

TDDD94 – Skrivuppgift – Interpersonellt ledarskap

Av: Johan Runestam, U2

För den här uppgiften har jag intervjuat läkarstudenten Maida som just nu studerar termin 3. Läraryrket skiljer sig mycket från att vara civilingenjör, men likt till exempel en student på IT-programmet är behovet av samarbete och utbyte av kunskap av största vikt, och därför baseras utbildningen utefter problembaserat lärande, PBL, där studenten varje termin placeras i en ny så kallad basgrupp för att lösa verklighetsbaserade problem. Förra terminen hade Maidas grupp, vars uppgift var att ta sig an olika simulerade patientfall och diskutera och lösa dessa, vissa bekymmer med att hitta en bra arbetsmetod för att samarbetet skulle fungera bra; gruppen hade ingen uttalad ledare då ingen sådan skapas på något formellt sätt, och det gick därför något trögt i början. Maida upplevde att hon själv och gruppen som helhet var ganska inaktiv i sitt arbetssätt och engagemang. Det var först när en av medlemmarna tog en informell ledarroll och ansåg att gruppen bör använda sig av en tavla och till en större grad på stående fot illustrera och gå igenom problemen som inaktiviteten släppte; detta var ett initiativtagande som Maida själv uppskattade och som hon önskar hon själv hade varit mer delaktig i att skapa.

Jag kan själv känna igen mig i svårigheterna i att vid ett tidigt stadie i en grupp, om inte en formell ledare finns, hitta fram till en samarbetsform som faktiskt fungerar. Till skillnad från Maida i just denna situation har jag oftast själv varit ganska benägen att vara den som tar ledarrollen i en grupp. Under ett specifikt skeende, under ett projektarbete på min förra civilingenjörsutbildning, valde jag att ta kommandot när arbetet att framställa en analys av ett företags årsrapport började sacka efter. Jag påmanade vissa förändringar i omfånget för rapporten samt hur ofta vi träffades för att det skulle ske en förbättring, vilket det senare också blev.

Maida upplevde sin situation som positiv; det var trögt i början, men hon kände sig bekväm med att olika personer kunde ta ledarrollen vid olika tillfällen och att allt eftersom medlemmarna i gruppen lärde känna varandra bättre och kommunikationen förbättrades så kom samarbetet och det nödvändiga initiativtagandet naturligt och demokratiskt. Detta alltså helt utan att etablera någon formell ledare. I min situation upplevde jag det däremot som något hämmande då jag kände att mina förslag motarbetades på ett sätt de kanske inte gjort om jag varit en formell och accepterad ledare i gruppen, och det fanns inte heller någon annan person i gruppen som kunde axla den rollen, vilket kändes ganska omotiverande för gissningsvis alla inblandade.

Dessa upplevelser bygger på en väldigt liknande grundsituation och spretade sedan åt ganska olika håll, men jag tror att vi var överens om att det finns både positiva och negativa saker att hämta från dem. För henne var det avstressande och ingav förtroende för hela samarbetet att veta att ingen i gruppen var intvingad i en ledarroll utan kunde ta den utifrån behov och lämplighet, t.ex. när problemet handlade om ett område där man själv kände sig väldigt kunnig i. Samtidigt, med tanke på den inledande osäkerheten, menade hon att det hade varit fördelaktigt för hennes grupp att ha någon slags auktoritär accepterad makt att styra gruppen i rätt riktning när arbetet i början inte gick lika effektivt. Detta var en aspekt jag själv tyckte var positiv för min grupp när jag tog initiativet, men problemet var att andra personer inte nödvändigtvis upplevde ett förtroende för mig som ledare i den situationen.

När jag reflekterar över hennes situation i den tidigare basgruppen och samtidigt över min egna gamla projektgrupp så inser jag mer och mer hur svår frågan kan vara. Hon, och även jag själv, hade vid vissa tillfällen uppskattat en auktoritär formell ledare som på ett snabbt sätt kunnat ta de svåra

besluten kring gruppens arbetssätt. Men man kan också fråga sig hur väl det hade fungerat i ett längre perspektiv. När en arbetsmetod väl etablerats för båda våra grupper gick det ju betydligt bättre, och jag fick bilden av att alla deltagare i det läget kände sig betydligt mer stimulerade i den informella miljön. Det får mig att tänka om det varit onödigt eller till och med kontraproduktivt att fortsätta låta en person styra och ställa.

Jag kunde tycka där och då, angående min grupp, att de övriga medlemmarna skulle vara mer välvilliga till mina förslag, då vi hade tappat ganska markant i effektivitet och ingen annan på något konstruktivt sätt tog tag i problemet med rimliga lösningar. Det fanns i gruppen en tydlig koppling till Patrick Lencionis modell för dysfunktionella grupper; ingen ville ta ansvar för projektet då det saknades en grundläggande tillit till varandra. Å andra sidan tänker jag nu med tanke på detta, efter intervjun och efter vidare reflektion, om jag kunde gjort annorlunda; tagit en annan typ av ledarskapsroll och på så sätt få större gehör för mina försök till förbättring.

När Maida berättar så fick jag en bild av att ledarskapet som fanns i den gruppen var väldigt demokratisk, att den grundade sig i att det i alla lägen var viktigt att få med sig och eventuellt omarbete olika beslut baserat på vad övriga gruppen ansåg om olika förslag. Min ledarstil var kanske i större grad auktoritär, att jag ansåg att i brist på engagemang från övriga gruppen så var någon, i det här fallet jag, tvungen att ta ett konkret beslut. Frågan är om det i sådana lägen är bättre i de lägen när ens ledarskap inte nödvändigtvis accepteras av resten av gruppen att ta en mer avvaktande roll och försöka bygga upp ett förtroende.

Det jag konstaterat från allt jag lärt mig är att det inte nödvändigtvis är *en* ledarstil som passar bäst i alla lägen. I vissa lägen är det kanske inte ens nödvändigt att ha en formell ledare, utan i en sammansvetsad grupp kan naturliga informella ledare uppkomma och skaffa sig förtroende. Den största utmaningen ligger i hur man tar sig genom den inledande processen när detta förtroende inte finns ännu; när det gäller små grupper och projekt där en tydlig hierarki av chefer och formella ledare inte är etablerad så tror jag det är viktigt att alla parter får känna sig delaktiga i beslutsfattandet. Däri byggs ett förtroende för samarbetet och alla medlemmars villighet att bidra till utvecklandet av gruppen. Därefter blir det lättare för naturliga ledare att utkristallisera sig.

Därför, om jag hamnar i liknande situationer som de jag tagit upp i denna text, så ska jag vara lyhörd för behovet att hitta tillit till varandra och inte försöka ta över en situation på ett allt för auktoritärt sätt. Det finns ett utrymme för auktoritära och/eller formella ledare, framförallt i en större grupp, men det är i så fall en förutsättning att förtroendet för den ledaren kommit fram på ett naturligt sätt.