

# Ledning och styrning inkl kultur

Föreläsning 5  
LMU450 - Ekonomi och organisation

Chalmers tekniska högskola  
Dan Paulin  
2018-04-16  
dan.paulin at chalmers.se

# Litteratur och lärandemål

- Litteratur:
  - PP, kap 7
- Lärandemål:
  - Använda teorier för att beskriva ledarskapsbeteenden
  - Identifiera och exemplifiera olika organisationsteoretiska grundbegrepp
  - (Tillämpa olika gruppsykologiska teorier i yrkesmässiga sammanhang)

# Innehåll

- Makt
- Chefskap - ledarskap
- Ledarskapsteorier
  - Ledarstilar
  - Ledaregenskaper
- Situationsanpassat ledarskap
- Ledarstilar och ledarsituationer
  
- Styrprocessen
- Målstyrning – Handlingsstyrning – Självstyrning
  
- Vad består en kultur av?
- Hur skapas en kultur?

Ledning

# Vad är makt?

- En förmåga att påverka
- Få människor att bete sig på ett visst sätt
- Övervinna motstånd
- Vara med och bestämma
- Få viktiga saker att ske
- Förverkliga idéer och mål

# Baser för makt och auktoritet

- Knutna till tjänsten:
  - Belöningsmakt
  - Bestraffningsmakt
  - Legitimitetsmakt
- Knutna till personen:
  - Expertmakt – Kompetens och kunnande
  - Referensmakt – Personlighet

# Ledare och makt

- Det är vanligt med omskrivningar såsom att ”ha inflytande”, ”kunna påverka”, ”vara med och bestämma”
- Makt kan användas konstruktivt och destruktivt
- Tycka om att ha makt – en förutsättning för bra chefskap.

# Chef

- Chefskap är
  - En tilldelad uppgift, roll
  - Innefattar formella befogenheter och ansvar
- Chefen är alltid arbetsgivarens representant
- Chefskap innebär inte nödvändigtvis detsamma som ledarskap
- Chefens uppgift är att koordinera:
  - Ägarnas intresse om högsta möjliga avkastning
  - Anställdas intresse om god arbetsmiljö och meningsfullt arbete

# Ledarskap

- Ledarskap innebär att en individ påverkar en grupp människor att agera på ett visst sätt
- Ledarskapet kan vara formellt eller informellt
- Det kan sammanfalla med chefskap, men gör det inte nödvändigtvis

# Ledarskapet

- Man får inte ledarskapet, man tar det
- Gruppen låter dig ta ledarskapet
- Ledarskap är en relation till gruppen – inte en roll i organisationen
- Ledarskapet i en grupp kan växla mellan olika personer

# Ledarstilar- Överblick

Ledarstilar är de olika sätt att utöva ledarskap på

- Individ och uppgift
- Sakledare och interaktionsledare
- Auktoritärt, demokratiskt och ”låt-gå”
- Teori X och teori Y
- Ledarens drivkrafter

# Individinriktat och uppgiftsinriktat

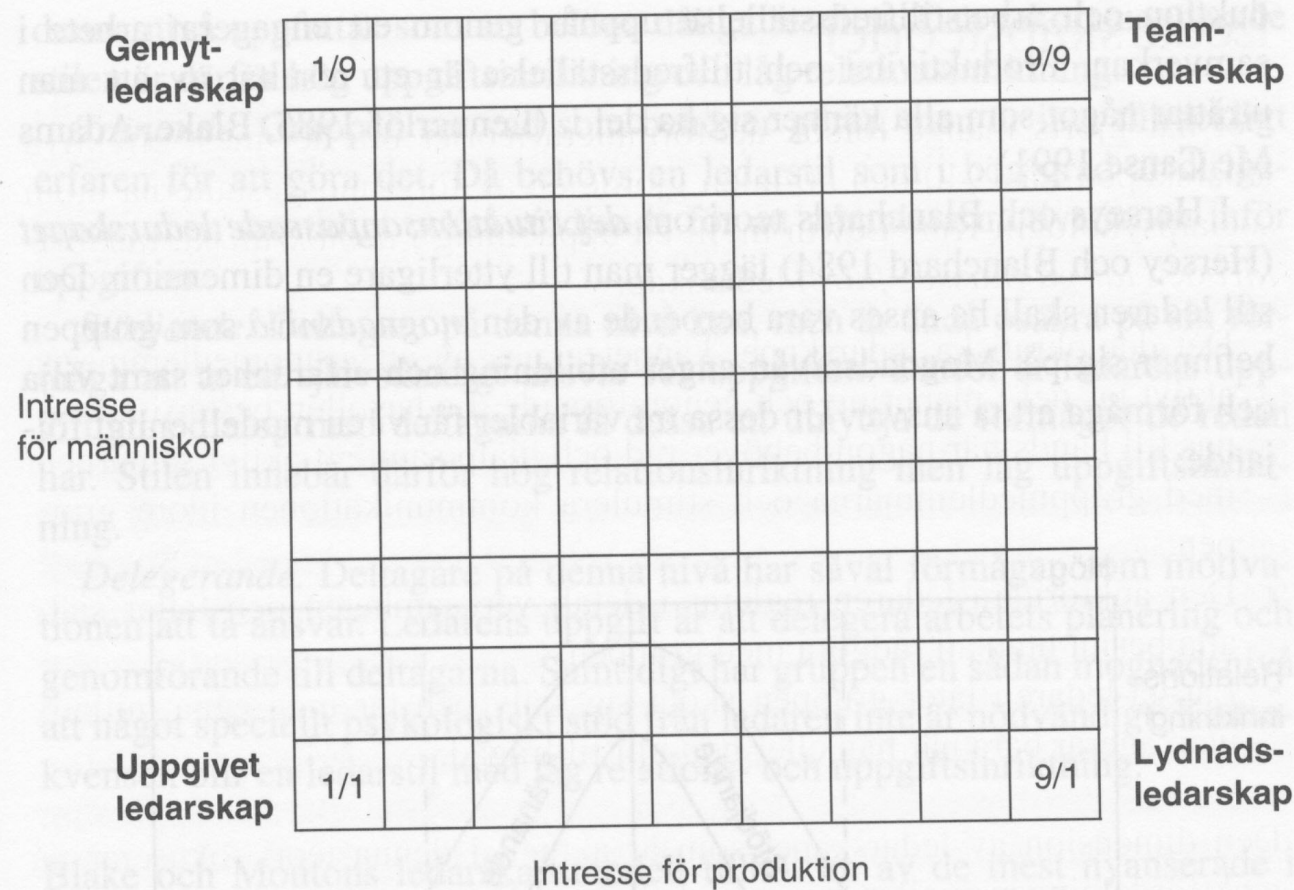
- Individinriktad vill skapa respekt och förtroendefulla relationer
- Uppgiftsinriktad fokuserar på att klargöra hur en uppgift skall utföras

# Sakledare och interaktionsledare

- Interaktionsledare försöker påverka sättet medarbetarna samspekar och samarbetar
- Sakledare är främst intresserade av att målet nås
- Blake och Moutons "The Managerial grid"

# Blake och Mouton

## - The Managerial Grid



Figur 7.2 Managerial grid

# Auktoritär – demokratisk – *låt-gå*

Fokuserar på maktfördelningen mellan grupp och ledare

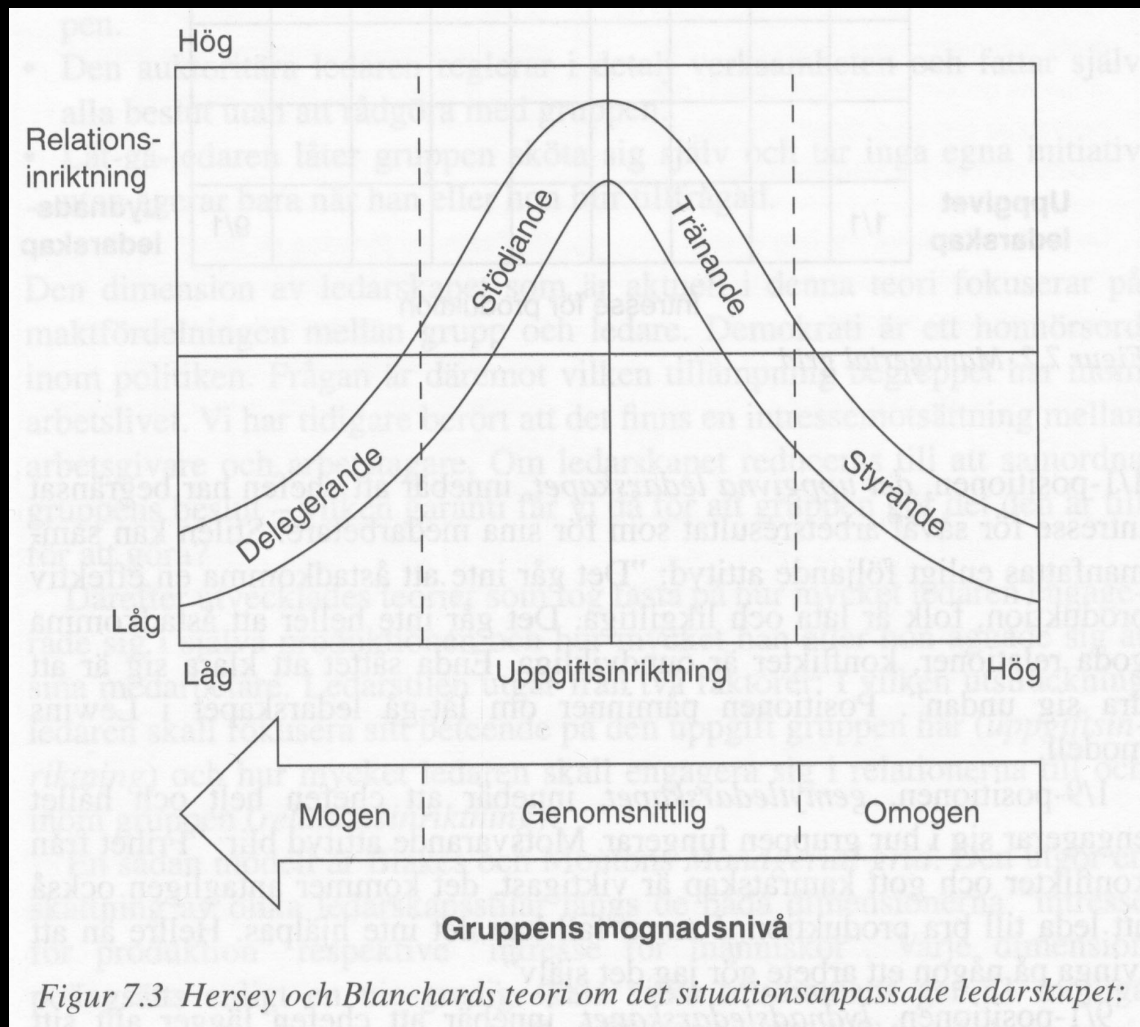
- Demokratisk: Gruppmedlemmarna är aktiva avseende ledarens uppgifter. Ledaren stödjer och motiverar.
- Auktoritär: Ledaren styr allting och tar alla beslut själv.
- Låt-gå: Ledaren bryr sig inte utan agerar enbart när han blir tillfrågad.

# Teori X och Y

Ledarskapet grundas på antaganden om vad som motiverar människor

| Teori X                                                       | Teori Y                                                                                     |
|---------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------|
| Medfödd motvilja mot arbete                                   | Naturligt att anstränga sig                                                                 |
| Människor saknar ambitioner och vill bli styrda               | Människor söker ansvar i vissa situationer                                                  |
| Övervakning, belöning och bestraffning är det enda som funkar | Kontroll är inte nödvändigt för att få folk att arbeta                                      |
| Människor har begränsad kreativitet                           | Kreativitet finns hos alla, men den kan användas begränsat i arbetslivet                    |
| Motivation beror enbart på de fysiska behoven                 | Motivation beror huvudsakligen på grad av samhörighet, uppskattning och självförverkligande |

# Situationsanpassat ledarskap



# Ledarstilar och ledarsituationer

Flexibilitet och anpassning till situationen är viktigt.  
Goldman (2000) menar att det finns sex stilar:

- 1.Tvingande: Bäst i kriser
- 2.Auktorativt: När en ny inriktning behövs
- 3.Empatiskt och deltagande: För att motivera människor under stress eller för att hela uppslitna sår
- 4.Demokratiskt: Stimulerar värdeskapande insatser
- 5.Pådrivande: Får fram snabba resultat från ett team
- 6.Coachande: Förbättrar prestationsförmåga och viljestyrka

# Affärsdrivet ledarskap

Fokus har ändrats till att handla mer om:

- Ökad kundorientering
- Ökad affärsorientering
- Ny människosyn
- Idéstyrt ledarskap

# Styrning

# Styrning

Styrning innebär att:

Påverka medarbetarnas agerande och beteende så att det hjälper organisationen att nå mål

# Koordineringsmekanismer

- Ömsesidig anpassning
- Direktstyrning / direkt tillsyn
- Standardisering av arbetsprocessen
- Standardisering av resultat
- Standardisering av färdigheter (kompetens)
- Standardisering av normer

# Målstyrning

Är i princip möjlig på alla nivåer i en organisation, men är bara möjlig och effektiv när:

1. Kunskap existerar om vilket eller vilka mål och resultat som skall uppnås
2. Resultaten kan påverkas av de medarbetare som är tänkta att se till att de uppnås
3. Måluppfyllelse kan mätas

För att målstyrning skall ge rätt beteende måste mätningarna:

1. Överensstämma med organisationens mål
2. Vara precisa
3. Vara objektiva
4. Kunna göras i rätt tid
5. Kunna förstås

# Handlingsstyrning

- Den mest direkta styrformen
- Handlar om att utveckla och standardisera bra metoder
- Viktigt för inläring, öka produktivitet samt säkerställa rätt kvalitetsnivå

# Självstyrning

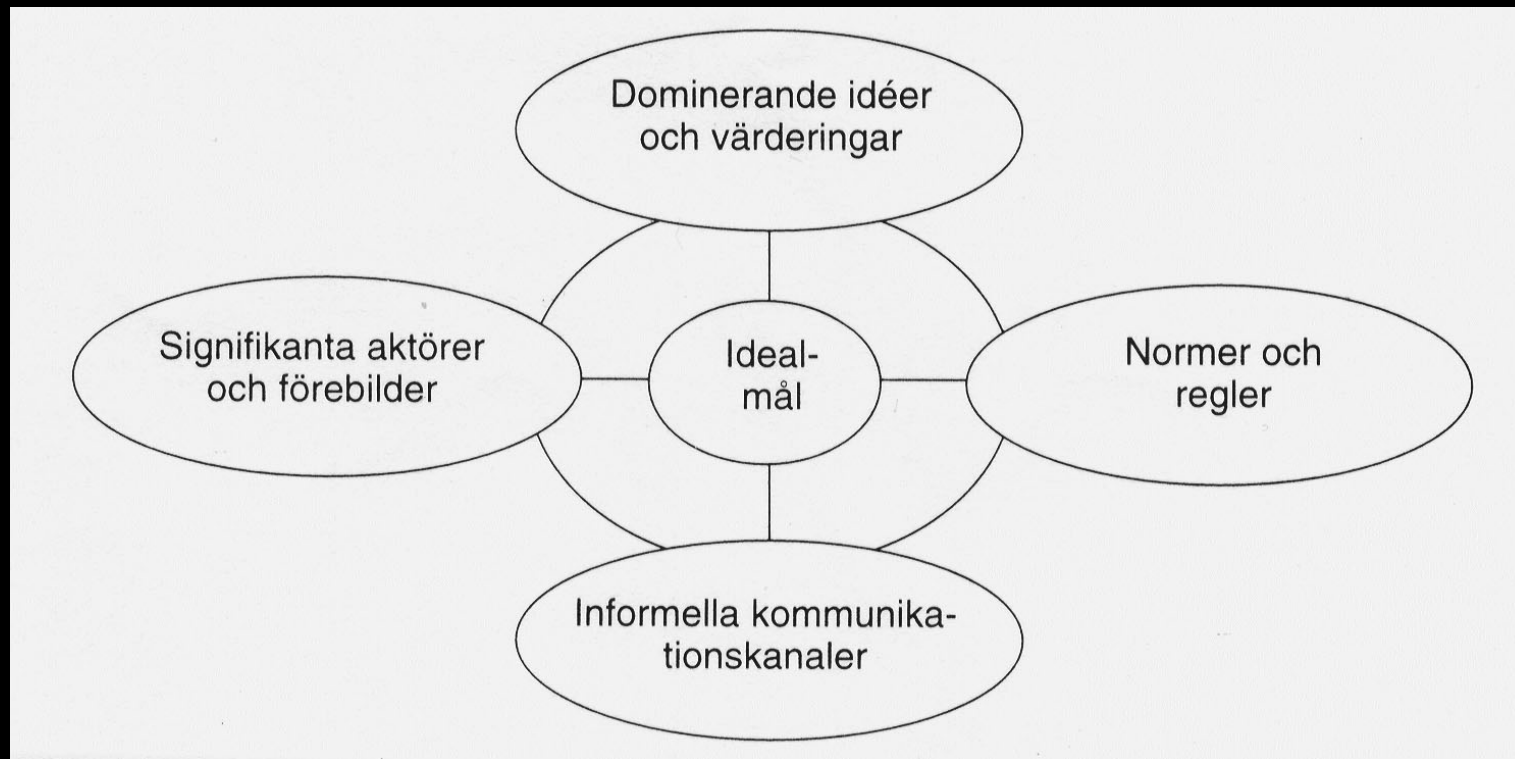
- Den som styr och den som styrs är samma medarbetare eller enhet
- Lämplig när:
  - Medarbetarna har kunskap om vad de skall uppnå och hur detta skall gå till
  - Medarbetarna har motivation och engagemang att utföra uppgifterna
  - Medarbetarna delar samma normer och organisationskultur

# Företagskultur

# Vad är en organisations kultur?

- Organisationens inre liv. M a o sättet att leva, tänka, handla och vara i just den organisationen
- Kulturen påverkar organisationens effektivitet
- Stor fokus under tidigt 80-tal till mitten av 00-talet. Nu mindre, men ses fortfarande som en viktig komponent i styrningen av verksamheter.

# Vad består en kultur av?



# Starka kulturer

- Uppgift, mål och affärsfilosofi är tydlig
- Värderingar är kända och delade av alla
- Bra förebilder
- Normer och regler som stödjer värderingarna
- Effektiva informationskanaler och dagliga ritualer

# Kulturens nivåer/lager

- Artefakter
  - Det man ser av en kultur. Språk, mode, myter, ritualer och ceremonier
- Gemensamma värderingar och handlingsmönster
  - Synsätt, normer, medvetna prioriteringar, strategier, mål
- Grundläggande antaganden
  - Sådant vi inte tänker på, men som påverkar vårt agerande. Viktigaste nivån.

# Hur skapas en kultur? Primära mekanismer

- Ledares intresse och uppmärksamhet
- Ledares reaktioner på kriser och incidenter
- Ledares sätt att fördela resurser
- Roller, lärdomar och ”coaching”
  - Aktiv kommunikation kring kulturen
- Belöning och status
- Rekrytering, urval, befordran och reträtt

# Hur skapas en kultur? Sekundära mekanismer

- Organisationsform/-struktur
  - Ansvarsfördelning
- System och procedurer
  - T ex rapporteringssystem
- Riter och ritualer
  - T ex firmafester och stormöten
- Design av fysisk miljö
  - Lyxigt eller inte?
- Historier om viktiga händelser och personer
- Formella uttalanden

# Sammanfattning

- Ledarskap
  - Makt
  - Ledarstilar
  - Situationsanpassat ledarskap
  - Ledarskap på 2000-talet
- 
- Styrning
  - Målstyrning – Handlingsstyrning – Självstyrning
- 
- Vad består en kultur av?
  - Hur skapas en kultur?

# Litteratur och lärandemål

- Litteratur:
  - PP, kap 7
- Lärandemål:
  - Använda teorier för att beskriva ledarskapsbeteenden
  - Identifiera och exemplifiera olika organisationsteoretiska grundbegrepp
  - (Tillämpa olika gruppsykologiska teorier i yrkesmässiga sammanhang)

# Innehåll

- Makt
- Chefskap - ledarskap
- Ledarskapsteorier
  - Ledarstilar
  - Ledaregenskaper
- Situationsanpassat ledarskap
- Ledarstilar och ledarsituationer
  
- Styrprocessen
- Målstyrning – Handlingsstyrning – Självstyrning
  
- Vad består en kultur av?
- Hur skapas en kultur?

# Kommande lektioner

Torsdag 19/4, kl 08:15-10:00:

FL- Organisationsutveckling

Litteratur: PP, kap 8 + OT, kap 5.5-5.6

Måndag 23/4, kl 13:15-15:00:

FL - Ekonomiska grundbegrepp + Resultatplanering

Litteratur: IE, kap 1-3

Nästa organisationstillfälle:

Torsdag 3/5, kl 13:15-15:00 & 15:15-17:00:

Litteraturseminarium, Obligatorisk!

Litteratur: All organisationslitteratur