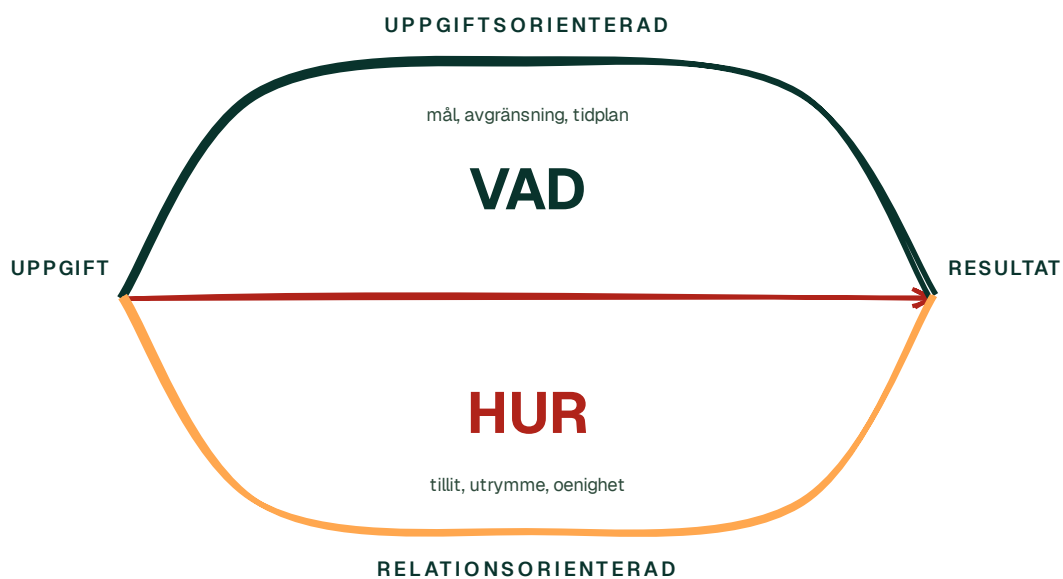


Vad och hur

Två spår löper mellan uppgiften och resultatet, och bara det ena syns på dagordningen

THEORVAR

OHIO- OCH MICHIGANSTUDIerna, 1950-TALET



Figur 1. Den raka linjen är den väg gruppen tror att den går. Bågen uppåt är arbetet med uppgiften, bågen nedåt arbetet med relationerna. Båda passeras oavsett om någon pratar om dem eller inte.

Var den kommer ifrån

Uppdelningen i uppgift och relation är den mest återkommande i hela ledarskapsforskningen. Den formulerades först i två stora amerikanska forskningsprogram på 1950-talet. **Ohio State-studierna** kallade dimensionerna *initiating structure* och *consideration*, alltså struktur kring uppgiften och omtanke om människorna. Vid **University of Michigan** kom man till samma två dimensioner med orden produktionsinriktning och medarbetarinriktning.

Samma par återkommer sedan i nästan alla senare modeller: hos Blake och Mouton, hos Hersey och Blanchard, i FIRO och i IMGD. Att två oberoende forskargrupper hittade dem samtidigt är ett av de starkare fynden i fältet.

Så fungerar modellen

En grupp får en uppgift och ska nå ett resultat. Mellan de två punkterna finns alltid två parallella arbeten, och det ena av dem står sällan på dagordningen.

- **Vad** är det uppgiftsorienterade spåret: målet, avgränsningen, tidplanen, vem som gör vilken del. Det är det spår som möten handlar om och det som går att skriva i ett protokoll.
- **Hur** är det relationsorienterade spåret: vem som får ordet, hur oenighet hanteras, vad som går att säga, om folk litar på varandra. Det pågår hela tiden, oberoende av om någon nämner det.

Modellens praktiska nytta ligger i att båda bågarna kostar tid. En grupp som bara arbetar med vad kommer snabbt fram till en punkt där hur börjar sabotera arbetet: beslut fattas om men rivs upp, någon slutar bidra, konflikter flyttar ut i korridoren. En grupp som bara arbetar med hur trivs utmärkt och levererar ingenting. Frågan är inte vilket spår som är viktigast utan vilket av dem som är eftersatt just nu.

Var i mötet frågan hör hemma

Ett enkelt sätt att få in hur i en grupp som bara pratar vad är att lägga fem minuter sist på mötet åt frågan hur vi arbetade i dag, skild från vad vi beslutade. Det gör hur-spåret till en punkt som går att förbereda, i stället för något som bara kommer upp när det redan gått fel.

Vad modellen inte säger

De två dimensionerna är väl belagda som beskrivning men svagare som recept. En omfattande metaanalys från 2004 fann att både uppgiftsinriktat och relationsinriktat ledarbete hänger ihop med gruppens resultat, med samband kring 0,2 till 0,3, alltså reella men måttliga. Det finns inget stöd för en bestämd blandning som skulle vara bäst, och den gamla idén om att den ideala ledaren ligger högt på båda samtidigt har aldrig kunnat bekräftas. Modellen säger heller ingenting om ordningen mellan spåren, bara att båda finns.

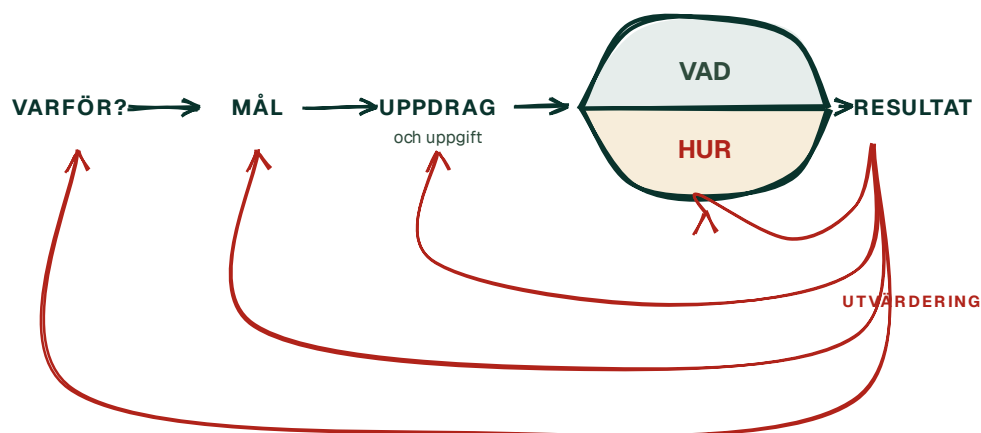
En fråga att ta med

Hur många minuter av ert senaste möte gick till hur, och var de inplanerade eller framtvingade?

Källor. Stogdill, R. & Coons, A. (red., 1957). *Leader Behavior: Its Description and Measurement*. Ohio State University. · Likert, R. (1961). *New Patterns of Management*. New York: McGraw-Hill. · Judge, T., Piccolo, R. & Ilies, R. (2004). The forgotten ones? The validity of consideration and initiating structure. *Journal of Applied Psychology*, 89, 36–51.

Kedjan bakom uppgiften

Vad och hur sitter inte i luften. De är de två sista leden i en kedja som börjar långt tidigare.



Figur 2. Kedjan från varför till resultat, med utvärderingens återvändande pilar. Bågarna nedtill är modellens verkliga innehåll: när resultatet inte blev det ni ville går frågan bakåt, ett led i taget.

- **Varför?** Skälet till att något ska göras alls. Hoppas oftast över, och avgör om människor orkar när det blir tungt.
- **Mål.** Vad som ska vara uppnått och när. Utan varför blir målet en siffra, med varför blir det en riktning.
- **Uppdrag och uppgift.** Det som lämnas över till gruppen. Här sker den vanligaste förlusten: uppgiften formuleras utan att varför och mål följer med.
- **Vad och hur.** De två spåren, med ett sammanhang att arbeta i.
- **Resultat.** Det som blev.

Utvärderingen går baklänges

Blev resultatet inte det ni ville, gå bakåt ett led i taget och fråga var det brast.

- Var det **hur**? Samarbetet, tilliten, utrymmet.
- Var det **vad**? Planen, avgränsningen, resurserna.
- Var det **uppgiften**? Fick gruppen rätt sak att göra?
- Var det **målet**? Mätbart, rimligt, delat?
- Eller var det **varför**? Fanns ett skäl som höll, och trodde någon på det?

Det vanligaste misstaget är att stanna vid det första ledet. Det är alltid lättast att säga att samarbetet inte fungerade. Ju längre bak i kedjan felet ligger, desto obekvämare är det att peka på, eftersom ansvaret då flyttar uppåt.