenskaper, klär sig likadant och pratar på samma sätt går det inte att särskilja vad som är en nådegåva – en motsättning som även Grint (2009) uppmärksammar. Mer ledarskap, förstått som skapandet av riktning och sakralisering, kan därför innebära att olika individer och grupper konstruerar nya avgränsningar och separering.

Varför är det då analytiskt relevant att prata om ledarskap i avhandlingens inledande exempel, där projektledaren Mats håller i en presentation om Ingridringen? Utifrån den här avhandlingen blir det korta svaret att skapandet av riktning och sakralisering görs mellan individerna, genom deras multimodala uttalanden och att de skrattar tillsammans. Det som individerna gör tillsammans i det inledande exemplet innebär att en toaletsits som ska mäta avföring upphöjs till något utöver det vanliga – där och då representerar Bristolskalan något mer än en sjugradig skala mellan hårda små klumpar och vattnig diarré. Det som individerna gör tillsammans kan tolkas som ledarskap eftersom vardagliga handlingar i en riktning blir extraordinära. Ledarskap är därför både vardagligt och extraordinärt, enkelt men samtidigt svårt – och det är detta som utmärker hur fenomenet görs i nuet.

Referenser

- Alvehus, Johan. (2019). Emergent, distributed, and orchestrated: Understanding leadership through frame analysis. *Leadership*, 15(5), 535–554.
<https://doi.org/10.1177/1742715018773832>
- Alvehus, Johan. (2021). Docility, Obedience and Discipline: Towards Dirtier Leadership Studies? *Journal of Change Management*, 21(1), 120-132.
<https://doi.org/10.1080/14697017.2021.1861696>
- Alvehus, Johan & Lucia Crevani. (2022). Micro-ethnography: Towards An Approach for Attending to the Multimodality of Leadership. *Journal of Change Management*, 22(3), 231-251. <https://doi.org/10.1080/14697017.2022.2081245>
- Alvesson, Mats. (2017). Waiting for Godot: Eight major problems in the odd field of leadership studies. *Leadership*, 15(1), 27-43.
<https://doi.org/10.1177/1742715017736707>
- Alvesson, Mats. (2020). Upbeat leadership: A recipe for – or against – "successful" leadership studies. *The Leadership Quarterly*, 31(6), 101439.
<https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2020.101439>
- Alvesson, Mats & Martin Blom. (2019). Beyond leadership and followership: Working with a variety of modes of organizing. *Organizational Dynamics*, 48(1), 28-37. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2017.12.001>
- Alvesson, Mats & Katja Einola. (2019). Warning for excessive positivity: Authentic leadership and other traps in leadership studies. *The Leadership Quarterly*, 30(4), 383-395. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2019.04.001>
- Alvesson, Mats & Kaj Sköldberg. (2018). *Reflexive methodology: New vistas for qualitative research*. Los Angeles: Sage.
- Alvesson, Mats & Stefan Sveningsson. (2003a). The great disappearing act: difficulties in doing "leadership". *The Leadership Quarterly*, 14(3), 359-381.
[https://doi.org/https://doi.org/10.1016/S1048-9843\(03\)00031-6](https://doi.org/https://doi.org/10.1016/S1048-9843(03)00031-6)
- Alvesson, Mats & Stefan Sveningsson. (2003b). Managers Doing Leadership: The Extra-Ordinarization of the Mundane. *Human Relations*, 56(12), 1435-1459.
<https://doi.org/10.1177/00187267035612001>
- Antonakis, John – Nicolas Bastardoz – Philippe Jacquart & Boas Shamir. (2016). Charisma: An Ill-Defined and Ill-Measured Gift. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 3(1), 293-319.
<https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-041015-062305>

- Arnold, Kara – Julian Barling & Kevin Kelloway. (2001). Transformational leadership or the iron cage: Which predicts trust, commitment and team efficacy? *Leadership & Organization Development Journal*, 22(7), 315-320. <https://doi.org/10.1108/EUM00000000006162>
- Arvedsen, Lise D. & Liv O. Hassert. (2020). Accomplishing leadership-in-interaction by mobilizing available information and communication technology objects in a virtual context. *Leadership*, 16(5), 546-567. <https://doi.org/10.1177/1742715020917819>
- Ashford, Susan J. & Sim B. Sitkin. (2019). From problems to progress: A dialogue on prevailing issues in leadership research. *The Leadership Quarterly*, 30(4), 454-460. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2019.01.003>
- Barker, Richard A. (2001). The Nature of Leadership. *Human Relations*, 54(4), 469-494. <https://doi.org/10.1177/0018726701544004>
- Bass, Bernard M. (1985). Leadership: Good, better, best. *Organizational Dynamics*, 13(3), 26-40. [https://doi.org/https://doi.org/10.1016/0090-2616\(85\)90028-2](https://doi.org/https://doi.org/10.1016/0090-2616(85)90028-2)
- Bass, Bernard M. (1998). *Transformational leadership: Industrial, military, and educational impact*. Mahwah: Lawrence Erlbaum Associates.
- Bass, Bernard M. & Bruce J. Avolio. (1994). *Improving organizational effectiveness through transformational leadership*. Thousand Oaks: Sage.
- Bass, Bernard M. & Paul Steidlmeier. (1999). Ethics, character, and authentic transformational leadership behavior. *The Leadership Quarterly*, 10(2), 181-217. [https://doi.org/https://doi.org/10.1016/S1048-9843\(99\)00016-8](https://doi.org/https://doi.org/10.1016/S1048-9843(99)00016-8)
- Baudin, Katarina – Christine Gustafsson & Susanne Frennert. (2020). Views of Swedish Elder Care Personnel on Ongoing Digital Transformation: Cross-Sectional Study. *J Med Internet Res*, 22(6), e15450. <https://doi.org/10.2196/15450>
- Baxter, Judith. (2012). Women of the corporation: A sociolinguistic perspective of senior women's leadership language in the U.K. *Journal of Sociolinguistics*, 16(1), 81-107. <https://doi.org/https://doi.org/10.1111/j.1467-9841.2011.00520.x>
- Bedeian, Arthur G. & James G. Hunt. (2006). Academic amnesia and vestigial assumptions of our forefathers. *The Leadership Quarterly*, 17(2), 190-205. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2005.12.006>
- Bernacchio, Caleb & Nicolai J. Foss. (2024). Reconsidering the Moral Dimension of Managerial Authority: A Review and an Integrative Research Agenda. *Academy of Management Annals*, 18(2), 435-472. <https://doi.org/10.5465/annals.2022.0053>
- Biehl-Missal, Brigitte. (2013). The atmosphere of the image: An aesthetic concept for visual analysis. *Consumption Markets & Culture*, 16(4), 356-367. <https://doi.org/10.1080/10253866.2012.668369>
- Blake, Robert R. & Jane S. Mouton. (1964). *The managerial grid: Key orientations for achieving production through people*. Houston: Gulf Publishing Company.

- Bligh, Michelle C. & Birgit Schyns. (2007). Leading Question: The Romance Lives On: Contemporary Issues Surrounding the Romance of Leadership. *Leadership*, 3(3), 343-360. <https://doi.org/10.1177/1742715007079316>
- Blom, Martin & Mats Alvesson. (2015). All-inclusive and all good: The hegemonic ambiguity of leadership. *Scandinavian Journal of Management*, 31(4), 480-492. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.scaman.2015.08.001>
- Blumer, Herbert. (1954). What is Wrong with Social Theory? *American Sociological Review*, 19(1), 3-10. <https://doi.org/10.2307/2088165>
- Blumer, Herbert. (1969/1986). *Symbolic interactionism: Perspective and method*. Berkeley: University of California Press.
- Braun, Virginia & Victoria and Clarke. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3(2), 77-101. <https://doi.org/10.1191/1478088706qp063oa>
- Bryman, A. (2011). Mission accomplished? Research methods in the first five years of leadership. *Leadership*, 7(1), 73-83. <https://doi.org/10.1177/1742715010386864>
- Burns, James M. (1978). *Leadership*. New York: Harper & Row.
- Böhme, Gernot. (1993). Atmosphere as the Fundamental Concept of a New Aesthetics. *Thesis Eleven*, 36(1), 113-126. <https://doi.org/10.1177/072551369303600107>
- Carroll, Brigid & Lester Levy. (2008). Defaulting to Management: Leadership Defined By What It Is Not. *Organization*, 15(1), 75-96. <https://doi.org/10.1177/1350508407084486>
- Carroll, Brigid – Lester Levy & David Richmond. (2008). Leadership as Practice: Challenging the Competency Paradigm. *Leadership*, 4(4), 363-379. <https://doi.org/10.1177/1742715008095186>
- Carsten, Melissa K. & Mary Uhl-Bien. (2012). Ethical Followership: An Examination of Followership Beliefs and Crimes of Obedience. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 20(1), 49-61. <https://doi.org/10.1177/1548051812465890>
- Carsten, Melissa K. – Mary Uhl-Bien – Bradley J. West – Jaime L. Patera & Rob McGregor. (2010). Exploring social constructions of followership: A qualitative study. *The Leadership Quarterly*, 21(3), 543-562. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2010.03.015>
- Case, Peter & Martyna Śliwa. (2020). Leadership learning, power and practice in Laos: A leadership-as-practice perspective. *Management Learning*, 51(5), 537-558. <https://doi.org/10.1177/1350507620909967>
- Chaleff, Ira. (2009). *The courageous follower: Standing up to & for our leaders*. San Francisco: Berrett-Koehler.

- Chia, Robert. (1995). From Modern to Postmodern Organizational Analysis. *Organization Studies*, 16(4), 579-604.
<https://doi.org/10.1177/017084069501600406>
- Chia, Robert & Robin Holt. (2006). Strategy as Practical Coping: A Heideggerian Perspective. *Organization Studies*, 27(5), 635-655.
<https://doi.org/10.1177/0170840606064102>
- Ciulla, Joanne B. (1995). Leadership Ethics: Mapping the Territory. *Business Ethics Quarterly*, 5(1). <https://doi.org/https://doi.org/10.2307/3857269>
- Clifton, Jonathan. (2006). A Conversation Analytical Approach to Business Communication: The Case of Leadership. *The Journal of Business Communication* (1973), 43(3), 202-219.
<https://doi.org/10.1177/0021943606288190>
- Clifton, Jonathan. (2009). Beyond Taxonomies of Influence: “Doing” Influence and Making Decisions in Management Team Meetings. *The Journal of Business Communication* (1973), 46(1), 57-79.
<https://doi.org/10.1177/0021943608325749>
- Clifton, Jonathan. (2015). Leaders as ventriloquists. Leader identity and influencing the communicative construction of the organisation. *Leadership*, 13(3), 301-319. <https://doi.org/10.1177/1742715015584695>
- Clifton, Jonathan. (2019). Using conversation analysis for organisational research: a case study of leadership-in-action. *Communication Research and Practice*, 5(4), 342-357. <https://doi.org/10.1080/22041451.2019.1629756>
- Clifton, Jonathan & Wenjin Dai. (2019). A discursive analysis of the in situ construction of (Japanese) leadership and leader identity in a research interview. Implications for leadership research. *Leadership*, 16(2), 180-199.
<https://doi.org/10.1177/1742715019856159>
- Clifton, Jonathan – Fernando Fachin & François Cooren. (2021). How Artefacts Do Leadership: A Ventriloquial Analysis. *Management Communication Quarterly*, 35(2), 256-280. <https://doi.org/10.1177/0893318921998078>
- Clifton, Jonathan – Magnus Larsson & Stephanie Schnurr. (2020). Leadership in interaction. An introduction to the Special Issue. *Leadership*, 16(5), 511-521.
<https://doi.org/10.1177/1742715020954790>
- Collins, Randall. (2004). *Interaction ritual chains*. Princeton: Princeton University Press.
- Collinson, David. (2005). Dialectics of leadership. *Human Relations*, 58(11), 1419-1442. <https://doi.org/10.1177/0018726705060902>
- Collinson, David. (2006). Rethinking followership: A post-structuralist analysis of follower identities. *The Leadership Quarterly*, 17(2), 179-189.
<https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2005.12.005>
- Collinson, David. (2012). Prozac leadership and the limits of positive thinking. *Leadership*, 8(2), 87-107. <https://doi.org/10.1177/1742715011434738>

- Collinson, David – Owain Smolović Jones & Keith Grint. (2017). 'No More Heroes': Critical Perspectives on Leadership Romanticism. *Organization Studies*, 39(11), 1625-1647. <https://doi.org/10.1177/0170840617727784>
- Conger, Jay A. & Rabindra N. Kanungo. (1987). Toward a Behavioral Theory of Charismatic Leadership in Organizational Settings. *The Academy of Management Review*, 12(4), 637-647. <https://doi.org/10.2307/258069>
- Costas, Jana. (2022). *Dramas of dignity: Cleaners in the corporate underworld of Berlin*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Crevani, Lucia. (2018). Is there leadership in a fluid world? Exploring the ongoing production of direction in organizing. *Leadership*, 14(1), 83-109. <https://doi.org/10.1177/1742715015616667>
- Crevani, Lucia & Nada Endrissat. (2016). Mapping the leadership-as-practice terrain. I J. A. Raelin (Red.), *Leadership-as-practice: Theory and application* (s. 21-49). Routledge.
- Crevani, Lucia – Monica Lindgren & Johann Packendorff. (2010). Leadership, not leaders: On the study of leadership as practices and interactions. *Scandinavian Journal of Management*, 26(1), 77-86. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.scaman.2009.12.003>
- Crossman, Brian & Joanna Crossman. (2011). Conceptualising followership – a review of the literature. *Leadership*, 7(4), 481-497. <https://doi.org/10.1177/1742715011416891>
- Cunliffe, Ann L. & Matthew Eriksen. (2011). Relational leadership. *Human Relations*, 64(11), 1425-1449. <https://doi.org/10.1177/0018726711418388>
- Czarniawska, Barbara. (2014). *Ute på fältet, inne vid skrivbordet*. Lund: Studentlitteratur.
- Dansereau, Fred – George B. Graen & William J. Haga. (1975). A vertical dyad linkage approach to leadership within formal organizations: A longitudinal investigation of the role making process. *Organizational Behavior and Human Performance*, 13(1), 46-78. [https://doi.org/https://doi.org/10.1016/0030-5073\(75\)90005-7](https://doi.org/https://doi.org/10.1016/0030-5073(75)90005-7)
- De Paoli, Donatella – Erika Sauer & Arja Ropo. (2019). The spatial context of organizations: A critique of 'creative workspaces'. *Journal of Management & Organization*, 25(2), 331-352. <https://doi.org/10.1017/jmo.2017.46>
- Denis, Jean-Louis – Ann Langley & Viviane Sergi. (2012). Leadership in the Plural. *The Academy of Management Annals*, 6(1), 211-283. <https://doi.org/10.1080/19416520.2012.667612>
- DeRue, D. Scott & Susan J. Ashford. (2010). Who will Lead and Who will Follow? a Social Process of Leadership Identity Construction in Organizations. *Academy of Management Review*, 35(4), 627-647. <https://doi.org/10.5465/amr.35.4.zok627>

- Douglas, Mary. (2002). *Purity and danger: An analysis of concept of pollution and taboo*. London: Routledge.
- Drath, Wilfred H. – Cynthia D. McCauley – Charles J. Palus – Ellen Van Velsor – Patricia M. G. O'Connor & John B. McGuire. (2008). Direction, alignment, commitment: Toward a more integrative ontology of leadership. *The Leadership Quarterly*, 19(6), 635-653. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2008.09.003>
- Durkheim, Émile. (1912/2008). *The elementary forms of religious life*. New York: Oxford University Press.
- Döös, Marianne & Lena Wilhelmson. (2021). Fifty-five years of managerial shared leadership research: A review of an empirical field. *Leadership*, 17(6), 715-746. <https://doi.org/10.1177/17427150211037809>
- Einola, Katja & Mats Alvesson. (2021). The perils of authentic leadership theory. *Leadership*, 17(4), 483-490. <https://doi.org/10.1177/17427150211004059>
- Emerson, Robert M. – Rachel I. Fretz & Linda L. Shaw. (2011). *Writing ethnographic fieldnotes*. Chicago: University of Chicago Press.
- Endrissat, Nada & Widar von Arx. (2013). Leadership practices and context: Two sides of the same coin. *Leadership*, 9(2), 278-304. <https://doi.org/10.1177/1742715012468786>
- Eva, Nathan – Mulyadi Robin – Sen Sendjaya – Dirk van Dierendonck & Robert C. Liden. (2019). Servant Leadership: A systematic review and call for future research. *The Leadership Quarterly*, 30(1), 111-132. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2018.07.004>
- Fairhurst, Gail T. (2007). *Discursive leadership: In conversation with leadership psychology*. Thousand Oaks: Sage.
- Fairhurst, Gail T. & Stacey L. Connaughton. (2014). Leadership: A communicative perspective. *Leadership*, 10(1), 7-35. <https://doi.org/10.1177/1742715013509396>
- Fairhurst, Gail T. – Brad Jackson – Erica Gabrielle Foldy & Sonia M. Ospina. (2020). Studying collective leadership: The road ahead. *Human Relations*, 73(4), 598-614. <https://doi.org/10.1177/0018726719898736>
- Fairhurst, Gail T. & Mary Uhl-Bien. (2012). Organizational discourse analysis (ODA): Examining leadership as a relational process. *The Leadership Quarterly*, 23(6), 1043-1062. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2012.10.005>
- Ferry, Nicole & Eric Guthey. (2025). What is Leadership? Reflexive provocation in the business school classroom. *Management Learning*, 0(0). <https://doi.org/10.1177/13505076251361434>
- Fest, Sebastian – Ola Kvaløy – Petra Nieken & Anja Schöttner. (2021). How (not) to motivate online workers: Two controlled field experiments on leadership in the gig economy. *The Leadership Quarterly*, 32(6), 101514. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2021.101514>

- Fischer, Thomas & Sim B. Sitkin. (2022). Leadership Styles: A Comprehensive Assessment and Way Forward. *Academy of Management Annals*, 17(1), 331-372. <https://doi.org/10.5465/annals.2020.0340>
- Ford, Jackie & Nancy Harding. (2011). The impossibility of the 'true self' of authentic leadership. *Leadership*, 7(4), 463-479. <https://doi.org/10.1177/1742715011416894>
- Ford, Jackie & Nancy Harding. (2015). Followers in leadership theory: Fiction, fantasy and illusion. *Leadership*, 14(1), 3-24. <https://doi.org/10.1177/1742715015621372>
- Fox, Stephanie & Mariline Comeau-Vallée. (2020). The negotiation of sharing leadership in the context of professional hierarchy: Interactions on interprofessional teams. *Leadership*, 16(5), 568-591. <https://doi.org/10.1177/1742715020917817>
- Gadelshina, Gyuzel. (2020). Shared leadership: Struggles over meaning in daily instances of uncertainty. *Leadership*, 16(5), 522-545. <https://doi.org/10.1177/1742715020935748>
- Gardner, William L. – Claudia C. Cogliser – Kelly M. Davis & Matthew P. Dickens. (2011). Authentic leadership: A review of the literature and research agenda. *The Leadership Quarterly*, 22(6), 1120-1145. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2011.09.007>
- Gardner, William L. – Kevin B. Lowe – Jeremy D. Meuser – Farzaneh Noghani – Daniel P. Gullifor & Claudia C. Cogliser. (2020). The leadership trilogy: A review of the third decade of The Leadership Quarterly. *The Leadership Quarterly*, 31(1), 101379. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2019.101379>
- Gardner, William L. – Kevin B. Lowe – Todd W. Moss – Kevin T. Mahoney & Claudia C. Cogliser. (2010). Scholarly leadership of the study of leadership: A review of The Leadership Quarterly's second decade, 2000–2009. *The Leadership Quarterly*, 21(6), 922-958. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2010.10.003>
- Garfinkel, Harold. (1967). *Studies in ethnomethodology*. Englewood Cliffs: Prentice-Hall.
- Geertz, Clifford. (1973). *The interpretation of cultures: Selected essays*. New York: Basic Books.
- Geertz, Clifford. (1974). "From the Native's Point of View": On the Nature of Anthropological Understanding. *Bulletin of the American Academy of Arts and Sciences*, 28(1), 26-45. <https://doi.org/10.2307/3822971>
- Gemmill, Gary & Judith Oakley. (1992). Leadership: An Alienating Social Myth? *Human Relations*, 45(2), 113-129. <https://doi.org/10.1177/001872679204500201>

- Gergen, Kenneth J. & Lone Hersted. (2016). Developing leadership as dialogic practice. I J. A. Raelin (Red.), *Leadership-as-practice: Theory and application* (s. 178-197). Routledge.
- Gherardi, Silvia. (2000). Practice-Based Theorizing on Learning and Knowing in Organizations. *Organization*, 7(2), 211-223.
<https://doi.org/10.1177/135050840072001>
- Gibeau, Émilie – Ann Langley – Jean-Louis Denis & Nicolas van Schendel. (2019). Bridging competing demands through co-leadership? Potential and limitations. *Human Relations*, 73(4), 464-489. <https://doi.org/10.1177/0018726719888145>
- Goffman, Erving. (1959/1990). *The presentation of self in everyday life*. London: Penguin.
- Goffman, Erving. (1964). The Neglected Situation. *American anthropologist*, 66(6), 133-136.
- Goffman, Erving. (1972). *Relations in public: Microstudies of the public order*. Harmondsworth: Penguin.
- Goffman, Erving. (1981). *Forms of talk*. Philadelphia: University of Pennsylvania Press.
- Goffman, Erving. (1982). *Interaction ritua: Essays on face-to-face behavior*. New York: Pantheon.
- Goffman, Erving. (1986). *Frame analysis: An essay on the organization of experience*. Boston: Northeastern University Press.
- Graen, George B. & Mary Uhl-Bien. (1991). The transformation of professionals into self-managing and partially self-designing contributions: Toward a theory of leader-making. *Journal of Management Systems*, 3(3), 25-39.
- Graen, George B. & Mary Uhl-Bien. (1995). Relationship-based approach to leadership: Development of leader-member exchange (LMX) theory of leadership over 25 years: Applying a multi-level multi-domain perspective. *The Leadership Quarterly*, 6(2), 219-247.
[https://doi.org/https://doi.org/10.1016/1048-9843\(95\)90036-5](https://doi.org/https://doi.org/10.1016/1048-9843(95)90036-5)
- Greenleaf, Robert K. (1973). *The servant as leader*. Center for Applied Studies.
- Grint, Keith. (2005). Problems, problems, problems: The social construction of 'leadership'. *Human Relations*, 58(11), 1467-1494.
<https://doi.org/10.1177/0018726705061314>
- Grint, Keith. (2009). The Sacred in Leadership: Separation, Sacrifice and Silence. *Organization Studies*, 31(1), 89-107.
<https://doi.org/10.1177/0170840609347054>
- Grint, Keith. (2010). *Leadership: A very short introduction*. Oxford: Oxford University Press.

- Grint, Keith. (2024). Closing ranks: Leadership and the mundanization of the extraordinary in military history. *Leadership*, 20(3), 162-177. <https://doi.org/10.1177/17427150241238811>
- Gronn, Peter. (2009). Leadership Configurations. *Leadership*, 5(3), 381-394. <https://doi.org/10.1177/1742715009337770>
- Hammersley, Martyn & Paul Atkinson. (2007). *Ethnography: Principles in practice*. New York: Routledge.
- Hancock, Philip. (2019). Organisational magic and the making of Christmas: On glamour, grottos and enchantment. *Organization*, 27(6), 797-816. <https://doi.org/10.1177/1350508419867205>
- Hasselgren, Caroline – Lotta Dellve & Gunnar Gillberg. (2021). Conditions for distributed leadership practices among managers in elder- and disability care organizations: A structural equation modeling approach. *International Journal of Nursing Studies Advances*, 3, 100049. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.ijnsa.2021.100049>
- Hernes, Tor & Miriam Feuls. (2024). Organizing in the Folding of Time: Shaping organizational change trajectories at turning points. *Organization Studies*, 45(9), 1325-1348. <https://doi.org/10.1177/01708406241272935>
- Hollander, Edwin P. (1992). Leadership, followership, self, and others. *The Leadership Quarterly*, 3(1), 43-54. [https://doi.org/https://doi.org/10.1016/1048-9843\(92\)90005-Z](https://doi.org/https://doi.org/10.1016/1048-9843(92)90005-Z)
- Holm, Flemming & Gail T. Fairhurst. (2018). Configuring shared and hierarchical leadership through authoring. *Human Relations*, 71(5), 692-721. <https://doi.org/10.1177/0018726717720803>
- House, Robert J. (1977). A 1976 theory of charismatic leadership. I J. G. Hunt & L. L. Larson (Red.), *Leadership: The cutting edge*. Southern Illinois University Press.
- Innis, Benjamin D. (2022). Category Change in Cultural Fields: Practice deviation and the discursive maintenance of category meanings in jazz music. *Organization Studies*, 43(11), 1745-1767. <https://doi.org/10.1177/01708406221074152>
- Jarzabkowski, Paula & David Seidl. (2008). The Role of Meetings in the Social Practice of Strategy. *Organization Studies*, 29(11), 1391-1426. <https://doi.org/10.1177/0170840608096388>
- Jarzabkowski, Paula & Richard Whittington. (2008). A Strategy-as-Practice Approach to Strategy Research and Education. *Journal of Management Inquiry*, 17(4), 282-286. <https://doi.org/10.1177/1056492608318150>
- Jefferson, Gail. (2004). Glossary of transcript symbols with an introduction. I G. H. Lerner (Red.), *Conversation analysis: Studies from the first generation* (s. 13-31). John Benjamins Publishing.

- Jensen, Ulrich Thy – Dominic Rohner – Olivier Bornet – Daniel Carron – Philip Garner – Dimitra Loupi & John Antonakis. (2023). Combating COVID-19 with charisma: Evidence on governor speeches in the United States. *The Leadership Quarterly*, 101702. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2023.101702>
- Joas, Hans & Wolfgang Knöbl. (2009). *Social Theory: Twenty Introductory Lectures*. Cambridge: Cambridge University Press. <https://doi.org/10.1017/CBO9781139878432>
- Joose, Paul. (2014). Becoming a God: Max Weber and the social construction of charisma. *Journal of Classical Sociology*, 14(3), 266-283. <https://doi.org/10.1177/1468795X14536652>
- Joullié, Jean-Etienne – Anthony M. Gould – Robert Spillane & Sylvain Luc. (2021). The language of power and authority in leadership. *The Leadership Quarterly*, 32(4), 101491. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2020.101491>
- Julmi, Christian. (2017). The Concept of Atmosphere in Management and Organization Studies. *Organizational Aesthetics*, 6(1), 4-30.
- Katz, Robert, L. . (1974). *Skills of an Effective Administrator* Harvard Business Review.
- Kelley, Robert. (1988). In praise of followers. *Harvard Business Review*.
- Kelly, Simon. (2013). Towards a negative ontology of leadership. *Human Relations*, 67(8), 905-922. <https://doi.org/10.1177/0018726713503177>
- Kelly, Simon – Marian Iszatt White – Dave Martin & Mark Rouncefield. (2006). Leadership Refrains: Patterns of Leadership. *Leadership*, 2(2), 181-201. <https://doi.org/10.1177/1742715006062934>
- Kempster, Stephen – Ken Parry & Brad Jackson. (2016). Methodologies to discover and challenge leadership-as-practice. I J. A. Raelin (Red.), *Leadership-as-practice: Theory and application* (s. 242-261). Routledge.
- Kempster, Steve & Sarah H. Gregory. (2015). ‘Should I Stay or Should I go?’ Exploring Leadership-as-Practice in the Middle Management Role. *Leadership*, 13(4), 496-515. <https://doi.org/10.1177/1742715015611205>
- Kotter, John P. (1996). *Leading change*. Boston: Harvard Business School Press.
- Ladkin, Donna. (2006). The Enchantment of the Charismatic Leader: Charisma Reconsidered as Aesthetic Encounter. *Leadership*, 2(2), 165-179. <https://doi.org/10.1177/1742715006062933>
- Laporte, Dominique. (2000). *History of shit*. Cambridge: MIT Press.
- Lareau, Annette. (2000). My Wife Can Tell Me Who I Know: Methodological and Conceptual Problems in Studying Fathers. *Qualitative Sociology*, 23(4), 407-433. <https://doi.org/10.1023/A:1005574724760>

- Larsson, Magnus – Jakob Rømer Barfod – Jonathan Clifton & Stephanie Schnurr. (2025). Exploring the Realization of Moments of Leadership: A methodological approach. *Organization Studies*, 46(9), 1307-1330. <https://doi.org/10.1177/01708406251336017>
- Larsson, Magnus & Elisabet Skov Nielsen. (2025). Realizing influence in leadership: Negotiating agency through push and pull moves. *Leadership*, 0(0). <https://doi.org/10.1177/17427150251379025>
- Larsson, Magnus. (2017). Leadership in Interaction. I J. Storey, J. Hartley, J.-L. Denis & D. Ulrich (Red.), *The Routledge companion to leadership* (s. 173-193). Routledge.
- Larsson, Magnus & Johan Alvehus. (2023). Blackboxing leadership: Methodological practices leading to manager-centrism. *Leadership*, 19(1), 85-97. <https://doi.org/10.1177/17427150221132398>
- Larsson, Magnus – Jonathan Clifton & Stephanie Schnurr. (2021). The fallacy of discrete authentic leader behaviours: Locating authentic leadership in interaction. *Leadership*, 17(4), 421-440. <https://doi.org/10.1177/17427150211015845>
- Larsson, Magnus & Susanne E. Lundholm. (2010). Leadership as Work-embedded Influence: A Micro-discursive Analysis of an Everyday Interaction in a Bank. *Leadership*, 6(2), 159-184. <https://doi.org/10.1177/1742715010363208>
- Larsson, Magnus & Susanne E. Lundholm. (2013). Talking work in a bank: A study of organizing properties of leadership in work interactions. *Human Relations*, 66(8), 1101-1129. <https://doi.org/10.1177/0018726712465452>
- Larsson, Magnus & Mie Femø Nielsen. (2017). The Risky Path to a Followership Identity: From Abstract Concept to Situated Reality. *International Journal of Business Communication*, 58(1), 3-30. <https://doi.org/10.1177/2329488417735648>
- Levay, Charlotta. (2010). Charismatic leadership in resistance to change. *The Leadership Quarterly*, 21(1), 127-143. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2009.10.010>
- Lewin, Kurt – Ronald Lippitt & Ralph K. White. (1939). Patterns of aggressive behavior in experimentally created “social climates”. *The Journal of social psychology*, 10(2), 269-299.
- Liden, Robert C. – Sandy J. Wayne – Hao Zhao & David Henderson. (2008). Servant leadership: Development of a multidimensional measure and multi-level assessment. *The Leadership Quarterly*, 19(2), 161-177. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2008.01.006>
- Lortie, Josée – Laure Cabantous & Cyrille Sardais. (2022). How Leadership Moments are Enacted within a Strict Hierarchy: The case of kitchen brigades in haute cuisine restaurants. *Organization Studies*, 44(7), 1081-1101. <https://doi.org/10.1177/01708406221134225>

- Maran, Thomas – Marco Furtner – Simon Liegl – Sascha Kraus & Pierre Sachse. (2019). In the eye of a leader: Eye-directed gazing shapes perceptions of leaders' charisma. *The Leadership Quarterly*, 30(6), 101337. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2019.101337>
- Mead, George Herbert. (1932). *The philosophy of the present*. La Salle, Ill.
- Mead, George Herbert. (1934/1976). *Medvetandet, jaget och samhället: Från socialbehavioristisk ståndpunkt*. Lund: Argos.
- Meier, Frank – Lise Justesen & Ursula Plesner. (2025). Leadership work in an AI development project: How topicalizing takes part in the production of direction. *Leadership*, 21(4), 284-303. <https://doi.org/10.1177/17427150251341394>
- Meier, Frank & Brigid Carroll. (2019). Making up leaders: Reconfiguring the executive student through profiling, texts and conversations in a leadership development programme. *Human Relations*, 73(9), 1226-1248. <https://doi.org/10.1177/0018726719858132>
- Meier, Frank & Brigid Carroll. (2022). Ventriloquial reflexivity: Exploring the communicative relationality of the 'I' and the 'it'. *Human Relations*, 76(7), 1081-1107. <https://doi.org/10.1177/00187267221078493>
- Meindl, James R. (1995). The romance of leadership as a follower-centric theory: A social constructionist approach. *The Leadership Quarterly*, 6(3), 329-341. [https://doi.org/https://doi.org/10.1016/1048-9843\(95\)90012-8](https://doi.org/https://doi.org/10.1016/1048-9843(95)90012-8)
- Meindl, James R. – Sanford B. Ehrlich & Janet M. Dukerich. (1985). The Romance of Leadership. *Administrative Science Quarterly*, 30(1), 78-102. <https://doi.org/10.2307/2392813>
- Meschitti, Viviana. (2018). The power of positioning: How leadership work unfolds in team interactions. *Leadership*, 15(5), 621-643. <https://doi.org/10.1177/1742715018808905>
- Meslec, Nicoleta – Petru L. Curseu – Oana C. Fodor & Renata Kenda. (2020). Effects of charismatic leadership and rewards on individual performance. *The Leadership Quarterly*, 31(6), 101423. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2020.101423>
- Miller, Gale. (1997). Toward Ethnographies of Institutional Discourse: Proposal and Suggestions. I G. Miller & R. Dingwall (Red.), *Context and Method in Qualitative Research* (s. 155-171). Sage.
- Mintzberg, Henry. (1998). Covert leadership: Notes on managing professionals. *Harvard Business Review*, 76, 140-148.
- Murphy, Anne. (2025). Linguistics in L-A-P Research: An Analysis of Authority and Agency Dynamics in Leadership as it Happens. *Journal of Change Management*, 25(1), 59-76. <https://doi.org/10.1080/14697017.2025.2453146>
- Newton, Isaac. (1687/2021). *The mathematical principles of natural philosophy*. Cambridge: Cambridge University Press.

- Nieken, Petra. (2023). Charisma in the gig economy: The impact of digital leadership and communication channels on performance. *The Leadership Quarterly*, 34(6), 101631. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2022.101631>
- Nielsen, Elisabet S. & Magnus Larsson. (2025). The struggle of leadership work: Three interactional challenges in mobilizing actors to commit to future action. *Leadership*, 21(2), 74-95. <https://doi.org/10.1177/17427150251313564>
- Northouse, Peter Guy. (2018). *Leadership: Theory and practice*. Thousand Oaks: Sage.
- Ospina, Sonia & Erica Foldy. (2010). Building bridges from the margins: The work of leadership in social change organizations. *The Leadership Quarterly*, 21(2), 292-307. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2010.01.008>
- Ospina, Sonia M – Erica Gabrielle Foldy – Gail T Fairhurst & Brad Jackson. (2020). Collective dimensions of leadership: Connecting theory and method. *Human Relations*, 73(4), 441-463. <https://doi.org/10.1177/0018726719899714>
- Packendorff, Johann – Lucia Crevani & Monica Lindgren. (2014). Project Leadership in Becoming: A Process Study of an Organizational Change Project. *Project Management Journal*, 45(3), 5-20. <https://doi.org/10.1002/pmj.21418>
- Padilla, Art – Robert Hogan & Robert B. Kaiser. (2007). The toxic triangle: Destructive leaders, susceptible followers, and conducive environments. *The Leadership Quarterly*, 18(3), 176-194. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2007.03.001>
- Raelin, Joe. (2021). What Can Leadership-as-Practice Contribute to OD? *Journal of Change Management*, 1-14. <https://doi.org/10.1080/14697017.2021.1946272>
- Raelin, Joseph A. (2014). Imagine there are no leaders: Reframing leadership as collaborative agency. *Leadership*, 12(2), 131-158. <https://doi.org/10.1177/1742715014558076>
- Raelin, Joseph A. (2016). *Leadership-as-practice: Theory and application*. New York: Routledge.
- Raelin, Joseph A. (2019). Toward a methodology for studying leadership-as-practice. *Leadership*, 16(4), 480-508. <https://doi.org/10.1177/1742715019882831>
- Raelin, Joseph A. & Jennifer L. Robinson. (2022). Update of leadership-as-practice “practice theory”: Featuring Joe Raelin Interviewed by Jenny Robinson. *Leadership*, 18(5), 695-706. <https://doi.org/10.1177/17427150221100594>
- Ramsey, Caroline. (2016). Conversational travel and the identification of leadership phenomena. I J. A. Raelin (Red.), *Leadership-as-practice: Theory and application* (s. 198-219). Routledge.
- Reckwitz, Andreas. (2002). Toward a Theory of Social Practices: A Development in Culturalist Theorizing. *European Journal of Social Theory*, 5(2), 243-263. <https://doi.org/10.1177/13684310222225432>

- Rennstam, Jens & David Wästerfors. (2018). *Analyze! Crafting Your data in Qualitative Research*. Lund: Studentlitteratur.
- Robinson, Jennifer L. & Phil St J. Renshaw. (2021). Place – The final frontier: Exploring the outer reaches of collaborative agency using the Japanese concept of Ba. *Leadership*, 18(1), 13-39. <https://doi.org/10.1177/17427150211020850>
- Sacks, Harvey – Emanuel A. Schegloff & Gail Jefferson. (1974). A Simplest Systematics for the Organization of Turn-Taking for Conversation. *Language*, 50(4), 696-735. <https://doi.org/10.2307/412243>
- Samra-Fredericks, Dalvir. (2000). Doing ‘Boards-in-Action’ Research — an ethnographic approach for the capture and analysis of directors’ and senior managers’ interactive routines. *Corporate Governance: An International Review*, 8(3), 244. <https://doi.org/10.1111/1467-8683.00202>
- Samra-Fredericks, Dalvir. (2003). Strategizing as Lived Experience and Strategists’ Everyday Efforts to Shape Strategic Direction. *Journal of Management Studies*, 40(1), 141-174. <https://doi.org/https://doi.org/10.1111/1467-6486.t01-1-00007>
- Sang, Michael & Oren Golan. (2022). Bureaucratic squires: A critical analysis of the construction of charismatic top-leaders. *Leadership*, 18(3), 427-445. <https://doi.org/10.1177/17427150221078442>
- Schatzki, Theodore R. (1997). Practices and Actions A Wittgensteinian Critique of Bourdieu and Giddens. *Philosophy of the social sciences*, 27(3), 283-308. <https://doi.org/10.1177/004839319702700301>
- Schegloff, Emanuel A. (2007). *Sequence Organization in Interaction: A Primer in Conversation Analysis, Volume 1*. Cambridge University Press.
- Schnurr, Stephanie – Kieran File – Daniel Clayton – Solvejg Wolfers & Anastasia Stavridou. (2020). Exploring the processes of emergent leadership in a netball team: Providing empirical evidence through discourse analysis. *Discourse & Communication*, 15(1), 98-116. <https://doi.org/10.1177/1750481320961658>
- Schnurr, Stephanie & Andreas Schroeder. (2018). A critical reflection of current trends in discourse analytical research on leadership across disciplines. A call for a more engaging dialogue. *Leadership*, 15(4), 445-460. <https://doi.org/10.1177/1742715018767687>
- Selznick, Philip. (1984). *Leadership in administration: A sociological interpretation*. Berkeley: University of California Press.
- Sergi, Viviane. (2016). Who’s leading the way? Investigating the contributions of materiality to leadership-as-practice. I J. A. Raelin (Red.), *Leadership-as-practice: Theory and application* (s. 110-131). Routledge.
- Sewchurran, Kosheek – Luciano Zaina & Jennifer McDonogh. (2019). Exploring within the ‘black-box’ of leadership to make sense of the performative dynamics of conversation. *Leadership*, 16(2), 200-219. <https://doi.org/10.1177/1742715019858884>

- Shamir, Boas – Robert J. House & Michael B. Arthur. (1993). The Motivational Effects of Charismatic Leadership: A Self-Concept Based Theory. *Organization Science*, 4(4), 577-594. <https://doi.org/10.1287/orsc.4.4.577>
- Shamir, Boas – Rajnandini Pillai – Michelle C. Bligh & Mary Uhl-Bien. (2007). *Follower-centered perspectives on leadership: A tribute to the memory of James R. Meindl*. Greenwich: IAP.
- Silverman, David. (2001). *Interpreting qualitative data: Methods for analyzing talk, text and interaction*. London: Sage.
- Simpson, Barbara. (2016). Where's the agency in leadership-as-practice. I J. A. Raelin (Red.), *Leadership-as-practice: Theory and application* (s. 159-177). Routledge.
- Simpson, Barbara – Linda Buchan & John Sillince. (2018). The performativity of leadership talk. *Leadership*, 14(6), 644-661. <https://doi.org/10.1177/1742715017710591>
- Sklaveniti, Chrysavgi. (2020). Moments that connect: Turning points and the becoming of leadership. *Human Relations*, 73(4), 544-571. <https://doi.org/10.1177/0018726719895812>
- Śliwa, Martyna – Sverre Spoelstra – Bent Meier Sørensen & Christopher Land. (2012). Profaning the sacred in leadership studies: A reading of Murakami's A Wild Sheep Chase. *Organization*, 20(6), 860-880. <https://doi.org/10.1177/1350508412455837>
- Smircich, Linda & Gareth Morgan. (1982). Leadership: The Management of Meaning. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 18(3), 257-273. <https://doi.org/10.1177/002188638201800303>
- Sparrowe, Raymond T. (2005). Authentic leadership and the narrative self. *The Leadership Quarterly*, 16(3), 419-439. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2005.03.004>
- Spoelstra, Sverre. (2018). *Leadership and organization: A philosophical introduction*. London: Routledge.
- Spoelstra, Sverre. (2019). The paradigm of the charismatic leader. *Leadership*, 15(6), 744-749. <https://doi.org/10.1177/1742715019853946>
- Spoelstra, Sverre. (2020). The truths and falsehoods of post-truth leaders. *Leadership*, 16(6), 757-764. <https://doi.org/10.1177/1742715020937886>
- Spoelstra, Sverre. (2022). Leadership and the stings of command. *ephemera: theory & politics in organization*, 22(1).
- Stogdill, Ralph M. (1948). Personal factors associated with leadership: A survey of the literature. *The Journal of psychology*, 25(1), 35-71.
- Stogdill, Ralph M. (1974). *Handbook of leadership: A survey of theory and research*. New York: Free Press.

- Sveningsson, Stefan – Johan Alvehus & Mats Alvesson. (2012). Managerial leadership: Identities, processes, and interactions. I S. Tengblad (Red.), *The Work of Managers: Towards a Practice Theory of Management* (s. 69-86). Oxford University Press.
<https://doi.org/10.1093/acprof:oso/9780199639724.001.0001>
- Thoroughgood, Christian N. – Art Padilla – Samuel T. Hunter & Brian W. Tate. (2012). The susceptible circle: A taxonomy of followers associated with destructive leadership. *The Leadership Quarterly*, 23(5), 897-917.
<https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2012.05.007>
- Tims, Maria – Arnold B. Bakker & Despoina Xanthopoulou. (2011). Do transformational leaders enhance their followers' daily work engagement? *The Leadership Quarterly*, 22(1), 121-131.
<https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2010.12.011>
- Torfin, Jacob. (2019). Collaborative innovation in the public sector: the argument. *Public Management Review*, 21(1), 1-11.
<https://doi.org/10.1080/14719037.2018.1430248>
- Tourish, Dennis & Naheed Vatcha. (2005). Charismatic Leadership and Corporate Cultism at Enron: The Elimination of Dissent, the Promotion of Conformity and Organizational Collapse. *Leadership*, 1(4), 455-480.
<https://doi.org/10.1177/1742715005057671>
- Tourish, Dennis. (2014). Leadership, more or less? A processual, communication perspective on the role of agency in leadership theory. *Leadership*, 10(1), 79-98. <https://doi.org/10.1177/1742715013509030>
- Tourish, Dennis & Ashly Pinnington. (2002). Transformational Leadership, Corporate Cultism and the Spirituality Paradigm: An Unholy Trinity in the Workplace? *Human Relations*, 55(2), 147-172.
<https://doi.org/10.1177/0018726702055002181>
- Turco, Catherine J. (2016). *The conversational firm: Rethinking bureaucracy in the age of social media*. New York: Columbia University Press.
- Uhl-Bien, Mary. (2006). Relational Leadership Theory: Exploring the social processes of leadership and organizing. *The Leadership Quarterly*, 17(6), 654-676. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2006.10.007>
- Uhl-Bien, Mary – Ronald E. Riggio – Kevin B. Lowe & Melissa K. Carsten. (2014). Followership theory: A review and research agenda. *The Leadership Quarterly*, 25(1), 83-104. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2013.11.007>
- Van De Mierop, Dorien. (2020). A deontic perspective on the collaborative, multimodal accomplishment of leadership. *Leadership*, 16(5), 592-619.
<https://doi.org/10.1177/1742715019893824>

- Van De Mierop, Dorien – Jonathan Clifton & Avril Verhelst. (2019). Investigating the interplay between formal and informal leaders in a shared leadership configuration: A multimodal conversation analytical study. *Human Relations*, 73(4), 490-515. <https://doi.org/10.1177/0018726719895077>
- van Knippenberg, Daan & Sim B. Sitkin. (2013). A Critical Assessment of Charismatic—Transformational Leadership Research: Back to the Drawing Board? *The Academy of Management Annals*, 7(1), 1-60. <https://doi.org/10.1080/19416520.2013.759433>
- Van Maanen, John. (1979). The fact of fiction in organizational ethnography. *Administrative Science Quarterly*, 24(4), 539-550.
- Vine, Bernadette – Janet Holmes – Meredith Marra – Dale Pfeifer & Brad Jackson. (2008). Exploring Co-leadership Talk Through Interactional Sociolinguistics. *Leadership*, 4(3), 339-360. <https://doi.org/10.1177/1742715008092389>
- Walumbwa, Fred O. – Bruce J. Avolio – William L. Gardner – Tara S. Wernsing & Suzanne J. Peterson. (2007). Authentic Leadership: Development and Validation of a Theory-Based Measure†. *Journal of Management*, 34(1), 89-126. <https://doi.org/10.1177/0149206307308913>
- Weber, J. Mark & Celia Moore. (2013). Squires: Key followers and the social facilitation of charismatic leadership. *Organizational Psychology Review*, 4(3), 199-227. <https://doi.org/10.1177/2041386613498765>
- Weber, Max. (1922/1978). *Economy and society: An outline of interpretive sociology*. Berkeley: University of California Press.
- Weick, Karl E. (1993). The Collapse of Sensemaking in Organizations: The Mann Gulch Disaster. *Administrative Science Quarterly*, 38(4), 628-652. <https://doi.org/10.2307/2393339>
- Williamsson, Anna & Lotta Dellve. (2025). Swedish municipalities' local governance strategies in co-creating health promoting conditions for senior adults. *Public Policy and Administration*, 40(4), 633-655. <https://doi.org/10.1177/09520767251330452>
- Wilms, Rafael – Janneke K. Oostrom & Emma van Garderen. (2025). The effects of the charisma signal and voice pitch in female leader selection. *The Leadership Quarterly*, 101857. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2024.101857>
- Wood, Martin. (2005). The Fallacy of Misplaced Leadership*. *Journal of Management Studies*, 42(6), 1101-1121. <https://doi.org/https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2005.00535.x>
- Woods, Philip A. (2016). Democratic Roots: Feeding the multiple dimensions of leadership-as-practice. I J. A. Raelin (Red.), *Leadership-as-practice: Theory and application* (s. 70-87). Routledge.
- Worley, David J. (2018). Sacralizing leadership: The role of the sacred in enabling organizational sensemaking, cohesion, and identity. *Leadership*, 15(5), 590-602. <https://doi.org/10.1177/1742715018803253>

- Yammarino, Francis J. – William D. Spangler & Bernard M. Bass. (1993). Transformational leadership and performance: A longitudinal investigation. *The Leadership Quarterly*, 4(1), 81-102.
[https://doi.org/https://doi.org/10.1016/1048-9843\(93\)90005-E](https://doi.org/https://doi.org/10.1016/1048-9843(93)90005-E)
- Yukl, Gary A. (2013). *Leadership in organizations*. Boston: Pearson.
- Zaccaro, Stephen J. (2007). Trait-based perspectives of leadership. *American Psychologist*, 62(1), 6-16. <https://doi.org/https://doi.org/10.1037/0003-066X.62.1.6>
- Zaleznik, Abraham. (1977). Managers and leaders: Are they different. *Houston Police Department Leadership Journal Dated*, 17(4), 47-63.

Bilagor

1 – Förteckning över samtliga observationer och skuggningar

Bilaga 1.

Förteckning över samtliga observationer och skuggningar.

Datum	Sort	Var	Tid
2022-11-09	Möte	Förvaltningens huvudbyggnad	02:30:00
2022-11-23	Möte	Förvaltningens huvudbyggnad	02:30:00
2022-12-12	Möte	Förvaltningens huvudbyggnad	02:30:00
2022-12-19	Möte	Förvaltningens huvudbyggnad	06:00:00
2022-12-21	Möte	Förvaltningens huvudbyggnad	03:00:00
2023-01-16	Möte	Innovationscentrum	03:00:00
2023-01-23	Möte	Förvaltningens huvudbyggnad	06:00:00
2023-01-30	Möte	Förvaltningen/Vårdboendet Spiran	03:00:00
2023-01-31	Möte	Förvaltningens huvudbyggnad	06:30:00
2023-02-13	Möte	Förvaltningens huvudbyggnad	03:00:00
2023-02-14	Möte	Innovationscentrum	08:30:00
2023-02-15	Möte	Innovationscentrum	08:00:00
2023-02-20	Möte	Förvaltningens huvudbyggnad	04:00:00
2023-02-21	Möte	Förvaltningens villa	01:30:00
2023-02-23	Möte	Förvaltningens huvudbyggnad	03:00:00
2023-02-27	Möte	Förvaltningens huvudbyggnad	03:00:00
2023-03-01	Möte	EdeNET	03:00:00
2023-03-01	Möte	Förvaltningens huvudbyggnad	02:00:00
2023-03-06	Möte	Förvaltningens huvudbyggnad	03:00:00
2023-03-08	Möte	Förvaltningens huvudbyggnad	07:00:00

2023-03-09	<i>Möte</i>	Förvaltningens huvudbyggnad	06:30:00
2023-03-13	<i>Möte</i>	Förvaltningens huvudbyggnad	02:00:00
2023-03-15	<i>Möte</i>	Förvaltningens huvudbyggnad	03:00:00
2023-03-21	<i>Möte</i>	Förvaltningens huvudbyggnad	06:00:00
2023-03-22	<i>Möte</i>	Förvaltningens huvudbyggnad	03:00:00
2023-03-28	<i>Möte</i>	Vårdboendet Furugården	00:30:00
2023-03-29	<i>Möte</i>	Enheten Frölyckan	02:30:00
2023-04-03	<i>Möte</i>	Förvaltningens huvudbyggnad	02:00:00
2023-04-04	<i>Möte</i>	Vårdboendet Spiran	03:00:00
2023-04-04	<i>Möte</i>	Verksamhetskontor LSS unga	02:00:00
2023-04-14	<i>Möte</i>	Förvaltningens huvudbyggnad	02:00:00
2023-04-17	<i>Möte</i>	Förvaltningens huvudbyggnad	03:00:00
2023-05-15	<i>Möte</i>	Förvaltningens huvudbyggnad	02:00:00
2023-05-22	<i>Möte</i>	Kommunens Trädgård	02:00:00
2023-06-07	<i>Möte</i>	Förvaltningens huvudbyggnad	02:00:00
2023-06-07	<i>Möte</i>	Förvaltningens huvudbyggnad	01:30:00
2023-06-12	<i>Möte</i>	Förvaltningens huvudbyggnad	00:15:00
2022-11-22	<i>Möte (digitalt)</i>	Microsoft Teams	01:00:00
2022-11-25	<i>Möte (digitalt)</i>	Microsoft Teams	00:15:00
2022-11-29	<i>Möte (digitalt)</i>	Microsoft Teams	00:05:00
2023-01-20	<i>Möte (digitalt)</i>	Microsoft Teams	00:30:00
2023-02-08	<i>Möte (digitalt)</i>	Microsoft Teams	01:30:00
2023-02-24	<i>Möte (digitalt)</i>	Microsoft Teams	01:00:00
2023-03-07	<i>Möte (digitalt)</i>	Microsoft Teams	01:00:00
2023-03-08	<i>Möte (digitalt)</i>	Microsoft Teams	00:40:00
2023-03-17	<i>Möte (digitalt)</i>	Microsoft Teams	00:40:00
2023-03-20	<i>Möte (digitalt)</i>	Microsoft Teams	00:30:00
2023-03-24	<i>Möte (digitalt)</i>	Microsoft Teams	00:40:00
2023-04-05	<i>Möte (digitalt)</i>	Microsoft Teams	01:00:00
2023-04-05	<i>Möte (digitalt)</i>	Microsoft Teams	00:30:00
2023-04-14	<i>Möte (digitalt)</i>	Microsoft Teams	00:40:00
2023-04-21	<i>Möte (digitalt)</i>	Microsoft Teams	01:00:00
2023-04-24	<i>Möte (digitalt)</i>	Microsoft Teams	00:30:00

2023-05-05	<i>Möte (digitalt)</i>	Microsoft Teams	01:30:00
2023-05-08	<i>Möte (digitalt)</i>	Microsoft Teams	00:15:00
2023-05-12	<i>Möte (digitalt)</i>	Microsoft Teams	01:00:00
2023-05-15	<i>Möte (digitalt)</i>	Microsoft Teams	00:15:00
2023-05-16	<i>Möte (digitalt)</i>	Microsoft Teams	00:45:00
2023-05-19	<i>Möte (digitalt)</i>	Microsoft Teams	00:30:00
2023-05-25	<i>Möte (digitalt)</i>	Microsoft Teams	01:00:00
2023-06-01	<i>Möte (digitalt)</i>	Microsoft Teams	01:00:00
2023-03-27	<i>Möte (med ljudinspelning)</i>	Förvaltningens huvudbyggnad	02:00:00
2023-04-24	<i>Möte (med ljudinspelning)</i>	Förvaltningens huvudbyggnad	02:00:00
2023-05-08	<i>Möte (med ljudinspelning)</i>	Förvaltningens huvudbyggnad	02:00:00
2023-05-15	<i>Möte (med ljudinspelning)</i>	Förvaltningens huvudbyggnad	01:00:00
2023-05-29	<i>Möte (med ljudinspelning)</i>	Förvaltningens huvudbyggnad	03:00:00
2022-11-04	<i>Observation</i>	Förvaltningens huvudbyggnad	01:00:00
2022-11-08	<i>Observation</i>	Förvaltningens huvudbyggnad	03:00:00
2022-11-11	<i>Observation</i>	Förvaltningens huvudbyggnad	02:00:00
2022-11-14	<i>Observation</i>	Förvaltningens huvudbyggnad	02:30:00
2022-11-21	<i>Observation</i>	Förvaltningens huvudbyggnad	02:00:00
2022-11-28	<i>Observation</i>	Förvaltningens huvudbyggnad	02:30:00
2022-11-30	<i>Observation</i>	Förvaltningens huvudbyggnad	02:00:00
2022-12-02	<i>Observation</i>	Förvaltningens huvudbyggnad	03:00:00
2022-12-08	<i>Observation</i>	Förvaltningens huvudbyggnad	03:00:00
2023-01-09	<i>Observation</i>	Förvaltningens huvudbyggnad	01:00:00
2023-02-22	<i>Observation</i>	Förvaltningens huvudbyggnad	06:00:00
2023-02-24	<i>Observation</i>	Förvaltningens huvudbyggnad	05:00:00
2023-02-27	<i>Observation</i>	Förvaltningens huvudbyggnad	04:00:00
2023-03-02	<i>Observation</i>	Förvaltningens huvudbyggnad	07:00:00
2023-03-03	<i>Observation</i>	Förvaltningens huvudbyggnad	03:00:00
2023-03-14	<i>Observation</i>	Förvaltningens huvudbyggnad	04:30:00
2023-03-20	<i>Observation</i>	Förvaltningens huvudbyggnad	05:30:00
2023-04-05	<i>Observation</i>	Förvaltningens huvudbyggnad	03:00:00
2023-04-12	<i>Observation</i>	Förvaltningens huvudbyggnad	03:00:00
2023-04-14	<i>Observation</i>	Förvaltningens huvudbyggnad	05:20:00

2023-05-15	<i>Observation</i>	Förvaltningens huvudbyggnad	00:30:00
2023-06-02	<i>Observation</i>	Förvaltningens huvudbyggnad	03:00:00
2023-06-07	<i>Observation</i>	Förvaltningens huvudbyggnad	00:30:00
2023-06-12	<i>Observation</i>	Förvaltningens huvudbyggnad	01:45:00
2022-11-03	<i>Skuggning (Mats)</i>	Enheten Frölyckan	01:30:00
2022-11-16	<i>Skuggning (Mats)</i>	Förvaltningens huvudbyggnad	04:00:00
2022-11-18	<i>Skuggning (Mats)</i>	Förvaltningens huvudbyggnad	02:30:00
2022-11-23	<i>Skuggning (Beata)</i>	Förvaltningens huvudbyggnad	02:00:00
2022-11-25	<i>Skuggning (Beata)</i>	Förvaltningens huvudbyggnad	01:30:00
2023-01-11	<i>Skuggning (Anette)</i>	Förvaltningens huvudbyggnad	05:00:00
2023-01-17	<i>Skuggning (Anette)</i>	Förvaltningens huvudbyggnad	08:00:00
2023-01-18	<i>Skuggning (Vera)</i>	Förvaltningens huvudbyggnad	03:30:00
2023-03-14	<i>Skuggning (Elvira)</i>	Innovationscentrum	03:00:00
2023-03-23	<i>Skuggning (Lars)</i>	Förvaltningens huvudbyggnad/ Förvaltningens villa	09:00:00
2023-03-27	<i>Skuggning (Mats)</i>	Förvaltningens huvudbyggnad	03:00:00
2023-03-31	<i>Skuggning (Lars)</i>	Förvaltningens huvudbyggnad/ Enheten Ängsbruket	05:30:00
2023-05-05	<i>Skuggning (Karin)</i>	Förvaltningens huvudbyggnad	03:00:00

2 – Intervjuguide till pilotintervjuer

Fråga 1: Berätta om hur din arbetsdag ser ut?

Fråga 2: Vad innebär digitalisering i den verksamhet där du arbetar?

Fråga 3: Hur arbetar ni med digitalisering i den verksamhet där du arbetar?

Fråga 4: Vilka personer arbetar med digitalisering i den verksamhet där du arbetar?

Fråga 5: Finns det andra verksamheter som ni arbetar med kring digitalisering?

Fråga 6: Varför arbetar ni med digitalisering i den verksamhet där du arbetar?

Fråga 7: Vad upplever du för utmaningar med digitalisering i den verksamhet där du arbetar?

Fråga 8: Hur upplever du att arbetet med digitalisering fungerar i den verksamhet där du arbetar?

Fråga 9: Vad upplever du som framgångsrik digitalisering i den verksamhet där du arbetar?

Fråga 10: Varför upplever du detta som framgångsrik digitalisering i den verksamhet där du arbetar?

3 – Information till forskningspersoner vid pilotintervju

Vi vill fråga dig om du vill delta i ett forskningsprojekt. I det här dokumentet får du information om projektet och om vad det innebär att delta.

Vad är det för ett projekt och varför vill ni att jag ska delta?

Detta är ett forskningsprojekt om ledarskap och digitalisering inom Sveriges offentliga förvaltning. Vi studerar detta i syfte att bättre förstå hur samarbete, visioner samt kompetenser används i det vardagliga arbetet, där både chefer samt medarbetare kan vara involverade. Eftersom du arbetar i en av de verksamheter som deltar i studien så är det viktigt för oss att få ta del av din syn på de frågor projektet omfattar och ditt vardagliga arbete.

Forskningshuvudman för projektet är Lunds universitet. Med forskningshuvudman menas den organisation som är ansvarig för projektet. Ansökan är godkänd av Etikprövningsmyndigheten, diarienummer för prövningen hos Etikprövningsmyndigheten är 2022-04767-01

Hur går projektet till?

Detta projekt baseras huvudsakligen på intervjuer och observationer. Ditt medverkande är en intervju. I intervjun kommer vi att ställa några öppna frågor och ha ett samtal kring dessa. Frågorna handlar om ditt arbete och verksamheten som du arbetar i. Det centrala är din uppfattning och dina perspektiv. Du får själv välja om du vill prata om en fråga eller inte.

Möjliga följder och risker med att delta i projektet

Riskerna med att delta i projektet innefattar framför allt att det du säger kommer i obehöriga händer genom dataintrång. Detta motverkar vi genom att pseudonymisera alla deltagare och att bara lagra pseudonymiserade

intervjuer för att analysera. Inspelningar förvaras i låst kassaskåp på ett USB-minne.

I alla presentationer av projektet och i alla analyser kommer både deltagare och deltagande organisationer att pseudonymiseras. Du kommer alltså inte att kunna identifieras som person i det som presenteras utifrån projektet, även om du kanske själv kan känna igen saker du sagt.

Dina svar och dina resultat kommer att behandlas så att inte obehöriga kan ta del av dem. Behandlingen av dina personuppgifter är nödvändig för att utföra forskning som är av allmänt intresse (GDPR, Art 6, p. 1e).

Ansvarig för dina personuppgifter är Lunds universitet. Enligt EU:s dataskyddsförordning har du rätt att kostnadsfritt få ta del av de uppgifter om dig som hanteras i projektet, och vid behov få eventuella fel rättade. Du kan också begära att uppgifter om dig raderas samt att behandlingen av dina personuppgifter begränsas. Rätten till radering och till begränsning av behandling av personuppgifter gäller dock inte när uppgifterna är nödvändiga för den aktuella forskningen. Om du vill ta del av uppgifterna ska du kontakta Johan Alvehus (Lunds universitet, Box 882, 251 08 Helsingborg, tel. 042–33 66 20). Dataskyddsombud nås på: Lunds universitet, Box 117, 221 00 Lund, tel. 046-222 00 00 eller epost: dataskyddsombud@lu.se.

Om du är missnöjd med hur dina personuppgifter behandlas har du rätt att ge in klagomål till Integritetsskyddsmyndigheten, som är tillsynsmyndighet.

Hur får jag information om resultatet av projektet?

Projektet kommer att återskopas till de deltagande organisationerna utifrån de generella slutsatser som vi kan dra, det vill säga, vi kommer inte att koppla slutsatserna till enskilda individer eller en enskild organisation och dess förutsättningar. Projektets resultat kommer att publiceras i form av en doktorsavhandling. Eventuellt kan resultat också publiceras i form av vetenskapliga och populärvetenskapliga artiklar. I Lunds universitets

forskningsportal finns en sida ansluten till projektet:

<https://portal.research.lu.se/sv/projects/leadership-and-digitalization-in-the-swedish-public-administratio>

Om du så önskar, så skickar vi en kopia på transkriptionen av din intervju till dig.

Deltagandet är frivilligt

Ditt deltagande är frivilligt och du kan när som helst välja att avbryta deltagandet. Om du väljer att inte delta eller vill avbryta ditt deltagande behöver du inte uppge varför.

Om du vill avbryta ditt deltagande ska du kontakta den ansvariga för projektet (se nedan).

Ansvariga för projektet

Ansvarig för projektet är Johan Alvehus (Lunds universitet, Box 882, 251 08 Helsingborg, tel. 042–33 66 20, epost: johan.alvehus@ism.lu.se).

4 – Information till forskningspersoner vid inspelning av möten

Vi vill fråga dig om du vill delta i ett forskningsprojekt. I det här dokumentet får du information om projektet och om vad det innebär att delta.

Vad är det för ett projekt och varför vill ni att jag ska delta?

Detta är ett forskningsprojekt om ledarskap och digitalisering inom Sveriges offentliga förvaltning. Vi studerar detta i syfte att bättre förstå hur samarbete, visioner samt kompetenser används i det vardagliga arbetet, där både chefer samt medarbetare kan vara involverade. Eftersom du arbetar i en av de verksamheter som deltar i studien så är det viktigt för oss att få ta del av din syn på de frågor projektet omfattar och ditt vardagliga arbete.

Forskningshuvudman för projektet är Lunds universitet. Med forskningshuvudman menas den organisation som är ansvarig för projektet. Ansökan är godkänd av Etikprövningsmyndigheten, diarienummer för prövningen hos Etikprövningsmyndigheten är 2022-04767-01

Hur går projektet till?

Detta projekt baseras huvudsakligen på intervjuer och observationer. Ditt medverkande består av observationer samt inspelningar av möten där du deltar. Möten spelas in med ljudupptagning (och eventuellt video). Materialet kommer att pseudonymiseras innan analysarbetet påbörjas. Inspelningarna och observationerna från möten kommer inte att analyseras utifrån personliga faktorer – utan berör organisatoriska fenomen såsom ledarskap, styrning och samarbete.

Innan en inspelning påbörjas kommer du alltid informeras av forskaren. Vid denna första inspelning får du detta skriftliga samtycke, därefter kommer du

att informeras muntligt. Du kan närsomhelst välja att dra tillbaka ditt samtycke för samtliga möten eller få specifika uttalanden strukna.

Möjliga följder och risker med att delta i projektet

Riskerna med att delta i projektet innefattar framför allt om materialet kommer i obehöriga händer genom dataintrång. Detta motverkar vi genom att pseudonymisera alla deltagare vid transkriberingen, det vill säga när ljud- och videoupptagningarna skrivs ner i ett dokument. Därefter används enbart de pseudonymiserade transkriberingarna i analysarbetet. Inspelningar förvaras i låst kassaskåp på ett USB-minne.

I alla presentationer av projektet och i alla analyser kommer både deltagare och deltagande organisationer att pseudonymiseras. Du kommer alltså inte att kunna identifieras som person i det som presenteras utifrån projektet, även om du kanske själv kan känna igen saker du sagt samt händelser som återges.

Inspelningar där du medverkar kommer att behandlas så att inte obehöriga kan ta del av dem. Behandlingen av dina personuppgifter är nödvändig för att utföra forskning som är av allmänt intresse (GDPR, Art 6, p. 1e).

Ansvarig för dina personuppgifter är Lunds universitet. Enligt EU:s dataskyddsförordning har du rätt att kostnadsfritt få ta del av de uppgifter om dig som hanteras i projektet, och vid behov få eventuella fel rättade. Du kan också begära att uppgifter om dig raderas samt att behandlingen av dina personuppgifter begränsas. Rätten till radering och till begränsning av behandling av personuppgifter gäller dock inte när uppgifterna är nödvändiga för den aktuella forskningen. Om du vill ta del av uppgifterna ska du kontakta Johan Alvehus (Lunds universitet, Box 882, 251 08 Helsingborg, tel. 042–33 66 20). Dataskyddsombud nås på: Lunds universitet, Box 117, 221 00 Lund, tel. 046-222 00 00 eller epost: dataskyddsombud@lu.se.

Om du är missnöjd med hur dina personuppgifter behandlas har du rätt att ge in klagomål till Integritetsskyddsmyndigheten, som är tillsynsmyndighet.

Hur får jag information om resultatet av projektet?

Projektet kommer att återrapporteras till de deltagande organisationerna utifrån de generella slutsatser som vi kan dra, det vill säga, vi kommer inte att koppla slutsatserna till enskilda individer eller en enskild organisation och dess förutsättningar. Projektets resultat kommer att publiceras i form av en doktorsavhandling. Eventuellt kan resultat också publiceras i form av vetenskapliga och populärvetenskapliga artiklar. I Lunds universitets forskningsportal finns en sida ansluten till projektet:

<https://portal.research.lu.se/sv/projects/leadership-and-digitalization-in-the-swedish-public-administratio>

Om du så önskar, så skickar vi en kopia på dina transkriberade uttalanden vid inspelade möten till dig.

Deltagandet är frivilligt

Ditt deltagande är frivilligt och du kan när som helst välja att avbryta deltagandet. Om du väljer att inte delta eller vill avbryta ditt deltagande behöver du inte uppge varför.

Om du vill avbryta ditt deltagande ska du kontakta den ansvariga för projektet (se nedan).

Ansvariga för projektet

Ansvarig för projektet är Johan Alvehus (Lunds universitet, Box 882, 251 08 Helsingborg, tel. 042–33 66 20, epost: johan.alvehus@ism.lu.se).

5 – Från anteckning till fältanteckning

Den här bilagan innehåller två anteckningar som jag har kopierat och pseudonymiserat, plus de fältanteckningar som jag har skrivit i ett Word-dokument baserat på anteckningarna. Tanken med den här bilagan är att läsaren på ett transparent sätt ska få en bild av hur jag har arbetat med mina fältanteckningar, men också tydliggöra hur jag blev bättre på att anteckna med fältarbetets gång. Den första (fält)anteckningen kommer därför från första hälften av mitt fältarbete (januari 2023), medan den andra kommer från en av min sista observationer i juni 2023.

4)

2023-01-18

grött gov, svart/vitt soffor, skrivbord, plåtar, trappa med kladdar

innovationsprintar 9B (dator) i cirkel

→ 9.28 No kommenterar stand-up/scrum

agila-byråkrati / kommunspråk? murgröna

10.08 No: Motiverar mötet men vad vi ska göra är öppet

EI så tänkte jag också

[Ni/EI, dator i kört, halvt uppe

• Ant/Ma sammanfattar sina erfarenheter av samarbete

VoF-KLF

Ma kaffe på maxi (berättelse) liknar gruppens sammanhang och betydelse av att finna hur de kan hjälpa varandra (Ni-No fyller på) (Ma → Ni)

Ni beskriver hur inno. avd arbetar

"sätta personen på framtid!"

"i den här processen!"

```
graph LR; A(( )) --> B(( )); B --> C(( )); C --> D((SKATA)); D --> E((•));
```

Kopierad och pseudonymiserad fältanteckning från 2023-01-16.

Efter mötet så kommenterar en av de anställda från innovationsavdelningen, Noah, att mötet har varit långt – de har hållit på i cirka 30 minuter i stället för de 10 som en stand-up brukar vara. Noah är en man i 40-årsåldern, klädd i ett par naturfärgade chinos, rutig skjorta och en gubbmössa i manchestertyg. Noah fortsätter och förklarar tanken bakom stand-ups, att de försöker arbeta inspirerat av scrum och ”spränga in agilt i byråkratin”. När han säger detta så tittar han bort mot mig. Noah [som verkar ha erfarenhet från den privata sektorn], säger att, det enligt honom, finns ett speciellt språk som används inom kommuner och han har märkt att det språket användes under stand-upen. Han anmärker också på att de alla berättat saker som vi ”tror att andra är intresserade av”. Therese, Anette och Elvira lyssnar intresserat och riktar sina blickar mot Noah. Mats tittar ut genom fönstret.

Vid klockan 10.08 så har innovationsgruppen, Nicklas, Noah och en kvinna från innovationsavdelningen [Nathalie] tagit plats i de vita sofforna samt placerat ut stolar i anslutning till dem. I den ena soffan sitter Elvira och kvinnan från innovationsavdelningen [Nathalie] – Elvira närmast fönstret. I den andra soffan sitter Nicklas och Anette – Nicklas närmast fönstret. Vid slutet av sofforna, mot den öppna ytan, sitter Therese och Mats i varsin rottingfåtölj. Jag och Noah har tagit varsin tygfåtölj med ett litet bord på, vilket passar mig och mina anteckningar. Jag sitter lite snett bakom Anette och Mats, utanför den hästsco som de andra bildar. Mellan sofforna finns tre små runda soffbord, där bordskivan är som en försänkt bricka. Nicklas och Elvira sitter med sina laptoppar, till hälften öppnade, i sina knän.

Nicklas börjar med att motivera mötet och varför de träffas, men han säger också att ”vad” de ska göra är öppet. Elvira fyller i att hon också tänkte så kring mötet. Elvira passar över till Anette, som hon menar har lång erfarenhet av att arbeta i Kommunen. Anette och kvinnan från innovationsavdelningen [Nathalie] tar över och berättar om sina respektive erfarenheter kring förvaltningsöverskridande arbete, i detta fall mellan vård- och omsorgsförvaltningen samt KLF. Mats räcker upp handen. Han inleder sedan sin utläggning genom att berätta om att han ibland brukar dricka kaffe i en mataffär och att han, vid ett tillfälle när han gjorde detta, ska ha börjat tänka på hur de två sektionerna (”grupperna”) har liknande utmaningar och att det finns en betydelse i att förstå hur de kan hjälpa varandra.

Nicklas och Noah insisterar och fyller på efter detta. Även Nicklas och kvinnan från innovationsavdelningen [Nathalie] diskuterar betydelsen av att samarbeta. Nicklas börjar sedan beskriva hur innovationsavdelningen arbetar. Han beskriver hur de ”stöttar personen att gå framåt” och visar en bild på en process som han beskriver som ”den här processen”. Bilden visar en modell, som

börjar från höger med en liten grå cirkel. Från denna cirkel går en pil till en liten, svart, cirkel. Från den lilla svarta cirkeln går en pil till en cirkel, bestående av sex små svarta cirklar. Mellan dessa cirklar i cirkeln så finns pilar som ser ut att gå på båda håll. Från cirkeln med sex små svarta cirklar går sedan en pil till en stor svart cirkel där det står "Skala" [det är den enda texten jag kan se på Nicklas dator, resterande information får jag kolla upp på intranätet i efterhand]. Från den stora svarta cirkeln går avslutningsvis en pil till en liten, grå, cirkel [den modellen som Nicklas visar här är den modell som innovationsgruppen senare kommer att kalla för innovationsmodellen och som mötet 2023-01-31 utgår ifrån].

12)	
2023-06-07	Till på givet mitt foto med Thera Eli mest jobb Nicklas och oss här "jag vill bli"
10.05	Krokation, El, An, Th, Eli, det, An kommer, Soc.-incheckning
10.18	El jag gissa på med dagerning, Vidar-E (→Eli) kolla ned
tydligt	Vi a Vi så ni är i loggen. [Eli skatter är sig själv]
problemet om	Th Push på inkom, de tyckte det var bra, El Fr tog upp det är skilnad på att lägga ner behå ← Push, "de måste vi lita på "Inno.grupp", Fr frågade om portfolio, jag visade Excel, [Th kollar på An och El]
An, Th	Anno.se (uppdatat mer, lägga till en mening stannar & väntar på svar) Th forts. berättar om inkom, Proffix, fins något man måste specificera ved (El kommenterar)
de är	Th A, men Thera alla LSS, Ende har ansökt honom [Viktor] [El, An, Eli kommenterar flitigt] ja, m m
02.24	El mer inkom i inkom. jag vill bli proffix om processen startar
Th	Proffix tog till, "vi" jobbat mycket stupor LSS hade inte behövt komma dit, vi har till om certifiering

Kopierad och pseudonymiserad fältanteckning från 2023-06-07.

Klockan är 10.05 när jag sitter ner inne i Krokodilen. Elvira, Mats, Therese och Elias är redan där, men mötet har inte startat än. De väntar på Anette och Elvira berättar att Tina är på ett annat möte med Thea (innovationsledare på BFF).

Elvira sitter, precis som hon har gjort de senaste veckorna, på platsen närmast TV-skärmen på höger långsida om du står på motsatt sida till TV-skärmen och tittar mot TV-skärmen. Therese sitter mittemot henne, det vill säga närmast TV-skärmen på vänster långsida. Båda har satt sina stolar lite på sned, så att de delvis får ryggen mot TV-skärmen och sina ansikten mot bordet. Till vänster om Elvira är det en tom stol, nästa stol sätter sig Anette på när hon kommer och längst ifrån TV-skärmen på höger långsida sitter Elias. Elias har också satt sin stol på snedden så att han hamnar i en vinkel mot Therese. Till höger om Therese, på vänster långsida, är den första stolen tom. På nästa stol sitter jag och på nästa stol, det vill säga längst ifrån TV-skärmen på vänster långsida och mittemot Elias, sitter Mats. Mats har dragit sin stol lite ner mot hörnet, men han har inte vinklat den något märkbart mot Elvira. Jag drar ut min stol runt en meter från bordet för att Mats ska kunna se Therese, men detta verkar ha en begränsad effekt då även Mats har dragit ut sin stol halvannan meter från bordet. Samtliga fem har sina datorer med och de står öppnade uppe på bordet när mötet börjar.

Elvira säger att de ska börja med den sociala incheckningen och ber Anette om att börja. Anette berättar om sin helg innan Elias tar över. Elias går snabbt över på att prata om sin arbetsvecka. Mats liknar sig själv med en ”gammal bil” och menar att det är skönt att vara här. Anette, Elvira och Therese reagerar på hans berättelse från helgen och Anette säger att han får ta det försiktigt. Jag berättar om min fot [stressfraktur] och att jag hoppas på att kunna ta mig till Förvaltningen på måndag för att bjuda dem på fika. Mats undrar om han får önska fika, och när jag säger ja så önskar han frallor. De konstaterar att det var längesedan de hade frukost på sina möten och Mats berättar för Elias att Therese och Anettes frukostar får ”Scandics buffé att blekna” [t. ex. 2023-01-31]. Therese och Elvira avrundar den sociala incheckningen genom att berätta om sina helger.

Klockan 10.18 säger Elvira ”yao” tydligt, innan hon noterar att de ska ”gasa på med dagordningen”. Hon uppmärksammar att det finns en punkt om Vidar-E, adresserar Elias och tittar mot honom medan hon nämner att han ska ”kolla med Tina och Viktoria”. Så ni är med i loopen när ni arbetar ”vidare” [Vidar-E], säger Elvira och skrattar åt sin egna ordvits.

Therese berättar att hon pratade om Push på innovationskommittén och "de tyckte det var en bra idé" (med Vidar-E). Therese berättar också om att "Frida tog upp att det är skillnad på att lägga ner behov" och att "lägga ner Push". Therese nämner att Frida sagt att "då måste vi lita på innovationsgruppen" samt att hon frågade om "portföljen". Therese berättar om att "jag [Therese] visade Excel" medan hon tittar på Elvira och Anette.

Anette och Therese börjar diskutera innovationseden.se. Therese säger att de ska uppdatera den mer och Anette lyfter att de ska "lägga till en mening" kring status och varför en innovation har avslutats. Sedan fortsätter Therese att berätta om innovationskommittén och Pro-Worx. Therese uppmärksammar att det "finns något" men de "måste specificera vad". Elvira kommenterar detta innan Therese berättar om att de är 19 men alla har inte LSS-beslut. Therese nämner också att Emelie [enhetschef] har "anställt" honom [Viktor]. Elvira, Anette och Elias kommenterar flitigt med "mm" och "ja", de funderar också över om anställningen är tidsbegränsad, något som Therese säger att hon inte vet, men hon [Emelie] har anställt Viktor.

Klockan 10.24 frågar Elvira om det var "mer" från innovationskommittén. Therese berättar att "Pro-Worx tog tid", att hon ville prata om processen och att de pratade om hur de "jobbar mycket i stuprör". Therese anmärker att "LSS [certifieringen] hade inte behövt komma dit" och att om "vi har dragning" [i innovationsgruppen] om detta så är det "tillräckligt". Therese berättar om att de diskuterade vem som "tar beslut om tid" på innovationskommittén".

Avhandlingar vid Institutionen för tjänstevetenskap, Lunds universitet.

Dissertations at the Department of Service Studies, Lund University

1. Fuentes, Christian *Green Retailing: A socio-material analysis* (2011)
2. Wengelin, Mattias *Service, Regulations, and Ports: An Actor-Network perspective on the social dimension of Service-Dominant Logic* (2012)
3. Svingstedt, Anette *Servicemötet praktik: på en tingsrätt, ett äldreboende och ett hotell* (2012)
4. Eksell, Jörgen *Värdeskapande gästfrihet: Hur gästfrihet som värde ramas in, etableras och förhandlas i hotellbranschen* (2013)
5. Månsson, Maria *Mediatized tourism: The convergence of media and tourism performances* (2015)
6. Nilsson, Tomas *Rhetorical business: A study of marketing work in the spirit of contradiction* (2015)
7. Raissova, Alma *Servicescapes seen by visually impaired travellers: Time-geography approach to servicescape research* (2017)
8. Samsioe, Emma *Consumer Contextual Learning: The Case of Fast Fashion Consumption* (2017)
9. Kronen, Manuela *Tales of uniqueness: Value creation in rural tourism development* (2018)
10. Lainpelto, Jack *Ämnade för restaurangarbete? Om politisk styrning och lågutbildade ungdomars väg fram till arbetsmarknadens tröskel* (2018)
11. de Wit Sandström, Ida *Kärleksaffären: Kvinnor och köpenskap i kustens kommers* (2018)
12. Andersson, Malin *Kustnära yrkesfiske i förändring: Från mångsysslare till entreprenör* (2019)
13. Östrup Backe, Josefine *Enacting "the local" in culinary tourism: A study of culinary actors and their practices* (2020)
14. Aslan, Devrim. Umut *Praxitopia: How shopping makes a street vibrant* (2021)
15. Reid, Stuart *Touring Tourism Enterprising: Mundane Practices of Tourism Development* (2022)

16. Mieli, Mieli *Smartphoned Tourists in the Phygital Tourist Experience* (2022)
17. Spitzkat, Anna *Understanding Social Media Shopping: Instagram and the reconfiguration of the practice of shopping* (2022)
18. Liu, Rui *Tinkered care: Assembling Medicine Consumption in Grey Zones* (2023)
19. Rehncrona, Carin *Payments: Understanding the use of retail payment service platforms in the era of digitalisation* (2024)
20. Pumputis, Aurimas *Trust and control on peer-to-peer platforms: A sociomaterial analysis of guest-host relationships in digital environments* (2024)
21. Tölg, Réka *The (im)possibilities of circular consumption: Producing and performing circular clothing consumption in retail and household settings* (2025)
22. Nehl, Marthe *Infrastructuring independent cultural production: Empirical and conceptual explorations* (2025)
23. Persson, Marcus *Hur görs ledarskap? Sakralisering i vardagliga interaktioner på en vård- och omsorgsförvaltning* (2026)

Hur görs ledarskap? Handlar det om karisma, transformation eller extraordinärisering och varför kan vi tolka det som görs i vardagliga interaktioner som just ledarskap? Den här avhandlingen bygger på ett etnografiskt fältarbete i en kommunal vård- och omsorgsförvaltning och syftet är att bidra med kunskap om varför det som görs i vissa vardagliga interaktioner, i formella organisationer, kan förstås som ledarskap. Med utgångspunkt i begreppet "skapandet av riktning" undersöks iscensättning av rytmer i vardagliga interaktioner och teorin om interaktionsritualer används för att utforska hur individer tillsammans gör *sakralisering*: En situationsbaserad extraordinärisering som innebär att handlingar kopplade till skapandet av riktning får symbolisk betydelse. I nuet representerar det som individerna gör tillsammans något mer än det vardagliga. Vissa interaktioner där individer i en vård- och omsorgsförvaltning pratar om att mäta avföring kan därför vara exempel på när ledarskap görs, medan andra interaktioner inte är det – och den här avhandlingen fördjupar förståelsen för varför. Att göra ledarskap är både vardagligt och extraordinärt, enkelt men samtidigt svårt.

