

Organisationsteoretiska skolor

Det finns flera olika skolor, eller teorier, kring organisationer och synen på ledarskap och kommunikation inom dessa.

Tre viktiga skolor för ledarskapets utveckling är:

- Taylorismen – som betonar det produktionsorienterade ledarskapet.
- Human relations – som betonar det relationsorienterade ledarskapet.
- Sociotekniken – som betonar integration mellan det produktions- och relationsinriktade ledarskapet.

Taylorismen

Vetenskapshistoriskt har det produktionsorienterade ledarskapet sina rötter i taylorismen som ensidigt betonar det tekniska systemet.

Upphovsmannen bakom denna teori, Taylor, menade att arbetstagarna måste ha tydlig detaljerad styrning och incitament i form av prestationslön (exempelvis ackordslön) för att arbeta.

Human relationsskolan

Det relationsorienterade ledarskapet utgår från human relationsskolans idéer och synsätt.

Enligt human relationsskolans teorier är människor skapande varelser som drivs av sociala och psykologiska motiv. Människan är därmed självstyrande under rätta betingelser. Här är motivation en viktig drivkraft.

Sociotekniken

Socioteknik innebär en integration av det tekniska och sociala systemet. När det gäller drivkrafter utgår man i första hand från human relationsskolans tankar och idéer. Motivation och engagemang är alltså viktiga faktorer och organisationen bygger på det demokratiska (transformativa) ledarskapet. Modellen *Integrerad planering* är en organisations- och planeringsmodell som utformats utifrån ett sociotekniskt perspektiv.

Motivationsteorier

Teorier som ofta används för att analysera och beskriva organisationers och individers förutsättningar, grundläggande behov, drivkrafter och motivation är:

- Maslows behovspyramid.
- Hertzbergs tvåfaktorsteori.
- Teori X och Teori Y.

Teorier om motivation handlar om *varför* vi överhuvudtaget handlar och *varför* vi gör vissa saker hellre än andra.

Motivation

Motivation är en sammanfattande psykologisk term för de processer som sätter igång, upprätthåller och riktar beteende.

Motivationen styr i hög grad vårt handlande och har därför betydelse för de flesta individer och i olika sammanhang.

För att skapa och bibehålla en arbetsgrupps motivation bör en ledare känna till och förstå hur motivation uppstår samt ha en förmåga att se till varje individs inneboende drivkrafter.

Maslows behovspyramid

År 1954 publicerade Maslow sina teorier för första gången. Hans utgångspunkt var individens behov. Maslows teori går ut på att vissa behov måste vara tillfredsställda innan andra kan göra sig gällande.

I pyramiden (se nästa sida), eller behovstrappan som den ofta kallas, måste de lägre trappstegen vara uppfyllda innan en individ kan känna motivation för någon faktor i de övre trappstegen. Dessutom menade Maslow att det inte går att hoppa över något steg för att uppnå de högre nivåerna.

De grundläggande behoven måste vara uppfyllda i nämnd ordning:

1. Fysiska behov – mat, sömn, kläder.
2. Trygghetsbehov – ordning och reda, skydd mot yttre faror, trygghet inför framtiden.
3. Sociala behov – kontakt med andra, gruppgemenskap, att vara accepterad.
4. Behov av aktning – respekt och uppskattning, inflytande och status.
5. Självförverkligande – att utveckla sig själv, skapa, experimentera.

För de flesta i dagens samhälle är de basala behoven uppfyllda och därför riktas uppmärksamheten ofta mot de övre trappstegen i behovstrappan.



Vilka behov som upplevs starkast beror på vilken situation individen befinner sig i. Är någon hungrig upplevs detta steg som starkast. Maslow ansåg också att flera steg kan göra sig gällande samtidigt.

Tvåfaktorsteorin

Fredrick Herzberg utgick från Mazlows tankar när han utvecklade sin tvåfaktorsteori som innebär att:

- Individens arbetsmotivation och tillfredsställelse baseras på att arbetsuppgiften ställs i centrum.
- Varje anställd ska ha arbetsuppgifter som är optimala för just den speciella personen och dennes kompetens och kapacitet.
- Skilja mellan motivationsfaktorer och hygienfaktorer.

Motivationsfaktorer

De inre motivationsfaktorerna ger högst arbetstillfredsställelse och effektivitet. De påverkas av framgång, ansvar, erkännande och prestation.

Inre motivationsfaktorer:

- Framgångsrikt utförande av arbetsuppgifterna.
- Erkännande.
- Arbetsuppgiften har ett värde i sig.
- Ansvar och utvecklingsmöjligheter.

Hygienfaktorer

De yttre faktorerna, så kallade *hygienfaktorer*, är till exempel arbetsledning, organisationens personalpolitik, lön samt arbetsplatsens fysiska miljö såsom belysning, bullernivå och arbetsbelastning.

Yttre hygienfaktorer:

- Lön.
- Fysisk miljö.
- Personalpolitik.
- Arbetsledning.
- Arbetsvillkor.

Uppfyllandekrav

De yttre hygienfaktorerna måste vara uppfyllda för att inte leda till otillfredsställelse. Dessa faktorer har däremot ingen direkt engagerande eller motivationshöjande effekt.

Om hygienfaktorerna är uppfyllda upplevs arbetsklimatet som acceptabelt. Det är dessa faktorer som medför att anställda, som inte känner intresse eller engagemang, ändå kan tänka sig att gå till arbetet.

Arbetstillfredsställelsen är som högst när både inre motivationsfaktorer och yttre hygienfaktorer är uppfyllda.

Detta innebär att hygienfaktorerna måste vara uppfyllda, och vid behov åtgärdas, för att grundläggande tillfredsställelse ska uppnås på arbetsplatsen.

Teori X och Teori Y

Forskaren McGregor menade att det finns två grundläggande teorier om människans drivkrafter för att arbeta. Han kallade dessa Teori X och Teori Y.

Förenklat kan man säga att:

- Teori X kan kopplas till den strukturerade, produktionsinriktade ledarskapsdimensionen.
- Teori Y är kopplad till relationsinriktat ledarskap.

Teori X innebär att ledarskapet utgår från att de anställda är lata, ogillar arbete och kommer att undvika arbete om de kan. Ledaren är av uppfattningen att de anställda behöver övervakas genom omfattande kontrollsystem. Dessa är yttre motivationsfaktorer.

Konsekvenserna av Teori X kan vara:

- Chefen anser att medarbetarna inte vill arbeta.
- Chefen tillämpar en auktoritär ledning och bestämmer ensam, direktstyrning.
- Medarbetarna gör bara vad de blir tillsagda.
- Medarbetarna trivs inte och har inget intresse av arbetet.

Teori Y innebär att ledaren utgår från att de anställda är ambitiösa och självmotiverade. De lär sig att ta ansvar, utöva självkontroll och självstyrning när de är engagerade i arbetet. Detta betraktas som inre motivationsfaktorer.

Konsekvenserna av Teori Y kan vara:

- Chefen har förtroende för medarbetarna, informerar, delegerar och tar beslut i samråd med medarbetarna.
- Chefen ägnar sig åt målstyrning, inte detaljstyrning.
- Alla arbetar under eget ansvar.
- Medarbetarna har intresse och engagemang för arbetet och känner trivsel.

Inre och yttre motivationsfaktorer

Sammanfattningsvis innebär det att enligt Teori Y är tillfredsställelsen av att göra ett bra jobb en stark motivationsfaktor för de anställda, medan enligt Teori X är ett lockande belöningsystem en stark motivationsfaktor för de anställda.

Det är dock inre faktorer i termer av engagemang, snarare än yttre faktorer i termer av belöning, som motiverar en anställd att prestera bättre.

Managerial Grid

Managerial Grid är en tvådimensionell beskrivning av ledarskap som utvecklades 1964 av forskarna Robert Blake och Jane Mouton Model med:

- Det produktionsinriktade ledarskapet längs **x-axeln**.
- Det relationsorienterade ledarskapet längs **y-axeln**.

Med hjälp av en 9-gradig skala urskiljs ett antal olika ledarskapsbeteenden.

Bland ytterligheter på den 9-gradiga beteendeskalan kan nämnas:

- 1/1-beteendet som kännetecknas av låt-gå-ledarskapet med låga värden (1/1) inom båda dimensionerna.
- 9/9-beteendet kännetecknas av ett optimalt ledarskap som helt lyckas integrera kraven på struktur och mänskliga behov.

På en byggarbetsplats bör man givetvis sträva efter att uppnå detta optimala och integrerade ledarskapsbeteende, vilket underlättas av en demokratisk ledarstil.

Den förändringsinriktade ledarskapsdimensionen - Z

Den förändringsinriktade dimensionen kan enligt Ekvall & Arvonen (1991;1994) åskådliggöras som den tredje axeln (z-axeln) i ett koordinatsystem.