



IFL EXECUTIVE EDUCATION

# Medvetet utförande av ledarskap

*Ett avhandlingsarbete om att*

- *kartlägga och utveckla arbetsledande beteenden*
- *påverka medarbetares arbetsutförande och prestation*

Simon Elnäs

Industridoktorand

Tillämpad Beteendeanalys i Arbetsledning

Skolan för Teknik och Hälsa

Avdelningen för Hälsa- & Systemvetenskap

Kungliga Tekniska Högskolan



Inlärningspsykologi

Beteendepsykologi

Kvalitet

Produktivitet

Organisation

Ledarskap

Interaktiv forskning

Tillämpad beteendeanalys

# Beteende

## Vana

## Kultur

## Norm



## Kroppsspråk – verbalt, och andra myter

När vi kommunicerar tolkar mottagaren det vi säger genom att hämta 7 procent från orden, 38 procent från rösten och hela 55 procent från kroppsspråket

Albert Mehrabian

Det tar 21 dagar att utveckla ett nytt beteenden

Dale Carnegie

Det tar 40 dagar...

Yogis & Livsstilscoacher

Det tar mellan 18 och 254 dagar...

Stjärnsäljarna

## Traditionella tidsstudier

	Denna studie			Tengblad (2006)			Florén & Tell (2004)			Kurke & Aldrich (1983)			
	Duration (medel)	Tid %	Variation %	Duration (medel)	Tid %	Variation %	Duration (medel)	Tid %	Variation %	Duration (medel)	Tid %	Variation %	Sjukhusdirekt %
Planerade möten	47	40	23-73	-	-	-	88.4	15	9-22	65	50	32-69	37
Oplanerade möten	4	19	2-32	-	-	-	3.7	19	9-25	8	12	5-22	18
Möten totalt	51	59	37-75	42	63	59-71		34	18-42	73	62	54-74	55
Skrivbordsarb	7	30	10-49	19	12	4-23	16	46	34-53	12	26	22-31	28
Telefonsamtal	3	7	1-12	10	7	2-16	3.15	13	7-22	4	8	3-16	16
Rundturer	6	2	0-7	17	1	0-4	7	7	2-14	11	3	0-6	1
Transport	5	3	0-9	61	16	7-21	-	-	-	-	.	.	
Total 1	9	100		31	100		7	100		29	100		
Kliniskt arbete	12	9	0-38	-	-	-	-	-	-	-			
Raster	16	12	4-17	-	-	-	-	-	-	-			
Privat	2	0	0-1	-	-	-	-	-	-	-			
Studien	8	4	0-6	-	-	-	-	-	-	-			
Total 2	9	125											
Genomsnittligt antal aktiviteter	63/dag	(23-33/dag)		28/dag	(44-64/dag)		57/dag	(44-64/dag)		34/dag	(21-43/dag)		31/dag
Andel aktiviteter kortare än 9 min		24			6			80			63		54
Andel aktiviteter längre än 60 min		24			55			1			5		5

Tabell 2 Övergripande kategorisering av chefers tidsanvändning: varaktighet och antal aktiviteter, jämförelser med tidigare studier

## När arbetsleder arbetsledare

- Möten
- Löpande avstämning
- Dokument, telefon & e-post





## Muskelmassetestet

Köpa gymkort

Köpa träningskläder

Läsa träningsmagasin

Äta kosttillskott

Prata om träning

Träna på gym



# Arbetsledande beteenden

- Vad arbetsledare gör?
- Vad av allt de gör har en arbetsledande effekt?
- Går detta att påverka och utveckla?

## Men nu när vi har

Tänkt

Planerat

Förberett

Fått insikt

Lärt oss

Instruerat

Utbildat

Påmint

Skrivit rutiner

Skapat förutsättningar

Avsatt tid

Gett roller, ansvar och mandat

## Nu när vi

Kan

Vet

Vill

Förstår

## Och är

Medvetna

Förberedda

Inspirerade

Och motiverade

Hur ska vi göra för  
att få andra att  
göra det de ska?

# Så nu när vi har

Tavlor

Rutiner

Processer

Arbetsbeskrivningar

Möten

Ronderingar

Arbetsberedningar

Beräkningar

Rapporter

Nyckeltal

Audits

Rollspel

Uppföljningar

Handböcker

Instruktioner

Information

Övningar

Utbildningar

Planering

Verktyg

Metoder

Värderingar

Visioner

Mål

Överenskommelser

Grupper

Så vet vi ibland fortfarande  
inte hur ska vi göra för  
att få andra att göra det de ska?

## Bild

## Vad säger vi?

## Vad gör personen?

Simning

Simmar

Cykling

Cyklar

Skidåkning

Åker skidor

## Bild

## Vad säger vi? Vad gör personen?

Projektledning

Change Management

Organizational Behavior Management

Total Quality Management

Organizational Development

Lean

Situationsbaserat ledarskap

Daglig styrning

Performance management

Morgonrapport

Scrum

Autentiskt ledarskap

Managerial Leadership

Coachande ledarskap

Skandinaviskt ledarskap

Agilt ledarskap

Iterativt ledarskap

Management by walking around



- Vad ska vi kalla vårt ledarskap?
- Hur ska vi beskriva vårt ledarskap?
- (Hur utförs vårt ledarskap?)
- Vilka effekter har vårt ledarskap?



- Vad ska vi kalla vårt ledarskap?
- Hur ska vi beskriva vårt ledarskap?
- **Hur utförs vårt ledarskap?**
- Vilka effekter har vårt ledarskap?



## När ledare gör ”fel” saker, även kallat destruktivt ledarskap...

- I Norge uppger var tredje medarbetare
- I USA drygt var 10e

**Kostnader beräknas i USA till 23,8 miljarder dollar gm.  
frånvaro, personalomsättning och låg produktivitet.**

**Problem**

### *Medarbetares behov*

1. Återkoppla
2. Samla in
3. Instruera
4. Egen prestation
5. Arbetsrelaterat

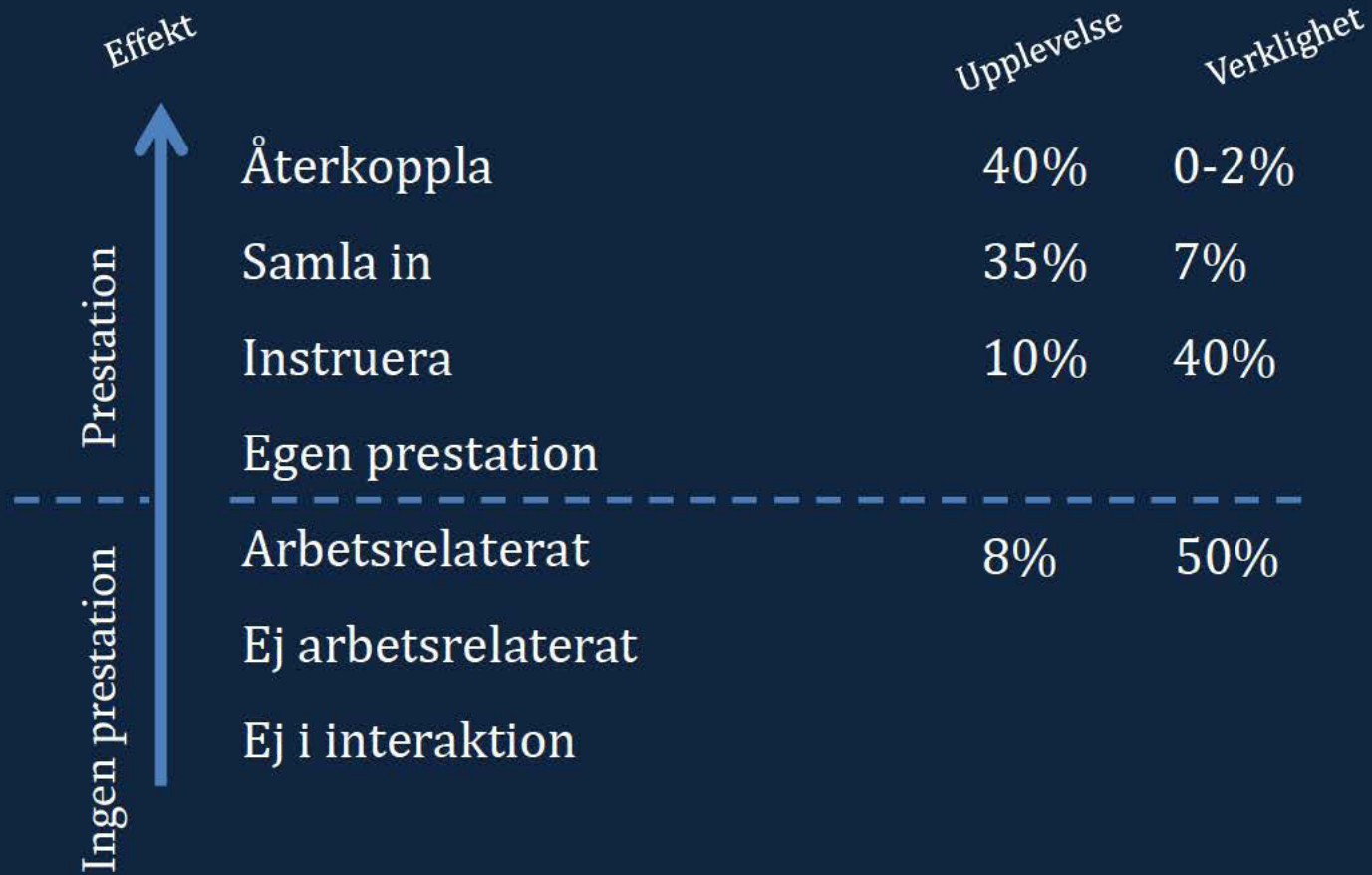
### *Ledares beteenden*

1. Arbetsrelaterat
2. Instruera
3. Egen prestation
4. Samla in
5. Återkoppla



**Problem**

# Hur medvetna är vi om det vi gör?



Förstudie 2010, (Elvnäs)

# Hur medvetna har vi varit de sista 100 åren?

Studier som berör just detta uppger att självskattning av chefer har sedan 1920-talet visat på ett dåligt överensstämmande mellan vad chefer tror att de gör och det de faktiskt gör, chefer är inte bra på att utvärdera sin egen prestation.

Vad chefer säger att de gör och vad de gör är två olika saker.

Överensstämmelse mellan uppfattad och observerad tidsanvändning störst vad det gäller administrativ tid och sämst vad det gäller chefers interaktion och initiativtagande med andra.

Arbetsledare är ännu sämre på att skatta medarbetarnas prestationer än vad de är på att skatta sina egna prestationer

Arbetsledare kan sakna både förmågan och motivationen att göra rättvisa  
Skattningar av både sig själv och andra

1911

Instruktion  
&  
Information

Utveckling...

2014

Coaching  
&  
Feedback



1911

Instruktion  
&  
Information

Utveckling... eller inte

2014

Instruktion  
&  
Information

# Lösningar

**Planerat**

**Oplanerat**

**Medvetet**

**Omedvetet**

**Effektfullt**

**Effektivt**

**Positiv variation**

**Negativ variation**



”Vi springer som indianer och hinner ändå inte med”

Chef, svensk byggkoncern



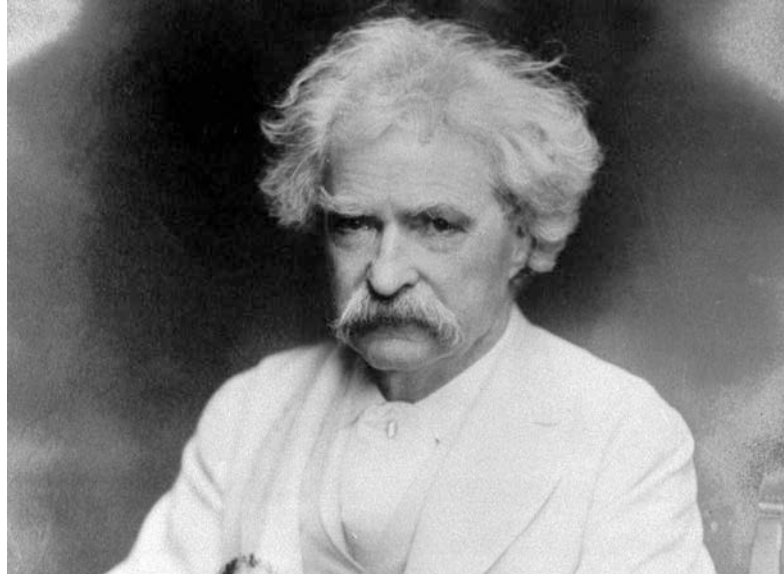
# Methoden

”Arbetsledning består verkligen av små och viktiga detaljer i mina egna beteenden. Det är mitt agerande som avgör om möten blir bra eller dåliga och om byggprojekten är röriga eller strukturerade.

Det är en skön känsla när möten och grupper blir bättre och bättre och när jag kan sätta fingret på varför det blir så”

”Människor tenderar att fortsätta göra något som inte fungerar och till och med gör mer av det. Flertalet uppmärksammade tillfällen har dokumenterats och fascinerat undersökts utifrån det irrationella faktum att personer fortsätter med något även trots att det är uppenbart fel.

Djupare analyser av skeendet visar att dessa personer inte själva förstår varför det inte fungerar som de tänkt sig och att deras enda förnuftsmässiga väg är att göra mer av den strategi de valt eftersom de vet att det är rätt.”



”Jag har levt ett fruktansvärt liv  
varav större delen aldrig  
inträffade”

Mark Twain



# Föreläsningens huvudbudskap

- Vi människor är till stor del omedvetna om vad vi gör. Även när vi ska jobba lika och enhetligt är det stora variationer i hur vi gör, oavsett vad vi säger och kallar det
- Det vi säger är viktigt gör vi väldigt lite av och det vi säger är oviktigt ägnar vi väldigt mycket tid åt
- Ledarskap sker till stor del omedvetet, oplanerat, ostrukturerat, osystematiskt och inkonsekvent. De egna känslorna styr mer än medarbetarnas och verksamhetens behov. Detta ger låg effekt, krav på effektivitet och ger negativa variationer
- Chefer gillar återkoppling och tycker det är viktigt men är dåliga på att ge det och är dåliga på att se det när andra gör det
- En omedveten ledare blir lätt reaktiv och händelsestyrd, och låter känslorna styra vad de prioriterar och gör. De får allt mer att göra, mindre tid över och allt mindre blir gjort
- Det är enklare att påverka och utveckla beteenden, om man är medveten och om uppdraget är tydligt



IFL EXECUTIVE EDUCATION



Tack för oss!



[simon.elvnas@sth.kth.se](mailto:simon.elvnas@sth.kth.se)

[www.sth.kth.se](http://www.sth.kth.se)

[www.volante.se](http://www.volante.se)

[www.beteendemetoder.se](http://www.beteendemetoder.se)