

Ledarskapsutbildning med haltande logik

Kursen utveckling av grupp och ledare är flaggskeppet i Försvarsmaktens ledarskapsutbildning. Tusentals officerare har gått kursen som också har blivit en bästsäljare på den civila utbildningsmarknaden. Kursen innehåller dock flera motsägelser och har en haltande logik, menar Karl Ydén, doktorand vid Försvarshögskolan.

Av Karl Ydén

Kursen Utveckling av grupp och ledare (UGL) har varit obligatorisk i officersutbildningen sedan 1980-talet. Den har stora förtjänster men också två stora brister som normalt inte uppmärksammas.

En UGL-kurs omfattar fem dagar och leds av två särskilt utbildade handledare med åtta-tolv deltagare. Den bygger på så kallad upplevelsebaserad inläring; teorigenomgångar föregås av praktiska moment som ska ge deltagarna en upplevelse av det som ska läras. Den centrala teorin i UGL är fundamental interpersonal relationship orientation, Firo (publicerad 1958 av W. Schutz) som berör individens behov i samspel med andra. I UGL ingår dessutom en rad "självkännedomstester", vilka dock inte har någon koppling till vare sig Firo eller till relationer mellan ledare och följare.

Enligt Schutz Firoteori finns tre utvecklingsfaser som en grupp måste genomgå för att uppnå enighet och effektivitet. I korthet präglas den inledande tillhörfasen av en artig, avvaktande hållning; individen frågar sig om han/hon får och vill tillhöra gruppen. Om dessa frågor besvaras jakande kan gruppen utvecklas vidare.

I *rollsökningsfasen* ställer individen sig frågor om inflytande och påverkan i gruppen. För att gruppen ska utvecklas måste individerna hitta sina inbördes positioner och hantera meningsmotsättningar. Om detta görs når gruppen *öppenhetsfasen*. Det är önskvärt eftersom gruppen då kan fokusera på uppgiften i stället för på den egna processen och de inbördes relationerna.

UGL illustrerar Firo genom övningar med *strukturerade upplevelser*. Dessa övningar följs av genomgångar av grupp-processen. I dessa är det centralt att uppmärksamma inte bara vad gruppen gör, utan framförallt *hur* den arbetar. Deltagarna får uppgifter som tidvis leder till oenighet, men där målet är att arbeta fram en gemensam lösning under tidspress. I genomgångarna studeras frågor som:

- Vem deltog mest?
- Vem deltog minst?
- Var allas inlägg lika viktiga?
- Var gruppens arbete effektivt? Varför (inte)?
- Hur fattades besluten?

Det kan i gruppen finnas skiljaktiga meningar om hur enskilda uppgifter ska lösas eller om generella principer för gruppens arbete. I dessa meningsmotsättningar, som i själva verket utgör rollsökningsfasen, får någon större acceptans än övriga för sina tolkningar, definitioner eller prioriteringar. Av de formellt jämbördiga kursdeltagarna kommer således någon att av de övriga att tillåtas leda, det vill säga påverka övriga avseende hur gruppen ska fungera. Vad UGL därigenom visar är hur inflytande, makt och påverkan konstrueras, i gruppmedlemmarnas interaktioner med varandra. Först när tillräcklig acceptans nås kring hur gruppen ska arbeta (och därmed vem som ska tillåtas bestämma mest) kan gruppen utvecklas vidare. Om detta inte sker, så håller medlemmarna kvar gruppen i inbördes kraftmätningar. UGL:s struktur och inramning gör ovanstående dynamiska skeende mer koncentrerat och mycket lättare att observera än normalt. Möjligheten att uppleva och studera framväxandet av ledarskap i gruppen är UGL:s stora förtjänst.

Men när UGL ska behandla sin ledarskapsteori lagd ovanpå Firo blir det problem. Firo hävdar att individens behov varierar mellan tillhöra-, rollsöknings- och öppenhetsfaserna. UGL introducerar MHA-modellen där de tre ledarstilarna makt, handledarskap och auktoritet sägs motsvara gruppens tre faser.

Tre olika ledarstilar

En ledare kan använda tre typer av ledarstilar - makt, handledarskap eller auktoritet. Hur och när de olika stilarna används beror på medarbetarnas eller elevernas utveckling och mognad, alltså var de befinner sig i Firocirkeln. Att medvetet välja ledararbete med hänsyn till gruppens mognad är att tillämpa ett situationsanpassat ledarskap.

En ledare bör alltid fråga sig:

- Vad behöver gruppen i de olika stadierna?
- Vad händer om den får det?
- Hur ska chefen bete sig för att gruppen ska utvecklas?

Tillhörfasen. Chefen utövar makt och styrning i denna fas. Han utnyttjar sin position i gruppen för att ge en grundläggande struktur genom att ge order, kontrollera och klarlägga rutiner. Man kan säga att gruppen har låg mognadsgrad i denna fas. Gruppen och individen upplever ett starkt beroendeförhållande till sin chef. Detta skapar en spänning mellan gruppen och individen och den person, chefen, som använder makt.

Rollsökningsfasen. Chefen utövar handledarskap och ger stöd. Han ställer upp som resurs, deltar och handleder när gruppen vill och behöver det. Gruppens mognad har blivit högre.

Öppenhetsfasen. Chefen bör bygga sitt ledarskap på ett fullständigt förtroende mellan sig och gruppen genom att visa auktoritet och förmåga att kunna delegera. När gruppen har kommit så långt har den en hög mognadsgrad.

Ett illusionstrick

UGL hävdar här att gruppen, vilken hittills varit befattningslös, nu plötsligt har tilldelats en chef. Denne chef påstås vara den som gruppen låtit träda fram som ledare. Chefen ska i tillhörfasen "utnyttja sin position i gruppen" samt "ge order, kontrollera och klarlägga rutiner". Men i Firo-teorin finns ingen chef, ty Firo handlar inte om en organisatorisk enhet. I Firos tillhörfas finns ingen överordnad position i gruppen att utnyttja, eftersom gruppen ännu inte har ställning till dimensionen ledar-/följarskap. Om en individs order och klarläggande av rutiner ska upplevas som legitima av övriga gruppmedlemmar förutsätter det att de redan har tilldelat honom en roll som ledare - gruppens rollsökningsfas ska vara avklarad. UGL:s ledarskapsteori - makt, handledarskap och auktoritet - har ingen förankring i Will Schutz Firoteori, utan förefaller vara ett svenskt "hemmabygge".

Chefen får, ungefär som i ett illusionstrick, dyka upp mitt på scenen, halvvägs in i UGL-kursen, och påstås vara densamme som den gruppen har låtit framträda som naturlig "ledare". Genom att efter illusionstricket omväxlande använda begreppen "ledare" och "chef" hävdar UGL-kursen att begreppen betecknar samma sak. Men de handlar om två olika fenomen.

Ledarskap är alltid knutet till en viss person. Ledarskap är ett informellt fenomen, och ledarstatus tilldelas av följaren.

Chefskap är en position; ett formellt fenomen som kan beslutas uppifrån oavsett vad underlydande tycker. Att en del chefer tillika kan ses som ledare för ett antal (men kanske inte alla) personer vid en enhet gör inte chefskap och ledarskap till samma sak.

UGL skriver om typiska beteenden i gruppens rollsökningsfas:

- Välja den äldsta eller minst inflytelserika medlemmen till ledare.
- Genomföra majoritetsval av ledare.

Detta förstärker intrycket att det inte är en normal organisationsenhet som beskrivs. För hur många officerare inbjuds att rösta fram sin näste chef?

Fler självmotsägelser kommer rollsökningsfasens karakteristiska jämförs med UGL:s recept för hur chefen ska förhålla sig till gruppen. Det påstås att gruppens medlemmar i rollsökningsfasen ska göra "uppror mot den formella ledaren" och ifrågasätta varandras kompetens. Gruppmedlemmarna förväntas dock samtidigt acceptera att chefen "handleder" gruppen, vilket är svårt att tänka sig om de samtidigt attackerar hans position och ifrågasätter hans kompetens.

Chefen står utanför

På flera ställen i UGL-materialets ledarskapsavsnitt får man en känsla av att chefen står utanför, eller över, skeendet. Är chefen medlem av gruppen eller inte? Gruppdynamiken sägs påverka allt som sker i gruppen, men på något sätt kan chefen ändå förhålla sig kyligt distanserad, och undgå att påverkas av rollsökningen. Rimligen skulle en chef, vars kompetens och position kraftigt ifrågasätts, få svårt att oberörd stå utanför processen.

I vardagen blir ett naturligt framväxande ledarskap ofta kraftigt hämmat av den formella organisationens uppgifter, befattningar, karriärbetingelser och resurstilldelning. De senare påverkar människors tänkande och agerande mer än den person de känner störst förtroende för eller som de skulle önska fick

bestämma. Det innebär inte att gruppdynamik helt saknas i hierarkiska sammanhang; bara att den där knappast följer Firologiken. Med en annan teoretisk ram än Firo skulle man förmodligen kunna utvinna mer organisatoriskt relevant kunskap ur UGL-veckans övningar (självkännedomstesterna undantagna).

Paralleller till hierarkisk organisation finns redan i kursen men tas inte tillvara. UGL är hierarkiskt organiserad. De båda "cheferna", UGL-handledarna, intar en formell särställning mot kursdeltagarna, och inverkar betydligt på vad som utspelar sig mellan dem. Vill man förstå hur deltagarna agerar i den gruppinterna rollsökningen, och hur de utser sin "ledare", är den organisatoriska kontexten (UGL:s inramning och handledarnas påverkan) högst väsentlig att beakta. Kursdeltagarna konstruerar inte gruppens "ledarskap" i vakuum, utan med tydliga ramvillkor avseende vad som ska läras, vad som i sammanhanget är accepterat beteende etcetera. UGL-handledarna är mycket verksamma i detta skeende, och har ett enormt försteg genom sina formella positioner, sitt informationsövertag och (oftast) sitt kunskapsövertag.

I försvaret går status före kunnande

Den tydligaste påverkan av andra under veckan utövas normalt av UGL-handledarna - inte av den "ledare" som gruppen utser. Interaktionen mellan kursdeltagarna i ljuset av UGL-handledarnas påverkan är informativ att betrakta för den som vill förstå mer om ledarskap i organisationer. Men ska sådana skeenden belysas krävs helt andra teorier än Firo respektive MHA. Misslyckandet att belysa de organisatoriska parallellerna utgör UGL:s andra stora brist.

Organisationen Försvarsmakten är kulturellt och strukturellt starkt chefsfokuserad; den värderar positionsstatus (chefskap) högre än professionellt expertkunnande (som kan ge legitimitet och utgöra en grund för ett framväxande ledarskap). Denna värdering avspeglas i organisationens karriärsystem. I verklighetens Försvarsmakt försvåras officerares flitiga roterande mellan befattningar såväl utvecklandet av ett djupare professionellt kunnande som framväxten av ledarskapsrelationer. Måhända är det en förklaring till att UGL-kursen, trots haltande logik, måste låta chefen få ikläda sig rollen som gruppens självklart legitime "ledare".

Karl Ydén doktorerar i ledarskap och organisation, är officer och har varit handledare i ledarskapskursen UGL.

Från Framsyn nr 5-2002 - www.foi.se/framsyn