INDUSTRIFORUM

# Ledarfilosofier 2012 augusti

# Ledarfilosofier som IndustriForum arbetar utifrån

## Lean Ledarskap

I organisationer som är framgångsrika i sitt förbättringsarbete är det ledarna som leder förbättringsarbetet. Detta säkrar långsiktigheten i förbättringsarbetet och när alla ledare i organisationen driver förbättringsarbetet tar man inte skada om någon slutar. Allt förbättringsarbete börjar i ledningsgruppen som lägger strategin för förbättringsarbetet och föregår med gott exempel.

### Ledarskap är:

- Att få sina medarbetare att växa
- Att besitta en god självinsikt
- Att fokusera på samarbete och att bygga goda relationer
- Att vara kravställare, visionär och sätta mål
- Att alltid vara en förebild och bärare av de etiska regler och de värderingar, som man vill ska prägla organisationen

### Lean Ledarskap är:

- Ovanstående + > 80% närvaro i processerna
-

## FIRO - Fundamental Interpersonal Relationship Orientation

Ett team är mer än en grupp – FIRO är en teori om vad som händer i grupper som man ofta hänvisar till är den så kallade FIRO-modellen (Fundamental interpersonal relations orientation). Teorin utvecklades av en amerikansk psykolog, Will Schutz, när han gjorde studier i amerikanska flottan - framför allt av gruppers effektivitet på stridsfartyg. Hans upptäckter har sedan överförts på grupper i allmänhet.

Enligt FIRO-teorin går gruppen igenom ett antal utvecklingsstadier, igen och igen över hela sin livstid: Våra värderingar ligger till grund för mycket i vårt agerande. Till exempel, om man vuxit upp med värderingen ”män skall sköta arbetet, kvinnan ska sköta hem och barn”. Då är det inte allt ovanligt att man har:

**VÄRDERINGAR** → **ATTITYDER** → **BETEENDE**

Värderingar styr vara attityder d v s åsikter, attityderna påverkar vårt beteende, vårt synliga uttryck, som kan tolkas av omgivningen.

## The Human Element - Hur människorna fungerar avgör hur organisationen fungerar

Varje oorganisation och arbetsgrupp består av människor – enskilda individer. Individernas och gruppernas förmåga till ansvarstagande, kreativitet, kommunikation, samarbete m.m. är helt central för organisationens effektivitet och prestationsförmåga. Vi har ändå en tendens att lägga fokus på faktorer som formella organisationsstrukturer och tekniska system. Att se till att individer och arbetsgrupper fungerar väl – att bygga Den Goda Organisationen – är den främsta uppgiften för ledarskapet i organisationen.
The Human Element utvecklades av den amerikanske psykologen Will Schutz (1925-2002), Ph.D.. Han var den som utvecklade FIRO-teorin för mellanmänskligt beteende för att senare fördjupa den i The Human Element.

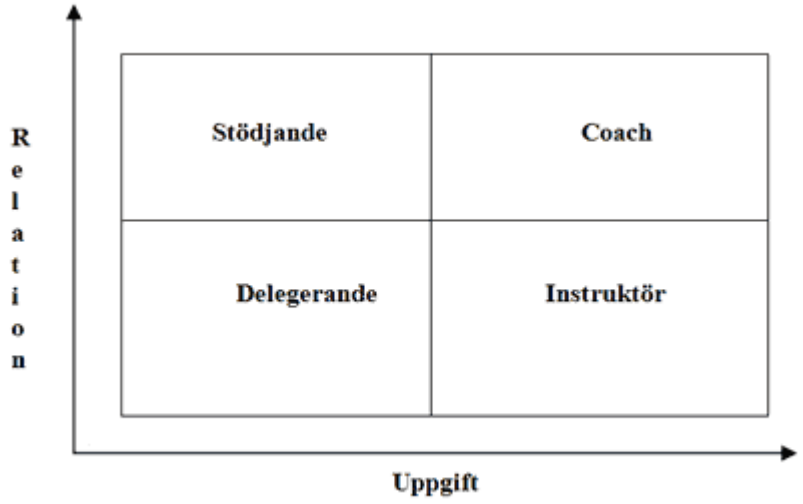
Will Schutz modell för personlig och organisatorisk utveckling har med stor framgång tillämpats inom företag och organisationer världen över med ökad effektivitet och produktivitet som resultat

## Situationsanpassat ledarskap

Centralt för teorin är att ledare inte kan hålla fast vid *en* ledarstil. Han/hon måste hela tiden anpassa sitt ledarskap utifrån situationen. Det innebär att ledare vandrar mellan olika *roller* som han/hon anser vara den riktiga för situationen.

De olika rollerna är Instruktören, Coachen, Stödjande och Delegerande.

Litteraturtips; Management Organizational Behavior. Författarna till teorin är Paul Hersey och Ken Blanchard.



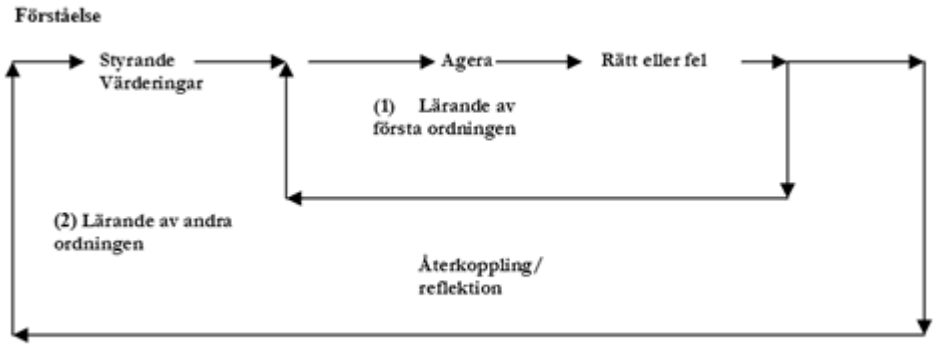
## Första och andra ordningens lärande

Managementforskaren Chris Argyris (1990) har i sina undersökningar funnit anledningar till att grupper får svårt att utveckla sig är:

- Att gruppen inte lärt sig att konfrontera sina egna idéer och resultat
- Att det råder dålig respekt för varandras försök att bidra
- Att det inte finns utrymme för att ta upp det som man just nu är rädd för
- Att betoningen av principer, värderingar och värden inte bjuder in till att fortsätta att utforska vad vi menar och vill

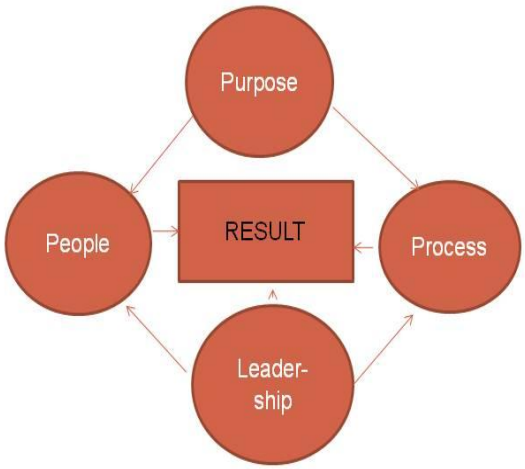
Argyris (1990) menar att dessa punkter leder till ett dåligt ”fotarbete” för gruppen. Görs det inget åt detta hävdar han att gruppen i förlängningen utvecklar en kvalificerad inkompetens (Skilled incompetence). En metod som han lyfter fram, i syfte att starta en utvecklingsprocess är lärande av första respektive andra ordningen.

Skiss över första respektive andra graden av lärande



## Förändringens Fyra Rum och Organistionsbarometern

Upphovsman till Förändringens fyra rum är Claes Jansen, forskare, psykolog, docent i pedagogik och författare. Utvecklingen och spridningen av Fyrarummaren är ett konkret resultat av det mer än 15 år långa och produktiva samarbetet mellan Ander & Lindström AB och Claes Jansen.
En rad praktiska verktyg är knutna till Fyrarummaren, bl.a. Personlig Dialektik med Outsiderskalan, **Organisations-,** Team-, Lednings-, Lagidrotts- Jämställdhets – och Klassrumsbarometern.
Förändringens fyra rum är en teori om förändring, om hur människor och organisationer reagerar i kris och utveckling, under stress och tryck utifrån och i vardagslag. Teorin betraktas ända sedan dess tillkomst i mitten av sjutiotalet som en av de mest praktiskt användbara teorierna på organisations- och ledarskapsområdet.




Sammanfattningsvis kan man säga att fyrarumsteorin med dess pedagogiska verktyg och arbetsmetoder bidrar till att:

- skapa ett gemensamt språk som fungerar i samhällets alla företag och organisationer och i livets alla faser
- ökad förståelse för olikheter som gör det möjligt att samarbeta även i svåra stunder
- förbättrar resultaten
- överbrygga gränser såsom geografi, språk, kultur, religion, ålder, kön, utbildning, yrke, social ställning etc
- öka upplevelsen av mening och sammanhang

Genom att använda Organisationsbarometern kan medlemmarna i en arbetsgrupp, ledningsgrupp eller ett helt företag karlägga nuläget, styrkor, svagheter, och utvecklingsbehov.

De identifierade utvecklingsbehoven ligger till grunden för framtagande av adekvata och välförankrade utvecklingsplaner.
Sammanfattningsvis kan man säga att Organisationsbarometern syftar till att ta reda på:

- Hur vi har det?
- Vad vi tycker om det?
- Vad vi vill göra åt det?
-

Alla deltagare är lika delaktiga i hela processen.

## Målstyrning

Peter Druker lanserade teorin om målstyrning och självkontroll 1954 i boken Management by objectives. Teorin har blivit ett begrepp och presenteras ofta som *teorin om målstyrning* och att det är ledaren som presenterar de övergripande målen/strategierna. I samråd med underställda formuleras sedan mål på grupp- och individnivå.

Syftet med målstyrningsprocessen är ge underställd personal större självständighet och frihet att välja tillvägagångssätt för att nå uppställda mål. Underställda skall i större omfattning utöva ”egenkontroll”. Det är inte så att ledarnas och hierarkins betydelse minskar. Det är snarare så att organisationens styrsystem förändras från att fokusera på regler, kontroll och instruktioner till mål och normer.

## Exempel på andra ledar- och managementteorier

- The Managerial Grid theory - Mouton & Blakes
- Ekonomi- och administrativa system betraktas som ett sätt att påverka framtiden
- Strategiskt ledarskap – M. Porter
- Re-engineering – M. Hammer & J. Champy
- ISO 9000 och 14000
- Scientific management
- Benchmarking

HUVUDKONTOR
Huskvarnavägen 62, 554 54 Jönköping
tfn: 0733 – 244 965

FILIALER
Anderstorpsvägen 24, 332 36 Gislaved
Klintvägen 3, 590 40 KISA
Rutger Fuchsgatan 9, 116 67  Stockholm

info@industriforum.se
www.industriforum.se