

# Fyra perspektiv på förändring

REGLAB Maj, 2019

**Källor, fritt efter:**

**Bolman & Deal: Reframing Organizations  
& Gareth Morgan: Images of Organizations.**

Birgitta Södergren, docent, Organisationsforskare

Affilierad till IPF vid Uppsala Universitet

Birgitta.sodergren@ipf.se

070-540 27 28

# Fyra perspektiv på organisation & ledarskap

## Strukturperspektivet: The Structural Frame

Fokus på formella strukturer och arbetsprocesser. Arbetsfördelning, yrkesroller, ansvar/befogenheter, kontroll och uppföljning.

Teoretisk bakgrund bl a: [sociologi](#) och [företagsekonomi](#).

## Maktperspektivet: The Political Frame

Fokus på makt, intressentkonflikter och kampen om fördelning av knappa resurser.

Bakgrund bl a: [statsvetenskap](#)

## Relationsperspektivet: The People Frame

Fokus på mänskliga resurser, relationer, lärande & kompetens, motivation, ledarskap, arbetsklimat.

Bakgrund bl a: [psykologi](#) och [organisationssociologi](#).

## Kulturperspektivet: The Symbolic Frame

Fokus på organisationskulturen: berättelser, ritualer, hjältar/fiender, gemensamma värderingar.

Bakgrund, bl a: [socialantropologi](#).

# 1 Strukturperspektivet: Organisationen som en maskin

**Grundläggande antagande:** Den formella organisationen kan designas och optimeras för att nå sina mål. Strukturer ger fokus, riktning, tydlighet, legitimitet och kontroll. Människor kan arbeta effektivt om de har tydliga roller/arbetsbeskrivningar och tydligt mandat. Särskilt när dessa kombineras med relevanta mätningar, utvärdering, återkoppling och incitament/belöningar.

**Vanliga strukturella “verktyg” är:**

Organisationsdiagram, hierarki.

Visioner, mål, planer.

Arbetsrutiner, metoder, processer.

Regler och policies.

Ansvar, befogenhet, delegation.

Arbetsfördelning, specialisering.

Ledarskapsroller och yrkesroller.

Kontroll och utvärderingssystem.

Belöningssystem.

## **För att utveckla/förändra verksamheten med hjälp av strukturperspektivet kan man arbeta med att:**

- Skapa tydliga visioner och mål för förändringen.
- Skapa en plan och en process för genomförandet.
- Tillsätta ev. förändringsledare.
- Informera! Kommunicera mål och önskad färdriktning.
- Fördela ansvar, sätta deadlines.
- Allokera resurser för förändringsarbetet.
- Omstrukturera eller skapa nya arbetsrutiner.
- Bemanna, rekrytera, utbilda.
- Utvärdera och ge feedback.
- Belöna prestationer.

Reflektera:

Vilka är styrkorna och de viktigaste fördelarna med strukturperspektivet?

## 2. Relationsperspektivet/The People Frame

**Grundantagande:** Organisationer och individer är ömsesidigt beroende. Människor bidrar till organisationen med energi, motivation, drivkrafter, idéer, nätverk, kunskaper och färdigheter. Vägen till framgång är att möjliggöra för människor att känna arbetsglädje och kunna vara sitt bästa professionella jag.

**Några nycklar är:**

**“The soft skills are the really hard ones”**

Motivation, engagemang.

Medinflytande, delaktighet.

Lärande, kompetensutveckling och kunskapsdelning.

Ledarskap och medarbetarskap.

Samarbetsanda, positivt arbetsklimat.

Tillit, kollegial stöttning.

Team-utveckling.

Relationer och nätverk.

Balans mellan arbete/fritid.

Hälsa och säkerhet, friskvård.

Anpassa arbetet till individens behov och förmågor.

## **För att utveckla/förändra verksamheten med hjälp av relationsperspektivet kan man arbeta med att:**

Kommunicera visioner, skapa mening och förståelse.

Satsa på lärande och kunskapsdelning under förändringen.

Uppmuntra närvarande och stödjande ledarskap.

Skapa tillit. Rädsla är förändringens fiende nr 1.

Fokusera på stödjande relationer: i ledarskapet, mellan kolleger, mellan avdelningar, med brukare/leverantörer etc.

Uppmuntra till delaktighet och medledarskap.

Välkomna idéer från olika håll.

Säkerställ att det finns balans, återhämtning och trygghet även i förändringsskedet.

Lär av misstag och, inte minst, av framgångar!

**“Tell me, and I forget. Teach me, and I may remember. Involve me, and I’ll learn”. (Benjamin Franklin)**

Reflektera:

Hur mycket fokus läggs på relations-perspektivet hos er?  
Är det starkt framträdande eller underordnat?



## **Makt-perspektivet - The Political Frame: Organisationer som arenor för maktspel och konflikter.**

**Grundantagande:** Politiska konflikter uppstår när organisationens resurser är knappa, och behöver fördelas i konkurrens. Intressekonflikter finns dessutom - mellan olika mål, avdelningar, yrkesgrupper eller individer. Maktkonflikter behöver identifieras och hanteras för att organisationen ska kunna utvecklas.

### **Vanliga makt-element:**

#### **Olika intressen**

- Olika syn på arbetet; yrkesroller, yrkesetik.
- Personliga karriärintressen
- Tryck från omvärlden; kunder/brukare, politisk nivå, ägare, samhälle.

**Olika maktbaser:** t ex formell position, kunskapsövertag, kontroll över teknik/resurser, relationer med inflytelserika personer etc.

**Makt är nyttig:** Skapar mandat att agera och resurser. Olika intressen skapar öppenhet och mångfald och bredare problemlösning.

**VS**

**Makt är skadlig:** Manipulation, dolda agendor, nepotism, dölja information, falska lojaliteter, defensivt beteende, korruption och förtryck.

## **För att utveckla/förändra verksamheten med hjälp av maktperspektivet kan man arbeta med att:**

Identifiera olika intressenter – och deras drivkrafter.

Involvera nyckelaktörer.

Skapa strategiska allianser.

Bygga upp team med trovärdiga och inflytelserika personer.

Avväpna/hantera opponenter och fiender

...eller finna sätt att respektfullt inkludera dem.

Kompromissa och förhandla för att skapa win-win-lösningar.

Vara synlig på viktiga beslutsarenor

Investera resurser för att uppnå tidiga resultat

Bygga upp sitt personliga nätverk.

Se upp med internpolitiskt spel – det skadar lärande och tillit.

Reflektera:

Vad kännetecknar bra och konstruktiv  
maktutövning?

## 4. Kulturperspektivet: The Symbolic Frame

**Grundantagande:** Organisationer är uppbyggda av gemensamma värderingar, som över tid har formats till en gemensam kultur. Kulturen är en nyckel till hur väl organisationen fungerar.

### Viktiga kulturella element:

- Uttalade värderingar och normer. “Värdegrund”.
- Underliggande antaganden (ofta dolda och svårare att identifiera).
- Artefakter: byggnader, klädstil, varumärke etc.
- Hjältar och fiender.
- Berättelser, myter, legender.
- Ritualer (t ex möten, events, fira mm.)
- Tabun – och vad/vem osynliggörs?
- Belöningar.
- Kollegialitet, “skråtänkande” “kåranda” etc.

## **För att utveckla/förändra verksamheten med hjälp av kulturperspektivet kan man arbeta med att:**

Identifiera kultur-karakteristika.

Bygga vidare på befintliga kulturella styrkor.

Utmana kulturella hinder.

Föra dialog kring förändrade värderingar.

Se upp så att förändring inte river sönder djupt hållna värderingar.

Respektera historien och individer – även när förändring behövs.

Stödja hjältar och skapa förebilder i den önskade riktningen.

Skapa nya berättelser.

Nya artefakter. Nya lokaler – ny design etc.

Bygga upp nya sätt att “fira” eller mötas.

Reflektera:

Vad kännetecknar kulturen i er organisation?

## **Individuell reflektion:**

Vilket är det perspektiv som jag känner mig mest hemma i, när jag driver förändring?

Vilket/vilka perspektiv behöver jag särskilt förstärka?

Struktur?

Relation?

Makt?

Kultur?

# Förändring ur fyra perspektiv – Prova på verktyget.

Diskutera två case! Ca 30 min vardera.

**Steg 1:** Berättaren: Berätta kort om den förändring du vill genomföra i din organisation.

**Steg 2:** Övriga: Ställ utforskande frågor utifrån de fyra perspektiven.

**Steg 3:** Övriga: Ge berättaren goda råd utifrån de fyra perspektiven.

**Steg 4:** Berättaren: Vad jag tar med mig? Kort reflektion.