



# Innehållsförteckning

Inledning.....	3
Hur läsa boken?.....	3
Kapitel 1 – Introduktion.....	4
Kapitel 2 – Vad menar vi med ”en organisation”?.....	4
Exempel på frågor:.....	4
Kapitel 3 – Mål och visioner.....	4
Exempel på frågor:.....	5
Kapitel 4 – Strategi.....	5
Exempel på frågor:.....	5
Kapitel 5 – Organisationsstruktur.....	5
Exempel på frågor:.....	6
Kapitel 6 – Organisationskultur och symbolism.....	7
Exempel på frågor:.....	7
Kapitel 7 – Human Resource Management.....	8
Exempel på frågor:.....	8
Kapitel 8 – Arbetsgruppens dynamik.....	8
Exempel på frågor:.....	9
Kapitel 9 – Ledarskap.....	9
Exempel på frågor:.....	10
Kapitel 10 – Förändring i och av organisationer.....	11
Exempel på frågor:.....	11
Kapitel 11 – Förnyelse i och av organisationer.....	11
Exempel på frågor:.....	12
Kapitel 12 – Ledning av organisationer.....	13
Exempel på frågor:.....	13
Kapitel 13 – Ledning i olika sammanhang.....	13
Exempel på frågor:.....	14

# Inledning

I detta dokument ger jag några kommentarer till varje kapitel i min bok, *Organisering och ledning*. Dels är det en slags läsanvisning med förslag på instuderingsfrågor, dels indikerar jag vad som *möjligen* kan komma som frågor vid en examination. Naturligtvis skiljer sig examinationen åt mellan olika kurser (program och högskolor/universitet), så därför måste du göra egna bedömningar utifrån just din kurs. Det är alltså fullt möjligt att man vid en examination tar upp andra frågor och på andra sätt. Mina kommentarer här ska ses som just *mina*. Varje lärare som arbetar med boken har förmodligen sitt sätt att använda den och ställa frågor utifrån den.

Huvuddelen av frågorna har karaktären av "lästest", dvs de är kortfattade och bygger på att du ska känna till begrepp, teorier, modeller. Det handlar om att *definiera* eller (kortfattat) *beskriva* något. Ett mindre antal frågor är av mer utförlig karaktär och handlar om att du inte bara beskriver, utan redogör och diskuterar ett visst ämne. Förmågan att svara på dessa mer utförliga frågor är egentligen det som vi (jag) vill att du (så småningom) ska kunna göra. Då visar du en bredare och djupare förståelse och att du kan använda teorierna. Men, med detta sagt, så måste jag dra en gräns i detta dokument och därför ger jag bara några exempel på sådana frågor.

Har du frågor, kontakta mig gärna [magnus@calcarius.se](mailto:magnus@calcarius.se)

## Hur läsa boken?

Det här ämnet är lite klurigt och det är inte självklart hur man ska läsa en sådan här bok. Min erfarenhet är att det bästa är att växla mellan att läsa detaljerat och att fundera på helheten och samband mellan olika detaljer. Läsa noga, men fastna inte för länge i ett och samma avsnitt eller kapitel. Gå vidare. Ibland förstår man en tidigare diskussion först när man läst några kapitel till. Då kan det vara dags att gå tillbaka.

Genom att läsa innehållsförteckningen kan man få en bra uppfattning om vad författaren anser vara centrala begrepp och resonemang. Man ser då helt enkelt till att man för någon annan (mamma, bror, syster, lärare, examinator) kortfattat kan återge vad rubriken handlar om. Vad menas till exempel med "designparametrar" i kapitel 5? Notera att man ska skilja på att ge en kortfattat övergripande presentation av vad till exempel "designparametrar" handlar om, och att detaljerat diskutera någon aspekt av designparametrar, till exempel specialisering. Jag rekommenderar också att du läser alla avslutande reflektioner ur ett ledarperspektiv. Här kan det finnas användbara kommentarer till kapitlet.

Boken innehåller fler nya ord än vad du kommer hinna lära dig under en kurs. Det är som det ska vara och inget konstigt. En del av läs-jobbet handlar således om att rensa bort det som du inte behöver komma ihåg eller förstå just nu. Här bör i normalfallet dina lärare ge antydningar om det via kursupplägget, föreläsningar, examinationsuppgifter osv.

Många ord har flera betydelser. Vilken betydelse som gäller beror på det specifika sammanhanget. Det går därför inte att "surfa runt" på ett allt för ytligt sätt. Man måste "in" i ett visst sammanhang, ett visst resonemang för att förstå.

När du läser, försök att ofta göra kopplingar till dina egna erfarenheter. Hur stämmer det som står i boken med det du var med om? Prata med dina kurskamrater. När du läser tidningar, surfar på nätet, ser filmer, etc., knyt ihop med bokens teorier: "Är detta som sägs

i filmen om det här fotbollslaget det man menar med struktur?”, ”Det som nu händer i vårt tjegegång, är det en maktkamp kring vem som ska leda gänget?”.

## Kapitel 1 – Introduktion

Det är nog få som ställer en tentamensfråga på kapitel 1 (men man kan aldrig vara säker!). För din egen del kan du dock ha stor nytta av att sätta dig in i resonemangen om språk, reflektion och perspektiv.

## Kapitel 2 – Vad menar vi med ”en organisation”?

Det finns många olika sätt att beskriva ”en organisation”. Även om du inte lär dig alla möjliga sätt utantill, ska du nog försöka lära sig några. Till exempel är det bra att känna till olika funktioner. Det finns också en klar poäng med att lära sig den summerande modellen som är kopplad till bokens innehåll.

En del av de saker som diskuteras i kapitlet rymmer ett stort djup. Det vill säga, man kan fundera mycket och länge. Särskilt utmanande är det postmoderna perspektivet. Sök gärna på ordet ”postmodernism”.

### Exempel på frågor:

- *Varför finns organisationer?*
- *Beskriv kort tre olika perspektiv på organisationer.*
- *Vad menas med uttrycket social ingenjörskonst?*
- *Beskriv transformationsmodellen.*
- *I kapitel två anges flera organisationsmodeller. Välj ut valfri modell och återge den både grafiskt och med beskrivande text.*
- *Beskriv en organisationsmodell baserad på bokens innehåll.*
- *Vad menas med huvudman?*

## Kapitel 3 – Mål och visioner

Detta kapitel är relativt kort och det finns inte så mycket annat att säga än att man bör känna till ”det mesta”. Beroende på nivå skiljer det sig givetvis kring krav på djupet av resonemangen. För- och nackdelar med mål, processen att formulera mål, olika typer av mål, mätning av mål, effektivitet, etc., är grundläggande. Särskilt intressant kan det i vissa kurser vara att kunna skilja på resultat-, prestations- och processmål. Avsnittet om affärsidé är lite längre och också lite klurigare, eftersom det finns två varianter av affärsidémodellen. Den enklare ska man definitivt kunna. Diskussionen om visioner, drömmar, filosofier, etc. verkar ha blivit allt mer aktuell i många organisationer. Se till att du kan hålla tungan rätt i mun vad gäller de olika begreppen.

## Exempel på frågor:

- Beskriv *SMURT-modellen*.
- Redogör för *intressentmodellen*.
- Beskriv några *olika typer av mål*.
- Diskutera vilka utmaningar som finns kring *mätning av mål*.
- Vad menas med *affärsidémodellen*?
- Definiera begreppen *effektivitet* och *produktivitet*
- Vad är skillnaden mellan *resultat-*, *prestations-* och *processmål*?
- Vad är skillnaden mellan *vision* och *mission*?
- Beskriv Pine & Gilmores modell över *upplevelseekonomin*

## Kapitel 4 – Strategi

Strategi är ett tema som i en del grundkurser mer eller mindre lämnas utanför, medan det i andra är ett viktigt inslag. Strategi behandlas ibland mer i marknadsföringskurser (marknadsstrategier). Det jag dock tycker saknas i dessa fall är en medvetenhet om att det åtminstone finns två olika grundläggande perspektiv på strategi: strategi som *formulering* respektive strategi som *formering*. Att kunna återge en modell för strategiformuleringsprocessen är alltid bra, liksom att förstå sig på omvärldsanalys, positioneringsskolan och resursbaserade skolan. Man bör också kunna formulera en grundläggande kritik mot strategi som formulering. Läs gärna exemplet om Honda noga.

## Exempel på frågor:

- Definiera begreppet *strategi*.
- Vad är skillnaden mellan *strategiformulering* och *strategiformering*?
- Beskriv *strategiplaneringsprocessen*.
- Beskriv *Porters* modell som används vid analys av branscher.
- Beskriv vad som menas med *resursbaserade skolan*.
- Hur kan vi förstå uttrycket "strategiskt tänkande"?

## Kapitel 5 – Organisationsstruktur

Organisationsstruktur handlar om hur man fördelar och samordnar arbetet. Arbetsfördelningen diskuteras med hjälp av begreppen design av *position* och design av *enheter*. Samordningen diskuteras med hjälp av design av laterala *länkar* och design av *beslutsfattande*. Detta bör man ha en "någorlunda" bra förståelse för. Man går dock sällan in allt för djupt i detaljerna här, eftersom syftet är att komma fram till några olika organisationstyper, bland annat med hjälp av *samordningsmekanismer* och *situationsfaktorer*. Mintzberg förenklar verkligheten *oerhört* i denna diskussion. Trots detta tycker jag det hjälper att först förstå denna förenklade bild av organisationstyper och vad det

är som är huvudsakliga skillnader mellan dessa. Vill man gå vidare i att förstå olika organisationstyper får man komplettera med att exempelvis läsa hans egna böcker.

En not: de senaste åren har jag arbetat med flera offentliga organisationer där de haft nytta av att förstå sig själva som en professionell byråkrati. Då inser de att ett visst sätt att leda organisationen ofta är lite svårare.

En not till: håll isär "samordningsmekanismer" och "samverkansmekanismer". Det är i Mintzbergs värld *olika* saker. Finns risk att din lärare vill "finta" dig lite genom att ställa frågor om dessa begrepp.

Avsnitten om *nätverksorganisationer* respektive *processorganisationer* är ofta sådant man går in på när man har förstått det andra, mer grundläggande. Notera att man kan säga att nätverksorganisationer kan ses som en variant av Mintzbergs organisationstyper: till exempel *adhocratier*. Men, det beror på vilken definition av nätverksorganisation man tänker på. *Adhocratier* fungerar ofta som löst sammansatta nätverk. Samtidigt kan man säga att en del organisationer som är sammankopplade i nätverk, ingalunda är några *adhocratier*, utan tvärtom traditionella maskinbyråkratier. När det gäller processorganisationer brukar en del betona att den viktigaste och svåraste utmaningen är just att samordna arbetet. Så då måste man gå tillbaka till sådant som laterala länkar. Idéerna länkade till uttrycket processorganisationer har fått ny näring genom att lean (resurssnål produktion, se också kapitel 11) blivit mycket populärt bland privata och offentliga organisationer.

Avsnittet om fysisk struktur är förmodligen inget märkligt, medan diskussionen om gränser och gränslöshet är lite klurigare. Fundera gärna en extra gång här.

## Exempel på frågor:

- Definiera begreppet *organisationsstruktur*
- Rita ett enkelt *organisationsschema*.
- Återge kortfattat alla *designparametrar*.
- Beskriv vad som menas med *specialisering*. Ge konkreta exempel.
- Vad menas med *samverkansmekanism*?
- Beskriv kortfattat de fem grundläggande *organisationstyperna* samt ge ett konkret exempel på varje typ.
- I den professionella byråkratin är *standardisering av färdigheter* den dominerande samverkansmekanismen. Vad betyder det? Ge konkreta exempel.
- Varför talar en del om att *riva pyramiden*? Beskriv vad detta handlar om och motivera
- Diskutera minst två sätt hur organisationer kan använda *nätverk som en strategi*.
- Redogör kortfattat för argumenten för varför det kan vara intressant att bygga en *processorganisation* (vilka problem löser man då?).
- Beskriv kortfattat vad som menas med *fysisk struktur*. Hur hänger det ihop med exempelvis kreativitet?
- Vad menas med *organisationsfält*?
- Är det möjligt med *gränslösa organisationer*? Diskutera.

# Kapitel 6 – Organisationskultur och symbolism

En del brukar tycka att diskussionen om organisationskultur nog är bra, men jämfört med föregående kapitel, svårare och mer "flummigt". Andra tycker att det är här som organisering och ledning börjar bli intressant och spännande, medan de tycker att föregående kapitel däremot är tråkigt och intetsägande. Klart är i alla fall att det är svårare att skriva ett kapitel om organisationskultur än om organisationsstruktur. Delvis beror det på att det finns en viss tvekan hos många forskare kring hur man ska hantera temat. Orsaken till denna tvekan kan spåras till de *två grundläggande perspektiv på kultur* som presenteras i kapitlet. Steg ett är därför att förstå skillnaden mellan dessa perspektiv.

Själv lutar jag åt att anser att kultur som metafor är ett mer användbart perspektiv. Detta trots att det i första hand verkar göra det svårare att veta hur man som ledare ska agera. Poängen är att om man anser att kultur är en variabel, så *verkar* det lätt att börja "ratta in" kulturen på rätt våglängd. När det sedan inte fungerar, försöker man hitta alla möjliga förklaringar. Kanske är det dock kanske just tron på att det *verkar* lätt som är orsaken? Detta är viktigt att förstå, eftersom mycket annat följer av detta.

*Scheins definition av kultur* är omfattande. Man kan faktiskt börja bakifrån med att kultur är det som lärs ut till nya medlemmar som "... det rätta sättet att uppfatta, tänka och känna (i relation till dessa problem)". Därefter kan man titta på orden "... ett mönster av delade grundläggande antaganden (föreställningar, förståelser) ...". Sedan kan man titta närmare på det problem som varje grupp måste lösa gällande intern integration och extern anpassning.

Figuren som beskriver *organisationskulturens tre nivåer* är i mitt tycke en mycket bra modell att använda för att studera kulturer. Öva dig gärna på att använda den. Vilka värderingar respektive antaganden ligger exempelvis bakom en korridor med stängda dörrar?

Det hittills sagda är grunden. Resten av kapitlet kan ses som en fördjupning. Särskilt vill jag betona att de tre avsnitten med *kulturella uttryck* ska förstås som en fördjupning av diskussionen om artefakter i Scheins modell. Gör dig "hemmastadd" med dessa resonemang.

Efterföljande avsnitt bidrar till ännu mer fördjupning. Förmodligen kan du behandla detta lite mer översiktligt. I en grundläggande kurs är det sällan viktigt att exakt kunna skilja på kultur, klimat eller anda. Avsnittet om olika sätt att klassificera kulturer kan du antagligen läsa informativt. Det kan också vara användbart om du själv ska studera en viss kultur.

## Exempel på frågor:

- Definiera begreppet *organisationskultur* (enligt Schein).
- Beskriv två *grundläggande perspektiv på organisationskultur*.
- Beskriv kortfattat *organisationskulturens tre nivåer* enligt Schein.
- Vad menas med *artefakt*?
- Redogör kortfattat hur *symbolism* hänger ihop med kultur.
- Vad menas med *metafor*?
- I boken diskuteras tre olika typer av *kulturella uttryck*. Vilka? Ge exempel.
- På vilket sätt är *sagor och berättelser* viktiga inslag i en organisation?

- Vad menas med *subkultur*?
- Redogör för hur resonemanget går när det gäller *kultur och effektivitet*.
- Välj ut en valfri organisation och försök identifiera deras viktigaste artefakter. Försök sedan tolka deras underliggande värderingar. Annorlunda uttryckt: vad "säger" en viss artefakt?

## Kapitel 7 – Human Resource Management

Detta kapitel är förmodligen relativt lättläst för de flesta, i alla fall fram till avsnittet med kritiska tankar om HRM. I en del grundläggande organisationskurser går man inte in så mycket på HRM, förutom att man talar en del om motivation. Det gäller således att känna av vad som gäller för just din kurs. Avsnittet med kritiska tankar är viktigt. Här ställs flera utmanande frågor som varje ledare behöver fundera på. Det är dock inga lätta frågor, så här behöver man lägga ner en hel del tid.

### Exempel på frågor:

- Vari består *skillnaden mellan HRM och personaladministration*?
- Nämn minst tre metoder för att välja rätt person vid rekrytering.
- Välj ut valfri *motivationsmodell* och *tillämpa* den på ett konkret exempel.
- Vad är *commitment* och är det någon skillnad mot begreppet *motivation*?
- Nämn minst tre saker att tänka på när man ska ge *positiv förstärkning* (enligt Skinner).
- Redogör för vad som menas med *icke-monetära belöningar*.
- På vilka *grunder kan man bestämma belöning*?
- Beskriv några metoder för *utveckling av personal*.
- Vad står förkortningen *KASAM* för?
- Beskriv kort *skillnaden mellan kunskap och kompetens*.
- Redogör för begreppet *intellektuellt kapital*, inklusive de tre olika kapitaltyperna.
- I boken diskuteras *kritiska tankar om HRM*. Beskriv och diskutera valfri kritisk tanke.
- Redogör för diskussionen om "*organisationen som kapitalismens instrument*". Gör också egna reflektioner.
- En bonusfråga: vad har texten till Kents låt "Dom andra" med kapitel 7 att göra?

## Kapitel 8 – Arbetsgruppens dynamik

Det finns anledning att säga att detta kapitel är ett mycket viktigt kapitel. Det mesta vi gör i organisationer gör vi i grupp. Grupper som fungerar dåligt har stor betydelse för organisationens prestationer men också för hur medarbetare känner inför att gå till sitt arbete. Ett arbete som i sig är förhållandevis tråkigt, enformigt, tungt, etc. kan framstå som mycket mindre tråkigt om man tillhör en bra arbetsgrupp där det "funkar" och där man har kul.



Det är svårt att peka ut något som är mindre viktigt än något annat. Man bör nog lägga ner en hel del tid på kapitlet. Det är svårare att "skumläsa" detta kapitel än exempelvis kapitel 7. För egen del tycker jag att det här med gruppens utvecklingsfaser samt hur man kan förstå en grupp på ett djupare plan, är mest intressant och kanske också mest användbart. Samtidigt är det också rätt frustrerande, eftersom det i arbetslivet finns så många ineffektiva grupper. Detta trots att vi egentligen vet rätt mycket om hur vi kan skapa mer effektiva grupper. Ju mer man lär sig om vad hur man *skulle kunna* göra, desto jobbigare är det att se grupper som inte fungerar.

I kapitlet diskuteras många saker som är möjliga att direkt omsätta i vardagen. Det finns flera teorier som du kan "pröva" på exempelvis din familj, kompisgäng, idrottslag, studentgrupp eller ledningsgrupp. Varför inte testa att agera på ett nytt sätt i en konflikt?

## Exempel på frågor:

- Definiera "grupp".
- Beskriv *gruppaktiviteternas tre dimensioner*.
- Definiera (grupp)normer. Diskutera ett exempel på *normbrott*.
- Vad menas med *rollmotstridigheter*?
- Vad kan *rolloklarhet* leda till?
- Beskriv några *standardroller*. Diskutera dina egna erfarenheter av dessa i grupper du själv varit med i.
- Vad står *FIRO* för?
- Beskriv kortfattat en *grupps utvecklingsfaser* utifrån *FIRO*-modellen.
- Beskriv vad *tillhöra-fasen* handlar om och ge exempel från egna erfarenheter.
- En grupp har uppgifter att hantera. En sådan handlar om *agendan*. Beskriv vad det innefattar?
- Beskriv minst två olika sätt att *fatta beslut på*. Ge egna exempel.
- När man diskuterar *interpersonella* processer finns det en del att vara uppmärksam på vid *möten*. Vad? Nämn åtminstone tre saker och ge exempel.
- Beskriv en enkel *kommunikationsmodell*.
- Beskriv *Johari-fönstret* samt vad det används till.
- Beskriv *feedback-trappan*.
- Nämn minst *tre principer* att följa när man ska ge *feedback*.
- Ge exempel på *grupputvecklingsinsatser* man kan göra.
- Redogör för *kritiken* mot föreställningen att det alltid är *bra (bäst) att arbeta i grupp*.

## Kapitel 9 – Ledarskap

Det är svårt att skriva ett kapitel om ledarskap. Det finns mycket forskning och det blir nästan omöjligt att summera och ta fram det viktigaste. Det finns inte heller någon tydlig process att hänga upp diskussionen på, av typen "först gör ledaren detta, sedan detta och slutligen detta". Jämför exempelvis med diskussionen om strategi, HRM och grupper. Visserligen skulle man kunna formulera en process av typen "först kommer ledaren till organisationen, det första han gör då är ...". Men det skulle vara ett mycket ovanligt sätt att skriva.

En komplicerande faktor är att det finns så många olika teorier. Flera av dem har funnits med så länge att det känns "omöjligt" att inte ta upp dem i en grundbok. Samtidigt, och det här kanske låter konstigt, kan det ibland kännas lite "meningslöst" med dessa ledarstilar. Det

är liksom den ena efter den andra efter den tredje. Lite påminner det om avsnittet med alla motivationsteorier i kapitel 7. Nu menar jag givetvis inte att det är helt meningslöst. Varje teori kan användas som underlag för reflektioner kring ledarskap. Jag har också försökt att göra det lite mer meningsfullt genom att koppla ihop teorier med varandra. Ibland känns de dock lite väl begränsade med sina (oftast) två dimensioner. Varför inte fler? Till det finns det så mycket man skulle vilja ta upp. Men det går inte, med mindre än att det blir en helt egen bok. Tyvärr måste man därför utesluta en hel del man skulle vilja skriva. Jag tänker här på de mer vardagliga utmaningar som en ledare ställs inför. Vad händer när man kommer som ny till en organisation? Hur håller man sitt första möte med medarbetarna? Hur kan man hantera utfrysning? Vad gör man när man upptäcker att de andra cheferna ignorerar en?

## Exempel på frågor:

- Definiera *ledarskap*.
- Beskriv kortfattat *skillnaden mellan ledare och chef*.
- Vad är *skillnaden mellan direkt och indirekt ledarskap*?
- Hur är det att vara ledare? Beskriv tre *kännetecken på ledares arbete* som forskningen kommit fram till.
- Beskriv *Mintzbergs indelning av ledarskapet i tre olika typer av roller*.
- Beskriv och jämför två valfria ledarstilsteorier. Vilka för- och nackdelar ser du med respektive teori?
- I en ledarstilsteori diskuterar man i vilken utsträckning *ledaren betonar omtänksamhet eller strukturering*. Vad menas med detta? Ge konkreta exempel.
- Beskriv Herseys och Blanchards ledarstilsteori *det situationsanpassade ledarskapet*. Diskutera huruvida den är realistisk eller inte. Ta upp minst ett argument för respektive emot.
- Vilka fyra områden kan man arbeta med som ledare om man utgår från *path-goal teorin*?
- Beskriv kortfattat vad som menas med *karismatiskt ledarskap*. Diskutera sedan om det är ett ledarskap som passar bättre respektive sämre i en viss typ av organisation. Ge minst ett exempel på vardera bättre respektive sämre.
- Vilka fyra processer handlar enligt Bass och Avolio det transformativa ledarskapet om?
- Normalt säger vi att ledaren har makt över underställda (medarbetare). Det finns dock argument för att säga att *medarbetarna har (viss) makt över ledaren*. Vilka är dessa?
- Beskriv kortfattat *coachning* samt diskutera vilken annan ledarstil den hänger ihop med (påminner om, kan kopplas till).
- Finns det en *svensk ledarstil*? Beskriv både det som talar för och det som talar emot att en sådan finns.
- Collins föreslår att det finns fem nivåer av ledarskap. Vad är *skillnaden mellan nivå 4 och nivå 5*?
- Redogör för vad som menas med att *ledarskap handlar om management of meaning*.
- Det brukar sägas att *kvinnor diskrimineras när det gäller ledarpositioner*. Diskutera minst två teorier som försöker förklara varför denna diskriminering sker.
- Beskriv kortfattat huvudsakliga kännetecken för *ledarskap på olika nivåer*.
- Redogör för forskningen om *ledareffektivitet*. Redogörelsen ska slutföras med ett resonemang om vad vi egentligen kan säga?
- Beskriv vad som menas med *attributionsteori inom ledarskapsområdet*.

# Kapitel 10 – Förändring i och av organisationer

Många chefer vittnar om att det som kännetecknar dagens chefsarbete är förändringsarbete. Utifrån det borde detta och nästa kapitel vara oerhört viktiga. För de som har praktisk erfarenhet tror jag att detta kapitel är relativt lättförståeligt. Ha dock tungan rätt i mun, för det kan finnas lite mer vindlingar och vinklingar än vad det först framstår som. För de med ringa praktisk erfarenhet av just förändringsarbete, kan det vara lite svårt att leva sig in i alla resonemang. Det går dock att "översätta" det mesta till det privata planet. Tänk på i vilken mån du själv förändrat dig, eller på hur svårt dina föräldrar, kompisar, barn, släkt etc. har att ändra på sig. Till det, öva dig på att "tänka dig in i" hur det skulle kunna vara i en organisation som behöver förändras. För att få en helhetsförståelse bör man nog behandla allt som lika viktigt.

## Exempel på frågor:

- Beskriv kortfattat några olika sätt att skilja på *olika typer av förändringar*.
- Beskriv några olika "*innehåll*" en organisationsförändring kan ha.
- Vad står förkortningen *OD* för?
- Beskriv *Lewins trestegsmodell*.
- Beskriv *Lippitt, Watson och Westleys sjufasmodell*.
- Varför är det så viktigt att utveckla ett *förändringsbehov*?
- Beskriv två metoder för att samla in material i syfte att *identifiera problem i en organisation*.
- Redogör för *Ansoffs teori om tillväxtstrategier*. Diskutera vilka konsekvenser de olika strategierna har för organisationen. Vad måste ledaren göra i de olika fallen?
- Diskutera hur *institutionell teori* kan användas för att förstå organisationers förändringsmål.
- Beskriv vilka *viktiga områden* som man behöver fundera kring när man ska gå från *ord till handling* (det vill säga "*implementera*)?
- Vilka fyra faser tas upp i *kriskurvan*?
- Ge tre exempel på *reella motståndreaktioner*.
- Ge tre exempel på hur man *möta och hantera förändringsreaktioner*.
- Redogör utförligt för vad som menas med *politiska processer* i samband med förändringar. Ge konkreta exempel. Diskutera hur man kan hantera dessa processer.
- Beskriv vilka *grundläggande föreställningar om förändring* som finns inom OD.
- Diskutera *kritiskt de grundläggande föreställningar om förändring* som finns inom OD.
- Vad menas med uttrycket "*organisationsförändring som förändring av mening*"? Hur kan du som ledare använda dig av detta? Redogör och diskutera utförligt.

# Kapitel 11 – Förnyelse i och av organisationer

Detta kapitel hänger ihop med föregående. I alla typer av organisationer behöver vi förnyelse, i stort som i smått. Det kan handla om att utveckla nya administrativa rutiner likaväl som att ta fram en ny produkt eller att hitta nya metoder för att sälja kläder i en butik.

Detta kapitel fokuserar alltså lite mer specifikt processen att skapa något nytt. Vad främjar och vad hindrar detta? I kapitlet diskuteras tre olika "lösningar" eller hellre, sätt att närma sig detta område. Varje "lösning" utgörs av en omfattande mängd forskning och erfarenheter där man till viss del utvecklat en särskild "vokabulär", ett sätt att prata om dessa utmaningar.

Kapitlet kan nog i sina delar framstå som mer avancerat än tidigare kapitel. Till viss del beror det på att det inte finns så många andra genomgångar av detta ämne på det här sättet i en sådan här lärobok. Det finns få andra att dra lärdom av. Kapitlets utformning och innehåll är därför mer av ett experiment än andra kapitel. Extra särskilt är det så när vi kommer till avsnittet om hur man skapar en organisation inriktad på förnyelse och går in på komplexitetsteori. Detta är svårt samtidigt som jag lite motsägelsefullt tycker att det rent intuitivt är "enkelt". Försök få en grundläggande känsla för vilka konsekvenser komplexitetsteorin har för en ledare.

## Exempel på frågor:

- En central fråga är: *Hur kan vi skapa förnyelse i organisationen?* Vilka tre förslag till svar ges i kapitlet?
- Definiera *organisatoriskt lärande* (enligt Argyris & Schön).
- Vad är *skillnaden mellan individuellt och organisatoriskt lärande?*
- Enligt Senge har en *lärande organisation kommit långt inom fem områden*: vilka?
- Ange tre *hindrande faktorer till en lärande organisation*. Beskriv på vilket sätt de faktiskt hindrar.
- Beskriv vad *kontinuerlig kvalitetsutveckling* handlar om.
- Vad betyder *Kaizen*?
- Beskriv vad *kvalitetsarbete* handlar om. Diskutera huruvida det egentligen handlar om *standardisering eller utveckling*.
- Vad menas med *kontroll- respektive lärandekultur*?
- Beskriv kortfattat *skillnaden* mellan begreppen *kreativitet, innovation samt entreprenörskap*.
- Beskriv några av *kännetecknen på entreprenörers handlande* som tas upp i boken.
- I boken görs en åtskillnad mellan *entreprenörskap på tre olika nivåer i en organisation*: vilka?
- Ange de *fyra typer av innovation* som tas upp.
- *Entreprenörskap på den operativa nivån* kan handla om flera olika saker. Kanter delar in det i *fyra olika kategorier*. Vilka?
- Redogör för *kännetecknen på entreprenöriella organisationer*. Var tydlig med vad som är skillnaden gentemot andra typer av organisationer.
- Diskutera *kritiskt resonemanget kring entreprenöriella organisationer*.
- Beskriv vad som menas med att *förnyelse kan ses som en disciplinerad aktivitet respektive ett förhållningssätt*.
- Beskriv vad som menas med *fjärilseffekten*. Illustrera den med ett exempel från organisationernas värld.
- Om man ska *leda förändring och förnyelse utifrån komplexitetsteorin*, vad blir då viktigt? Diskutera utförligt åtminstone tre områden som tas upp i boken.

## Kapitel 12 – Ledning av organisationer

Detta kapitel börjar med en lite förrädisk uppdelning i det jag kallar strukturledning respektive symbolisk ledning. Samtidigt, även om uppdelningen är förrädisk skulle jag nog ändå vilja tillstå att det finns organisationer där det är mycket tydligt att man i ledningsarbetet betonar strukturledning framför symbolisk ledning. Det är siffror, system, rutiner, dokument etc. som kommer i första rummet. Självklart använder man ändå sig av symbolisk ledning, men då i mycket mindre utsträckning. Jag tycker att man bör kunna redogöra för dessa två ledningsmodeller.

När det kommer till den integrerande ledningsmodellen finns det två saker att säga. För det första är det en modell som i sanningens namn inte är särskilt etablerad. Grundtankarna om samspelet mellan retorik, identitet och handling har visserligen rönt visst intresse, både bland chefer ”i verkligheten” och bland forskare. Detta gör att det är lite av ett experiment att ta upp den i boken och försöka göra den begriplig. För det andra, modellen ser enkel ut, men är egentligen rätt avancerad. Det vill säga för att kunna *förstå* den krävs det rätt mycket tanke och eftertanke. Så, om du tycker den inte ger något, kan det vara ett tecken på att du inte har funderat tillräckligt mycket på den.

### Exempel på frågor:

- Redogör utförligt för *skillnaderna mellan strukturledning och symbolisk ledning*.
- Beskriv kortfattat vad det *balanserade styrkortet* handlar om.
- Vilka är de två grundläggande *svårigheterna med målstyrning*?
- Diskutera *målstyrningens underliggande betydelser*. Ge konkreta exempel.
- När man i boken talar om symbolisk ledning via ord nämns begreppet *retorik*. Vad betyder det, och vad spelar det för roll när vi diskuterar ledning?
- Inom *retoriken* skiljer man på *tre typer av argumentation*. Vilka?
- Vad menas med *symbolisk ledning genom handlingar*? Ge exempel på några primära saker som ledare bör tänka på.
- Redogör för den *integrerade ledningsmodellen som bygger på ett samspel mellan retorik, identitet och handling*. Hur ska man förstå den? Hur kan man använda den? Ge konkreta exempel.
- Vad har *impressionismen* med ledning att göra?

## Kapitel 13 – Ledning i olika sammanhang

Detta kapitel handlar om ledning av olika typer av organisationer. Här tar jag tillfället i akt att diskutera några centrala drag i dessa organisationer som forskare lyfter fram som särskilt betydelsefulla att tänka på när man ska leda dessa. Riktigt intressant blir det dock förstås om man funderar på i vilken mån olika typer av organisationer kan lära av varandra. För en mindre erfaren läsare är detta kanske lite överkurs. Det kan dock vara en värdefull tankeövning att utifrån bokens alla resonemang se hur olika teorier, modeller, resonemang, etc. kan ”pusslas ihop” på olika sätt och vilka för- respektive nackdelar de olika ”pusslen” får/har.

## Exempel på frågor:

- Diskutera *skillnaden i att leda en konstnärlig respektive offentlig organisation*
- Beskriv vad som menas med *interaktiv ledning* när det gäller ideella organisationer.
- Diskutera kort tänkbara konsekvenser av att *affärssystem och familjesystem krockar med varandra i ett familjeföretag*
- Nämn fyra viktiga kännetecken på *kunskapsföretag/kooperativa organisationer/...*
- Vad menas med uttrycket att *företagsledning befinner sig i diskursiv förvirring?*