

# ORGANISERING OCH LEDANDE I DET MODERNA ARBETSLIVET

## WORKSHOP I STOCKHOLM 24.4. 2006

Ledning beskrivs ofta som hanterandet av vertikala relationer av över- och underordning. Intresset fokuserar på att utbilda och utveckla ledares strategiska tänkande, personlighet, stresstålighet och förmåga att skapa goda relationer med underställda.

I det moderna arbetslivet finns emellertid också ett ökat behov av precision, flyt, timing, kraftsamling etc. Av medarbetarna krävs därför ökad flexibilitet, rörlighet och autonomi. Verksamheten kan inte heller som förr ses som en fast och väldefinierad organisatorisk struktur. Den måste kunna anpassas efter det aktuella behovet och vad som måste utföras.

Behovet av ökat handlingsutrymme och självständighet kombinerat med ökad individuell påverkansmöjlighet skapar ovisshet, osäkerhet och otrygghet i det sociala samspelet. Komplexiteten i samarbetet ökar. Detta sakförhållande kan inte åtgärdas genom en konventionell ledning. Chefer och medarbetare måste numera i samverkan skapa nya ledningsfunktioner och en effektiv infrastruktur. Åtgärder hämtade från industrisamhällets produktionstänkande riskerar i allmänhet att försvåra framväxten av effektivitet och hälsa.

Att bryta den gamla vanan av över- och underordning är dock svårt. Detta är en språklig samtals- och analysmodell som penetrerar våra resonemang. Alla har vi också erfarenheter av dåliga auktoritetsrelationer som lätt aktiveras i de samtal som måste föras. Att komma vidare från ett sådant gammal inarbetat mönster är inte lätt. En möjlig väg att förbereda sig för dessa nya ledningsformer är samtal i vilka olika perspektiv kring ledningsfrågan kan brytas.

I moderna ledningsutvecklingsprogram som de som nu genomförs och planeras inom Försvarsmakten fokuserar man därför på denna specifika fråga för att förbereda både ledare och medarbetare på den nya situation de måste kunna hantera. Detta leder fram till den specifika utformning av utbildningen som presenteras i Pedagogiska Grunder. Denna lägger i sin tur grunden för en helt ny förståelse av ledning och organisering.

Vi använder i denna workshop tankarna från rapport 110 "Organisering och ledande" som är ett kapitel i Försvarsmaktens utbildningshandledning "Pedagogiska Grunder" samt rapporten 108: "Att höra skillnad på god och dålig ledning". Vi använder oss också av rapporter från Försvarsmaktens tidigare kurs KLLOK och utvärderingar av aktuella ledarutvecklingsprogram och andra liknande aktiviteter.

- Vi inleder med att berätta om
- Skillnaden mellan ledarskapsutveckling och ledningsutveckling
- Skillnaden mellan programmatisk och "undan-för-undan planering"
- Ledning som skydd och hot
- Frågan om lydnad och autonomi och regler
- Från direkt till indirekt ledning
- Vi illustrerar resonemangen med aktuella exempel från våra projekt och knyter därvid i dialogens form an till deltagarnas egna erfarenheter, funderingar och situation.