

Är ni överens om ledarens betydelse på jobbet? **Jon Forsell**, föreläsare och workshopledare, har frågat tusen personer och fyrtio procent anser att ledarrollen är viktigare än andra roller i gruppen medan femtio procent att det finns andra roller som är lika viktiga (tio procent bortfall). Men det finns intressanta skillnader, vilka han beskriver i denna artikel.

**A**v dessa tusen är cirka trehundra femtio ledare och sexhundra femtio medarbetare och när vi tittar på hur de här grupperna har svarat, så är skillnaderna mycket intressanta. **MEDARBETARNAS resultat är detsamma som för hela gruppen (fyrtio/femtio). Men av LEDARNA anger bara tjugofem procent att ledarrollen är viktigare än andra roller i gruppen. Hela sextiofem procent av ledarna anser att det finns andra roller som är lika viktiga.**

Medarbetarna tillmäter alltså ledarrollen större betydelse än vad ledarna själva gör och ledarna är inte heller överens om rollens betydelse. Och situationen blir än mer komplex när vi beaktar att vi har delade uppfattningar om olikheters effekt på teamprestation.

#### Olika uppfattningar kring olikheter

Bland de tusen anger **fyrtio procent** att de tror att team presterar bäst om det finns tydliga olikheter och **trettio procent** att team presterar bäst när de strävar efter konsensus (trettio procent har inte angivit någon tydlig, tolkningsbar uppfattning). Det finns alltså stora skillnader i den här frågan, dock är resultaten samma för ledare och medarbetare i denna fråga.

#### Måste vi vara överens?

Nej, men vi behöver förstå att vi inte är överens om allt, att andra tycker olika, att vi behöver förstå de här olikheterna – och att vår egen uppfattning inte alltid är ett bra recept på hur vi ska arbeta, organisera oss eller leda.

” Medarbetarna tillmäter alltså ledarrollen större betydelse än vad ledarna själva gör och ledarna är inte heller överens om rollens betydelse.

Medarbetare  
och ledare inte  
överens om  
ledarens roll  
– *det är inte  
ledarna heller,  
faktiskt*



Det finns vedertagen forskning som visar att samsyn kring strategiskt viktiga frågor är avgörande för hur väl en grupp presterar.<sup>1</sup> Förmågan att integrera olikheter, det vill säga acceptansen för olika uppfattningar och värderingar är viktig. Viljan att dra nytta av olika perspektiv är central för att olikheterna ska bli en resurs i gruppen.<sup>2</sup>

För att kunna göra det behöver vi veta vad andra tycker och vill, förstå varför de tycker så och vilka fördelar de ser och som kan finnas med deras perspektiv. Men det är inte så lätt. Dels för att vi kanske inte pratar om det tillräckligt, och för att vi inte alltid är så rationella och objektiva som vi vill tro.

” Jag tror att vi har mycket att vinna på att använda önskelistemodellen på arbetet; reflektera, prioritera, kommunicera.

#### Våra uppfattningar blir filter

Den som är rädd för hundar, aktar sig för hundar. De lägger historier som handlar om hundar som bits på minnet. Historier om snälla hundar fäster de sannolikt inte så stor vikt vid, helt enkelt eftersom det inte stämmer med deras erfarenhet (idén om att hundar är farliga). Informationen upplevs alltså som osann eller icke trovärdig och de kanske till och med ifrågasätter trovärdigheten eller uppsåtet hos avsändaren.

Det här sker i omedvetna processer, där hjärnan sorterar och hanterar information i relation till vad vi redan ”vet” (*hundar är farliga*). Vi märker väldigt lite av de här automatiska processerna. Men varje gång vi tänker/känner ”vad var det jag sa”, är det sannolikt det som skett. Fenomenet kallas för *confirmation bias* (bekräftelsebias) och betyder att vi gillar information som bekräftar vår befintliga uppfattning och avvisar det som ifrågasätter den.

#### Vad vet du om vad andra tycker, egentligen?

Du har säkert varit med om en situation där du trott – eller till och med tagit för givet – att alla varit överens om något, för att senare upptäcka att så inte var fallet. Eller för den delen att någon annan trott att du höll med dem när du faktiskt inte gjorde det? Detta, att vi tror att andra delar vår uppfattning i högre utsträckning än vad de faktiskt gör, kallas *false consensus bias*.

Rent praktiskt betyder det att vi tolkar vad andra säger eller gör som att de faktiskt delar vår uppfattning; vi tolkar in motiv i andras ord och handlingar utan att veta att dessa tolkningar stämmer. Till exempel – en person flyttar på sig när en hund närmar sig. Den som är rädd för hundar antar att den som flyttar sig också är det. I själva verket är hundens ägare en jobbig granne och det är därför hen vill flytta sig.

Det här fenomenet tar sig uttryck att vi exempelvis säger eller tänker ”*Jag trodde vi var överens om .../De flesta .../Det vet ju alla att .../Det är ju så att .../Man kan ju inte ...*).

**För att sammanfatta; våra uppfattningar påverkar våra beteenden och vi utgår från att andra delar våra uppfattningar (fast de kanske inte gör det).**

#### Attityder påverkar samarbetet

Så det är inte svårt att förstå hur konflikter eller svårigheter i samarbetet kan uppstå, eftersom samma mekanismer såklart också gäller oss på jobbet. Våra uppfattningar om vad som motiverar oss, är bra ledarskap, får team att prestera bäst, gör oss mer produktiva och innovativa, påverkar hur vi agerar och hur vi hanterar den information vi får om de här strategiskt viktiga områdena – och vilka antaganden vi gör om andras motiv och uppfattningar.

**Med andra ord; hur vi tänker kring ledarrollen och vilken effekt olikheter har på teamprestation påverkar hur vi agerar och därmed våra förutsättningar för att samarbeta.**

Exempelvis är det sannolikt att den grupp som tycker att ledarrollen är viktigare (**fyrtyo procent**) tillmäter vad ledaren säger lite större vikt, och de kanske är mer benägna att förskjuta ansvar till denna ”viktigare” position. De kan också tänkas välja att förhålla sig mer passiva i en grupp i väntan på att ledaren ska ta beslut.

De som tycker att andra roller är lika viktiga (**femtio procent**) kan kanske ha svårare att dels själva underordna sig beslut som fattas av ledaren, men också bli frustrerade på andra gruppmedlemmar som följer ledarens beslut – och bli frustrerade över att somliga kanske inte ”törs säga emot”.

Dessa olikheter kan medföra spänningar, osäkerhet och otydlighet kring arbetssätt och mandat i gruppen med minskad trivsel och fallande produktivitet som effekt.

Förutsättningarna för att samarbeta kompliceras också av våra skilda attityder till olikheters påverkan på teamprestation. De **fyrtyo procent** som anser att olikheter bidrar till att ett team presterar bra, uppskattar sannolikt möten med många olika perspektiv. De kanske till och med intar olika perspektiv för sakens skull, och är bekväma med konflikter och att det får vara lite ”jobbig stämning” ibland.

De **trettio procent** som anser att konsensus är viktigt för teamets prestation kan uppleva samma möte som väldigt obehagligt och vilja hitta de gemensamma nämnarna först och fokusera på dem. Sannolikt söker för de också gjuta olja på vågorna och lägga fokus på att medla mellan andras olika åsikter snarare än att uttrycka egna tankar och åsikter.

#### En komplex social miljö att verka i

Det är en komplex miljö att verka i – och att leda i! Och i den här kontexten blir olikheterna mellan grupperna medarbetare och ledare verkligt relevant; medarbetarna vill att ledaren ska kliva fram – men ledarna att medarbetarna ska göra det.

#### Sluta inte önska bara för att julen är över!

Nu är julen över och vi blickar fram mot ett nytt år. Men jag vill be dig att minnas tiden innan jul. När mörkret sänker sig, runt första advent ungefär. Då sker nämligen någonting verkligt magiskt. En kommunikations- och tillitsövning

som vi kan lära oss av i arbetslivet – nämligen barnens önskelistor. När julen nalkas, sätter de sig och tittar i kataloger och på webben (**reflekterar**), rangordnar önskingarna (**prioriterar**) och sedan lämnar de över den här listan till någon i sin närhet (**kommunicerar**) i förhoppning om att listorna ska kunna hjälpa barnen att få det de vill ha.

Jag tror att vi har mycket att vinna på att använda önskelistemodellen på arbetet; reflektera, prioritera, kommunicera.



#### Reflektera:

Vi är generellt ganska bra på att ha kritiska åsikter, uppfattningar och idéer om hur vi vill att saker ska vara eller bli och ge utryck för det i olika sammanhang ("borde vi inte .../... men det funkar ju inte") och det är ju ett slags reflektion.

Men önskelistemodellen handlar om att du ska fundera på vad du VILL ha, inte vad du inte vill ha. Det kräver att

du sätter dig ned i lugn och ro och strukturerat funderar på – och känner efter – vad som är viktigt för dig, hur du vill att det ska vara och kännas på jobbet, eller hur samarbetet ska fungera och så vidare.

#### Prioritera:

I en stressig vardag fattar vi mängder med beslut och prioriterar mellan uppgifter – ibland medvetet, men ofta oreflektat; vi svarar på det senaste mailet, låter något som sagts på ett möte uppta vår uppmärksamhet fast vi ska göra något annat. När vi dessutom försöker multitaska (göra flera saker samtidigt), tappar vi snabbt förmågan att göra tydliga prioriteringar.

När du tar dig tid att prioritera dina önskingar, ger du dig själv bättre förutsättningar att fatta beslut i vardagen också – både på kort och lång sikt.

#### Kommunicera:

Som vuxna slutar vi skriva önskelistor. I alla fall i samma omfattning och med blossande kinder som barnen – och definitivt utan att berätta lika ofta och mycket för så många om den. Men så blir ju inte alla julklappar fullträffar heller. Du har säkert fått en julklapp som du inte ville ha (julklappar har jag hört att de kallas). Det finns en lärdom där; ibland lyckas någon som känner oss väl hitta på en julklapp vi blir glada av. Att känna varandra väl är nyckeln; när du ska köpa en julklapp till någon, är det ju lättare ju mer du vet om den du ska ge den till.

På jobbet handlar det här helt enkelt om att berätta för dina kollegor vad du kommit fram till – vilka saker som är viktiga för dig, varför och i vilken ordning. Det kommer att göra det mycket lättare för dem att hjälpa dig nå dina mål (få rätt julklapp), minska mängden fullklappar och skapa mer tid för dig att fokusera på de saker du prioriterat.

Det blir också lättare för dig att hjälpa andra att nå sina mål.

I en jobbkontext behöver vi såklart ta hänsyn till verksamheten, kollegor och vad som är möjligt inom exempelvis den egna rollen. Om det sker i tystnad, vet ingen annan vad du vill eller vad du givit avkall på. Om vi däremot gör de här avvägningarna tillsammans, så finns många konkreta vinster att hämta. I exemplen ovan, där de olika uppfattningarna om olikheter och ledarens roll riskerade att medföra problem i samarbetet, blir reflekterade, prioriterade och kommunicerade listor underlag för samtal där vi kan mötas och förstå varandra.

#### Styrkan i att synliggöra olikheter

Jag märker i mina föreläsningar att förståelsen för att hur många olika perspektiv och uppfattningar som finns, ökar när gruppens svar på strategiska frågor (se ämnen ovan) synliggörs i realtid. Alltså att alla får se hela gruppens resultat samtidigt. Svart på vitt att en viss procent tycker så och en annan procent tycker så. Det skapar förståelse för den komplexa sociala miljö vi verkar i – för vilka människor det är du har runt dig och vad de tycker är viktigt och därmed utrymme för konstruktiva samtal med plats för fler.

Genom att bli bättre på att kommunicera vad som är viktigt för oss, blir vi tydligare för varandra och lämnar



” Genom att bli bättre på att kommunicera vad som är viktigt för oss, blir vi tydligare för varandra och lämnar mindre utrymme för missförstånd.

mindre utrymme för missförstånd. I den processen kan fler delta och skapa de gemensamma spelregler vi behöver för att fungera bra ihop – och både må och prestera bättre på jobbet.



**JON FORSELL**

Föreläsare och workshopledare, Happybear AB

1. Creating effective teams, Susan A. Wheelan.
2. The Role of Attitudes in Reactions Toward Diversity in Workgroups, Nakui et al 2011.

#### SÅHÄR ÄR UNDERSÖKNINGEN GJORD

Deltagarna har fått svara på frågor med hjälp av smartphones, i ett digitalt interaktivt verktyg i samband med mina föreläsningar. Du kan hitta alla frågor på [happybear.se/demo](http://happybear.se/demo)

#### URVAL

Datan har samlats in vid 15 tillfällen.  
977 svarande, (54% män, 45% kvinnor, 1% annat).  
67% medarbetare, 33% ledare.  
61% privat sektor (IT, industri, industrikonsult, säkerhetsbranschen, försäljning företagstjänster, chef- och ledarskapskonferens).  
39% offentlig sektor (kommunal förvaltning, universitet, byggnadssektor, konstnärlig verksamhet).

#### Om Jon Forsell

Jon Forsell är föreläsare och workshopledare som hjälper grupper att utveckla samarbetet och öka mängden högkvalitativt arbete genom att synliggöra likheter och skillnader. Jon anlitas ofta för att leda digitalt interaktiva workshops med syfte att ta fram exempelvis gemensamt överenskomna spelregler och arbetssätt baserat på deltagargenererad data.

#### LITEN CHECKLISTA:

Fundera på hur det ser ut hos er?  
Har du/ni koll på var ni står i frågor kring hur ni ser på ledarskap och andra strategiskt viktiga frågor?  
Påverkar det här era möten och ert samarbete?  
Har ni strukturer/metoder för att synliggöra era skillnader och likheter (och era önskelistor?)

Exempel på centrala ämnen/frågor att diskutera:



**LEDARSKAP:** Är ledaren den viktigaste rollen i gruppen? Vilka förväntningar har vi på en ledare?



**TEAM:** När presterar team som bäst? När vi strävar efter konsensus eller det finns olikheter? Vet alla i teamet vad andra är bra på (trettio procent gör inte det enligt min data)?



**MOTIVATION:** Varför jobbar vi här? Vad är roligt, vad driver oss? Får alla se resultatet av vårt arbete regelbundet?



**PRODUKTIVITET:** När presterar vi människor som bäst – i lugn och ro eller under press? Har vi rätt förutsättningar för att prestera bra?