

Nej, du leder INTE SOM DU TROR!

CIO AWARDS ★ 15 FINALISTER ★ 4 VINNARE

CIO  
SWE

FROMIDG

**GO WEST**

*”Att vara CIO på Västtrafik tillför ytterligare en dimension – att få delta i samhällsuppbyggnaden och arbeta med it-utveckling som påverkar så många människor i vardagen.”*

Kari Finnskog,  
CIO, Västtrafik

Årets  
CIO  
2016

Leder en kollektiv  
förändringsresa mot framtiden

NR 8  
2016  
CIO.SE  
PRIS  
98 KR

INTERPRESS 0584-08



8 388058 409802 IDG

**FILOSOFISK CYBORG**  
Världens mest uppkopplade  
man begrundar sitt öde

**INNOVATION I SMYG**  
Johan Magnusson hittar den  
bara i effektivitetens skugga

**LED SOM DU LÄR!**  
Forskning visar att du miss-  
bedömer ditt ledarskap kapitalt

# Karriär och LEDARSKAP

## ISPALTEN

Sju ledarbetenden som får fotfolket att göra jobbet, *sid 48*

## LEDARSKAP

Chefer och ledare leder inte som de tror, visar forskning från KTH, *sid 49*

## 10 TIPS

Fem bra och fem dåliga ledarstrategier enligt Simon Elvnäs, *sid 50*

## SJU BETEENDEN SOM FÅR FOTFOLKET ATT GÖRA JOBBET

**SIMON ELVNÄS** och hans team på KTH har kartlagt arbetsledande beteende hos över 400 chefer inom en stor bredd av verksamheter och branscher, både privata och offentliga. Frågorna man har velat få svar på är vad cheferna gör då de anser sig vara arbetsledande. Vad är ett arbetsledande beteende? Vad får medarbetare att vilja utföra sina arbetsuppgifter och göra det på ett effektivt sätt?

**FORSKARTEAMET** har utgått från den definition på arbetsledande beteende som har definierats av **Judith Komaki**, som har forskat på första linjens chefer sedan 1970-talet i USA och som också varit Simons Elvnäs handledare. Enligt henne finns sju kategorier av beteenden som i fallande skala påverkar medarbetarna att göra sitt jobb. Dessa är 1) att ge återkoppling, 2) att samla in information om det jobb som gjorts, 3) att ge instruktioner, 4) att berätta om den egna prestationen, 5) att ägna sig åt sociala och arbetsrelaterade frågor, 6) att ägna sig åt arbetsrelaterade sociala frågor, 7) att närvara men inte interagera vid exempelvis möten.

**UNDER TVÅ ÅRS TID** har chefer filmats när de ägnar sig åt arbetsledning – när de håller i möten och interagerar i korridorerna. En gång i veckan har Simon Elvnäs kommit till arbetsplatsen och tillsammans med medverkande chef tittat igenom veckans film. Sedan har man gått igenom minut för minut vilka kategorier av beteenden som chefen använt sig av. Samtidigt har man mätt hur medarbetarna upplever sin arbetsmiljö. Det visar sig att ju bättre cheferna blir på att ge återkoppling och följa upp vad medarbetarna gör, desto mer motiverade blir medarbetarna. ]



## Nej, du leder INTE SOM DU TROR!

Nästan alla ledare felskattar sitt ledarskap. Men det finns hopp. Alla kan förändra sitt beteende och bli bättre ledare, säger Simon Elvnäs, beteendeinriktad ledarskapsforskare på KTH.

TEXT *Elin Dunås*

**SIMON ELVNÄS** OCH hans forskarteam på KTH fick en hel del uppmärksamhet när de släppte sin studie om hur chefer leder för ett och ett halvt år sedan. Metoden de använde var konkret: ledare filmades under sitt arbete och i möten med medarbetare. Sedan fick de titta på filmerna samt ta del av hur forskningsgruppen kodat deras beteende efter sju beteendekategorier och 21 beteenden. Allt för att visa vad ledarna egentligen gör, hur det uppfattas av medarbetarna och hur det påverkar medarbetarna. Därefter presenterades resultatet.

Det kan sammanfattas med en mening: Chefer och ledare leder inte som de tror.

De tror att de coachar men i själva verket sysslar de flesta med att ge instruktioner.

– Ledarna tror att de ägnar upp till 40 procent av tiden åt att återkoppla. I själva

verket är det sällan över 5 procent. 60–80 procent av ett samtal ägnas åt att prata om hur saker är, 10–20 procent är instruktioner om hur något ska göras, medan frågor och värderad återkoppling bara får 0–5 procent av tiden, säger Simon Elvnäs.

### Vad får det för konsekvenser?

– Om ledarskapet är bra betyder det mycket för medarbetarna. Men om de inte får den förstärkning de vill ha från chefen, kommer de att söka sig någon annanstans, till andra chefer, klienter eller kunder.

**ETT VANLIGT PROBLEM** är att möten inte hålls på rätt sätt. Ledaren kan gå från mötet med en bra känsla av att ha varit effektiv och ha utträttat mycket. Men medarbetarna kan ha uppfattat det helt annorlunda. Många känner sig förvirrade över vad som gäller och

för att få klarhet behöver de störa chefen med frågor efteråt. Inte särskilt tidseffektivt, och så bidrar det till splittring, fragmentering och stress.

#### Vilket är det vanligaste felet som görs i dessa möten?

– Det vanligaste är att ledaren utgår från sig själv – han eller hon har tänkt ut en agenda utifrån sina egna behov, istället för att möta behoven hos mötesdeltagarna.

I förlängningen skapar det mer jobb då chefen blir tvungen att möta medarbetarnas behov andra tider.

– Gör man istället rätt, och utgår från medarbetarnas behov direkt, då minskar mötestiden med hälften och man slipper bli störd andra tider.

**NÅGOT DE FLESTA** chefer och ledare – och de flesta människor – lider av idag är extrem tidsfragmentering till följd av ständiga avbrott. Tidsstudier man gjort allt sedan 1950-talet visar samma sak, att chefer och ledare har en splittrad vardag – och det har aldrig varit värre än nu. Fragmenteringen skapar stress och ineffektivitet, men alla inser inte problemet.

Simon Elvnäs forskning visar att svenska chefer i regel uppfattar sig själva som effektiva – fast de i många fall far runt och sprider förvirring.

– I den tidsstudie vi håller på med just nu, där vi har kartlagt sex chefer i fyra verksamheter, visar det sig att varje aktivitet cheferna gör är i snitt åtta minuter lång. Det innebär cirka 300 aktiviteter per vecka.

Enligt Simon Elvnäs är det långt ifrån optimalt. Cheferna får visserligen en känsla av att ha gjort mycket, men att göra många saker och att göra dem bra är inte samma sak. Den



**SIMON ELVNÄS** är legitimerad arbetsterapeut, magister i ergonomi och doktorand vid KTH. Sedan 2010 driver han ett uppmärksammat forskningsprojekt som studerar det faktiska beteendet hos ledare och chefer. Målet är att finna vägar för hållbar och evidensbaserad beteendestyrning i verksamheter och organisationer.

chef som ser sig som mest effektiv, kan vara samma chef som medarbetarna uppfattar som mest rörig. De kanske tycker att ledaren far in och ut, pratar om obegripliga saker, och att ingenting blir tydligare när han eller hon gått. Medan en annan chef med lägre profil ger bättre avtryck.

– Det man kan fråga sig är, ska jag vara ”effektiv” eller ”effektfull”, säger Simon Elvnäs som gör en åtskillnad mellan dessa två begrepp och tycker att det senare är att föredra.

#### Hur blir man effektfull?

– Att vara effektfull betyder att jag kanske har mycket att göra, men jag lägger alltid ned den tid som behövs för att medarbetarna ska känna sig

trygga och säkra på att de kan arbeta självständigt efteråt. Sverige har väldigt effektiva chefer, men effektiviteten har hamnat långt efter.

Får man inte medarbetarna att känna sig trygga blir det lätt en ond cirkel som skapar mer stress.

**NÄRSIMONELVNÄS** team har registrerat antalet direkta frågor chefer får från medarbetare under en vecka ligger det inte sällan på 300–600 frågor – och då är telefon och mejl inte inräknat. Hur ofta de blir störda kan ligga på 50–80 gånger i veckan.

– Vi ser också att chefer är reaktiva och händelsestyrda 50 procent av sin tid, konstaterar han.

Att istället vara proaktiv och mer strukturerad i sitt ledarskap har tydliga fördelar, menar Simon Elvnäs. Han ger ett exempel från en chef som han har jobbat med, som i början av projektet sa att han inte behövde formella möten eftersom han ändå ”var överallt hela tiden och pratade med alla”. Han blev betydligt mer effektiv av att formalisera sina rutiner.

Genom att få verktyg för förändring lyckades han frigöra 46 procent av sin tid. Det berodde på att arbetet blev mer förutsägbart för medarbetarna så att de – exempelvis – kunde förbereda sig bättre inför möten.

Samtidigt upplevde medarbetarna att de fick mer tid med sin chef. Och chefens egen stressnivå sänktes när han kunde jobba i block och göra klart istället för att inget blev klart.

– Chefen gjorde färre saker men bättre, ökade produktiviteten, stressen minskade och alla blev mer motiverade. Det var intressant eftersom den utveckling som åstadkoms sked-



Din personliga  
headhunter  
inom it

idgrekrytering.se

När du söker en ny it-chef eller specialist är vi rätt partner för dig. Din personliga headhunter på IDG Rekrytering kan it-branschen och har nätverket du behöver.

Kontakta oss på 08-453 63 77 så berättar vi mer eller besök oss på [idgrekrytering.se](http://idgrekrytering.se)

PS: Är du själv nyfiken på vad vårt nätverk kan ge dig personligen, ring oss!

 IDG REKRYTERING



de när chefen gjorde raka motsatsen till vad som intuitivt kändes rätt. När han kände sig mindre effektiv fick han mer gjort. Chefer och ledare måste sluta jaga effektivitet och börja jaga effektivitet.

#### Men är inte det här ett extremfall du tar upp?

– Nej, det är representativt. Jag har många liknande exempel.

#### Det låter som att vi är lite felprogrammerade här?

– Ja, känslorna i oss är felkopplade. Det vi tänker och känner är rätt kan många gånger vara helt fel. Och det vi tänker och känner är fel kan vara helt rätt. Vi måste tränas i att koppla om.

En avgörande faktor för hur väl vi leder andra, är vår grad av självinsikt, poängterar Simon Elnäs.

– Tre saker är viktiga: medvetenhet, självinsikt och perception. De tre ligger bakom hur vi bygger de bilder vi använder för att tolka och förstå vår omgivning. Alla går runt med en sanning, och det enda vi kan vara säkra på är att vi inte delar den till hundra procent med någon annan. Det är här det roliga börjar, alla vet men ingen vet likadant.

#### Hur reagerar chefer när de får veta att de inte leder som de tror?

– Vi berättar inte det, det är den hemliga ingrediensen i soppan, att vi låter dem se sig själva på film. Vi pre-

**”Det vi tänker och känner är rätt kan många gånger vara helt fel.”**

SIMON ELVNÄS,  
KTH

### EN DÅLIG LEDARE ENLIGT SIMON ...

- 1** ÅR FÖR fokuserad på sig själv.
- 2** FRÅGAR, MEN lyssnar inte på svaren.
- 3** FRÅGAR OCH LYSSNAR – men glömmer att återkoppla.
- 4** FRÅGAR, LYSSNAR och återkopplar ... men ger inga nya instruktioner.

### EN BRA LEDARE ENLIGT SIMON ...

- 2** JOBBAR SYSTEMATISKT med ständiga förbättringar.
- 3** ÅR ÖDMJUK inför att han eller hon inte är perfekt
- 4** HÅLLER LÅG PROFIL, är pragmatisk och enkel
- 4** JOBBAR LÅNGSIKTIGT och med kontinuitet – hoppar inte mellan uppdrag.

senterar objektiva resultat. Då är det ledaren själv som säger det, ”Jag leder inte som jag tror och vill”. Det är de själva som kommer fram till slutsatsen! Då blir min fråga: Är det något du ser nu på filmen som du skulle vilja ta tag i och göra på ett annat sätt? Då väcks motivationen!

#### Brukar det bli bättre?

– Ja, jag har inte träffat en enda ledare av alla 455 som jag har studerat som inte har blivit bättre. Däremot tar det olika lång tid.

Simon Elnäs och hans team har tagit fram en verktygslåda med ett 20-tal pedagogiska verktyg som ska få cheferna att leda på ett bättre sätt. Bland annat med ett verktyg som tränar i återkoppling.

Just återkoppling och uppmärksamhet är det medarbetarna efterfrågar mest, och som kännetecknar det ledarskap som anses vara bäst – det coachande ledarskapet. Men det är alltså långt mindre vanligt i praktiken än vad man kan tro.

#### Ser det olika ut i olika typer av branscher?

– Nej, vi ser ingen skillnad vare sig beroende på ålder, bransch, kön eller erfarenhet. Allt handlar om inre processer, och de har inte med yttre faktorer att göra. ]