

INLEDNING · ORVARS LEDARSKAPSBOK

Inledning. Ledarskap är kunskap

Om varför ledarskap och samarbete går att lära sig, vad orden egentligen betyder, och varför det är ett arbete och inte en gåva.

ORVARS LEDARSKAPSBOK

UTKAST · AUGUSTI 2026

Leaders are made rather than born.

WARREN BENNIS

I fredags var hon en uppskattad kollega. I måndags blev hon chef. Ingen frågade om hon hade lärt sig hantverket, för de flesta av oss utgår tyst från att ledarskap inte är ett hantverk. Antingen har man det eller så har man det inte, säger vi, och så säger vi sällan så om något annat som är svårt. Ingen förväntar sig att någon ska spela fiol utan att ha övat, operera utan att ha utbildat sig eller bygga ett hus utan att kunna bygga. Men att leda människor, ett av de svåraste uppdrag arbetslivet har, det förväntas många klara på känsla.

Den här boken är skriven mot den föreställningen. Ledarskap är kunskap. Det finns över hundra år av forskning om vad som får människor att växa, grupper att fungera och samarbeten att bära, och den forskningen går att lära sig, träna på och bli bättre av. Inte för att kunskapen ersätter omdöme och erfarenhet, utan för att den ger omdömet något att stå på. Det är samma hållning som brukar kallas evidensbaserad praktik: att väga samman bästa tillgängliga forskning med beprövad erfarenhet och det egna sammanhanget, i stället för att välja metod efter vad som råkar vara i ropet (Rynes och Bartunek, 2017).

Boken handlar om två saker som hänger ihop: att leda människor och att utveckla grupper. De hänger ihop därför att ledarskap aldrig utövas i tomrum. Det utövas i en grupp, och gruppen är aldrig färdig. Den utvecklas, fastnar, trappas upp och löser sig, och den som leder behöver förstå båda rörelserna samtidigt: sin egen och gruppens.

Orden vi använder

Innan vi går vidare behöver tre ord få sina betydelser, för de används ofta som om de vore utbytbara, och det är de inte.

Ledarskap är en process, inte en position. I forskningen beskrivs ledarskap oftast som en påverkansprocess: någon påverkar andra att förstå och enas om vad som behöver göras och hur, och underlättar sedan det gemensamma arbetet mot målet. Tre saker i den beskrivningen är värda att stanna vid. Ledarskap är något som pågår mellan människor, inte en egenskap hos en person. Det bygger på påverkan som andra väljer att följa, inte på tvång. Och det riktar sig mot gemensamma mål, inte mot ledarens egna. Därför är ledarskap inte samma sak som chefskap. Chef är en befattning man får uppifrån, med formellt ansvar och befogenheter. Ledare är något man blir i andras ögon, och det förtroendet går inte att beordra fram. Man kan vara chef utan att leda, leda utan att vara chef, och i bästa fall båda.

En grupp är människor, i arbetslivet oftast tre eller fler, som samspelar över tid, påverkar och är beroende av varandra och uppfattar sig höra ihop. Ordet rymmer mer än man först tror. Människorna i en busskö är ingen grupp, hur nära varandra de än står, för de samspelar inte och känner inget gemensamt vi. En avdelning som möts varje vecka, löser saker ihop och märker när någon saknas är en grupp, med allt vad det innebär av trygghet, roller, tillhörighet och skav.

Ett team är en särskild sorts grupp: en där medlemmarna har ett gemensamt mål som ingen kan nå på egen hand, kunskaper och roller som kompletterar varandra, och ett gemensamt ansvar för resultatet. Tanken går tillbaka till Katzenbach och Smiths klassiska arbeten om vad som skiljer verkliga team från vanliga arbetsgrupper. Alla team är grupper, men långt ifrån alla grupper är team, och allt behöver inte vara team. En grupp specialister som arbetar var och en för sig och möts för att stämma av kan vara en utmärkt arbetsgrupp utan att någonsin bli ett team. Problemet uppstår när vi kallar något för team utan att ge det teamets förutsättningar: gemensamt mål, ömsesidigt beroende, gemensamt ansvar. Forskare talar då om pseudoteam, grupper med teamets namn men inte dess villkor, och de presterar ofta sämre än ärliga arbetsgrupper. Orden spelar alltså roll. Att kalla saker vid deras rätta namn är i sig ett litet ledarskapsarbete.

Grupputveckling, slutligen, är den förändring en grupp går igenom över tid: hur trygghet, roller, tillit och arbetssätt sätter sig, prövas och mognar. Grupper utvecklas i igenkännbara mönster, från det försiktiga sökandet efter tillhörighet, genom en period av opposition och rollsökning, mot tillit, struktur och till sist fokus på arbetet. Susan Wheelans forskning, som återkommer i boken, visar att grupper som nått längre i sin utveckling också presterar mer, och att även något så handfast som gruppens storlek påverkar hur långt den når (Wheelan, 2009). Mognaden kommer inte av sig själv, utan av tid och medvetet arbete.

Det är ett arbete

Så till bokens andra bärande påstående: att utveckla sitt ledarskap och sin grupps samarbete är ett arbete. Inte en engångsinsats, inte en kursdag, inte något som ordnar sig när rätt person anställts, utan ett hantverk som byggs över tid. Det påståendet vilar inte på önsketänkande, utan på några av de stadigaste fynden i fältet.

Ledarutbildning fungerar. Lacerenza med kollegor (2017) vägde samman 335 studier och fann tydliga effekter av ledarträning, inte bara på vad deltagarna kan utan på hur de faktiskt beter sig på jobbet och på verksamhetens resultat. Men samma analys visar att formen avgör: träningen fungerar bäst när den utgår från en behovsanalys, innehåller övning och återkoppling, blandar flera arbetssätt och sprids ut över tid i stället för att klämmas in i ett enda block. Med andra ord: ledarskap tränas som andra färdigheter tränas.

Samarbete går också att träna. Salas med kollegor (2008) fann måttliga men tydliga positiva effekter av teamträning på hur team tänker, känner, arbetar och presterar. McEwan med kollegor (2017) gick igenom 51 kontrollerade studier med över åtta tusen deltagare och fann medelstora effekter på både samarbetsbeteenden och prestation, och det gällde såväl nybildade som etablerade grupper. Det enkla i det fyndet förtjänar att sägas rakt ut: samarbete är inte bara kemi. Det är beteenden, och beteenden går att öva.

Och reflektion är en del av arbetet, inte en paus från det. Tannenbaum och Cerasoli (2013) visade att strukturerade genomgångar efteråt, där en grupp stannar upp och frågar sig vad som hände, varför och vad vi gör annorlunda nästa gång, i genomsnitt förbättrar prestationen med tjugo till tjugofem procent. Det är en av de billigaste insatser som finns, och en av de mest förbisedda. Slutligen spelar den egna beredskapen roll: hur mycket någon får ut av utveckling hänger ihop med motivationen att utvecklas, tilltron till att det går och förmågan att se sig själv (Avolio och Hannah, 2008). Därför börjar den här boken i självkännedom och slutar i organisationen, inte tvärtom.

Allt detta betyder inte att vem som helst blir vilken ledare som helst. Personlighet, förutsättningar och sammanhang spelar roll, och det återkommer boken ärligt till. Men det betyder att utgångsläget inte är ett öde. Skillnaden mellan den som växer i sitt ledarskap och den som står still är sällan talang. Det är oftast arbete: träning, återkoppling, reflektion och tid.

Vem boken är till för

För alla som leder, med eller utan titel. Chefen med personalansvar förstås, men lika mycket projektledaren, samordnaren, tränaren, skyddsombudet och den i gruppen som andra vänder sig till fast det inte står i någon befattningsbeskrivning. Ledarskap är, som definitionen nyss sade, en process och inte en position, och då kan en bok om ledarskap inte gärna vara skriven bara för dem med position.

Och så är den för den intresserade och nyfikne: den som kanske inte leder någon alls just nu men vill förstå varför grupper blir som de blir och människor gör som de gör. Nyfikenhet är, ärligt talat, den enda förkunskap som krävs.

Så är boken byggd

Boken följer ledarutvecklingens tre nivåer. Del I handlar om att leda sig själv: personligheten, motivationen, stressen och hjärnan. Del II om att leda andra: kommunikationen, coachingen, konflikten, gruppens utveckling, tryggheten och teamet. Del III om att leda i organisationen: ledningsgruppen, förändringen, kulturen och den ledarutveckling som faktiskt fungerar.

Varje kapitel är byggt på samma sätt, så att du snabbt känner igen dig. Ett anslag ur vardagen. Något att göra först, ofta en enkel självskattning, för det du just skattat läser du med skärpta ögon. Sedan forskningen, ärligt redovisad även där den är tunn. Därefter modellerna, verktygen och övningarna, och till sist en skrivsida där du gör kunskapen till din: det som fastnade, det du landar i, det du tänker pröva och frågan du tar med dig. Längst bak i varje kapitel finns referenserna, och varje studie finns sammanfattad på svenska i kunskapsbanken på theorvar.com, så att du kan gå till källorna själv. Det är hela bokens hållning i en mening: du ska inte behöva tro mig, du ska kunna kolla.

Referenser

- Avolio, B. J. & Hannah, S. T. (2008). Developmental readiness: Accelerating leader development. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 60(4). Kunskapsbanken: Mogen för att utvecklas? · doi.org/10.1037/1065-9293.60.4.331
- Lacerenza, C. N., Reyes, D. L., Marlow, S. L. m.fl. (2017). Leadership training design, delivery, and implementation: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 102(12). Kunskapsbanken: Vad som gör ledarutbildning verksam · doi.org/10.1037/apl0000241
- McEwan, D., Ruissen, G. R., Eys, M. A. m.fl. (2017). The effectiveness of teamwork training on teamwork behaviors and team performance: A systematic review and meta-analysis of controlled interventions. *PLoS ONE*, 12(1). Kunskapsbanken: Går samarbete att träna upp? · doi.org/10.1371/journal.pone.0169604
- Rynes, S. L. & Bartunek, J. M. (2017). Evidence-based management: Foundations, development, controversies and future. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 4. Kunskapsbanken: Evidensbaserat ledarskap: idén, kritiken och läget · doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-032516-113306
- Salas, E., DiazGranados, D., Klein, C. m.fl. (2008). Does team training improve team performance? A meta-analysis. *Human Factors*, 50(6). Kunskapsbanken: Gör teamträning någon skillnad? · doi.org/10.1518/001872008X375009
- Tannenbaum, S. I. & Cerasoli, C. P. (2013). Do team and individual debriefs enhance performance? A meta-analysis. *Human Factors*, 55(1). Kunskapsbanken: Att gå igenom efteråt, effekten av debriefing · doi.org/10.1177/0018720812448394
- Wheelan, S. A. (2009). Group size, group development, and group productivity. *Small Group Research*, 40(2). Kunskapsbanken: Gruppens storlek, mognad och produktivitet · doi.org/10.1177/1046496408328703

Definitionernas grund: ledarskapsdefinitionen är formulerad i egen dräkt efter forskningens vanligaste beskrivningar (bland andra Yukl samt Northouse); teamdefinitionen efter Katzenbach och Smiths arbeten; pseudoteambegreppet efter forskningen om verkliga och skenbara team, sammanfattad i kunskapsbanken (Riktiga team eller bara en grupp som kallas team).