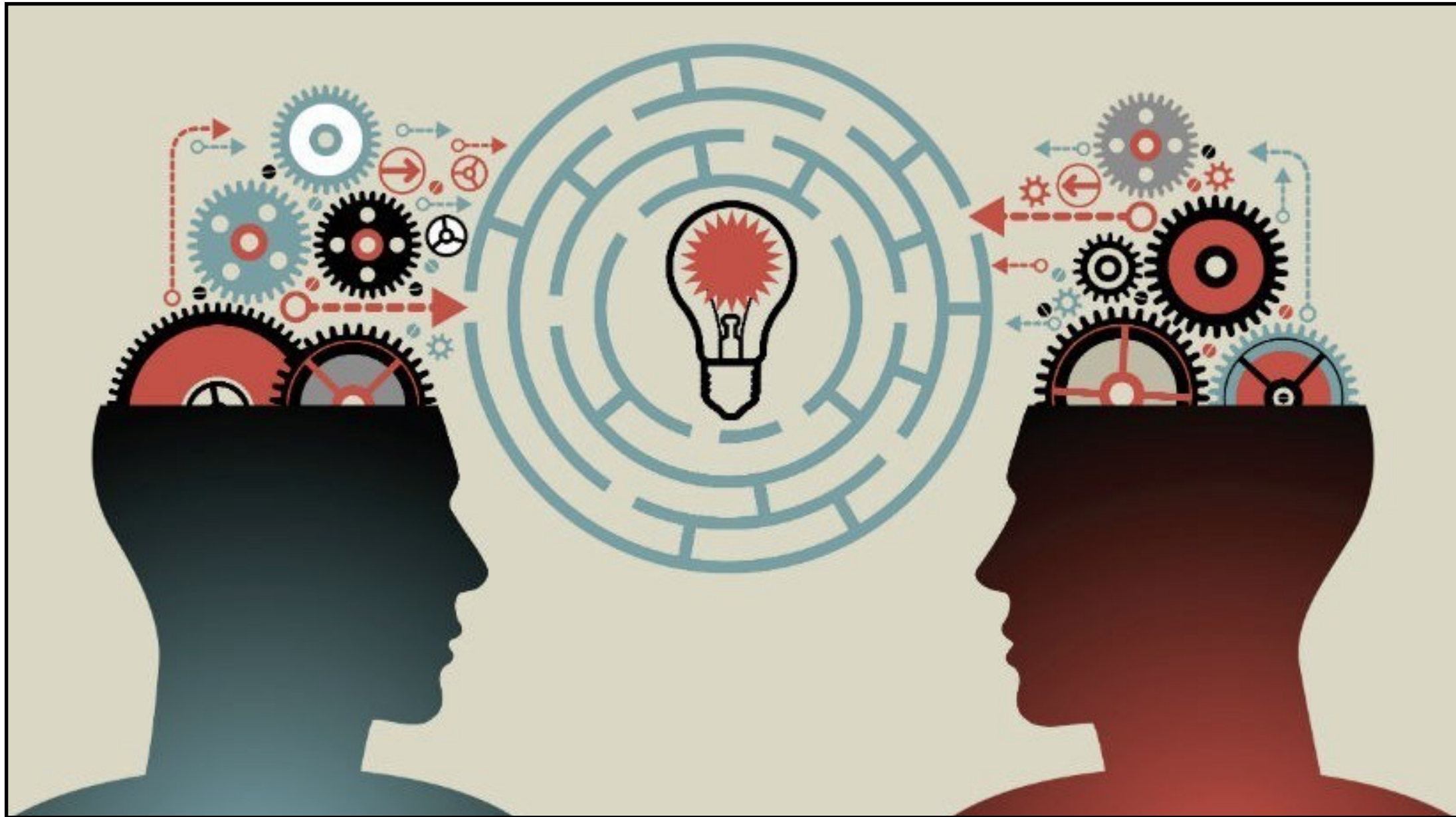


# Att mötas och attribution



# Mötas i yrkeslivet – ytliga relationer?

I varje möte med andra människor försöker vi se mönster i vårt eget och i de andras beteenden. I situationer när vi ska samarbeta söker vi mönster som kan förklara för oss vad vi kan vänta oss av samarbetet.

- Vad kan vi vänta oss?
- Vad vill de andra?
- Vad klarar de andra?
- Vad tänker de om mig?
- Hur fungerar vi när vi gör detta??

# Fyra sekunder – klart?!

- Tänk på ett minne av första träffen i en ny grupp, kanske gruppen du är i just nu.
- Minns du hur du var klädd? hur de andra såg ut?
- Minns du hur du såg dig omkring bland de andra? Såg deras ansikten, hur de rörde sig?
  - Inom några sekunder bestämde du dig för vart du skulle gå, vem du skulle hälsa på först, vem du skulle sätta dig bredvid.
- Du började sortera bland de andra – vem ser sympatisk ut? vem verkar ointresserad? udda?
- När du sedan klev längre in i rummet hade du redan skapat dig ett första intryck av de andra.
- Detta gör vi människor helt naturligt – det är en del av vår sociala förmåga.

# Attribution: att söka orsaken

När vi sorterar alla intryck i hjärnan sker det omedvetet och med hjälp av värderingssystem – det kallas attribution, där vi söker efter orsaker att förklara det som händer omkring oss.

Vi har initialt bara ytan att gå på – vi kan inte se andras tankar eller värderingar. Vi bygger under livet upp allt mer förfinade system att använda oss av, vi tycker oss (omedvetet) skönja mönster. Personer som liknar andra vi känner, förknippar vi lätt med dessas beteenden.

# Två filmer

**Hur påverkar vår uppfattning om en person det vi sedan gör?**

<https://youtu.be/F-TyPfYMDK8>

# Två filmer

**Hur påverkar vår uppfattning om en person det vi sedan gör?**

<https://youtu.be/F-TyPfYMDK8>



*Reflektion?*

# Två filmer

**Hur lätt vi har att använda fördomar för att bestämma oss om hur och vilka folk är, och hur fel vi har!**

<https://youtu.be/jD8tjhVO1Tc>



# Två filmer

**Hur lätt vi har att använda fördomar för att bestämma oss om hur och vilka folk är, och hur fel vi har!**

<https://youtu.be/jD8tjhVO1Tc>



*Reflektion?*



# Attributionsfel

**Man kan räkna med attributionsfel, i projektarbete eller kundsamtal, etc.** Eftersom mycket av det vi gör i arbetet ofta handlar om något vi inte gjort förut (i vart fall inte på just detta sätt) går alla deltagare in i 'projektet' med en egen inre bild av syfte och mål, vad som behöver göras och vilken kompetens som kommer att behövas.

Det gör att deltagarna värderar varandra utifrån olika föreställningar.

Den som tror att kreativitet blir viktigt för samarbetet kommer lägga märke till tecken på kreativitet

Den som tror att noggrannhet och spetskunskap är viktigast kommer värdera utifrån det

I nya grupper och till nya uppgifter måste vi räkna med att inte kunna bedöma situationen och de människor vi har att göra med på ett riktigt sätt med en gång.

Vi skall betrakta de vanliga "regler" som attributionsprocessen följer och vilka de vanligaste misstagen är, för att sedan diskutera hur man kan minimera felen.

# Yttre eller inre, stabilt eller tillfälligt?

När vi värderar ett observerat beteende delar vi i regel upp analysen till ett av fyra resultat; Först kan det delas mellan något inre, som *beror på personen*, eller något yttre, att det *beror på situationen*.

Därefter bedömer vi om det är ett stabilt beteende, dvs det vanliga och normala i ett sådant här fall, eller om det är tillfälligt och alltså beror på unika orsaker för just den här gången.

	inre orsaker (personen)	yttre orsaker (situationen)
Stabilt	1. Personens förmåga	3. Uppgiftens karaktär
Tillfälligt	2. Personens ansträngning, en tillfällig kraftansamling	4. Slump, tillfällighet (tur eller otur)

- 1. - Nils är verkligen kreativ och övertygande
- 2. - Puh, för en gångs skull hade Nils verkligen förberett sig ordentligt
- 3. - Ett bra förslag går alltid hem
- 4. - Idag var visst gruppen i desperat behov av att få höra något nytt

# När attributionsprocessen leder fel

- Det krävs att vi omedvetet sorterar intrycken för att klara av vardagen
- Processen har vissa risker
  - Då hjärnan byggt upp och använder mönstren i stort sett utan att vi är medvetna om det, upptäcker vi kanske inte att vi vant oss vid att koppla ihop något som orsak till något annat, utan att det finns *verkliga* samband mellan dem.
- Det kan ha speciellt stor betydelse i nya möten med människor. När vi är alltför snabba med att förklara enstaka prestationer med att de är uttryck för inre, stabila egenskaper hos personen, ligger vi illa till.
- Vi ska nu betrakta några vanliga källor till sådana felaktiga bedömningar

# Självförstärkande första intryck

När vi skapat ett första intryck av en person, tenderar vi att behålla våra värderingar ett tag.

(En del teorier menar på att det handlar om att spara tankeenergi)

Första intrycket etableras snabbt, om det inte motsägs kraftigt.

Om du tex är aktiv och kommer med många inlägg och förslag under ett första möte, kommer sannolikt många i rummet att koppla ihop att prata mycket och ge förslag med att vara kreativ och ha ledartalang. De kommer omedvetet att vara särskilt observanta på *andra* tecken på att du är en kreativ och initiativrik person. Är detta ert enda möte, kommer det att vara deras enda intryck av dig.

Om ni har fler möten, där ditt beteende tydligt motsäger bilden om dig som kreativ och initiativrik person, så etableras *inte* den bilden av dig. (Bara om de motstridiga intrycken är starka nog och tillräckligt nära i tid kan de slå ut det allra första intrycket).

# Självförstärkande första intryck

När vi skapat ett första intryck av en person, tenderar vi att behålla våra värderingar ett tag.

(En del teorier menar på att det handlar om att spara tankeenergi)

Första intrycket etableras snabbt, om det inte motsägs kraftigt.

Om du tex är aktiv och kommer med många inlägg och förslag under ett första möte, kommer sannolikt många i rummet att koppla ihop att prata mycket och ge förslag med att vara kreativ och ha ledartalang. De kommer omedvetet att vara särskilt observanta på *andra* tecken på att du är en kreativ och initiativrik person. Är detta ert enda möte, kommer det att vara deras enda intryck av dig.

Om ni har fler möten, där ditt beteende tydligt motsäger bilden om dig som kreativ och initiativrik person, så etableras *inte* den bilden av dig. (Bara om de motstridiga intrycken är starka nog och tillräckligt nära i tid kan de slå ut det allra första intrycket).

## Övning (grupp)

Alla skriver ner två tydliga egenskaper hos personen till höger, baserat på era tidigare träffar och samarbeten. Undvik accepterat starkt negativa egenskaper. Räck över det ni skrivit till den det gäller, gå sedan laget runt och berätta vilka egenskaper ni fått er tillskrivna, samt kommentera hur väl ni själva anser att det stämmer. Reflektera över eventuella skillnader eller likheter i uppfattningarna.

# Vi tycker om att ha rätt...

Beteenden som bekräftar vår bild av en annan person innebär också ett slags positiv feedback till oss själva: “Jag är bra på att bedöma människor”.

Beteenden som inte stämmer in med vårt intryck innebär negativ feedback “Jag kan inte lita på mitt eget omdöme!”

Alltså blir vår positiva självbild förstärkt när uppfattar en bekräftelse av vårt första intryck, medan det krävs en ansträngning för att bearbeta intryck som kullkastar detta. Det blir enklare att ignorera sådant.



# Du motas också själv in i andras bild av dig

Genom att andra självförstärker, för att de letar efter tecken hos dig som förstärker deras bild av dig, kommer de att visa uppskattning när du är sådan. Om du tex framstår som kreativ och kunnig, lyssnar de gärna på dina förslag - Du känner dig då mer uppmuntrad att komma med fler förslag.

Motsvarande gäller även motsatsen - en person som uppfattas (och förväntas) vara slarvig, blir ofta det, ty annars skulle omgivningens reaktioner vara svåra att förstå.

Det blir tillslut enklare att acceptera omgivningens bild av dig och reagera bekräftande på den, än att ständigt tvingas omvärdera både dig själv och de andra. Krafter verkar för att det första intrycket blir självförstärkande och mer och mer sant allt eftersom tiden går. (oavsett hur rätt eller fel det var från början)

# Pygmalion – ett känt exempel

- Rosenthal och Jacobson, 1960-talet
- Lärare fick inför nya klasser se elevernas tidigare provresultat
  - Resultaten var avsiktligt förbättrade för ett antal elever
- Effekten blev att dessa elever höjde sina prestationer klart mer än sina kamrater, som fått börja den nya årskursen med sin verkliga provresultat som ingångsvärden.
- Forskarnas slutsats var att lärarna oavsiktligt förstärkte det beteende som de förväntade sig av var och en i klassen.

# Det fundamentala attributionsfelet

- När vi bedömer andras beteenden tenderar vi att överdriva kopplingen mellan beteendet och *inre* orsaker (alltså personens egenskaper).
- När vi bedömer oss själva i motsvarande situationer tenderar vi att överdriva kopplingen till *yttre* orsaker (alltså situationen).
  - Detta kallas det *fundamentala attributionsfelet*
- Den som inte tycks lyssna när vi lägger fram argument framstår för oss som “ointresserad” eller “arrogant”. När vi själva tappar tråden som lyssnare har vi lättare att tro att det beror på att “den andre talar för länge” eller att vi blev “distraherade”

Andra motsatser;

- Det finns massor av skattesmitare! – Jag drar nytta av luckor i reglerna
- Andra tränger sig hänsynslöst! – Jag råkar ha bråttom för jag skall med en annan buss...

# Annat som påverkar

- Halo-effekten
  - innebär att vår uppfattning om en person, i ett visst sammanhang, spiller över till andra. Ex en skicklig kirurg bedöms även vara en skicklig administratör
- “Precis-som-jag”-effekten
  - Vi ser mer välvilligt på människor som liknar oss själva; liknande kläder, stil, svenskt kött, ålder, utbildning, mm
- Fördomar och stereotyper
  - baserat på utseende, klädstil, titlar, mm plockar vi klichéer och självförstärker
- Första och sista intrycken dominerar
  - Första intrycket sätter sig ordentligt, men även det senaste spelar stor roll – det däremellan glöms lättare bort.

# Du kan aktivt påverka hur du uppfattas

- Genom att vara medveten om hur attributionsprocessen går till och
- genom att vara medveten om hur olika beteenden påverkar andras tolkning av dig
- kan du aktivt påverka.

## Du kan ta ansvar för dina egna signaler och styra hur du uppfattas.

*Det kan vara en bra övning att fundera på hur olika människor omkring dig betett sig då de presenterat sig för nya bekantskaper. Hur de betett sig i möten, etc.*

*Fundera därefter på hur du själv gör: Vilka signaler brukar du sända ut?*

*ex)*

*framhåller du dina positiva sidor – eller dina svagheter?*

*håller du distansen – eller kommer nära?*

*är du intresserad – eller försöker vara intressant?*

*utgår du från svårigheter – eller möjligheter?*

*Väljer du avsiktligt hur du ska bete dig och vilket intryck du vill göra? vilka signaler skickar du ut? Varför?*

# Att ändra signaler

Övning;

Återvänd till de två egenskaper du fick dig givna i tidigare övning.

För egenskaper du känner stämmer och som du gärna förknippas med, fundera på hur du sända tydliga(re) signaler för att förstärka detta

För egenskaper du inte vill förknippas med, fundera på hur du kan göra för att undvika det – vilka signaler kan du sända ut för att förstärka motsatsen?

*Diskutera tillsammans:*

Presentera dina egenskaper och tänk förändring; vad du vill uppnå och hur

Ge feedback till varandra – vad tror ni om idéerna?



# Förberedande attributionsplanering

- Åsa, 27 år och relativt ny på jobbet, har en krånglig kund som efter ett par mail nu ska komma på ett möte om “de urusla leveranserna”. Det är framför allt leveranstiderna, som kunden menar inte hålls ordentligt, som är problemet.
- Åsa har tagit över kunden efter Bengt, som slutade för några månader sedan, och har förstått från honom att den här kunden är lite velig och ofta bokar om och ändrar sina beställningar med kort varsel. Detta har Åsa själv upplevt två gånger sedan hon tog över kunden och i båda fallen ledde det till att leveransen blev försenad när ändringarna gjordes.
- Inför mötet försöker Åsa planera hur hon ska hantera kunden. Det är en medelstor kund som de gärna vill ha kvar, men det är orimligt att Åsa skall lägga så stor del av sin tid på att ordna med alla småändringar och liknande hela tiden. (Det verkar som om Bengt gjort det tidigare). Från mailen hon haft med kunden får hon känslan av att Claes, som hon sett på LinkedIn är några år från pension, tycker att problemen beror på henne, att hon är för ung och oerfaren samt inte verkar klara sköta allt så bra som Bengt gjort.
- Det är nu dags för första mötet – Vad kan Åsa tänka på kring attribution för att ge sig själv (och relationen) en bra start?
  - Vad kan Åsa tänka på kring de signaler hon skickar ut, hur hon för sig, etc i detta första möte?

# Åsa – tips från IAL23

- Visa kompetens (genom att ha en tydlig plan till mötet – lösa problemet)
  - pondus (genom uppvisa branschkunskap)
- intresse för kunden och relationen (ex genom “small talk”, fråga om personliga...etc. socialt)
  - specifikt intresse i kundens “person” (ex läsa på om fritidsintresse)
- inlyssnade (ex fråga om tidigare samarbetet)
- Problemlösare (aşa) – ex genom att presentera fakta och konsekvenser av ex ändringar.
- professionell i kläder och stil
  
- DON'T:
  - skylla på kunden
  - ha ett irriterande/irriterat tonläge
  - inte vara otydlig

# Förberedande attributionsplanering

- Olof, 28 år har jobbat ca ett år på ett företag där han nu är utsedd att vara projektledare för ett viktigt projekt.
- De övriga projektmedlemmarna består förutom en person av seniora tekniska kompetenser som alla jobbat minst 10 år inom branschen och/eller företaget. Vissa av dem är erkänt kända internt som duktiga men också bestämda, envisa och gillar inte att jobba på nya sätt.
- Det är stor risk att Olof kommer att möta motstånd från projektgruppen och utmanas i sitt ledarskap.
- Olof själv funderar över projektet och ser att de största problemen kan uppstå kring förändringar under projektets gång, samarbetsproblem med andra inom företaget och att projektgruppen inte kommer överens.
- Det är nu dags för första mötet – Vad kan Olof tänka på kring attribution för att ge sig själv (och projektet) en bra start?
  - Vad kan Olof tänka på kring “hur han för sig”, vilka signaler han sänder ut, i detta möte?

# Olof – tips från IAL23

- kompetens inom projektlederi (ledarskap).
  - lägga fram en projektplan
- bestämd och trygg(?)
  - ex fördela uppgiftsområden
- ödmjuk
  - lyft fram de andras kompetenser, samt hur de kommer till nytta.
- inlyssnande
- ledarskap i rummet
- DON'T:
  - ogenomtänkt upplägg, saknar plan, mm.
  - Hamna i ställning mot någon i teamet (första mötet) – istället gemensamt mot ev övriga företaget.
  - glömma bort den icke-seniora deltagaren.

# Sammanfattande om attribution

- Vi strävar hela tiden efter att finna orsaker – attribution – sker oftast omedvetet
- Vi drar slutsatser om personers inre, baserat på deras yttre ageranden
- Ett intryck av en annan person skapas på några sekunder
- Våra första intryck tenderar bli självförstärkande
  - Vi överskattar betydelsen av inre faktorer hos andra, och yttre hos oss själva
  - Halo-effekten gör att positiva/negativa uppfattningar spiller över i andra områden
  - Fördomar och stereotyper är enkla fallgropar till felaktig attribution
  - Vi övervärderar det eller den som liknar oss själva
- I samarbeten har vi skilda uppfattningar om syfte, krav, mm och tenderar att lägga märke till olika företeelser hos varandra och värderas varandras förmågor utifrån olika utgångspunkter.
- Vi kan minska våra egna attributionsfel genom att göra oss medvetna om att vi gör en bedömning och vad som får oss att dra de slutsatser vi gör.
- Andras bedömning av oss baseras också på vårt synliga beteende, vilket innebär att **vi kan påverka andras intryck av oss genom att välja vårt beteende.**

# Avslutande 'introspektion'

Fundera några minuter kring hur du hanterar dina egna och andras signaler.

- Finns det något du vill bli bättre på?
- Ofta räcker det att göra sig själv medveten om ett område för att börja utvecklas inom det.
- Bestäm dig för två saker;
  - Hur ska du påminna dig själv?
  - Vad du vill uppnå med att förbättras

*Skriv ned din ambition.*

