

Konsten att följa

Om följarskapets styrka och
ledarmyterna som styr oss

Christian Monö

Black Chair Publishing



www.foljarskap.se

All kopiering ur denna bok är enligt upphovsrättslagen
förbjuden utan skriftligt tillstånd från författaren.
Detta förbud gäller även för undervisningsbruk.

Copyright © 2023 Christian Monö
Book design by Christian Monö
All rights reserved.

ISBN: 978-91-983963-9-3

Published by Black Chair Publishing



Till alla de chefer och medarbetare jag haft glädjen
(och ibland frustrationen) att samarbeta med under åren.



Innehållsförteckning

Inga ledare utan följare	1
DEL 1 EN VÄRLD BESATT AV LEDARE	5
Kapitel 1 Ett följarperspektiv	7
Kapitel 2 Att utforska, utmana och förändra världen	13
Kapitel 3 Varför fascinerar vi av ledare?	25
Kapitel 4 Lurad av en industri?	45
Kapitel 5 Vad är en ledare?	59
Kapitel 6 Om makt och följarskap	67
Kapitel 7 Att lyda order	73
Kapitel 8 Frihet, egoism och orättvisa	93
DEL 2 FÖLJARSKAP	107
Kapitel 9 Olika sätt att se på följare	109
Kapitel 10 Följarskapets ursprung	115
Kapitel 11 Beslutsfattande förr och nu	127
Kapitel 12 Ledarrotation	133
Kapitel 13 Samarbetskap	143
Kapitel 14 Från jägare och samlare till avdelningschefer och presidenter	151
Kapitel 15 Två olika relationer	161
Kapitel 16 Kollektiv intelligens och dumhet	167
Kapitel 17 Aktivt följarskap och makthavarnas motstånd	183
DEL 3 FÖLJARSKAP I FRAMTIDEN	189
Kapitel 18 Dags att tänka nytt	191
Kapitel 19 Var börjar vi?	217
Epilog	221
Tack	223
Referenser	225

Inga ledare utan följare

*Den som tror att han leder andra men inte
har några följare är bara ute på promenad.*

Afrikanskt talesätt

Det finns inga ledare utan följare. Ändå är människor förvånansvärt ointresserade av de som följer. Varje år investeras miljarder i ledarskapsutveckling världen över. På följarskap däremot lägger vi knappt en krona. Folk vill lära sig leda, inte följa.

Kanske är det inte så konstigt att vi är så intresserade av ledarskap. Jag har hört många experter och chefer säga att ledare är nyckel till framgång, men hur vet de det när de inte utforskat följarnas betydelse?

Det här är en lite ovanlig bok. Den handlar om *följarskap*, det vill säga om *hur* och *varför* människor följer ledare. Den innehåller inga råd om hur man får andra att lyda order. Snarare utforskar den myterna kring ledarens betydelse. Vi kommer se hur följarskap genom tiderna spelat en central roll för människans utveckling. Vi ska också studera kraften som finns i ett naturligt följarskap och se hur det bidrar till något jag kallar *samarbetskap*. Men låt oss ta det från början.

Mitt intresse för följarskap vaknade till liv en solig februaridag 2007. Min fru Cindy och jag hade samlat släkten för att fira vår yngsta dotters födelsedag. Mitt under festkaoset vänder sig Cindys morbror Per till mig. ”Du, jag har funderat på en sak”, sa han. ”Alla pratar om hur viktiga ledare är men varför är det ingen som pratar om följarnas betydelse?”

Det var en sådan enkel fråga men den skulle förändra mitt liv.

Per är busschaufför. Han startade sin yrkeskarriär i garaget, blev förare och steg sedan snabbt i graderna. Till sist satt han bakom ett skrivbord som kommunikationschef. Karriärmässigt hade Per gjort allt rätt men han var inte lycklig. Han saknade kontakten med resenärerna och ville hellre köra buss än sitta på ett kontor i massa möten. Till slut, trots protester från häpna överordnade, lämnade han sitt chefsjobb för att åter sätta sig bakom ratten. Det var då han fick en uppenbarelse.

Bland chefer pratas det ofta om hur viktigt det är med bra ledarskap. Per hade matats med samma budskap i flera år. Ju högre upp i hierarkin han kom desto viktigare ansågs ledarskapet vara. Han hade inte tänkt så mycket på det förrän han återgick till att köra buss. Då slog det honom att det var *busschaufförerna*, inte cheferna, som mötte resenärerna varje dag. Så till stor del var det ju förarnas agerande som avgjorde hur resenärerna upplevde sin resa. Det fick Per att undra varför följarskapet inte ansågs lika betydelsefullt som ledarskapet?

Jag blev genast nyfiken av Pers berättelse. Nuförtiden ser jag ledare och följare som något helt annat än chef och medarbetare, men där och då hade jag inte ens hört begreppet följarskap. Så efter kalaset slog jag mig ner bakom datorn. Det blev början på min resa in i följarskapets fantastiska värld.

På den tiden fanns det inte någon följarskapsforskning att tala om. Så i jakt på svar valde jag att vända mig till andra ämnesområden. Under de kommande åren studerade jag antropologi, arkeologi, historia, psykologi, zoologi och genetik. Jag intervjuade forskare, ledarskapsgurus, chefer och medarbetare. Jag pratade med barn och ungdomar, studerade företag och skolor. Samtidigt arbetade jag praktiskt med följarskap både som chef och medarbetare. Så håller jag på än idag.

Som vi kommer se i kapitel 1 valde jag tidigt att utforska ledar- och följarskapet ur *följarnas* perspektiv. Snart ställdes jag inför en massa frågeställningar som tvingade mig att omvärdera sådant jag tidigare tagit för givet. Idag har jag därför en syn på ledare och följare som skiljer sig från de flesta ledarskapsexperter. Det gör också att jag stött på en del motstånd genom åren. Vi människor tycker sällan om att ändra våra åsikter. Eller som den amerikanske psykologen Adam Grant uttrycker det: ”Vi skrattar åt människor som fortfarande använder Windows 95, samtidigt som vi klamrar oss fast vid åsikter vi skaffade oss 1995.”¹

Framför allt i början kunde jag bli utskälld under föreläsningar. Jag blev till och med anklagad för att uppmuntra anarki. Men våren 2013 fick jag plötsligt stöd ifrån ett oväntat håll. Helena Alsegård, en lärare på Linköpings Universitet, undrade om jag kunde tänka mig att gästföreläsa på en av hennes kvällskurser i ledarskap.

”Jag vill att mina studenter får ta del av olika teorier och perspektiv”, förklarade hon för mig. ”Då kan de bilda sig en egen uppfattning om vad bra ledarskap är.”

Vårt samarbete fortsatte fram till 2020 då Helena gick i pension. Vid det laget hade intresset för följarskap ökat i Sverige. Ordet ”följare” var inte lika laddat som det en gång varit. Till viss del berodde det på de sociala mediernas starka fram-marsch. När vi följer någon på sociala medier gör vi det för att vi *vill*, inte för att vi

måste. Makten ligger alltså hos de som följer. Därför ser vi det inte som en svaghet att följa någon annan på sociala medier.

Samtidigt skedde en annan viktig förändring mellan 2013 och 2020. Generation Z (födda mellan 1995 och 2012) klev in på arbetsmarknaden. Denna generation har visat sig ställa helt andra krav på sina arbetsgivare än tidigare generationer. De vill ha en tillfredställande arbetsmiljö där de är *fria att styra sig själva*.² De utmanar också andra makthavare runt om i världen. När jag skriver det här utkämpar unga en kamp för kvinnors rättigheter i Iran. I Sverige har den ungdomsledda organisationen Aurora stämt staten för bristande hantering av klimatkrisen.

Allt det här har fått en växande skara människor att intressera sig för mitt arbete. Till och med nitiska ledarskapskonsulter har börjat fundera på om inte följarskap faktiskt har ett värde. Men vi står nu inför ett viktigt vägsval. Vi kan antingen försöka förstå följarskap utifrån existerande ledarskapsteorier. Då handlar det om att anpassa vår syn på följare så att den passar de åsikter *vi redan har av ledarskap*. Det är ett tryggt och bekvämt val eftersom vi slipper ifrågasätta sådant vi idag tar för givet.

Ett annat alternativ är att studera följarskap med ett öppet sinne. Kanske har vår gamla syn på ledare och följare varit fel. Ta det faktum att många chefer ser sig själva som ledare. Därför förutsätter de att medarbetarna är följare. Men bara för att de förknippar ordet ledare med chef så betyder inte det att medarbetare följer sina chefer.

För att förstå varför människor följer varandra måste vi utgå ifrån de som följer. Klamar vi oss då fast vid gamla ledarskapsperspektiv blir det svårt att tänka nytt. Av den anledningen kommer jag ägna bokens första del åt att belysa en rad svagheter med dagens syn på ledarskap. För vissa läsare kan den här delen upplevas som provocerande. Det är inte min mening. Syftet är snarare att vi ska samla på oss viktiga pusselbitar inför del två.

I bokens andra del reder vi ut varför människor följer varandra, liksom *när* och *hur* de följer. Bland annat kommer vi titta på hur ledar- och följarskapet fungerade hos våra förfäder. Vi tydliggör skillnaden mellan ledare och beslutsfattare (såsom chefer, presidenter och kungar). Vi reder också ut skillnaden mellan följare och personer i underordnade roller (medarbetare och undersåtar). Vi tittar också på hur grupper kan bli smartare än enskilda individer och vilken kraft som döljer sig i ett starkt följarskap.

Avslutningsvis, i del tre, blickar vi framåt. Kommer följarskap att få ett större inflytande i vårt samhälle och i så fall hur?

Genom hela boken rör vi oss fritt mellan arbetslivet och politiken, mellan familj och samhälle. Gradvis presenteras nya perspektiv och min förhoppning är att dessa perspektiv kommer ge dig nya möjligheter att förändra din omgivning. Den här boken visar hur man kan stärka samarbeten, öka engagemang och nå oanade höjder med hjälp av följarskap. Men det kräver att vi först vågar släppa taget om gamla synsätt.

Christian Monö

DEL 1

EN VÄRLD BESATT AV LEDARE

*“Scientists, like most people, are generally conservative
in their ability to adopt new paradigms.”*

Donna Hart and Robert W. Sussman



Kapitel 1

Ett följarperspektiv

Att ta ett följarperspektiv

Bland det första jag insåg när jag började studera följarskap var hur lite forskning det fanns i ämnet. I Sverige användes inte ens begreppet och jag lyckades bara hitta *en* bok i ämnet – *The Power of Followership*. Den var från 1992 och var skriven av den amerikanske managementprofessorn Robert E. Kelley. Tyvärr såldes den inte längre men jag lyckades få tag i ett begagnat exemplar från Kanada.

Det fanns ytterligare en bok men den upptäckte jag inte förrän ett par månader senare. Jag hittade dock en del artiklar men endast ett fåtal var intressanta. Jag ville veta *varför* människor följer varandra men nästan allt jag hittade handlade om relationen mellan chefer och medarbetare. Dessutom var allt jag läste skrivet ur ett *ledarperspektiv*. Med det menar jag att författarna betraktade världen ur *ledares* ögon. Deras fokus låg på hur får man *andra* att följa? Men jag var inte intresserad av att få *andra* att följa mig. Jag ville veta vad som får *mig* att *vilja* följa någon annan?

Jag försökte alltså förstå ledar- och följarskap ur *följarnas* ögon, det vill säga ur ett *följarperspektiv* och det beslutet skulle förändra min världsuppfattning. Ta en sådan enkel sak som att många fortfarande anser att ledare ska motivera sina följare. Det låter kanske positivt – ända tills man betraktar påståendet ur *följarnas* ögon. Behöver *du* motiveras om du följer en ledare och i så fall varför? Vad menar vi egentligen med motivation? Och varför pratar vi om att ledare ska motivera sina följare och inte tvärtom?

Bara genom att ändra perspektiv dyker nya frågor upp. Plötsligt kan det självklara verka ologiskt. Men att byta perspektiv är inte alltid lätt. Psykologer pratar ibland om *kognitiv dissonans*. Det uppstår när vi ställs inför motstridiga mentala processer såsom idéer, attityder, övertygelser och åsikter. Tror vi att ledare ska motivera sina följare kan det vara nästan smärtsamt att ställas inför fakta som hävdar

motsatsen. Då kan det vara bra att påminna sig själv om varifrån vi fått våra kunskaper. Det vi kan om ledarskap är för det mesta sådant *andra* lärt oss. Därför är det inte *våra* tankar som ifrågasätts utan någon annans.

Färgad av vår tid

En morgon för många år sedan när mina barn fortfarande var små satt vi runt köksbordet och åt frukost. Min yngsta dotter Emmy var runt sex år gammal. Hon satt lugnt och tuggade på sin smörgås, djupt försjunken i sina egna tankar. Medan jag väntade på att hon skulle bli klar fingrade jag förstrött på smörpaketet framför oss. Det innehöll 600 gram smör. Plötsligt slog det mig att här var ett ypperligt tillfälle att vara lite pedagogisk.

”Emmy,” sa jag och höll upp smörpaketet, ”det står här att förpackningen innehåller 600 g smör. Vet du vad g:et står för?”

Emmy sneglade på smörpaketet. ”Mm,” svarade hon, ”gigabyte.”

1983, när jag var sex år gammal, fanns det inte en unge i hela världen som skulle ha gissat att ett smörpaket innehöll 600 gigabyte smör. Vi färgas av den tid vi lever i. Det påverkar i sin tur hur vi ser på oss själva och omvärlden.

I boken *The Psychology of Money*, hävdar författaren Morgan Housel att en handfull personer ansvarade för majoriteten av världens utveckling under 18- och 1900-talet. Av de 15 miljarder människor som föddes under denna period, pekar Housel ut sju individer:

- Adolf Hitler
- Josef Stalin
- Mao Zedong
- Gavrilo Princip
- Thomas Edison
- Bill Gates
- Martin Luther King

Housel menar att nästan allt i världen idag, från landsgränser till teknik, skulle ha sett annorlunda ut om dessa sju personer inte levte.¹

Idén att en ensam person kan förändra och styra mänskligheten är förvånansvärt vanlig. Det är dock en *grov* förenkling av verkligheten. Utan stöd hade personer som Hitler och Stalin aldrig fått makten till att börja med. Gates hade inte varit där han

är idag om inte datorn redan uppfunnits. Edison var bara en av flera som bidrog till glödlampan. Faktum är att den brittiske uppfinnaren Joseph Wilson Swan demonstrerade en glödlampa sex månader *före* Edison. Lustigt nog hamnar sådana här fakta ofta i periferin när vi betraktar världen ur ett ledarperspektiv. Fokus ligger på ensamma individer som på egen hand skapar stordåd. Men om vi bara koncentrerar oss på de som fattar beslut hamnar alla andra i skymundan.

24 april 2022, i samband med att Sverige ansökt om Natomedlemskap, publicerade *Dagens Nyheter* en artikel med rubriken *Därför får väljarna inte bestämma om Nato*. Enligt artikeln fanns det två orsaker varför samtliga partier valde att frångå en folkomröstning. Det ena argumentet var att Ryssland skulle kunna blanda sig i processen för att påverka den svenska opinionen. Den andra var tidspress. Enligt flera partier måste ett beslut fattas snabbt och därför fanns det inte tid att låta svenska folket säga sin mening.

”Vi ser inte att en folkomröstning är något som är värt att eftersträva”, menade Miljöpartiets utrikespolitiska talesperson Maria Ferm. ”Det finns stora risker kopplat till det, som desinformationskampanjer och liknande.”

Moderaternas Hans Wallmark höll med. ”Man ska inte underskatta ryska jävligheter, de har ju visat prov på det i andra sammanhang. Det är ju en oerhört viktig fråga ur ett ryskt perspektiv att försöka förhindra ett svenskt Natomedlemskap.”

Oavsett om man är för eller emot ett Natomedlemskap är dessa argument intressanta. Det visar att svenska politiker inte har förtroende för den demokratiska processen. Om folket inte är pålitliga nog att fatta beslut om viktiga frågor varför har vi då överhuvudtaget en demokrati? Det finns ju *alltid* en risk att andra länder eller organisationer försöker manipulera val eller folkomröstningar. Betyder det att du, jag och övriga medborgare inte ska få rösta överhuvudtaget? Men vem är i så fall lämplig att fatta besluten? Politikerna själva? Skulle de vara mindre påverkbara än vi andra?

Vi lever i en tid då förtroendet för människor är så lågt att vi lägger all vår tilltro och förhoppning i knät på de vi kallar ledare. Det har fått många beslutsfattare att utveckla en övertro på sin egen självständighet, kompetens och betydelse vilket kan lysa igenom i deras retorik. Statsministern Ulf Kristersson pratade till exempel om ”*min* regering” när han november 2022 diskuterade Sveriges Natomedlemskap.² Sveriges regering är förstås *folkets* regering, inte statsministerns, men märkligt nog var det nästan ingen som reagerade på kommentaren.

Vi kommer titta närmare på den här typen av frågor men vi kan redan nu konstatera att intresset för ledare är enormt, men hur är det med följare?

Innan vi går vidare vill jag bara förtydliga vad jag menar med *beslutsfattare*. En beslutsfattare är någon som har en formell beslutsfattande roll såsom chefer, lärare, befälhavare och presidenter. Vi hittar dessa personer i hierarkier där de anses stå högre i rang än andra människor. Det ger dem en legitim rätt att styra människor.

Med det sagt, låt oss gå vidare.

Ledare, följare och sniglar

Amazon.com har världens största utbud av böcker. Med jämna mellanrum gör jag där en sökning på antal böcker skrivna om följarskap. Det är lite kul att se hur intresset för följarskap långsamt växer. När jag våren 2022 filtrerade fram alla böcker med ordet *followership* (följarskap) i titeln blev resultatet 95 böcker. Inte illa. Det är en rejäl förbättring sedan jag inledde mitt arbete. Fast det är klart, det finns över 50 000 böcker som har ordet *leadership* (ledarskap) i titeln.

Att det finns fler böcker om ledarskap förvånar mig inte. Men visste du att det finns mer än 8000 böcker med ordet *snail* (snigel) i titeln? Och det finns 450 böcker om *firewood* (ved). Att det skrivs fler böcker om ved än följarskap säger en del om vårt ointresse för följare.

Under årens lopp har åtskilliga vänner, bekanta och främlingar rått mig använda ett annat ord än just *följare*. Det låter så negativt brukar de säga. Eller som en god vän uttryckte det – ”Jag tycker inte om ordet följarskap. Det låter som en *sekt*.”

Jag vet att de menar väl, men att undvika ordet följare kommer inte förändra människors syn på rollen. Därför har jag aldrig varit intresserad av att använda ett annat begrepp. Samtidigt tror jag det är viktigt att förstå *varför* vi har en sådan negativ syn på följare.

För flera år sedan gjorde jag och min familj en semesterresa i västra USA. En dag under ett besök i en galleria kom min äldsta dotter Zoey fram till mig med en tröja i handen. Hon hade hittat den på barnavdelningen i en klädaffär. På tröjan stod det i stora bokstäver LEADER. Ovanför, i lite mindre bokstäver och överstruket med en tjock linje, stod ordet FOLLOWER.

Det börjar alltså redan när vi är barn. Då får vi lära oss att det är fult att följa någon annan. Jag har hört föräldrar, oftast pappor, stolt konstatera att deras barn minsann inte är någon följare. I böcker och filmer blir hjältarna ledare. Till och med i sånger, som Imagine Dragons populära låt *Thunder*, förkastar man idén om att följa någon annan.

Vi matas ständigt med bilden av ledare som något bra och följare som något dåligt. Om någon ger oss beröm för att vi är duktiga ledare tar vi det som en komplimang. Får vi däremot höra att vi är bra följare så känner vi oss kanske rent av förolämpade.

Under de första åren lät jag deltagare på mina workshops beskriva hur de såg på följare och de flesta beskrev då följare som får. Faktum är att kopplingen mellan får och följare är så stark att på engelska är ordet *follower* synonymt med *sheep* (får).

Att folk kallar följare för får är *inte* menat som en komplimang. Får betraktas ofta som ett lite korkat djur i ständigt behov av övervakning och styrning. Vad fåren har gjort för ont här i världen vet jag inte, de lär vara både smarta och envisa. Men detta är den negativa bild vi har av följare – korkade medlöpare som saknar egen vilja och måste styras för att saker och ting ska bli gjorda.

14 september 2016 höll svenska riksdagen ett seminarium om FN:s hantering av sexuellt våld i fält. Vid ett tillfälle sa FN:s tidigare revisionschefen, Inga-Britt Ahlenius, följande:

”Jag skulle vilja säga att i varje organisation, de må vara ett departement, en ideell organisation, ett företag, så är ledarskapet/ledaren *allt. Helt avgörande. A och O.*”³

När jag hörde det här slogs jag av en fråga. Om ledare är *”helt avgörande”*, betyder det att följare är *helt meningslösa*?

Under lång tid har ledarskap setts som den viktigaste faktorn för framgång. Varken företag, samhällen eller mindre grupper av människor antas kunna fungera effektivt utan ledarskap. Betyder det att alla misslyckanden *också* kopplas till ledaren? Om ett team inte presterar eller ett företag går i konkurs, är det då alltid den så kallade ledarnas fel? Genom åren har jag ställt den frågan till åtskilliga chefer. Vanligtvis får jag då svaret att *både* ledare och följare är viktiga. Men om det är så, varför fokuserar dessa chefer bara på den ena sidan - ledarskapet? Den typen av ensidigt fokus är, som professorn i etiskt ledarskap Jonathan Haidt uttrycker det, ”som att försöka förstå applåder genom att bara studera vänsterhanden”.⁴

Varför är följarskap viktigt?

Kommer du ihåg Per, han som väckte mitt intresse för följarskap? Som kommunikationschef intresserade han sig för företaget, personalen och kundernas intressen. När han gick tillbaka för att köra buss, tog han med sig samma engagemang. Full av energi försökte han snart få sina chefer intresserade av följarskap. Till hans stora

besvikelse fick han dock ett svalt bemötande. Många av beslutsfattarna verkade inte ha några andra förväntningar på personalen än att de skulle lyda sina överordnade och göra sitt jobb.

I en sådan miljö slår håglösheten lätt rot. Gradvis avtog Pers engagemang. Han var samma person han varit som uppskattad chef, men som busschaufför föreföll hans kompetens och erfarenhet irrelevant för cheferna. Hans förslag möttes ofta med tystnad eller behandlades med ointresse. Övriga förare upplevde samma sak. Trots att de var bolagets ansikte utåt och *företagets viktigaste resurs*, som cheferna så glatt uttryckte det, upplevde personalen att deras synpunkter och observationer inte togs på allvar.

”Jag känner att jag under åren långsamt slipats och formats till en mer desillusionerad och mindre engagerad medarbetare”, berättade Per flera år senare.

I dagens samhälle fokuserar människor på ledare utan att egentligen fundera över vilket inflytande *följare* har över grupper, organisationer och samhällen. Det är synd för även om vi väljer att ignorera följarskap så kan vi inte undvika det. *När* och *hur* människor följer ledare påverkar vår vardag. Ofta mer än de flesta är medvetna om. Därför behöver vi lära oss mer om följarskap. Om inte annat för att bättre förstå varför människor följer ledare.

Var börjar vi då? Jo, först måste vi lära oss ifrågasätta det uppenbara. Som vi redan konstaterat är det mycket svårt att ta till sig nya perspektiv om man klamrar sig fast vid gamla åsikter.