

Annika Engström

- Fil Dr i pedagogik – Lärandet i organi
LiU
- Docent i Arbetsorganisation – JTH/JU
Ledarskap, kommunikation, verksamhetsutveckling och förändringsledning
- Bisyssla – Konsult i Lärorikt Engströms AB



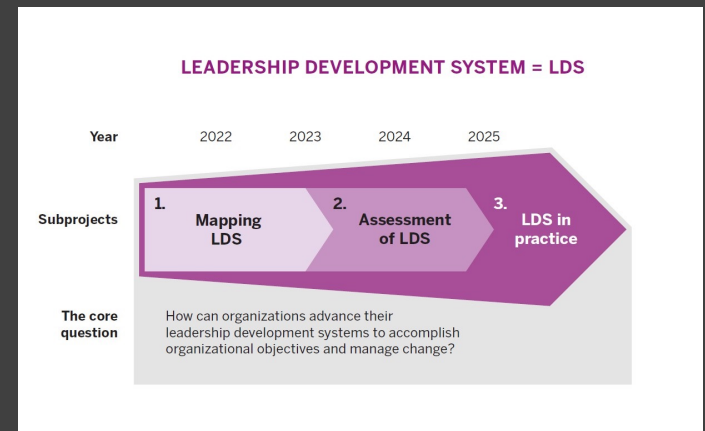
Forskningsprojekt



Verkliga möten när verkligheten varierar



Proaktiv organisering för AI integration



Ledarskapsutveckling i praktiken

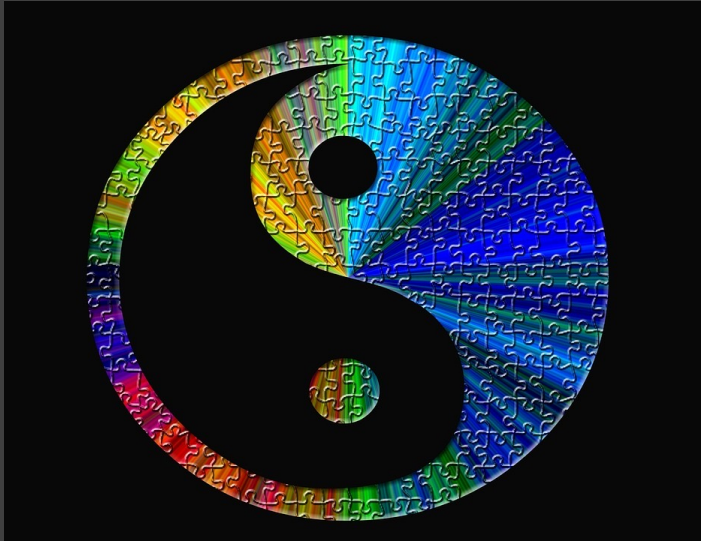
Att leda motstridiga processer i organisationer

Att leda både och – inte antingen eller

- Stabilitet och förändring
- Hierarkier och samarbeten

Känsla kontra förnuft i ledarrollen när vi möter motstridiga processer

- När vi förlorar oss i känslor riskerar vi att inte agera korrekt
- När vi förlorar oss i byråkrati riskerar vi att inte agera mänskligt



Motstridiga logiker har tidigare
studerats var för sig

– **antingen eller**

bevara - förnya

stabilitet - förändring

Top-down – bottom-up

effektivitet – flexibilitet

tanke - handling

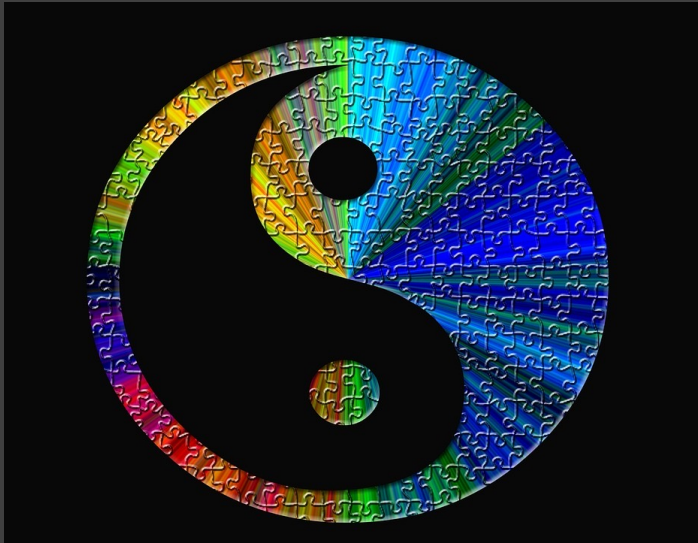
...

Nyare sätt att se på detta är att studera
beroende logiker i ljuset av varandra
(paradoxer, motpoler, motstridiga logiker)

– **både och**

Motstridiga och beroende logiker





I spänningsfältet mellan
motstridiga och beroende
logiker uppstår **konflikter**,
störningar och
stressmoment som

**utmanar förmåga att vara
professionell som ledare**

utmanande = förutsätter ett
medvetet agerande

Människan är i grunden komplex och motsägelsefull till sin natur

John Dewey

Å ena sidan söker vi ordning och reda, strukturer och instruktioner...

Styrd av vanor



Störningar uppstår

...å andra sidan försöker vi, förenkla, skynda på, förbättra och hitta nya vägar...

Styrd av impulser



Organisationers motsägelsefullhet

EXPLICITA arbetsprocesser

Det som är beskrivet: planer, instruktioner, rutiner för hur arbetet bör utföras



Diskrepanser

IMPLICITA arbetsprocesser

Det som faktiskt görs
Arbetet görs på det sätt som är tolkat, förstått

Lärandets två logiker (Ellström, P-E)

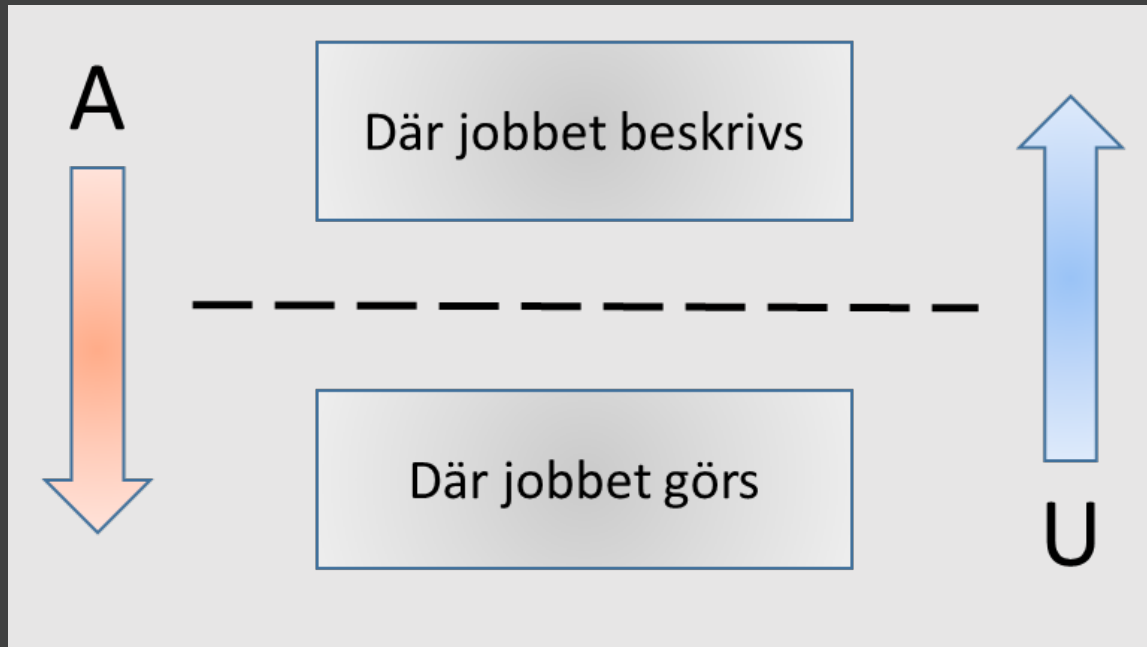
Anpassningsinriktat (**UTFÖRA**) Utvecklingsinriktat lärande (**UTFORSKA**)

Utförandets
logik

Att följa
plan

Förväntat
Det vi vet

Liten
variation



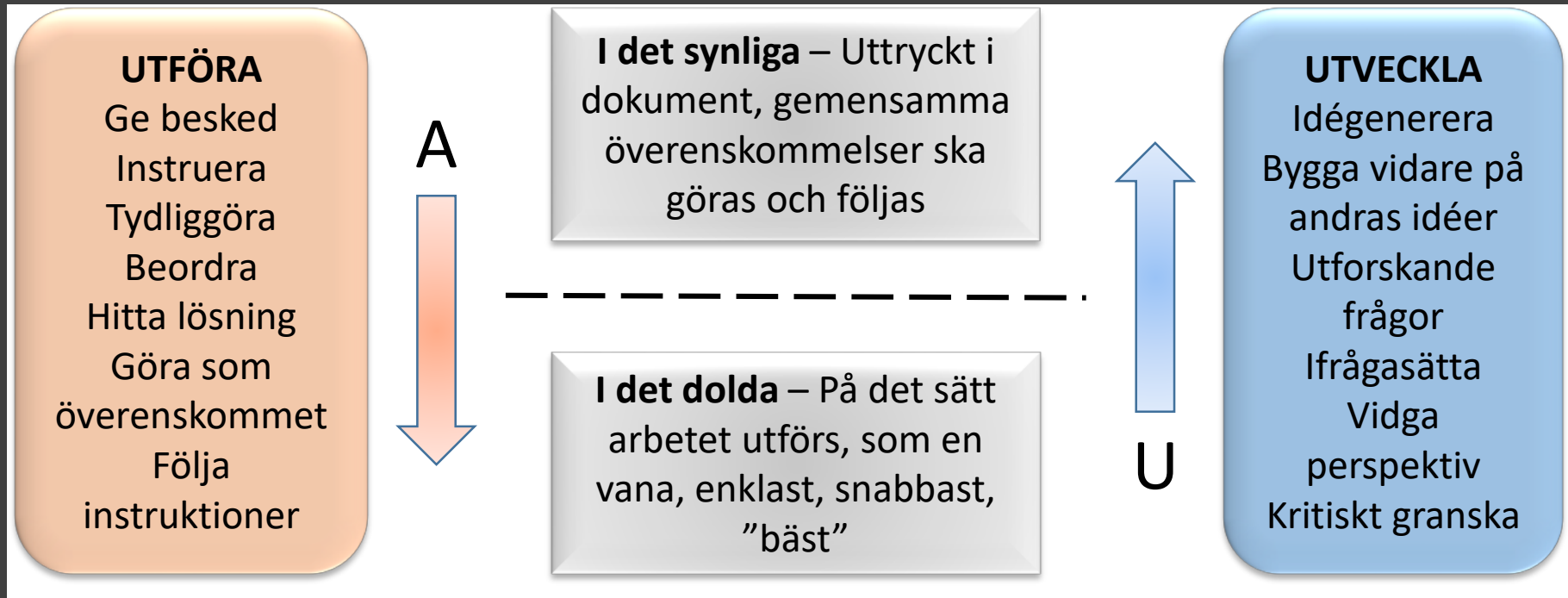
Utvecklingens
logik

Att utveckla
plan

Osäkerhet
Det vi inte vet

Stor
variation

Olika kommunikationsmönster gynnar olika sidor av uppgifter



Liten variation
Lösningssfokus
Konsolidering

Stor variation
Problemfokus
Expansion

Att ta roll av att leda lärande olika



Forskningsresultat

Diskrepanser (konflikter, störningar, grundläggande problem osv) som inte synliggörs och tas om hand tenderar störa det dagliga arbete

Utförande och Utveckling

- Två olika logiker – beroende av varandra
- Förutsätter två olika sätt att kommunicera
- Kan behöva hållas isär – i tid och rum - för att inte störa varandra
- Bör inte hållas isär genom att dela mellan människor
- Förutsätter olika förhållningssätt i sättet att leda



Att ta roll för att leda ambidexteritet

Befintlig kontra Ny kunskap
Stabilitet - Förändring

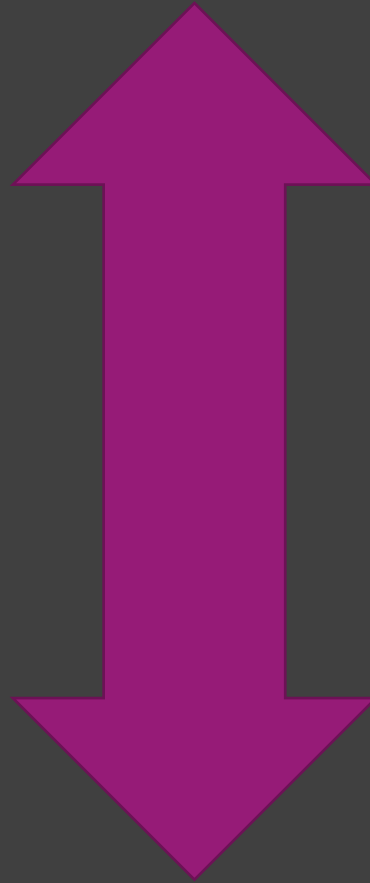
Styrande – Utföra

Utveckla - Stödjande



Ytterligare strukturer att ha koll på som ledare...

VERTIKALA STRUKTURER



Formell maktstruktur
Ordnad beslutsgång
som kan ske av en
individ. Tydliga
mandat och
ansvarsområden.
Delegation, uppdrag
och uppföljning

HORISONTELLA STRUKTURER

Informell maktstruktur

Samarbetande arbetsprocesser;
enheter och aktörer i beroenden i ett
arbetsflöde. Inga tydliga mandat,
beslut genom förhandling och
dialog.



Organizational Role Analysis

Tre viktiga komponenter
för att kunna ta roll på
ett professionellt sätt



John Bazalgette och Bruce Reed vid Grubb Institute i England

Organizational Role Analysis

Människans är i stor utsträckning
känslostyrd och våra impulser kan lätt
ta kommando

Vårt *intellekt* kan hjälpa oss att kontroll
över känslorna och därmed underlätta
att förstå vilka färdigheter jag ska
använda i olika situationer



Organizational Role Analysis

Organisationer kan liknas vid ett *system* med olika delar som är sammanlänkade och beroende av varandra

I systemet finns ett antal uppdrag och uppgifter som *förväntas* hanteras i olika situationer ...ibland med utgångspunkt i vissa *värderingar*, förhållningssätt osv

System

Organisationens
syfte, uppdraget,
värderingar,
förväntningar

Organizational Role Analysis

Kontexten är det *sammanhang* vari systemet verkar och som sätter ramar för dess handlingar

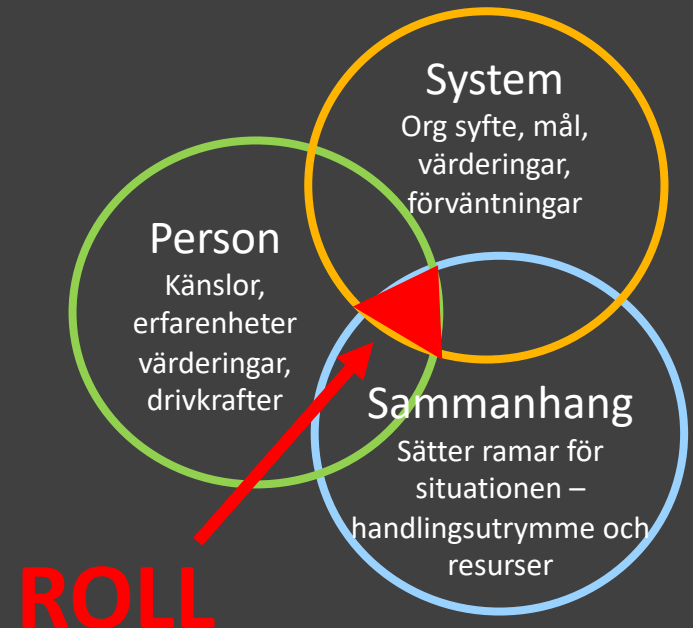
Det kan vara budget, lagar, föreskrifter, organisationskultur, normer mm. Yttre förutsättningar. Det som är "okej" att göra och det som inte är särskilt uppskattat

Kontext

Sätter ramar för situationen –
handlingsutrymme
och **resurser**

Organizational Role Analysis

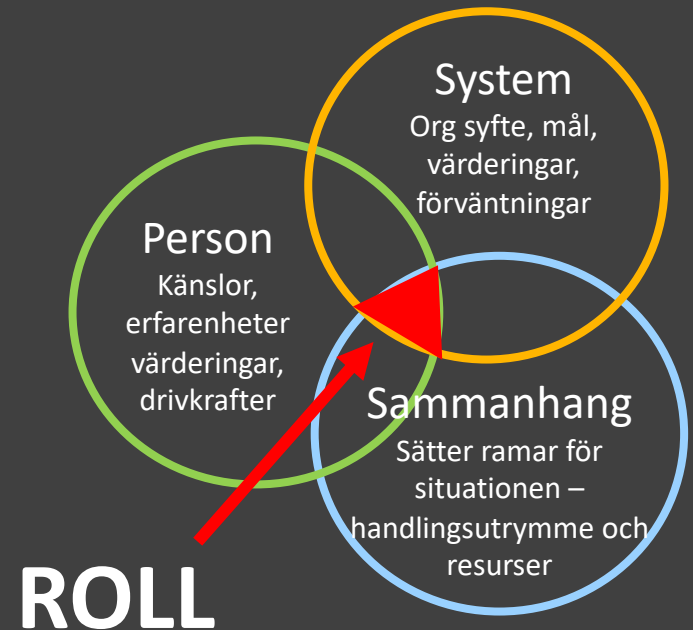
”**Roll**” är handlingar som tjänar systemets syfte och utvecklas i samspelet mellan personen – systemet - kontexten



Organizational Role Analysis

Rolltagning regleras av sättet att
KOMMUNICERA

Att ta en roll...
...är en **aktiv handling**
...är en **mental process** mellan att
vara en person och att agera i ett uppdrag
...innebär att **anpassa sin kommunikation**
utifrån vad situationen kräver



Ledare som är professionella

...reder ut väldigt svåra situationer på ett förträffligt sätt genom att **ha koll på och hantera sina egna känslor**

...tar beslut som **går emot de egna behoven** för att det är bäst för medarbetarna och organisationen

...reder ut konflikter genom att **släppa den egna prestigen**

Ledare som inte är professionella utan agerar utifrån sin person

...tar händelser i organisationen **personligt** - faller offer för egen bitterhet eller rädsla

...förlorar sin auktoritet - agerar **utifrån egna behov** snarare än organisationens väl och ve

...fastnar i **ställningskrig** och låsta lägen för att behålla masken

Makt transformeras till auktoritet genom rolltagning

Makt kan ges till en person genom den formella beslutsordningen i organisationen

Auktoritet kan inte ges – den rollen kan bara tas av personen

Fem konsekvenser av att ta en roll

1. ... bemyndiga sig själv som person – få stadga
2. ... från en känsla av osäkerhet och förvirring till att vara full av energi
3. ... träder fram och blir tydlig ...auktoritet
4. ... stimulerar andra på arbetsplatsen att också ta sin roll.
5. ... om förändring av beteenden är nödvändig är det roller och inte personer som man ska förändra

Och en sjätte konsekvens...

...om rollen kräver att vara utanför min komfortzon har jag chans att utveckla mina förmågor

= Rolltagande skapar möjlighet till personlighets-utveckling såväl som ledarskapsutveckling