

Att leda i förändring

Ledarskap, Appreciative Inquiry och
samskapandets kraft

Kicki Oljemark

Smakprov - innehållsförteckning

Inspero förlag

Att leda i förändring

- Ledarskap, Appreciative Inquiry och samskapandets kraft

ISBN 978-91-527-3539-8

Art.nr 22001

Upplaga 1:2

© Kicki Oljemark och Inspero förlag 2022

inspero.se

Inspero förlag, Söderköping

Formgivning: Michael Oljemark, Inspero förlag

Omslagsillustration: Kirsty Pargeter, Vecteezy

Illustrationer: Inspero förlag, Vecteezy, Businessillustrator

Kopieringsförbud

Detta verk är skyddat av upphovsrättslagen.

Innehåll

Innehåll 5

Inspiration och tack 11

Del 1 - Perspektiv på förändring 13

Introduktion 15

Bokens syfte 15

En liten berättelse om mig 16

Upplägg och innehåll 18

Att leda i förändring 20

Inledning 20

Att leda i förändring - finns det en sanning? 21

Björnen 21

Hur kan vi förstå teori? 23

Att leda i en föränderlig värld 25

Förändring och organisationer 26

Människan i organisationen 26

Samhällets utveckling 27

Ett systemiskt perspektiv på organisationer 33

Inledning 33

Ett systemteoretiskt perspektiv 34

Förändring och organisationer som levande system 35

Ett systemiskt praktiskt perspektiv 37

Förändring och att skapa sammanhang tillsammans 39

Hur kan vi förstå ledarskap? 41

Bakgrund 41

Vad innebär ledarskap? 41

Kameleonten 43

Ledarskap som unikt och möjliggörande	45
Ledarskap och det gemensamma uppdraget	46
Uppdraget, ett stöd i uppdraget	48
Tilltro till den egna förmågan som ledare	50
Kejsarens nya kläder	53
Var hamnar vi nu?	56
Ledarskap en personlig, relationell och kontextuell konstruktion	57

Att leda mig själv och andra 62

Inledning	62
Att leda egna och andras känslor	62
Ledarskap och känslor	63
Känslor och organisationer	65
Social smärta	68
Vår hjärna och känslor	70
Känslomässig och social kompetens	72
Ett existentiellt perspektiv på människan i förändring	74

Tankar utifrån hjärnforskning 78

Inledning	78
Varför ska vi ens ha en hjärna?	78
Hur kan förståelse om hjärnan hjälpa oss i ledarskapet?	79
Vår hjärna och informationsöverföring	81
Vår socialt konstruerade hjärna	84
Ett avancerat samspel på hög nivå	85
Hur vi möter varandra blir vår arbetskultur	90
Vår hjärna, lärande och optimism	91
Perception, förförståelse och förut-fattade meningar	94

Ett styrkebaserat perspektiv 98

Inledning	98
Är människor stereotyper?	99
En uppskattande kultur	100
Tankar om att tänka positivt	102

Kronärtskockan	103
Problemfokus	104
Risker med ett problemfokus	104
Ett styrkebaserat perspektiv och förhållandet till problem	106
Problem som frustrerade drömmar	107
Låt oss prata om drömmar	109
Förväntningar och psykologiska kontrakt	111
Tilltron till den egna förmågan	113
Ett salutogent och hälsofrämjande perspektiv	116
Betydelsen av att inte värdera	123
Ledarskap och tillit	125

Del 2 - Från praktisk teori till ledarskap i praktiken 131

Förändringsledning 133

Inledning	133
Vilken teori är bäst vid förändring?	135
Praktisk teori	136
Förändring och människosyn	138
I kraft av relation	139
Kommunikation, komplexitet och möjligheter	141
Kommunikation och förändring	142
Språkets betydelse	144
Förändringsprocesser	147
Varför gör de motstånd om det är en sådan bra idé?	149
Tilltro till den egna förmågan och förändring	151
Förändring och känslor	152
Sitter det i väggarna?	155
Värdighetsbroar	158
Förändring och tudelade kulturer	160
Från implementering till processledning	162
Etik och betydelsen av reflektion	165
Ett etiskt förhållningssätt	166
Värderingar, en kompass för ett personligt ledarskap	168

Del 3 - Styrkebaserad förändringsledning 171

Appreciative Inquiry 173

Inledning 173

Process som bidrar till vilja att samskapa 174

Det finns en agent därute 176

Appreciative Inquiry som förhållningssätt 177

Från problemfokus till styrkebaserat perspektiv på förändring 179

Appreciative Inquiry och värderingars betydelse 182

Appreciative Inquiry som stöd i förändringsprocesser 184

Hur går arbetet till? 186

AI-processens olika faser 187

”Change at the speed of imagination” 190

Den sjunde vågen 191

Uppskattande organisationskulturer 191

Vad kan vi uppnå med Appreciative Inquiry? 193

Frågornas kraft 194

Uppskattande utforskande 195

Frågor att kunna ställa till din verksamhet 195

Frågor att kunna ställa till dig själv och andra 196

Varningstriangel 197

Forskningsperspektiv 198

Appreciative Inquiry och relationen till forskning 198

Forskningsparadigm 200

Appreciative Inquiry och aktionsforskning 202

Appreciative Inquiry och hjärnforskning 205

Berättelsernas kraft vid förändring 207

Att arbeta med berättelser 207

Styrkebaserade organisationsanalyser 212

Som du frågar får du svar 212

SOAR-analys 213

Arbetsprocess 214

Att leda genom och i samtal 218

- Introduktion 218
- Samtal, kontext och position 219
- Lyssnandets konst 222
- Samtal om samtalen 225
- Instrumentella och relationella samtal 227
- Frågornas kraft 231
 - Framåtsyftande styrkebaserade samtal 231
 - Vad vill vi uppnå med våra frågor? 232
- Ett coachande förhållningssätt 234
 - Vad innebär ett coachande förhållningssätt? 234
 - Coachningstrappan 237
- Samtal som utmanar 238
 - Stress skymmer sikten 238
 - Att sätta gränser för att värna om uppdraget 240
 - När känslorna tar över hand 242
- Feedback 244
 - Positiv och negativ feedback 244
 - Feedback, en generativ återkoppling 246
- Upplevelsekuben 248
 - Feedback och jag-budskap 249

Konflikter och konflikthantering 251

- Konflikter en naturlig del av vårt liv 251
- Konflikter på arbetsplatser 251
- Vad kan bidra till konflikt? 254
- Förebygga konflikter 259
 - Arbetsgruppen 261
 - Uppdragsfokus 262
 - Ledarskapet 262
 - När konflikten blommar 263
 - Framåtsyftande förhållningssätt med uppdraget i centrum 266

Samskapandets kraft 267

- Kraften i Vi 267

Några avslutande tankar om att leda i förändring 269
Ditt ledarskap gör en skillnad 269

Några ord på vägen 272

Självuppskattningsfrågor 274

Referenser 277