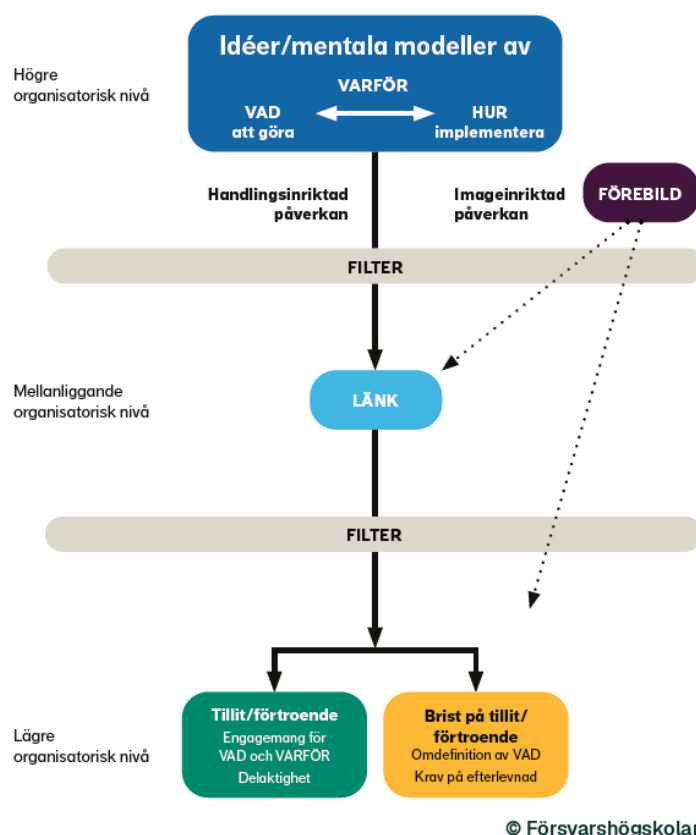


Indirekt ledarskap

Hur en högre chef påverkar människor hon aldrig träffar

THEORVAR

LARSSON M.F.L., 2005



Figur 1. IL-modellen. Påverkan från högsta nivån går två vägar nedåt, en handlingsinriktad och en imageinriktad, passerar filter och en länk, och landar antingen i tillit eller i brist på tillit. Bild: Försvarshögskolan.

Vilka som ritade den

Modellen växte fram i början av 2000-talet vid Försvarshögskolan, i en forskargrupp kring **Gerry Larsson**, professor i ledarskapspsykologi. Den bygger på intervjuer med högre chefer och deras medarbetare om hur påverkan faktiskt färdas genom en stor organisation, alltså en kvalitativ studie där mönstren har vuxit fram ur materialet. Den första vetenskapliga beskrivningen kom 2005, en svensk-norsk uppföljning 2007, och 2023 kom ett frågeformulär som mäter modellen. **Aida Alvinus** och **Alicia Ohlsson** har arbetat vidare med den, och 2020 kom boken *Indirekt ledarskap: det högre ledarskapets mjuka sidor*. Modellen ingår i dag som ett kapitel i *Ledarskapsmodellen 2.0*.

Direkt och indirekt, inte högt och lågt

Modellen bygger på en åtskillnad som är lätt att blanda ihop. **Direkt ledarskap** är det som sker när man kan se varandra i ögonen, och dit räknas även telefon, mejl och skrivna order till en enskild person eller grupp. **Indirekt ledarskap** sker via en eller flera nivåer av underställda chefer, eller genom framträdanden i medier.

Båda formerna finns på alla nivåer. Skillnaden är blandningen: en arbetsledare utövar nästan enbart direkt ledarskap, medan andelen indirekt växer ju högre upp man kommer. Även en högsta chef har kvar ett mått av direkt ledarskap mot sina närmaste. Poängen med uppdelningen är att hålla isär nivåord som strategisk och exekutiv från formord som direkt och indirekt.

Vid övergångarna mellan nivåer sker kvalitativa språng: först när en chef slutar arbeta handgripligen med verksamheten och börjar arbeta med abstraktioner av den, sedan på ledningsnivån, där förmågan att tidigt läsa av omvärlden blir avgörande. Till kravbilden hör också korstrycket mellan direktiv uppifrån och krav nerifrån, och att växla mellan parallella tidsskalor.

Så fungerar modellen

Processen börjar i chefens egna **idéer och mentala modeller**, som innehåller tre saker: vad som ska göras, hur det ska genomföras och varför. Det är det sista som visar sig vara avgörande. Därifrån går påverkan två vägar samtidigt.

- **Handlingsinriktad påverkan** går genom *länken*, alltså en underställd chef eller en liten grupp av dem. Det är beslut, mål, order, resursfördelning, omorganisationer. Det som går att skriva ned.
- **Imageinriktad påverkan** går genom *förebilden*, alltså bilden av chefen som person. Den vägen går delvis förbi linjen, genom berättelser och rykten, och når människor hon aldrig mött. I figuren är det de streckade pilarna.

Utfallet längst ned blir ett av två. Antingen **tillit och förtroende**, där medarbetarna engagerar sig i både vad och varför och känner delaktighet. Eller **brist på tillit**, där vad-frågan tolkas om lokalt och det som återstår är krav på efterlevnad, ofta upprätthållet med belöning och sanktion.

Filter

Mellan varje nivå sitter ett filter. Filtrering är ett medvetet eller omedvetet sovrande eller förvrängande av information, och är inget fel i sig. Svårigheten är att hamna på lagom nivå. Orsakerna sorteras i tre grupper: på **individnivå** kognitiv kapacitet, omognad, prestige eller bristande motivation. På **grupp- och organisationsnivå** otydliga mål och roller, där den starkes tolkning vinner, samt kultur, groupthink och makt. I **omgivningen** intressekonflikter, sekretess och medial uppmärksamhet.

Länken

Länken behöver ha hög fackkompetens och hög trovärdighet i organisationen, annars bär budskapet inte. Sedan handlar det om hur man umgås med personen.

- **Nå en delad bild av målen.** Prata tills ni menar samma sak, inte tills orden är sagda.
- **Överlåt så mycket av hur som möjligt.** Där länken får litet hur-inflytande behöver varför besvaras desto noggrannare.
- **Prata om korstrycket.** Länken står mellan din nivå och sin egen grupp och behöver få säga det högt.
- **Kortslut inte organisationen.** Att gå förbi för att ge beröm är oftast oproblematiskt. Att gå förbi för att kritisera är det inte.
- **Ha is i magen.** Kompetenta länkar klarar oklarhet. Ett vanligt misstag är att ta tillbaka frågan för tidigt.

Länkens eget arbete beskrivs som en **containerfunktion**: ta emot, förädla, skicka vidare. Först *meningsskapande*, att själv förstå uppgiften. Sedan *härbärgering*, att stå ut med budskapet utan att agera direkt. Sist *meningsgivande*, att presentera läget rättvisande, med samma budskap till alla men anpassat till mottagaren.

Vad modellen inte säger

Modellen är byggd nerifrån ur intervjuer och till en början i militär miljö. Den beskriver mönster den fann i materialet, den mäter inte styrkan i dem. Ett frågeformulär finns sedan 2023 men är ungt och sparsamt prövat, och begreppet filter är en bild snarare än en storhet som går att väga. Modellen är dessutom uttalat top-down: den beskriver hur påverkan färdas nedåt, inte uppåt eller mellan enheter, trots att filtren finns åt båda hållen.

En fråga att ta med

Vilken berättelse om dig går just nu runt två nivåer ned, och var kom den ifrån?

Källor. Larsson, G. m.fl. (2005). Indirect leadership in a military context. *Leadership & Organization Development Journal*, 26, 215–227. · Larsson, G., Alvinus, A. & Ohlsson, A. (2020). *Indirekt ledarskap*. Lund: Studentlitteratur. · Larsson, G., Lundin, J. & Zander, A. (2024). *Ledarskapsmodellen 2.0*, kap. 8. · Yammarino, F. J. (1994). Indirect leadership. Figur: Försvarshögskolans kursmaterial.