

Jag har stött på temat om den viktiga ledaren många gånger under de år jag arbetat med mångfalds- och jämställdhetsfrågor, berättar Lena Martinsson, docent på Genusvetenskap vid Göteborgs Universitet. "Detta är en ledarnormativ diskurs som upprepas i en mängd olika sammanhang och som naturaliserar betydelsen av ledaren."

För att förstå hur ledarpositionen görs viktig måste man förstå hur positionen ledd konstrueras. Lena Martinsson visar att den starka ledar-diskursen de senaste åren är en del av en pågående naturalisering av klass-relationer där några "ges större organisatorisk makt än andra och där över- och underordning naturaliseras som något ofrånkomligt".

Ledaren framställs som den aktive och den som ska starta, legitimera och organisera jämställdhetsarbete och andra förändringar. Den som är ledd ska dock utföra själva arbetet. Här behövs då makttekniker för att pränta in att den som är ledd inte själv kan ta initiativ.

I en undersökning av en jämställdhetskonferens använder Lena Martinsson en intersektionell feministisk kritik. Intersektionell kritik kan förstås som att påvisa hur olika makttekniker och maktsystem interagerar, konkurrerar eller stärker varandra. Under konferensen återberättas gång på gång att eldsjälarna blir utbränd om hon inte har chefen eller ledaren med sig. Det präntas in att det är avgörande för jämställdheten att man får med sig cheferna och ledarna.

## Undergräva ledarnormativitet

Lena Martinsson lyfter fram möjligheten att jämställdhetsarbetet lika gärna skulle kunna undergräva den ledarnormativa föreställningen. "Varför inte istället understryka vikten av alliansskapande?"

På konferensen framställs eldsjälarna som bloss som inte åstadkommer varaktiga förändringar. Det skulle vara ledaren som gör jämställdhetsarbetet stabilt och genomsyrande. Denna maktteknik kan undergrävas genom att istället betona kollektiv organisering, stöd till varandras initiativ, skapa alternativa former för organisering. Detta blir då en organisering som "inte så självklart återskapar en klasshierarki av över- och underordnade, av aktiva och inväntande".

Tanken att man måste ha ledarna med sig för att åstadkomma varaktiga förändringar innebär att man måste ha hierarkin med sig. Organisationen ska inte utmanas i sig. Därmed skapas tron på att ledaren är subjektet för förändring. Organisationen kan bara förändras som helhet, någorlunda harmoniskt utan inbördes kamp eller motstånd från ledarna. Denna ledarföreställning motverkar möjligheten till allianser mellan vanliga deltagare eller mellan anställda eller mellan anställda och deltagare. Möjligheten att förändra något tillsammans med andra underifrån.

## Moderskap som ledarskap

Lena Martinsson visar att denna ledarsyn är parallell med den heteronormativa föreställningen om den aktive mannen och den passiva och underordnade kvinnan. Den är också parallell med den imperialistiska synen på tredje världens folk som efter i utveckling och själva oförmögna att lösa sina problem utan vår hjälpande och förmanande hand.

Hon nämner dessutom nyare makttekniker där kvinnor framställs som de goda ledarna genom

Beställ kurs [till er organisation](#).

Hur blir jämlikhet effektivt, innovativt och kreativt?  
Hur undviker gruppen [strukturlöshetens tyranni](#)?

“jämförelser med rollen som moder”. Denna metafor framställer alltså modersrollen som ledarskap. Den skapar också liknelse mellan vuxna-barn och ledare-ledda. Vi får en naturalisering av föreställningen om modern som ledare, samt även om den gode ledaren som vårdar, sköter och älskar sina underlydande.

Föreställningen om ledare får paralleller i förmedlingspedagogiken som används i värdegrundsarbete, på jämställdhetskonferenser och ledarkurser såväl som i delar av grundskola. Detta är en pedagogik där man föreställer sig att kunskap överförs från kursledare till deltagare, från lärare till elev. Lena Martinsson lyfter fram helt andra pedagogiker där deltagare eller elever aktivt söker kunskap. Istället för att läraren, ledaren återigen görs till subjektet och deltagaren blir objekt som ska ta emot en förmedlad kunskap så behöver deltagare och elever träna sig på att göra sig till subjekt, både individuellt och som kollektiv.

Lena Martinsson visar hur ledarfixeringen blir en “naturalisering av ett klasstänkande där under- och överordning ses som något oundvikligt, som en paradoxal förutsättning för rättvisa.” Genom en intersektionell kritik kan hon visa hur ett jämställdhetsarbete kan reproducera ett klassperspektiv. Hon visar också att ett snävt klassperspektiv på sjuttioalet på ett liknande sätt kunde reducera maktrelationer kring kön, ras, funktionshinder och andra skiktningar.

Det är dags att stärka och utveckla tekniker för engagemang, organisering och alliansskapande underifrån.

Per Herngren

2008-04-22, version 0.1

## Referens

Lena Martinsson, “Utbrända eldsjälur Om intersektionalitet och den (o)möjliga kritiken”, i Paulina de los Reyes, Satu Gröndahl (red), *Framtidens feminism Intersektionella interventioner i den feministiska debatten*, Tankekraft förlag, 2007, s 72-79.

Per Herngren, [Medarbetarskap inte ledarskap](#), 2012.

Per Herngren, [Skicklig inkompetens på ledarskapskurser](#), 2008.

Per Herngren, [Avskaffa styrelser](#), 2010.