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. En del av skillnaden mellan ledare är ärftlig, men den del som går att påverka är större än de flesta tror.

Det räcker inte att veta, vi måste också tillämpa. Det räcker inte att vilja, vi måste också göra.

JOHANN WOLFGANG VON GOETHE

Wilhelm Meisters Wanderjahre, 1829. »Es ist nicht genug, zu wissen, man muß auch anwenden; es ist nicht genug, zu wollen, man muß auch tun«, i egen översättning

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. Om något annat svårt säger vi sällan så. 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 yrket. Men att leda människor, ett av de svåraste uppdragen arbetslivet har, det förväntas många klara på känsla.

Den här boken är skriven mot den föreställningen. Ledarskap är kunskap. Det finns över hundra års 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. Den hållningen brukar kallas evidensbaserad praktik (evidence-based practice): att väga samman bästa tillgängliga forskning med beprövad erfarenhet, organisationens egna uppgifter och de berördas perspektiv, 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 ett tomrum. Det utövas i en grupp, och gruppen är aldrig färdig. Den utvecklas, fastnar, kommer i gång igen och löser sig, och den som leder behöver förstå båda rörelserna samtidigt: sin egen och gruppens.

Leaders are made rather than born.

WARREN BENNIS, MANAGING THE DREAM: LEADERSHIP IN THE 21ST CENTURY, JOURNAL OF ORGANIZATIONAL CHANGE MANAGEMENT, 1989

FRÅGA

Vem lärde dig det du kan om att leda?

Rynes och Bartunek (2017)
Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior

Orden vi använder

Innan vi går vidare behöver tre ord redas ut, 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 (influence process): 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.

Wheelan (2009)
Small Group Research

En grupp är människor, i arbetslivet oftast tre eller fler, som samspelar över tid, påverkar varandra, är beroende av varandra och uppfattar sig höra ihop. Gränsen vid tre kommer från Susan Wheelan, vars gruppforskning boken lutar sig mot och som räknar två personer som ett par, inte en grupp. 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.

Katzenbach och Smith (1993)
Harvard Business Review

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 (pseudo team), grupper med teamets namn men inte dess villkor, och de presterar ofta sämre än grupper som kallas det de är. Orden spelar alltså roll. Att kalla saker vid deras rätta namn är i sig ett litet ledarskapsarbete.

Grupputveckling (group development), 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 kapitlet om gruppens utveckling, 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 fynd som återkommer i flera metaanalyser, alltså studier som väger samman resultaten från många tidigare studier.

Ledarutbildning fungerar. Lacerenza med kollegor (2017) vägde samman 335 urval ur ledarträningsforskningen (leadership training) och fann tydliga effekter ($\delta = 0{,}63$ till 0,82, ett mått som läses som d), 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 (needs analysis), 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 övas som andra färdigheter.

Samarbete går också att träna. Salas med kollegor (2008) fann i 93 effektstorlekar från 2 650 team att teamträning (team training) hade måttliga men tydliga positiva effekter på hur team tänker, känner, arbetar och presterar. McEwan med kollegor (2017) gick igenom 51 kontrollerade studier med över åttatusen deltagare och fann en medelstor effekt på samarbetsbeteenden ($d = 0{,}68$) och en mindre på prestation ($d = 0{,}42$). I klartext: den genomsnittliga grupp som fått träning samarbetade bättre än ungefär två av tre grupper som inte fått den, och presterade bättre än ungefär sex av tio. 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 (debrief, after action review) i genomsnitt förbättrar prestationen med omkring 25 procent ($d = 0{,}67$ i 46 urval). I en sådan genomgång stannar gruppen upp och frågar sig vad som hände, vad som ledde dit och vad man gör annorlunda nästa gång. Det är en billig insats, och en som sällan används. Slutligen föreslår Avolio och Hannah (2008) att den egna beredskapen (developmental readiness) spelar roll: hur mycket någon får ut av utveckling hänger ihop med motivationen att utvecklas, tilltron till att det går och förmågan att se sig

FRÅGA

Vad i ditt ledarskap har du faktiskt övat på?

Lacerenza m.fl. (2017)
Journal of Applied Psychology

McEwan m.fl. (2017)
PLoS ONE

Salas m.fl. (2008)
Human Factors

Avolio och Hannah (2008)
Consulting Psychology Journal: Practice and Research

Tannenbaum och Cerasoli (2013)
Human Factors

själv. Det är en modell snarare än ett mätt fynd, men den stämmer med vad de flesta som arbetat med ledarutveckling känner igen. Därför börjar den här boken i självkännedomen (self-awareness) 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 boken återkommer till det. 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.

Vad forskningen inte kan säga

Det går inte att stanna där, för det finns forskning som pekar åt ett annat håll, och den förtjänar att få stå i inledningen och inte i en fotnot.

Arvey m.fl. (2006)
The Leadership Quarterly

Det första är ärftligheten (heritability). Arvey med kollegor (2006) jämförde manliga enäggstvillingar och tvääggstvillingar och fann att ungefär 30 procent av skillnaden i vem som hamnar i en ledarroll gick att förklara med arv. Det är inte lite. Men det betyder samtidigt att ungefär 70 procent av skillnaden hör till annat: uppväxt, erfarenheter, tillfälligheter och det arbete den här boken handlar om. Kapitel 1 visar dessutom att extraversion hänger ihop med att bli sedd som ledare. Så meningen »ledare görs, de föds inte« är sannare som riktning än som fakta. Närmare sanningen är: en del är medfött, det mesta går att påverka, och ingen vet på förhand var gränsen går för just dig.

Det andra gäller själva forskningen om utbildning. Många av studierna i metaanalyserna ovan mäter effekten strax efter insatsen, ofta med utbildarnas egna mått, och långt ifrån alla undersöker om något står kvar ett år senare. Att effekterna är verkliga är väl belagt. Hur länge de varar vet vi mindre om.

Det tredje är att själva tanken på evidensbaserad praktik har kritiker. Invändningen är att forskning som bygger på genomsnitt sällan säger något säkert om den enskilda gruppen på tisdag, och att den som väntar på evidens kan bli passiv. Rynes och Bartunek redovisar den kritiken, och den är värd att ha med sig. Bokens hållning är inte att forskningen avgör, utan att den ger omdömet något att luta sig mot när det annars bara har vanan.

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 den enda förkunskap som krävs.

Så är boken byggd

Boken följer ledarutvecklingens tre nivåer och skrivs öppet, kapitel för kapitel, på theorvar.com. Del I handlar om att leda sig själv: personligheten, motivationen, stressen och hjärnan. Del II om att leda andra: återkopplingen, samtalet, konflikten, gruppens utveckling, tryggheten och teamet. Del III om att leda i organisationen: ledningsgruppen, förändringen, kulturen och den ledarutveckling som faktiskt fungerar. När det här skrivs finns inledningen och de sju första kapitlen. De övriga sju läggs till efter hand, och där ett kapitel hänvisar framåt till något som ännu inte finns anges kapitlets nummer, så att hänvisningen håller när kapitlet kommer.

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, redovisad även där den är tunn. Kunskapsläget i varje kapitel gäller när kapitlet skrevs, hösten 2026. Därefter modellerna, verktygen och övningarna, och till sist en skrivsida där du gör kunskapen till din: det som fastnade, det som skavde, det du tänker pröva och frågan du tar med dig. Längst bak i varje kapitel finns referenserna, och varje studie sammanfattas på svenska i kunskapsbanken på theorvar.com, så att du kan gå till källorna själv. De artiklar som ligger bakom en betalvägg har lästs i biblioteksexemplar. Till flera av kapitlen hör också ett test på theorvar.com/tester, som ger dig din egen bild att läsa

kapitlet mot. Det är hela bokens hållning i en mening: du ska inte behöva tro på det, du ska kunna gå och se efter.

Så läser du siffrorna

Boken innehåller siffror ur forskningen, och de är skrivna för att kunna läsas utan att man har läst statistik. Två sorter förekommer. Den ena är en **effektstorlek** (effect size), oftast skriven som *d*. Den svarar på frågan hur stor skillnad en insats gjorde. En tumregel är att 0,2 är en liten skillnad, 0,5 en måttlig och 0,8 en stor. Ett *d* på 0,5 betyder ungefär att den genomsnittliga person som fick insatsen klarade sig bättre än två av tre som inte fick den. Den andra sorten är ett **samband**, skrivet som *r* eller ρ, som uttalas rå. Den svarar på frågan hur mycket två saker hänger ihop, från 0, som betyder inget samband alls, till 1, som betyder ett fullständigt samband. I forskning om människor är 0,1 ett svagt samband, 0,3 ett måttligt och 0,5 ett starkt, och ett samband säger ingenting om vad som orsakar vad. Där en siffra bär ett argument i boken står det också i klartext vad den betyder.

Ingen förväntar sig att någon ska spela fiol utan att ha övat. Men att leda människor förväntas många klara på känsla.

Referenser

Definitionernas grund: ledarskapsdefinitionen är formulerad i egen dräkt efter Yukl (2013); teamdefinitionen efter Katzenbach och Smith (1993); pseudoteambegreppet efter West och Lyubovnikova (2013), sammanfattad i kunskapsbanken (Riktiga team eller bara en grupp som kallas team).

Arvey, R. D., Rotundo, M., Johnson, W., Zhang, Z. & McGue, M. (2006). The determinants of leadership role occupancy: Genetic and personality factors. *The Leadership Quarterly*, 17(1), 1-20. Kunskapsbanken: Tre tiondelar arv, sju tiondelar annat · doi.org/10.1016/j.leaqua.2005.10.009

Avolio, B. J. & Hannah, S. T. (2008). Developmental readiness: Accelerating leader development. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 60(4), 331-347. Kunskapsbanken: Mogen för att utvecklas? · doi.org/10.1037/1065-9293.60.4.331

Katzenbach, J. R. & Smith, D. K. (1993). The discipline of teams. *Harvard Business Review*, 71(2), 111-120. Kunskapsbanken: Ett team blir inte ett team för att någon kallar det så

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), 1686-1718. 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), e0169604. 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, 235-261. 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), 903-933. 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), 231-245. Kunskapsbanken: Att gå igenom efteråt, effekten av debriefing · doi.org/10.1177/0018720812448394

West, M. A. & Lyubovnikova, J. (2013). Illusions of team working in health care. *Journal of Health Organization and Management*, 27(1), 134-142. Kunskapsbanken: Vården är full av team som inte är team · doi.org/10.1108/14777261311311843

Wheelan, S. A. (2009). Group size, group development, and group productivity. *Small Group Research*, 40(2), 247-262. Kunskapsbanken: Gruppens storlek, mognad och produktivitet · doi.org/10.1177/1046496408328703

Yukl, G. (2013). *Leadership in organizations* (8 uppl.). Pearson.