

Ledarskap !?

OL108A // Samhällsentreprenör – Globala fhsk

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>
• Prepare plans and budgets, setting targets or goals for the future, to manage complexity • 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) • Making sure that the plan is fulfilled by controlling what is done and solving problems	• Set a direction, develop a vision of where the organization should be going and the strategy for change to achieve that vision • Aligning people to the direction being set, communicating it to people and building commitment to it • Motivating and inspiring people so that they work to achieve the vision, drawing on their needs, values and emotions

Figure 1.2 Kotter's distinction between managers and leaders

Ledarskapsstilar

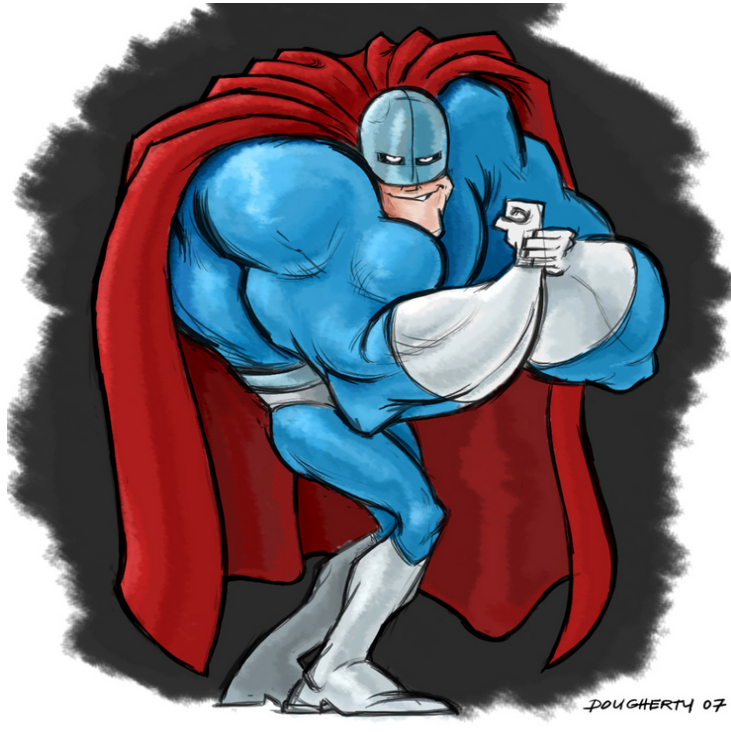
- "Demokratiskt ledarskap"
- "Låt gå"
- Auktoritärt
- Organisationskultur?
- Formalisering/centralisering?

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 (projekt-)ledaren 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	Koordinerings- mekanismer	Rationalitetsformer	Värden
Strategisk	Uppnå resultat	Makt/resurser	Kognitiv/instrumentell	Effektivitet
Kommunikativ	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 grupsituationer... 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'

- Kallas för team, men individuella insatser belönas
- 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...



SLUT