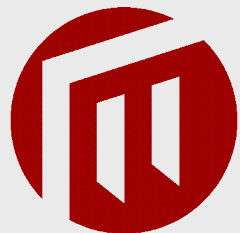


# Ledarskap !?

OL108A

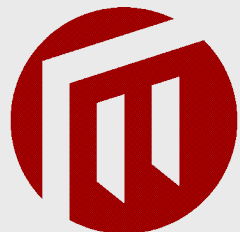
Distanskurs samhällsentreprenörskap

Glokala Folkhögskolan



# Ledarskap

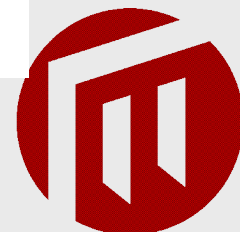
- Skillnaden mellan ledning och ledarskap?
- Ledning – funktion/struktur
- Ledarskap – ofta personligt
- Skillnaden mellan ledning och styrning?”
- ”Rattmetaforen”:
- Ledning är att se till att bilen har en ratt
- Styrning är att hålla i den



# Management & Leadership

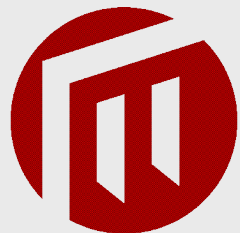
<i>What managers do</i>	<i>What leaders do</i>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Prepare plans and budgets, setting targets or goals for the future, to manage complexity</li><li>• Ensure the organization has the capacity to achieve the targets and goals by organizing (deciding on structures and roles) and staffing (filling those roles with the right people)</li><li>• Making sure that the plan is fulfilled by controlling what is done and solving problems</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Set a direction, develop a vision of where the organization should be going and the strategy for change to achieve that vision</li><li>• Aligning people to the direction being set, communicating it to people and building commitment to it</li><li>• Motivating and inspiring people so that they work to achieve the vision, drawing on their needs, values and emotions</li></ul>

*Figure 1.2* Kotter's distinction between managers and leaders



# Ledarskapsstilar

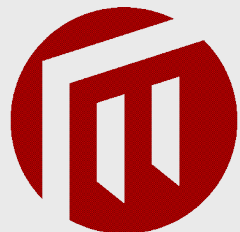
- "Demokratiskt ledarskap"
- "Låt gå"
- Auktoritärt
- Organisationskultur?
- Formalisering/centralisering?



# Hur skall en bra ledare vara?

Förslag från en ledarskapsbok:

- God lyssnare
- Stödjande
- Undanröja hinder
- Skapa gruppsammanhålling
- Återkoppling
- Kommunikativ
- Synlig
- Delegera
- Förtroendeingivande
- Bra på att skapa organisation/struktur/dokumentation



# Management by messiah

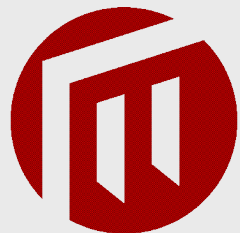


- Svårt att leva upp till bilden av ledaren som "superhjälte"
- "Management by messiah" - mer om projektledaren som person än om verksamheten och dess förutsättningar



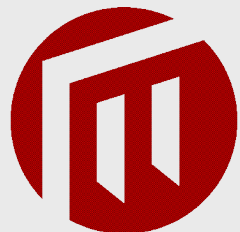
# Tankefällor för ledare

- Egocentrism – allt handlar om mig!
- Omniscience – jag vet allt!
- Omnipotence – jag gör vad jag vill!
- Invulnerability – ingenting kan hända mig!



# Ledningsbar

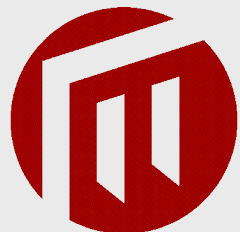
- Ledning är en social process
- Viktigt att se ledningen av teamet som en angelägenhet för HELA teamet
- Att göra sig *ledningsbar*
- Kan jag lösa uppgiften?
- Vill jag lösa uppgiften?
- Ledningen av gruppen bygger på en gemensam överenskommelse





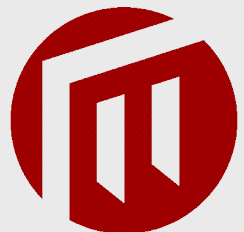
# Situationsanpassat ledarskap

- Ledningen måste vara anpassad till verksamheten
- Kontexten
- Uppgiften
- Strategin
- Gruppen



# Innovationsledning

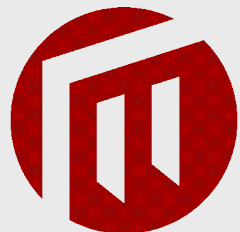
- Övervinna motstånd mot förändring
- ”Pathfinderledning”
- Utgångspunkt från både strategisk och kommunikativ ledning
- Ledning som funktion och process



# Strategisk och kommunikativ ledning

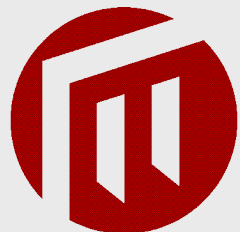
Ledningsform	Succékriterier	Koordineringsmekanismer	Rationalitetsformer	Värden
<b>Strategisk</b>	Uppnå resultat	Makt/resurser	Kognitiv/instrumentell	Effektivitet
<b>Kommunikativ</b>	Målbildning / Mål realisering	Argument	Moralisk/praktisk	Legitimitet

(Eriksen, 1999)



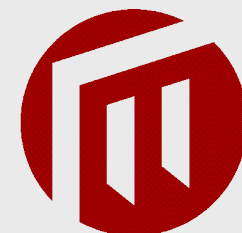
# Reflexivitet

- Graden av social reflexivitet resp. uppgiftsreflexivitet
  - Reflektera över socialt klimat, konflikthantering och stöd för gruppen/teamet resp. reflektera över uppgiften, strategier, processer och arbetsmetoder



# Ledning i projekt – och andra verksamheter

- Tidsbegränsning och uppgiftsorientering utmärker projekt
- Skiljer detta ut ledning av sådana från ledning av andra verksamheter/organisationer?



# Paradoxer vid projekt

## Förändring

Innovativt

Löst och öppet

Nytänkande och utveckling

Flexibelt

Möjlighet att lära nytt

## Rationellt

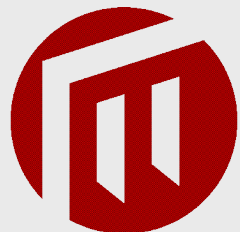
Mätbart

Styrbart

Synliga resultat

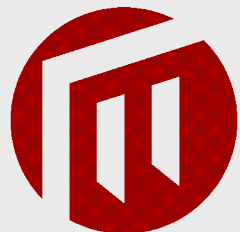
Skapa effekt

Planeras o genomförs inom  
tid och budget



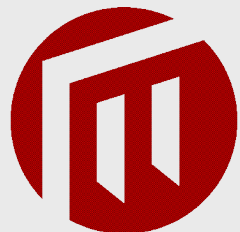
# Projektledarens uppgifter

- Ansvar (metoder, personal, budget etc.)
- Ledning (styrning, motivation, delegering)
- Samordning
- Kommunikation (inåt-utåt)
- Avrapportering (deadlines-milstolpar)
- Hantera störningar (inre-yttre)
- Dokumentation
- Ansikte utåt



# Teamwork

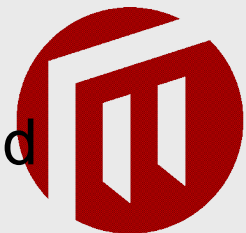
- Fyra typer av team:
  - Fully functioning
  - Cold efficiency
  - Dysfunctional
  - Cosy





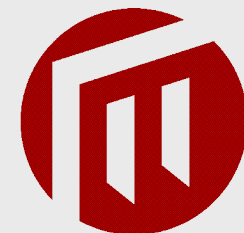
## The paradox of teamwork

- Stora fördelar med teamarbete (ex skapa mönster/personkännedom inför framtida insatser), men
- Även negativa effekter vad gäller insats, beslutsfattande och kreativitet. Allt görs inte bättre i grupp!
  - Det gäller att hitta former för team arbete där man utnyttjar fördelarna men undviker de negativa sidorna (dvs både äta kakan och ha den kvar...)
  - Kräver viss kännedom om gruppmedlemmarna och om uppgiften – vad gör vi bäst tillsammans resp. individuellt



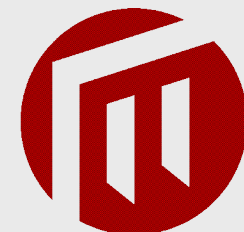
## Barriärer för effektivt teamarbete

- Hiearki-effekter
- Personlighetsbaserade motsättningar
- ”Social loafing” / ”Free-riding”
  - Vi utnyttjar bara 75% av vår egen förmåga i gruppsituationer... Om andra gör mindre gör jag mindre...
- Bortkastad energi (”process losses”) beroende på koordinations- och kommunikationsproblem
  - Dålig problemlösning (!) & beslutsfattande
  - Låg kreativitet



## Hur bygger vi effektiva Team?

- Teamet skall ha intressanta – och utmanande arbetsuppgifter
- Individerna ska känna sig betydelsefulla för verksamhetens resultat
- Individerna ska ha intressanta arbetsuppgifter
- Klara målsättningar för teamet
- Feedback



## Fem farliga fällor

- Kalla det för team, men belöna individuella insatser
- För mycket eller för lite auktoritet
- Stora grupper utan struktur (för kommunikation etc) och klar ansvarsfördelning
- Utmanande mål, men otillräckligt stöd (resurser/kompetens i gruppen)
- Anta att gruppens medlemmar redan har de förmågor som krävs för att arbeta effektivt som team...

