

Att leda utan att vara chef -om uppdragsledarskap

Strimma 1, kl. 13.30-13.50

Jason Martin, fil. dr i kvalitetsteknik



Bakgrunden, problemet och kunskapsbehovet

- Förfrågan från en av HELIX-samarbetspartners år 2018.
- Ett praktiskt problem:
 - Medarbetare med ledande roller utan någon riktig hemvist.
 - Ett "glapp". Ledarskapsutbildningar som ges riktar sig nästan alltid till formella chefer
- Vad är uppdragsledarskap och hur kan vi utveckla praktiskt användbar kunskap om det?
 - Utbildningsprogram



Att leda utan att vara chef -vad är "uppdragsledarskap"?

- Ett litet och spretigt forskningsområde
- Väldigt många olika ledarroller:
 - förtroendeman, ombudsman, verksamhetsutvecklare, samordnare, internkonsult, organisationsutvecklare, controller, utredare, strateger, processledare, teamledare, koordinator, projektledare osv.
- Vad är det *inte*?
 - Inte ***formellt chefskap***, inte heller ***informellt ledarskap***.
 - Det kan innebära projektledarskap (men är inte alltid det).



Vad skiljer uppdragsledarskap från annat, linjebaserat chefs- och ledarskap?

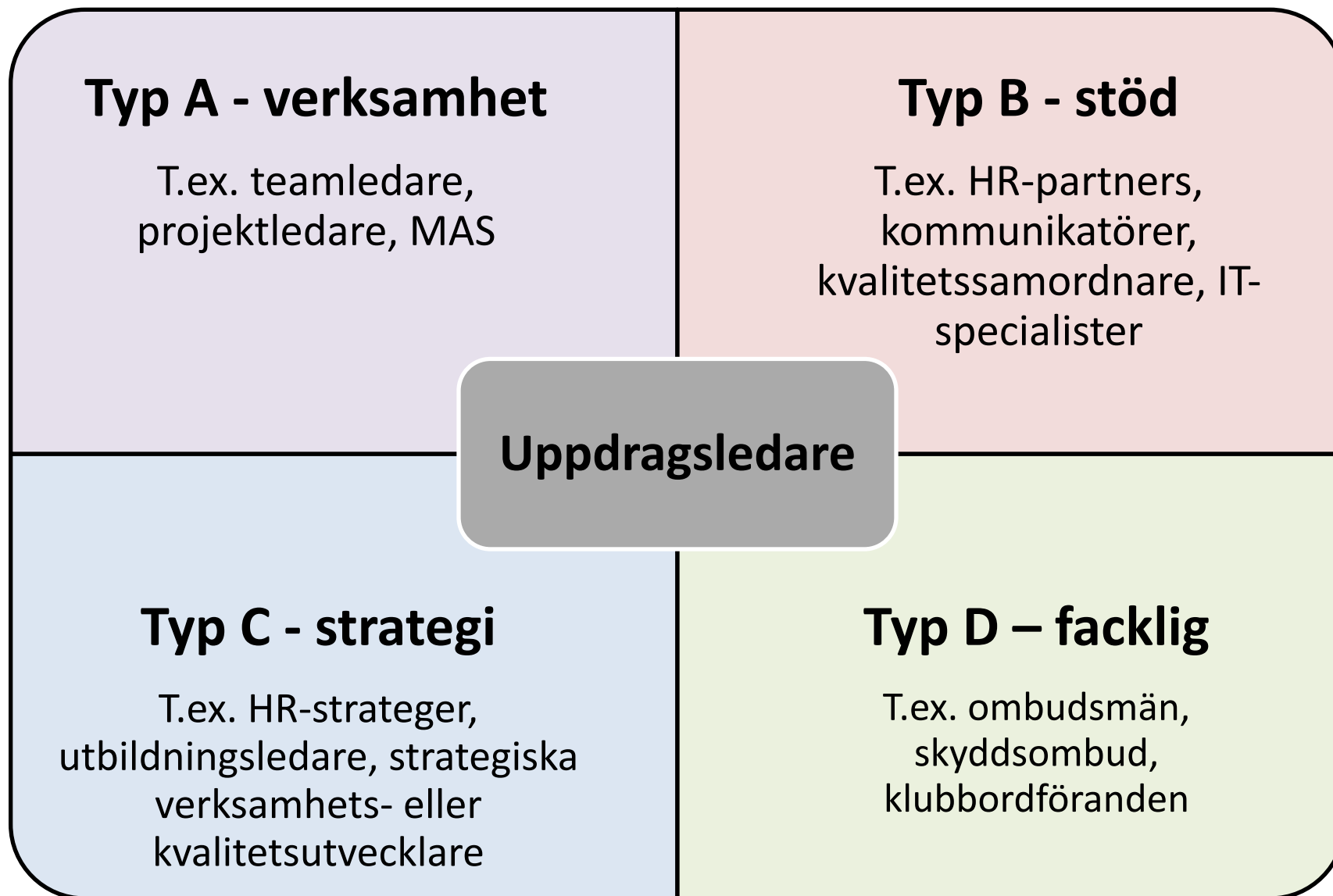
	Chefer	Uppdragsledare	
		Icke-projektbaserat	Projektbaserat
Tid	Ständigt pågående	Oftast ständigt pågående	Tidsbegränsat
Omfattning	Hel tjänst	Oftast del av tjänst	Del av tjänst eller hel tjänst
Legitimitet	Formellt tillsatt - <i>stark</i>	Kompetens i aktuell fråga - <i>svag</i>	Formell utnämning - <i>medel</i>
Ansvar	Verksamhetsansvar, ekonomiansvar, personalansvar.	Avgränsad till uppdrag/uppgift eller process..	För projektets genomförande och budget. Mandatet är relativt starkt.
Ekonomi	Heltäckande ekonomiansvar	Kan förfoga över vissa medel	Ansvar för projektbudget
Befogenheter	Tydliga och formella. Starkt mandat.	Otydliga. Mandatet är oftast svagt	Beror på. Mandatet <i>kan</i> vara starkt
Kontext	Huvudsakligen samma kontext, avdelning.	Rör sig mellan kontexter som inte är förutbestämda.	Rör sig mellan kontexter som är förutbestämda.
Medarbetare	Stabil medarbetargrupp där viss rörlighet kan förekomma.	Blandat av medarbetare och chefer. Stor variation och rörlighet kan förekomma.	Relativt stabil projektmedarbetargrupp. Viss rörlighet kan förekomma.

Vilka är då uppdragsledare?

- Ofta kopplat till professionsdomän eller intressefråga
 - T.ex HR, juridik, verksamhetsutveckling, kommunikation, lika villkor, inkludering, arbetsmiljö, fack, etc.



Uppdragsledare -en kategorisering



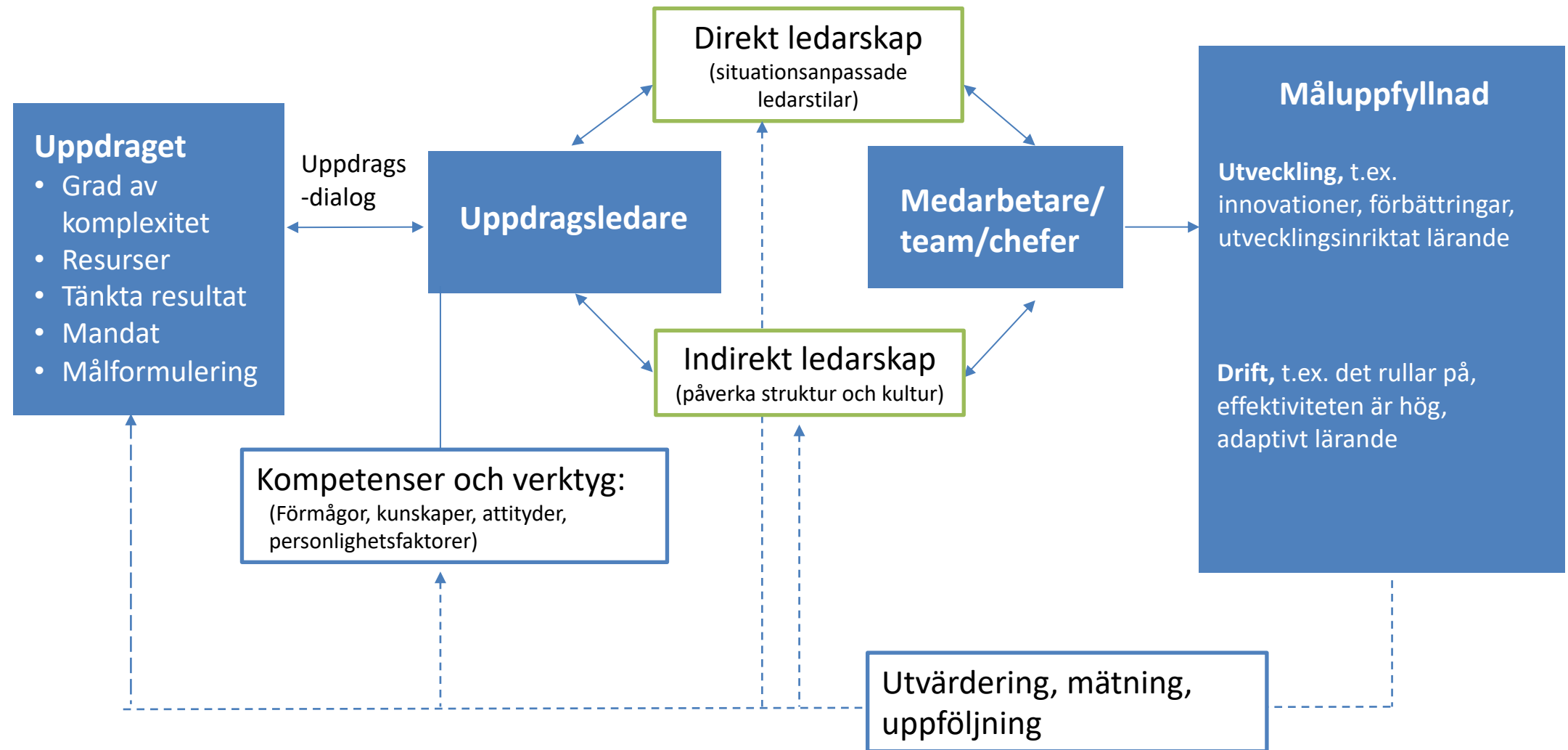
Tentativ modell för uppdragsledarskap

YTTRE **Hindrande och möjliggörande faktorer:** politiskt klimat, konkurrens, lagar och regler, m.m.

KONTEXT **Intressenter:** kunder, leverantörer, medborgare, politiker, media, forskare, m.m.

INRE **Hindrande och möjliggörande faktorer:** resurser, tid, ledningsstöd, formellt mandat, organisationslogiker m.m.

KONTEXT **Intressenter:** chefer, medarbetare, andra stödfunktioner, ledning, politiker m.m.



**Forskningsprojekt -ett integrerat
forsknings- och utbildningsprogram**



”Vi utvecklar kunskap om uppdragsledarskap genom ett integrerat forsknings- och utbildningsprogram”

Upplägg på forsknings- och utbildningsprogrammet



- Projektteamet från HELIX:

Jason Martin, universitetslektor IEI; Andreas Wallo, biträdande professor IBL; Mattias Elg, professor IEI;

- Bygger på gemensamt kunskapsbyggande och interaktiv ansats
- Tre heldagar med presentationer, workshops, dialog

Uppgifter på "hemmaplan" mellan träffarna, t.ex. reflektioner över situationer där ledarskapet har varit lyckat respektive mindre bra
- Programmet har hittills genomförts vid fyra tillfällen, totalt ca 140 deltagare.
- Målet är att ta fram modell för uppdragsledarskap

Exempel på utmaningar

Otydlighet i uppdrag och mandat

Att ha ansvar utan makt

Ibland frustrerande att inte ha mandat att tex ta beslut

Förmåga att motivera gruppen att utföra uppgifter som krävs.

Förändring, sätta i rörelse, riktning. Från A till B

Möjlighet att leda utan att ansvara för ordinarie chefsuppgifter.

Bära frågor fram och tillbaka mellan chef och kollegor

Intresse- och lojalitetskonflikter

Personalansvar i praktiken men inte på pappret

Ekonomi, ingen egen budget.

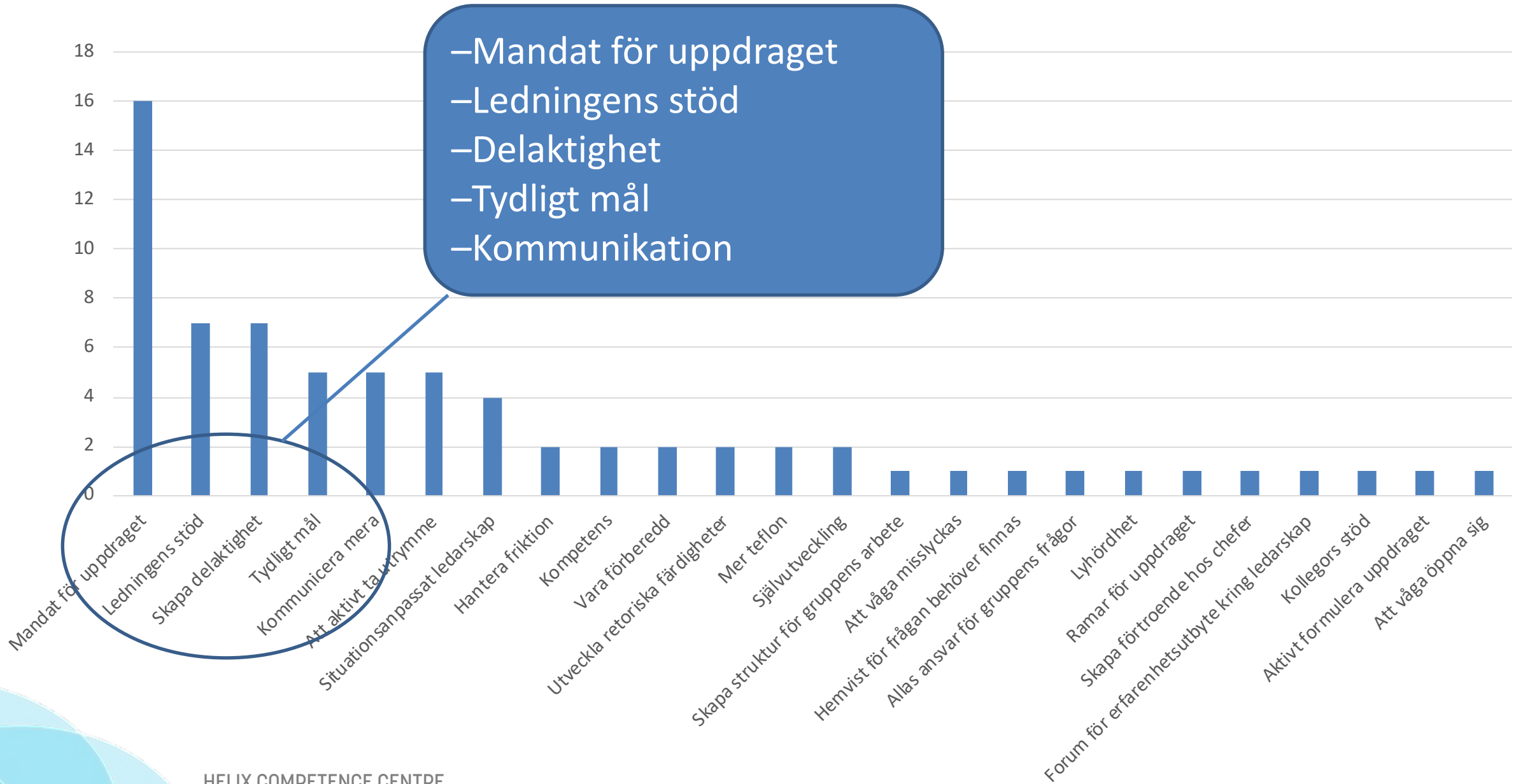
Framgångsfaktorer - exempel på berättelser från deltagarna

”Föregångsmannaskap. Genom att själva vara en aktiv och drivande part i en arbetsgrupp kan man få andra att följa i samma fotspår.”

”När man kliver fram måste jag vara beredd på att försvara mina argument och ställningstaganden, vilket kan leda till ”onödiga” konflikter som kan störa samarbetet. Ofta (för ofta?) omvärderar jag snabbt och kan lätt ta en annan ställning och hållning”

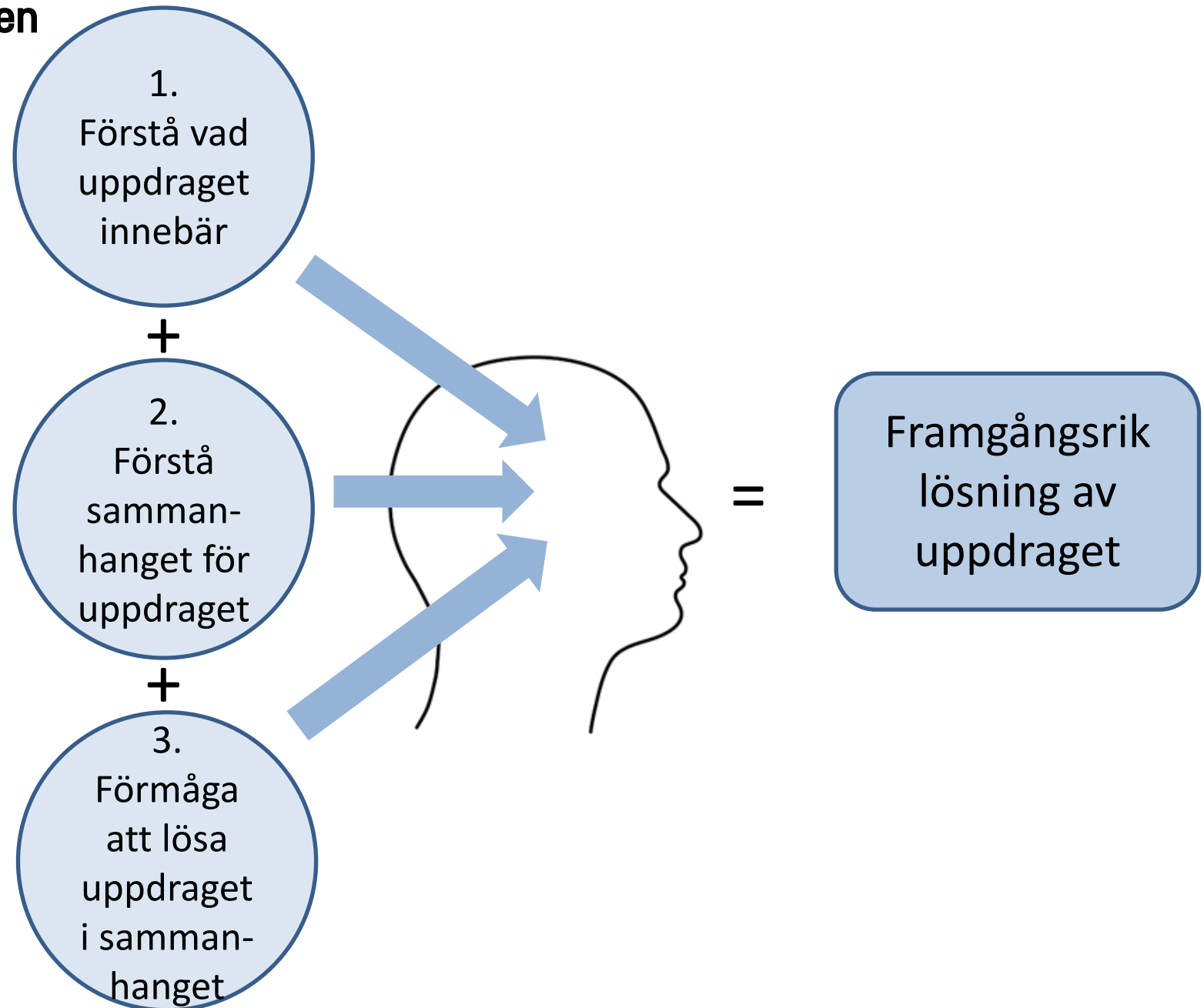
”Jag tar gärna initiativ och utrymme, men samtidigt vill jag inte trampa någon på tårna. Dessutom får man oftast för mycket i knät när man kliver fram. Att försvara mina argument kan vara besvärligt, jag känner mig fyrkantig och oflexibel”

Viktiga faktorer för att lyckas i uppdragsledarskapet



Den så viktiga uppdragsdialogen

- Vem är min uppdragsgivare/sponsor och vem är min kund?
- Varför skall uppdraget lösas?
- Vad skall göras?
- När skall uppdraget vara klart?
- Hur skall uppdraget lösas?



Exempel på involvering i uppdragsdialogen

”Vi inledde uppdraget med att ha workshops med ledningsgrupp och medarbetare och lyssnade in vad de ansåg vad styrkorna var. Vi pratade med dem om värdeord, vision och budskap och hur vi såg att det hörde ihop med deras arbete. Baserat på materialet från workshoptillfällena tog vi fram flera förslag på en lösning. Vi stämde av med ledningsgrupp och utvalda ur personalgruppen kring förslagen”

Avslutning, nästa steg

HELIX Competence Centre

<https://liu.se/forskning/helix-competence-centre>

