

Ledarskapets magi

av Bengt-Åke Wennberg, Samarbetsdynamik AB

Vid abonnentmötet den 14 oktober 2000 på Sfären i Stockholm behandlade vi frågan om ledarskapskoncept - om de hindrar eller hjälper. Som ett underlag för denna diskussion presenterades detta material som beskriver hur man kan se ledarskap och koncept som så kallade "sociala konstruktioner".

Han såg på sina händer som vilade på knäna. Plötsligt, alldeles av sig självt, började fingrarna spreta isär. Händerna lyfte sig sakta och tycktes sväva fritt i luften. De rörde sig mot ögonen. När de träffade ögonlocken föll han i sömn.

Detta är en beskrivning av effekterna av en välkänd hypnosmetod som upptäcktes av Milton H Erickson och som därefter praktiserats allmänt. Poängen med historien är att personen är övertygad om att en magisk kraft - inte han själv - styr händerna och gör att han faller i sömn. I början trodde man att denna magiska kraft var något yttre fysiskt fenomen tex jordmagnetism och att hypnotisören, som då kallades magnetisören, på olika sätt lyckade frambringa denna kraft.¹

1765 avlade Franz Mesmer sin doktorsexamen med högt betyg. Han hade lagt fram en avhandling om planeternas inflytande på människans hälsa. Han trodde att detta skedde genom ett slags osynlig

magnetisk gas som omgav alla kroppar. Han började undersöka dessa magnetiska krafters inverkan genom att behandla patienter med magneter som var formade så att de passade till kroppens olika delar. Hans resultat var dramatiska och häpnadsväckande. Patienter som led av urinförträngning, tandvärk, örsprång, depression, trancer, temporär blindhet och anfall av förlamning blev helt befriade från sina symptom.

Numera vet vi att de effekter Mesmer åstadkom inte alls härrörde från yttre fysiska fenomen. De var helt enkelt en följd av den kommunikation och den kontext som Mesmer etablerade. En viktig förutsättning för att lyckas var att personen ifråga avskärmades - eller förmåddes att avskärma sig - från yttre distraktioner och istället kunde fås att fokusera på de instruktioner och suggestioner som hypnotisören förmedlade.

En förutsättning för framgång med hypnos är således att personen överger sin egen medvetna kontroll över sina handlingar, släpper sina försvar och låter sig kontrolleras av hypnotisören. Trots att det

1. Berättelsen hämtad ur Hartland J. (1974): Klinisk hypnos. Borås. Natur och Kultur på sid 20. Handlevitationsmetoden finns beskriven på sid 80:

är uppenbart att personen själv utför de handlingar som denne instrueras att utföra så förnekar denne inför sig själv att så är fallet. Ett viktigt begrepp i detta sammanhang är tillit. Överlämnandet av sig själv in i det hypnotiska tillståndet är en följd av en känsla av tillit, trygghet och tro på att ett sådant överlämnande är önskvärt.

Ordet ledning emanerar ur det fornsvenska "ledhning som ungefärligen står för "skydd" eller "lejd". Detta handlar också om tillit. Man överlämnar sig till "lejden" i hopp om att få skydd. Ledning har emellertid allt mer kommit att betyda "de som bestämmer". Ledning och ledarskap förbinds därför ofta med makt.

I modern forskning brukar man se ledning och ledarskap som ett socialt fenomen. På samma sätt som hypnotisörer kan alltså ledare få personer att "överlämna sig" och göra sådant som de troligtvis inte annars skulle göra. I överlämnandet ligger därvid att de ofta förnekar sitt personliga ansvar för de konsekvenser som blir följden av sina egna handlingar som de ser som "ledningens" ansvar.

Modern forskning konstaterar att det i dessa fall - lika litet som de effekter som Franz Mesmer frambringade - rör sig om effekter av yttre fysiska krafter eller rationella självständiga val. När vi talar om påverkan av ledare är det inte främst yttre fysiska förhållanden som är betydelsefulla. Påverkan uppstår huvudsakligen genom interaktiva och kommunikativa processer.² Ledarskap är vad som på fackspråk brukar benämnas en social konstruktion.³

2. Den som är intresserad kan få förklaring till själva kommunikationsaspekten av hypnosfenomenet i Erickson M H m fl (1978): *Hypnotiska verkligheter*. Stockholm. Natur och Kultur.

3. Sjöstrand S-E (1999): *Om ledarskap i näringslivet*. I SOU 1999:69 *Individen och arbetslivet*.

Franz Mesmer handlade uppenbarligen i god tro. För honom var det magnetismen som var den verksamma kraften även om vi nu i efterhand vet bättre. För dagens hypnotisörer är det inte så. Av deras metodböcker framgår tydligt att de vet att de manipulerar patienten genom den kontext de sätter patienter i och den kommunikation de etablerar med denne. Det är varken något mystiskt eller ens oetiskt med detta även om många patienter naturligtvis uppfattar vad hypnotisören gör som ren och skär magi.

Eftersom den påverkan som kan hänföras till ledning, och den organisation ledningen är symbol för, är av samma karaktär som hypnotisörens, så måste man fråga sig om de som går in i dessa roller och frambringar dessa "krafter" är lika medvetna om vad som leder till de effekter de medverkar till som en hypnotisör. Är de "mesmerister" som faktiskt tror att de frambesvärjer yttre magiska krafter genom sina personkemi eller sina handlingar. Tror de att de rutor och de koncept de använder "får människor" att handla så som de vill? Inser de att deras inflytande inte är ett dugg mystiskt utan är en direkt följd av kommunikativa processer som styrs av tillitsrelationer?

Sociala konstruktioner, som i detta fall ledning och organisation, utvecklas över tiden i ett ständigt samtalande och interagerande där föreställningarna med åren institutionaliseras och lagras i såväl materiella som immateriella former. Föreställningarna får makt och inflytande dels genom sitt symboliska innehåll och dels genom att de omfattas av så många. De är dessutom ofta intimt knutna både till praxis och till rent fysiska förhållanden som cementerar dem och ofta gör dem mycket svåra att överge eller bortse ifrån.

Maktaspekten i ledarskapet brukar de flesta vara medvetna om på ett eller annat

sätt. Däremot brukar diskussioner om maktfågan dölja något betydligt viktigare, nämligen överlämnandet. Överlämnandet är en akt av tillit. Så här skriver Tian Sørhaug om tillit:

Tillit forutsetter dermed fundamentalt sett seg selv. Man må ha den for å ha den og for att få den, og hvis man ikke har den på forhånd, burde man logisk sett ikke vare i stand til att få den. Tillitsforhold er alltid paradoxale. De forutsetter seg selv fordi de består i gjensidige forventninger till noe som ennå ikke er realisert, og som derfor bare har sin eksistens i kraft av disse forventningerne. Å be om tillit er alltid prekært fordi det åpner muligheten for att den ikke finnes og derfor ikke kan gis.⁴

När man tillämpar sociala konstruktioner som är knutna till ledning och organisation utövas makt genom överlämnande. Människor blir fångade i föreställningarna och överlämnar sig till dem. De som ges den makt som symbolerna innebär kan, om makten missbrukas, göra människor till redskap och medel för överordnade mål och ambitioner som inte är deras egna.

Det paradoxala är emellertid att denna makt endast är möjlig om de människor som är berörda frivilligt underordnar sig den makt som symbolerna och konstruktionerna ger ledaren och ledningen. Samtidigt som man de facto frivilligt överlämnar sin makt till andra, och därmed gör sig maktlös, kan man beklaga sig över detta och lida av hur den makt man lämnat ifrån sig används.

Paradoxen, att man både ger upp sin fria vilja men trots detta anser att man har

4. Sørhaug T (1996): Om ledelse — Makt och tillit i moderne organisering. Oslo. Universitetsforlaget .

den kvar, brukar inte ses som en aktiv akt. Maktlösheten brukar istället förklaras med att man är ”offer ” för närmast magiska yttre krafter som tex ”inflationen”, arbetsmarknaden”, ”socialdemokratin” etc. Man använder sig då av resonemang av samma typ som Franz Mesmer.

I ledarskapslitteraturen och samtal om ledarskap blir detta särskilt tydligt. Diskussionerna är fyllda av beskrivningar som sägs förklara ”makten”, dvs varför människor gör som ledare bestämmer och varför organisationer fungerar som de gör.

Modern forskning söker undvika att hamna i sådana magiska förklaringsmodeller. Den försöker istället förklara ledning och ledarskap, precis som man förklarat hypnos, utifrån ganska ordinära kommunikativa och språkliga fenomen. Ledare, och de som vill att just deras ledare skall ha makt eller de som vill försöka eliminera denna makt, använder sig inte av någon typ av magnetism. De använder sig av kommunikativa strategier och olika språkspel. De som är omdvetna om att det är detta som gör att man överlämnar sig åt makten fångas i den kommunikativa fällan. De är offer för något de inte kan ”se” och de upplever det därför som magi.

Man kan här skilja mellan organisationens makt och ledarens. Så länge en organisation kan följa sin egen etablerade praxis så behöver den strängt taget ingen ledning. Alla överlämnar sig i organisationens våld. Ledningen kan nöja sig med att utföra förvaltning och administration. Det är först vid tillfällen då något oförutsett, och som inte regleras i känd praxis, inträffar i omvärlden eller inom organisationen som det uppstår ett behov av en ledning.

Sven-Erik Sjöstrand betecknar de samarbetsproblem som då uppstår som organisatoriska dilemman. När de inte kan lösas av medlemmarna själva så är det

praktiskt att ha en social konstruktion, som t.ex. ledarskap, att ta till. Genom denna kan allt som man inte klarar av att reglera ansikte mot ansikte förflyttas till en överordnad instans. Grunden är tillit, dvs att man av en yttre instans får ”lejd”. I dessa situationer prövas ledaren.

Det är ledaren som vid dessa tillfällen förväntas definiera vad den sammanslutning som han blivit utpekad som ledare för är, eller bör vara. Det är ledaren som måste klargöra vilken legitimitet som existerande organisatoriska regler och rutiner skall ha gentemot de personer som förväntas vara lojala mot sammanslutningen och som omfattas av den. Ledningen opererar alltid i gränslandet mellan organisationens inre värld och dess yttre kontext. Organisationens medlemmar, och de som är i organisationens våld, blir därmed beroende av att ledningen realistiskt förmår hantera denna gränssättande uppgift.

Om ledningen förleder medlemmarna att bortse från viktiga yttre realiteter, skapar förväntningar som inte kan infrias eller missbrukar sin position för att själv skapa sig fördelar på medarbetarnas bekostnad så leder detta för medarbetarna till ett smärtsamt uppvaknande ur den organisatoriska ”hypnosen”.

Ledarskap, makt, organisation, legitimitet och tillit är således inget som fysiskt ”finns”. Det är ord för något som vi tror oss se och lägger in i det som sker. Den legitimitet som tar sig uttryck i att man som ledning har rätt att bestämma över gemensamma resurser och överta andras handlingar - och den tillit som gör denna legitimitet möjlig - visar sig genom det som händer i samspelet mellan medlemmar och mellan ledning och medlemmar.

Man kan förstå vad som händer genom att observera, reflektera över och samtala om vad som sker. Vi kan i dessa samtal avfärda talet om magnetism efter-

som vi anser oss veta - genom alla de som studerat hypnotism - att kommunikativa handlingar och tillitsförhållanden är en mer relevant beskrivning av förloppet.

På samma sätt som man systematiskt funderat över hypnos och kommit fram till mer realistiska och rimliga förklaringar till denna typ av fenomen kan man på detta sätt studera ledning och ledarskap.⁵

Poängen med sådana studier är att underlätta för oss alla att bättre förstå de fenomen vi deltar i så att vi inte blir offer för dem. Genom sådana samtal och analyser förlorar dessa fenomen sin magiska karaktär. Det är som med hypnotism. Hypnotismen fungerar bara när hypnotisören kan distrahera patienten. Skulle patienten förstå vad som händer i relationen med hypnotisören och själv ta ansvar för sitt handlande så skulle förtrollningen brytas och makten upplösas.

Magiker vill inte att deras trix avslöjas. Då försvinner magin. Det är likadant med många ledare. De komplicerar diskussionerna och förlägger makten till yttre förhållanden som modeller, koncept och doktriner.

Dessa förklaringar är ”mesmeristiska” och förstärker upplevelsen hos de ledda att vara ”offer”. De medverkar till att dölja de verkliga interaktiva makt- och tillitsmekanismer som ledningens inflytande bygger på. Studier av moderna verksamheter visar emellertid att de alltid fungerar bättre utan magi. Man talar istället i dessa om betydelsen av att skapa en allt större ”transparens”. Verksamheten underlättas och relationerna blir bättre ju fler som kan förstå det skeende man medverkar i, dvs hur det blir som det blir när man gör som man gör.

5. Wennberg BÅ, Hane M (1999): Om skärningspunkten mellan horisontella och vertikala organiseringsprocesser. Göteborg. Samarbetsdynamik rapport 75.