

PREWIND UTBILDNINGSPLANER

Organisationsmodeller: Demokrati och delaktighet

REWIND

Relaunching Enterprises through Workers' Innovation
and New Dynamics



februari 2023

Finansieras av Europeiska unionen. De åsikter som uttrycks är dock författarens/författarnas egna och återspeglar inte nödvändigtvis Europeiska unionens eller europeiska genomförandeorganet för utbildning och kultur (Eacea). Varken Europeiska unionen eller Eacea kan hållas ansvariga för dem.

Innehåll

Innehåll	3
Lista över tabeller	5
Lista över siffror	5
Introduktion till modulen	6
Multimediaresurser	6
Läranderesultat	7
Teoretisk del	9
1. Affärsmodeller, organisationsstrukturer och innovation	9
1.1. Typer av organisationsstrukturer	9
1.2. Organisatorisk demokrati	11
1.2.1. Sätt att förvandla arbetsplatsen till en demokratisk organisation	11
2. Den beslutsfattande rollen i det förnyade företaget	13
2.1. Inledning	13
2.2. Beslutsprocessen för koncerner	16
2.3 Demokratiska beslut och olika ledarstilar	17
2.4 Adaptivt ledarskap för förändring	18
3. Intressenter för organisatorisk demokrati och CSR	20
3.1. Fördelar med intressentengagemang för organisatorisk demokrati och CSR	20
3.2. Hinder för framgångsrikt engagemang från intressenternas sida för företagets sociala ansvar och organisatorisk demokrati och tips för hur man kan övervinna dem	
3.3. Strategier för effektivt intressentengagemang i CSR och demokratiska organisationer	
4. Intressenternas kartläggning och engagemang	23
4.1. Införandet	23
4.2. Identifiering och kartläggning av intressenter	24

4.3. Engagemang från intressenter	25
Kort sammanfattning	27
Tips	28
Utbildningsaktiviteter	29
Självutvärderingsövningar	31

Lista över tabeller

Tabell 1: Modell för kartläggning av intressenter

Lista över figurer

Figur 1: Fem organisationsstrukturer anpassade från Jacob Morgan

Figur 2: Fem vanligaste ledarstilarna Infographic

(källa: <https://online.visual-paradigm.com/>)

Figur 3: Adaptivt ledarskap

Introduktion till modulen

Denna modul syftar till att informera eleverna om att organisationer kan omvandlas till deltagande och demokratiska organisationer genom att anta olika ledningsstilar, olika organisationsstrukturer, intressentengagemang och deltagande och adaptivt ledarskap.

I detta syfte kommer enheterna att fokusera på följande ämnen:

1. Enhet 1 kommer att utarbeta organisationsstrukturer, organisatorisk demokrati och sätt och strategier som omvandlar organisationer demokratiska.
2. Enhet 2 kommer att ta itu med olika ledningsstilar och gruppbeslutsprocesser, i syfte att främja och utveckla beslutsförmågan hos de olika ledarna för förnyade företag, i förhållande till temat demokratiskt och deltagande ledarskap som är mest tillämpligt på WBO-företaget.
3. Enhet 3 har till syfte att introducera intressentteorier och deras tillämpning i företagsledning och hur detta tillvägagångssätt, liksom att det ofta ingår i sociala rapporteringsförfaranden (CSR), är av växande betydelse för företagskommunikation, som har expanderat i dagens alltid anslutna multimediasamhälle.
4. Enhet 4 syftar till att identifiera interna och externa intressenters position och roll för att förbättra organisatorisk demokrati och företagets sociala ansvar genom effektiva strategier.

Multimediaresurser

1. [Organisationskultur \(med verkliga exempel\)| Strategisk ledning](#) : Följande delar av videon föreslås att titta på:
 - a. Införandet
 - b. Vad är organisationskultur?
 - c. Hur man bygger en högpresterande organisationskultur
2. [10 tips om hur man skapar arbetsplatsdemokrati](#): Delen från 7.06 föreslås att titta på.
3. [CSR Europe: Proaktivt engagemang från intressenter](#)

4. Enhet 2 VIDEO 1: Den digitala byrån vann priset Delivering Good Leadership efter att ha lyft fram hur den har föresatt sig att bli mer hållbar för framtiden genom att hitta sätt att utveckla ledare i hela företaget (Från min. 6.15): [Torchbox fallstudie: Leverera bra ledarskap i ett medarbetarägt företag](#)
5. Enhet 2 VIDEO 2 Gruppbeslut: <https://www.youtube.com/watch?v=ptOhoizsHaw&t=117s>
6. Enhet 3 **Intressentteori** av Michael Ogunseyin (6'36 ") - Målet med videon här är att sammanfatta de viktigaste idéerna i den teoretiska intressentmetoden för att förstå bolagsstyrning: <https://www.youtube.com/watch?v=PXrDyHSBhKY>
7. **Vad är intressenternas teori?** Av R. Edward Freeman ESSEC-klasser (9'50 ") -R. Edward Freeman, universitetsprofessor vid Darden School of Business expert på frågor som rör intressentengagemang och företagsetik: <https://www.youtube.com/watch?v=epxmG3YRgok>
8. **Projektlledning: Intressentengagemang | Vad är intressentengagemang?** Av Association of Project Management (1'44") - Intressentengagemang innebär att bygga relationer med dina intressenter på ett respektfullt och konstruktivt sätt - <https://www.youtube.com/watch?v=ZzqvF9uJ1hA>

Läranderesultat

I slutet av modulen ska eleven ha förvärvat följande kunskaper, färdigheter och attityder:

Beskrivning av enheten för lärandemål: Denna modul syftar till att förbättra förståelsen för hur organisatorisk demokrati fungerar och kan implementeras genom olika ledarstilar, organisationsstrukturer och intressentengagemang och därmed bidra till en framgångsrik WBO-process och dess retention.

LÄRANDERESULTAT			
Åtgärder/	Kunskap	Färdigheter	Attityder

landvinningar

Beslutsförmåga Förmågan att motivera flera individer att uppnå ett visst, gemensamt mål. Tillämpa processer och strategier för intressentengagemang	K1. Beskriva olika organisationsstrukturer och deras fördelar och nackdelar för affärsinnovation	S1. Analysera den egna organisationsstrukturen och dess fördelar	A1. Tillgänglighet att anta organisatorisk demokrati i egen organisation
	K2. Förklara organisatorisk demokrati och sätt att implementera i den specifika organisationen	S2. Plan för tillämpning av tips för organisationsdemokrati på arbetsplatsen	A2. Medvetenhet om sin egen ledarstil för att leda organisationer utifrån en kollektiv arbetsmiljö.
	K3 Namnge koncernens beslutsprocess	S3.Berätta för individens och gruppens beslutsprocess	A3. Anpassa beslutsstilen till den specifika situationen
	K4. Lista olika ledarstilar.	S4. Skilja mellan olika ledarstilar	A4. Mäta sin egen ledarstil i förhållande till sammanhanget
	K5. Beskriva intressentteori	S5. Tillämpa stegen i beslutsprocessen i en kollektiv arbetsmiljö	A5. Villighet att övervinna tendensen till självreferens och beredskap för utbyte
	K6. Relatera hur intressentanalys kan stödja och underlätta genomförandet av entreprenöriella åtgärder i ett företags sociala ansvarsperspektiv	S6. Analysera och tillämpa olika system för intressenternas identifiering och kartläggning	A6. Omdefiniering av företagets strategier, planering och aktiviteter genom att integrera intressenternas perspektiv
	K7. Förklara fördelar och hinder för intressentdeltagande för organisatorisk demokrati och företagets sociala ansvar	S7. Analysera och tillämpa processer och åtgärder för intressenternas engagemang	A7. Vilja att involvera interna och externa intressenter
		S8. Tillämpa strategier för effektivt intressentengagemang för organisatorisk demokrati och företagets sociala ansvar	

Hands-on / Guider Inläringstimmar: 8

Självstudietid: 2 (aktiviteter)

Bedömningstider: 30 min

Totalt antal inlärningsstimmar: 10 och 30 min.

Teoretisk del

1. Affärsmodeller, organisationsstrukturer och innovation

Förhållandet mellan organisationsstrukturer, affärsmodeller och kulturella värden skapar en produktiv grund för innovation. Organisationsstrukturer fungerar som ett schema som beskriver fördelningen av makt, kommunikationssystem, roller och ansvar inom ett företag. Detta paradigm, oavsett om det är hierarkiskt, platt, vertikalt eller horisontellt, fungerar som en avgörande komponent för att skapa ett företags operativa grund. Å andra sidan representerar affärsmodeller schemat för hur ett företag skapar och levererar värde till sina kunder. De är viktiga för att styra den strategiska beslutsprocessen och bestämma hur företaget upprätthåller lönsamheten över tiden. Därför är det viktigt att företag etablerar väldefinierade modeller som överensstämmer med deras mål. Ett företags affärsmodell är central för hur det fungerar.

Slutligen fullbordar organisationens kultur denna treenighet. Ett företags kultur är grundad i sina värderingar, övertygelser, attityder och sociala normer. Det formar hur anställda interagerar och beter sig, vilket påverkar hur verksamheten fungerar – och det dikterar ofta vägen för innovation och utveckling.

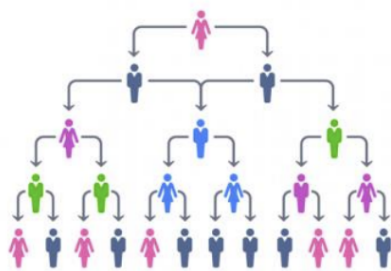
När dessa tre komponenter – organisationsstrukturer, affärsmodeller och kulturella värderingar – är anpassade skapar de en miljö som stöder och odlar innovation och utveckling av verksamheten. I slutändan kan verksamheten använda dessa element för att främja organisatorisk kreativitet och stärka innovation.

1.1. Typer av organisationsstrukturer

I dagens snabba affärslandskap förlitar sig organisationer alltmer på sin kunskap och innovationsförmåga för att säkerställa sin överlevnad och framgång. Förmågan att främja kreativitet och innovation har blivit en kritisk strategisk nödvändighet för företag inom alla branscher. Medan organisationsstrukturen spelar en roll är det organisationskulturen som har en mer betydande inverkan på hur innovation och kreativitet uppmuntras inom en organisation. Olika studier har visat att vissa värden eller dimensioner inom organisationskulturen kan påverka hur kreativitet och innovation främjas avsevärt. Till exempel är flexibilitet (inklusive autonomi, bemyndigande, beslutsfattande etc.), öppna kommunikationskanaler och samarbete bara några av de

viktigaste dimensionerna som kan bidra till ett innovativt klimat. Därför är det viktigt att skapa en miljö som främjar kreativitet och innovation för att möta utmaningarna och kraven i dagens dynamiska affärslandskap.

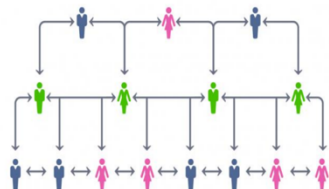
Traditionell hierarki



Kommunikation flödar vanligtvis från toppen till botten vilket innebär att innovation stagnerar, engagemanget lider och samarbete är

praktiskt taget obefintligt. Den största styrkan i hierarkin brukade vara att den var så pålitlig för att upprätthålla status quo, vilket var precis vad företagen ville ha för årtionden sedan. Men det som en gång var dess styrka är nu dess största svaghet. Det finns **inte heller något fokus på medarbetarupplevelsen** i denna typ av struktur och när organisationer runt om i världen utforskar alternativa organisationsmodeller.

Plattare organisationer



En "plattare" struktur syftar till att **öppna kommunikations- och samarbetslinjerna samtidigt som man tar bort lager inom**

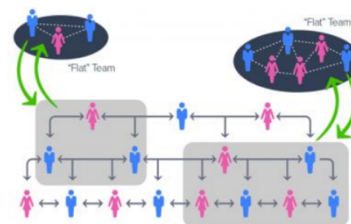
organisationen. Detta är den modell som de flesta stora (och många medelstora) organisationer runt om i världen rör sig mot. I plattare företag finns det fortfarande ett starkt fokus på **kommunikation** och **samarbete**, förbättra medarbetarupplevelsen **och** utmana status quo kring traditionella ledningsmodeller. Men i stället för att helt återuppfinna hela företaget och införa en radikal ny struktur och arbetssätt, uppnår det liknande resultat på mycket kortare sikt och med mycket mindre ansträngning och **resursallokering.**

Platta organisationer

Platta företag är exakt platta, vilket innebär att det vanligtvis inte finns **några jobbtitlar, senioritet eller chefer.** Alla ses som lika. Platta organisationer kallas också ofta självstyrda organisationer. Bristen på struktur kan också göra **ansvarsskyldighet och tillförlitlighet lite av ett**

problem. Företaget tenderar också att utveckla klickar där grupper av människor tenderar att stödja och arbeta med varandra men ofta föredrar att stanna för sig själva, vilket kan orsaka **utmaningar för kommunikation och samarbete.**

Flatarkier



Flatarkier ligger någonstans mellan **hierarkier och platta organisationer.** De kan vara **mer hierarkiska och sedan ha ad hoc-team för platta strukturer eller de kan ha platta strukturer och bilda ad hoc-team** som är mer

strukturerade till sin natur. Den **största fördelen med denna struktur är fokus på innovation.** Denna struktur är idealisk för företag som vill behålla en traditionell struktur samtidigt som innovation kan uppmuntra "platta" spinoff-team att arbeta med specifika projekt.

Holokratiska organisationer



Holakratin upprätthåller hierarkier men flyttar makten från individer i pyramiden till cirklar (eller avdelningar). Det finns fortfarande någon form av struktur och hierarki, men

den är baserad på cirklar. Det grundläggande målet med denna struktur är att möjliggöra distribuerat beslutsfattande samtidigt som alla får möjlighet att arbeta med det de gör bäst. Varje anställd har en roll i stället för en jobbtitel, och inom cirkeln granskas och överförs dessa roller regelbundet.

FIGUR 1. ANPASSAD FRÅN JACOB MORGAN (THEFUTUREORGANIZATION.COM)

Det finns flera gemensamma organisationsstrukturer som observeras i små och medelstora företag i hela Europa. En vanlig struktur är den funktionella organisationsstrukturen baserad på en traditionell hierarki. En annan vanligt antagen

struktur är den platta organisationsstrukturen som omfamnas av små och medelstora företag, eftersom den främjar en mer decentraliserad beslutsprocess och uppmuntrar anställdas autonomi.

I huvudsak skapar organisationsstrukturen en affärshierarki för att öka effektiviteten i affärsverksamheten. Olika småföretag fungerar på olika sätt, så det finns ingen lösning som passar alla som varje småföretag bör välja som sin organisationsstruktur.

1.2. Organisatorisk demokrati

Organisatorisk demokrati är ett system där varje anställd har ett ord och en röst i beslutsprocessen i ett företag. Detta system bygger på principen att varje anställd är viktig och har värdefulla bidrag att ställa till organisationens förfogande. Demokratiska organisationer skapas genom att ha en rad principer på plats, såsom tolerans, respekt och valfrihet. Dessa miljöer uppmuntrar människor att bidra till beslut som påverkar deras arbetsliv, till exempel införandet av en ny policy eller genomförandet av en utbildning. Demokrati på arbetsplatsen handlar helt enkelt om att ha en maktbalans mellan företagare, ledare och chefer och de människor som arbetar där.

Det finns flera fördelar och nackdelar med att implementera organisatorisk demokrati, att överväga.



1.2.1. Sätt att göra arbetsplatsen till en demokratisk organisation

Trots dessa utmaningar finns det sätt att genomföra organisatorisk demokrati som kan mildra dess nackdelar och maximera dess fördelar.

1. **Konsekventa initiativ för att berika arbetstillfällena är avgörande.** Detta är en strategi som kan öka medarbetarnas motivation och arbetstillfredsställelse. Genom att ge personalen meningsfulla uppgifter som gör att de kan förstå de bakomliggande orsakerna bakom affärsbeslut kan du ge dina medarbetare mer kontroll över sina roller. Att erbjuda jobbroterationsmöjligheter som ger personalen erfarenhet av att arbeta i andra avdelningar kan bidra till att öka deras färdigheter och kunskaper.
2. **Välj att eliminera** hierarkin. Även om hierarkiska organisationer har definierade kommunikationsstrukturer, kan deras nackdelar inte förbises. I stället kan du välja att ändra visuella skärmar som visar "vem är vem" i din organisation. I stället för att ha en top-down-lista med ledare och chefer högst upp och anställda under, överväg att visa din organisationsstruktur i ett cirkulärt format. Ge yngre teammedlemmar ytterligare ansvar och se till att de känner sig uppskattade som de mer seniora medlemmarna i din organisation med intellektuellt utmanande uppgifter.
3. **Uppmuntra** företagsamhet: Frihet, självständighet och företagsamhet är avgörande för att främja demokrati på arbetsplatsen. Genom att uppmuntra personalen att identifiera affärsmöjligheter och utnyttja dem till sin fördel genom lagarbete, ökar du det interna samarbetet och hjälper till att utveckla förtroendet mellan anställda. Gör plats för människor som kan uttrycka sig på unika sätt.
4. **Ge människor en röst.** Anställda ska känna sig trygga med att dela idéer och åsikter med arbetarråd, medarbetardebatter eller röstningssystem. Du bör alltid rådgöra med anställda, få feedback och synpunkter på frågor som påverkar dem.
5. **Behandla alla rättvist.** Demokratiska arbetsplatser lägger stor vikt vid att behandla personalen lika utan partiskhet. Se till att framtidsblickande policyer och beslut inkluderar personalen. Underskatta inte betydelsen av att samråda med dina teammedlemmar, formellt eller informellt, för att avgöra vad de tycker och känner kring hur de behandlas.
6. **Ta itu med löneskillnader proaktivt.** Arbeta för att skapa en miljö där prioriteringar görs för att förhindra framtida löneobalanser. Erbjud högkvalitativ rekryteringsutbildning för att eliminera hur löneskillnader kommer in i rekryteringsprocessen.
7. **Främja öppenhet i beslutsprocesserna.** Demokratiska arbetsplatser måste ha arbetstagarrepresentanter på alla nivåer, vilket förbättrar styrningsarrangemangen för att uppnå större öppenhet. Presentera anställda vid strategiska möten om budgetar, rekrytering eller ny utveckling och ge dem möjlighet att förstå, bidra och återkoppla information till din personal. Skapa en arbetsplatsdemokrati med medarbetarmedverkan på alla nivåer.

2. Det förnyade företags beslutsfattande roll

2.1. Inledning

För att företaget ska kunna omstruktureras till ett socialt företag och fortsätta sin verksamhet krävs en stark förändring och ett förändrat

perspektiv både för arbetstagarna och för de nya chefer som kan komma att kallas in för att leda företaget.

Den förra för att de går från att vara anställda till kooperativa medlemmar och delar åtaganden och nya ansvarsområden tillsammans, den senare för att de måste vara beredda att leda ett företag baserat på olika antaganden.

Det förnyade företaget måste redan från början identifiera ledarskap både för att interagera med ägarskapet i förhandlingsfasen och för att vägleda initiativets startfas. Det kan identifiera chefer externt eller internt bland arbetstagarparterna själva.

Ledningens roll är avgörande för att stödja omstartsprocessen, men externa chefer kanske inte känner till eller kommer från den kooperativa världen eftersom det finns skillnader jämfört med ett vinstdrivande företag.

Chefen för denna typ av företag måste överväga

- omfördelning mellan medlemmarna
- den vertikala (kooperativ och medlemmar) och horisontella (medlemmar och arbetstagare) ömsesidigheten, baserad på förtroende
- ägarstrukturen (den tillhör de medlemmar som investerar kapital och arbetskraft i den) också avsedd att bestå över tid (överförbarhet är lika med ömsesidighet mellan generationerna)
- ömsesidigt beroende, dvs. den begränsning som är nödvändig för att "relativisera" sin personliga vision för att förena de framträdande aspekterna av samarbetsåtgärder (först och främst ekonomiska, sociala, miljömässiga och styrande), att bygga ledarskap i enlighet med företagets uppdrag samt att främja ansvarsfulla identiteter, dvs. förmågan att erbjuda svar, eventuellt flera intressenter
- ha fokus på områdesnätverket också för att verka för en hållbar utveckling av lokalsamhället.

Det är därför nödvändigt att tro på teamets värde, att vara öppen för konfrontation, engagemang och deltagande av arbetarna, vars

engagemang i projektet kommer att vara avgörande för företagets framgång. Bland de färdigheter som behövs för att vara chef i en WBO är auktoritativitet och ansvarsskyldighet, medvetenhet om ömsesidigt beroende för att balansera förmågan att fatta beslut och förmågan att lyssna, utförande och motimpulser från olika tankar, alltid leta efter nya balanser i empatins namn, mellan ägandets behov och strukturens fulla funktion¹.

Allt detta så att chefens prestationskaraktär också kan producera, med respekt för de olika funktionerna och uppgifterna, relationellt mervärde, outhärligt i ett sammanhang som närs av interaktioner mellan kamrater (personen i centrum).

Chefen, förutom att utföra uppgifter relaterade till tillväxt och effektivitet, uppmannas inom detta företag inom en konstant dialektik mellan ägande och styrning (ömsesidiga mål). Det är viktigt att övervaka kvaliteten och intensiteten hos dessa länkar för framgång – en viktig förutsättning är full förståelse och delning av företagets sociala mål och grundläggande värderingar.

Det kooperativa företaget representerar det idealiska området för att experimentera med en alternativ typ av företagsledning, chefer har möjlighet att uttrycka sina färdigheter och förverkliga sin professionalism genom att delta i ett övergripande projekt för tillväxt och social utveckling och de samhällen som företaget tillhör.

Nya färdigheter behövs därför för att föreställa sig ett entreprenörssparadigm där utbrett ansvar och mening förnyas i förvaltningsmetoderna och tillvägagångssättet för företagskapital, särskilt mänskligt och organisatoriskt.

När det å andra sidan är arbetarna själva som tar över ledningen av företaget, blir de också entreprenörer och deras direkta deltagande i företaget gör dem också till ledare just för att de måste veta hur man hanterar förändringar och presiderar över beslutsprocesser som att välja ledningsgrupp, godkänna stadgar och förordningar, godkänna budget och

¹<https://www.manageritalia.it/>

företagsstrategier och hantera anställda i allmänhet enligt en kooperativ och samarbetsvillig ledarstil.

Detta direkta och intresserade deltagande av arbetstagaren i valen har visat sig vara en vinnande faktor i utvecklingen av det kooperativa företaget, men WBO:s måste utveckla en kultur av deltagande företag, hitta en ny balans i att omforma ett team med olika mål att uppnå och hantera en gruppbeslutsprocess där samarbete är grundläggande

Ledarskap handlar om att göra affärsvisioner konkreta, motivera människor, effektivt beslutsfattande och se till att måluppfyllelsen har mycket att ge som praktik men behöver appliceras på socialt företagande.

2.2. Beslutsprocessen för koncerner

I denna VUCA-era (på svenska volatilitet, osäkerhet, komplexitet och tvetydighet) blir de gamla modellerna för utveckling och ledarskap föråldrade. Detta innebär att sätta personer med specifika färdigheter tillbaka i centrum, ha mer flexibla organisationsstrukturer, centrerade på tvärvetenskapligt lagarbete och med hög grad av delegering.

Det innebär att investera i kunskap och visioner skapade från en blandning av erfarenheter, med ett ledarskap som kan sätta sig i stånd att kontinuerligt lära av sina framgångar och misslyckanden, förbättra dem enligt en kontinuerlig process som har förändringar på medellång till lång sikt som sitt yttersta mål.

Att fatta beslut innebär en komplex process som leder till bestämning av ett val som passerar genom kognitiva och känslomässiga aspekter. Beslutet är endast den avslutande handlingen i beslutsprocessen som leder till att man väljer mellan flera alternativ som övervägs, av en individ eller en grupp, över en tidsperiod **(Tips 1)**.

De faktorer som påverkar processen är: individuella övertygelser, sammanhang, samhälle, stress, men huvudelementet är känslor.

De väsentliga delarna av processen är: beslutsfattaren, hans eller hennes kognitiva egenskaper, de aktiviteter som är involverade i att hitta lösningar och metoderna och kriterierna för att göra valet. Att fatta beslut innebär fem steg: identifiera målet, samla information, hitta möjliga lösningar, utvärdera konsekvenser och slutligen fatta ett beslut .

När det gäller WBO:s kan den organisatoriska ramen, som syftar till att utveckla en gemensam vision, omfatta både individuellt beslutsfattande, som involverar en enda person, och kollektivt beslutsfattande, när beslutsprocessen tas av en grupp eller ett team.

Beslutsprocessen blir hela arbetskraftens ansvar, särskilt när det gäller konsensusligt beslutsfattande, där team fattar beslut som ett kollektiv. Processen är mycket mer demokratisk och data tyder på att arbetstagare i WRC har större deltagande i beslutsfattandet. Horisontella strukturer används av 70 procent av företagen och innebär att ledningsuppgifter delas lika mellan alla arbetstagare, eller att varje individ tar på sig en större chefsroll under en kort period. Trots liten eller ingen erfarenhet eller utbildning för att utföra dem har arbetstagarchefer framgångsrikt ersatt specialiserade chefsroller. Cirka 88% av WRC:erna håller regelbundna arbetarmöten för att fatta beslut (PFA, 2010).

Sammanfattningsvis tenderar gruppbeslutsfattande att:

- 1) öka kvaliteten på besluten
- 2) demokratisera beslutsprocessen
- 3) bygga intern och extern (social) sammanhållning
- 4) förbättra företagskulturen

Olika situationer kräver också olika tekniker, man måste också veta hur man väljer den lämpligaste beslutsmetoden för det specifika problemet och ställer sig några preliminära frågor (



2.3 Demokratiska beslut och olika ledarstilar

Ledarstilarna är många, men vilka egenskaper ska anses leda till förändring och nytt beslutsfattande vid företagsöverlåtelse?

I WBO hanteras en förändring av organisationskulturen genom översynen av styrnings- och beslutsprocesserna.

Arbetstagare står inför en utmaning som är inneboende i den organisatoriska omvandling de upplever när det gäller personlig, ekonomisk och rollförändring. Demokratiskt deltagande i beslutsfattandet kommer att se dem personligen uppmanas att dela och fatta strategiska, operativa och ledande beslut, vilket är viktigt både för individens nära anknytning till företaget och för företagets framtid.

Demokratiskt beslutsfattande kommer att hänvisa till värdena för kollaborativt ledarskap: social sammanhållning, samarbete, deltagande, kapacitering och bemyndigande som ledarens förmåga att stödja kritiskt deltagande i processen att göra val som påverkar gruppen.

En ledare som kan integrera de olika aspekterna kommer att underlätta ordnat och demokratiskt kollektivt beslutsfattande.

Han / hon kommer att göra det enkelt för människor att bidra med sina perspektiv och färdigheter, ta initiativ, göra lämpliga val, gå med andra och dela ansvaret för teamets och företagets välbefinnande.

2.4 Adaptivt ledarskap för förändring

"Antagandet är att ledarskap varken är en medfödd kvalitet eller ett personlighetsdrag, utan en ledarstil som kan förvärfvas och vem som helst kan utöva: i familjen, i affärer, i politiken. Den består av förmågan att mobilisera människor för att möta svåra utmaningar, som kräver adaptiv förändring" (M.Linsky)

Förutom tekniska utmaningar står WBOs också inför "anpassningsbara utmaningar" som kännetecknas av värdekonflikter, komplexa utmaningar som kräver tid, reflektion och behovet av att ompröva sin identitet.

Adaptivt ledarskap är ett sätt att hantera alla typer av utmaningar i yrkeslivet, och bortom det, som hjälper till att mobilisera och rikta människors energi mot ett gemensamt mål som går långt utöver bara personlig ambition.

"Ledarskap sammanfaller inte med att göra sitt jobb bra eller ha en maktposition inom en organisation" (M.Linsky)

De nuvarande omständigheterna med snabb och kontinuerlig omvandling leder företag att anpassa sig och hitta en balans mellan "bevarande och förlust". Den chef som vill agera som ledare måste gå utöver sin auktoritet och veta att han eller hon inte behöver bevara status quo utan offra något, till exempel ineffektiva sätt att fungera, för att upprätthålla tillväxt. Adaptiva ledare implementerar nya initiativ och övervakar deras inverkan.

Dagens omständigheter av snabb och kontinuerlig omvandling leder företag att anpassa sig och hitta en balans mellan "bevarande och förlust", den chef som vill agera som ledare måste gå utöver sin auktoritet och veta



att han eller hon inte kommer att behöva bevara status quo utan offra något.

Anta adaptivt ledarskap, som gynnar transparens och tydlighet om kortsiktiga affärsprioriteringar, är rådet som kommer från en undersökning av 2 929 chefer i 17 länder (Global

talent Trends 2023) för att hålla medarbetarnas förtroende högt.

Målet är att företag ska ge individer möjlighet att hantera utmaningar och anpassa sig till en föränderlig miljö.

Det är en modell som omfattar förändring, experiment och innovation baserad på fyra principer: distribuerat ledarskap, optimal talangmix, transparent karaktär och utveckling av ömsesidigt förtroende.

3. Intressenter för organisatorisk demokrati och CSR

I en värld där företagens sociala ansvar blir allt viktigare blir demokratiska organisationsstrukturer mer och mer önskvärda. Idén att omvandla traditionella hierarkiska organisationsstrukturer till en mer demokratisk modell får uppmärksamhet i syfte att göra företag mer framtidsanpassade, etiska, transparenta och ansvariga. I detta sammanhang blir intressenter kritiska aktörer för organisationer som vill anamma demokratiska organisationsstrukturer och företagens sociala ansvar.

Under denna omvandlingsprocess spelar intressenter en avgörande roll i både interna och externa angelägenheter för företag. Att involvera interna intressenter som anställda i beslutsprocesser kan bidra till att skapa mer inkluderande och deltagande arbetskulturer, vilket främjar organisatorisk demokrati samtidigt som externa intressenter som kunder, leverantörer och lokalsamhällen kan ge värdefull insikt om hur ett företag kan utöva företagens sociala ansvar och bygga förtroende hos sina intressenter. Därför kan intressenternas deltagande underlätta ett brett spektrum av perspektiv och idéer som avsevärt kan stärka en organisations engagemang för att vara socialt ansvarsfull och demokratisk odla företagets överlevnad på lång sikt.

3.1. Fördelar med intressentengagemang för organisatorisk demokrati och CSR

Intressentengagemang är en av hörnstenarna för implementering av en demokratisk organisationsstruktur och Corporate Social Responsibility. Eftersom det handlar om att aktivt samarbeta med både interna och externa intressenter för att maximera deras engagemang, kan detta tillvägagångssätt främja en kultur av öppenhet, ansvarsskyldighet och samarbete, vilket förändrar relationerna mellan organisationer och alla intressenter.

Fördelarna med intressenternas deltagande är olika enligt nedan:

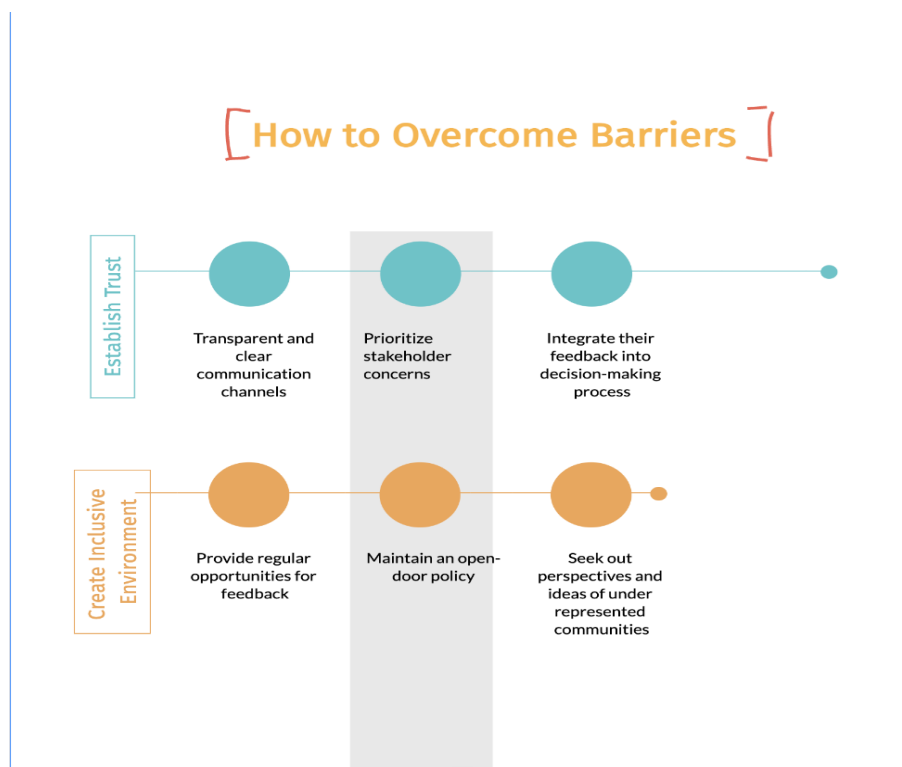
3.2. Hinder för framgångsrikt engagemang från intressenternas sida för företagens sociala ansvar och organisatorisk demokrati och tips för hur de kan övervinnas

Trots fördelarna med att engagera interna och externa intressenter kan många hinder hämma framgångsrikt och effektivt engagemang. Dessa hinder kan inkludera **brist på förtroende, motsatta prioriteringar, dålig kommunikation** och **motstånd mot att erkänna värdet av och överväga intressenternas input**.

För att övervinna dessa hinder, här är några användbara tips för organisationer:

- **Skapa förtroende hos intressenterna genom att visa engagemang för deras bekymmer och intressen.** Detta kan göras genom att utveckla tydliga och transparenta kommunikationskanaler och se till att intressenterna känner sig hörda och värderade. En annan strategi är att prioritera intressenternas oro och integrera deras feedback i beslutsprocesserna. Detta kan bidra till att säkerställa att deras röster hörs och att deras behov återspeglas i organisationens policyer och praxis.
- **Inse värdet av mångfald och skapa inkluderande miljöer som uppmuntrar engagemang från ett brett spektrum av intressenter.** Detta kan göras genom att ge regelbundna möjligheter till feedback,

upprätthålla en öppen dörr-politik och aktivt söka



minoritetsgrupper och marginaliserade grupper perspektiv.

Sammanfattningsvis är ett effektivt engagemang från intressenter avgörande för att främja företagets sociala ansvar och demokratiska organisationsstrukturer. Genom att övervinna hinder för deltagande och aktivt engagera intressenter kan organisationer dra nytta av en rad perspektiv och insikter.

3.3. Strategier för effektivt intressentengagemang i organisationer som tar socialt ansvar och i demokratiska organisationer

För att säkerställa ett effektivt intressentengagemang måste företag och organisationer genomföra vissa strategier. För det första är det viktigt att ha en demokratisk organisationsstruktur på plats, vilket innebär att beslutsfattandet inkluderar interna och externa intressenter, i motsats till att vara begränsat till ett fåtal utvalda individer högst upp i organisationshierarkin. Att uppmuntra intressenter att delta i beslutsprocesser leder inte bara till bättre beslutsfattande utan främjar också en mer positiv företagskultur.

Företagen måste också ha mekanismer för att effektivt lyssna på feedback från intressenter. Detta kan uppnås genom att regelbundet kommunicera med anställda, kunder, leverantörer och lokala samhällen genom undersökningar, möten och andra feedbackmekanismer. Den feedback som ges kan sedan användas för att förbättra arbetsförhållanden, produkter, tjänster och samhällsengagemang. Effektiv kommunikation och samarbete kan skapa ömsesidiga fördelar för både organisationen och dess intressenter.

Did you

Know?

Patagonia, ett outdoor- och klädföretag, har ett framgångsrikt exempel på intressentengagemang för att främja organisatorisk demokrati och företagets sociala ansvar och etablerat sig som ledande inom hållbara och etiska metoder, till stor del på grund av sitt engagemang för intressenter.

Internt involverar Patagonia sina anställda i beslutsprocesser genom olika metoder som rådplägningsmöten och inkluderande feedbackloopar. Denna demokratiska organisationsstruktur har skapat en engagerad arbetskraft som är engagerad i företagets värderingar och etik.

Externt har Patagonia engagerat sig med sina kunder och aktivister genom kampanjer som "The Planet is Our Playground" och "Worn Wear". Dessa kampanjer främjar inte bara hållbarhet och ansvarsfull konsumtion, utan bjuder också in kunder att bli aktiva deltagare i att främja dessa värden. Patagonia har aktivt samarbetat med sina leverantörer och partners för att säkerställa etiska och hållbara metoder i hela leveranskedjan. Företagets initiativ "Footprint Chronicles" ger kunderna transparens och ansvarsskyldighet när det gäller leveranskedjans praktik.

Dessutom måste organisationer prioritera internt och externt intressentengagemang som en viktig del av företagets sociala ansvarsstrategi (CSR). Genom att involvera intressenter i CSR-initiativ kan företag dra nytta av sin expertis, resurser och kunskap och därmed säkerställa att deras CSR-program överensstämmer med intressenternas behov och förväntningar.

4. Kartläggning och engagemang av intressenter

4.1. Inledning

Förmågan att läsa och interagera med konkurrenssystemet kräver att man har en god förståelse för de intressen som uttrycks av de olika komponenterna, interna och externa för företaget, det inflytande de kan ha på företaget och de effekter som kan genereras mot dem.

Interna intressenter inkluderar anställda, chefer och aktieägare direkt och indirekt familjer eller referenspersoner.

Bland de externa intressenterna har vi, förutom företag-, kund-, leverantör- och kreditsystemet, den offentliga förvaltningen, utbildningssystemet och forskningscentra, solidaritets- och kulturfrämjandekretsen, hälso- och säkerhetssystemet, medborgarskapet och den plats där verksamheten är belägen, direkt och indirekt.

Att analysera intressenternas intressen, behov, förväntningar och bekymmer är nödvändigt för att förstå deras makt och inflytande över företaget eller någon annan organisation eller projekt.

Identifiering, kartläggning, analys och involvering av intressenter kan utgöra en regelbundet uppdaterad praxis eller inledas för specifika projekt eller övergångsfaser för företagande.

Särskilt i övergångsfaserna och företagsomvandlingen spelar intressenter en avgörande roll i företagens interna och externa angelägenheter.

Att involvera interna intressenter, såsom anställda, i beslutsprocesser kan bidra till att skapa mer inkluderande och deltagande arbetskulturer, vilket främjar organisatorisk demokrati, samtidigt som externa intressenter, såsom kunder, leverantörer och lokalsamhällen, kan ge värdefulla indikationer på hur ett företag kan utöva företagets sociala ansvar och bygga förtroende hos sina samtalspartner.

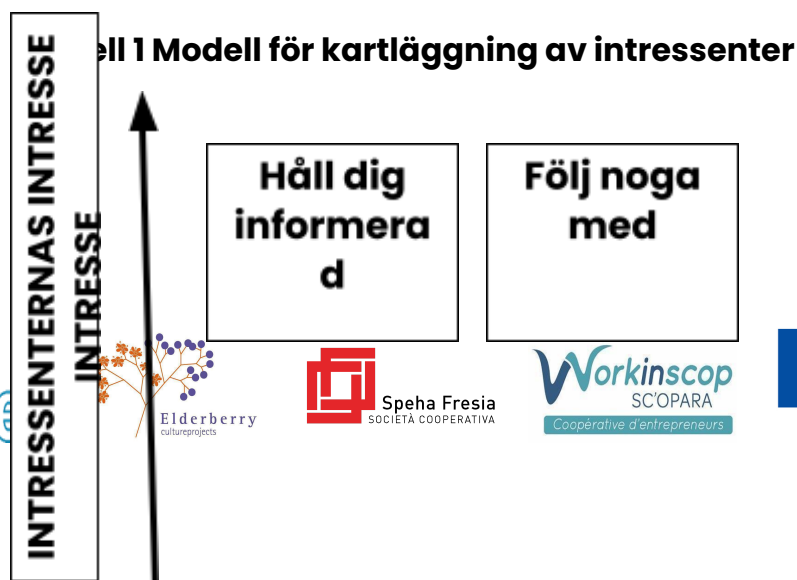
Därför kan intressenternas deltagande underlätta ett brett spektrum av perspektiv och idéer som avsevärt kan stärka en organisations engagemang för att vara socialt ansvarsfull och demokratisk, vilket hjälper företagets långsiktiga överlevnad.

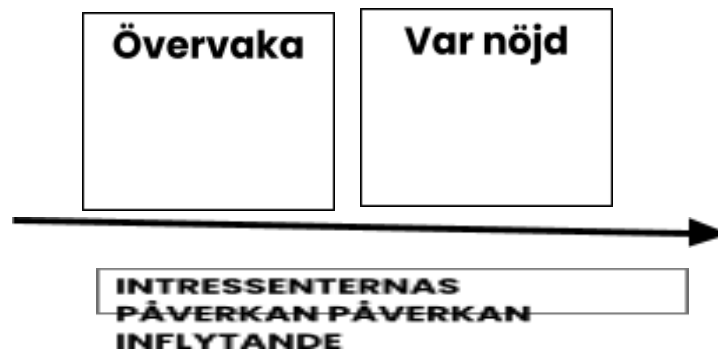
4.2. Identifiering och kartläggning av berörda parter

För att identifiera intressenter kommer det först att vara nödvändigt att ställa sig några frågor, till exempel:

- Vilka är de, individer, organisationer eller samhällen, som direkt och indirekt drar nytta av vår entreprenörsverksamhet?
- Vilka är deras uttryckliga och underförstådda intressen?
- Vilken inverkan har våra resultat/resultat på dem? På kort, medellång och lång sikt?
- Vilka är de som är emot våra initiativ?
- Vem kan påverka, positivt eller negativt, företagets beslut? Och hur?
- Med vem kan vi optimera våra resultat och förnya våra produkter/tjänster?
- Vilken typ av kommunikation ska man aktivera och vårda med dessa intressenter?

Ett av dessa kriterier kan vara det som grafiskt representerar intressenivån för en intressent på y-axeln (vertikal), medan på x-axeln (horisontell), nivån av inflytande de kan ha på vårt affärsinitiativ eller projekt.





Denna tolkning av nivåerna av intresse och makt indikerar några strategier för att interagera med intressenter, där ju större intresse, men desto mindre inflytande som kan utövas på entreprenörsåtgärder, är indikationen att hålla dessa intressenter informerade. Vid stort intresse och stort inflytande är förslaget att noggrant hantera de specifika intressena.

Vid lågt intresse och lågt inflytande rekommenderas en övervakningsprocess, medan det för kategorin lågt intresse men högt inflytande är lämpligt att säkerställa att specifika intressen tillgodoses.

4.3. Engagemang av berörda parter

Särskilt för sociala företag och kooperativ bör berörda parter deltagande utgöra ett konstitutivt inslag i dessa företagsformer, till skillnad från vinstdrivande företagsformer som tenderar att maximera värdet endast för en kategori - aktieägarna.

För Borzaga (2002) uttrycks den sociala dimensionen i stället i följande egenskaper²:

producera fördelar för medlemmar i samhället, snarare än vinster för ägarna;

icke-vinstdrivande organisationer, som skapar fördelar för olika typer av intressenter som är involverade i ägande och förvaltning, betraktas inte längre bara som "icke-fördelande organisationer".

² Källa:

<https://www.rivistaimpresasociale.it/rivista/articolo/l-impresa-sociale-multistakeholder-sistemi-e-strutture> (senast läst 30.5.23)

vara ett kollektivt initiativ,

ha en styrelse som uteslutande eller huvudsakligen anförtrotts andra intressenter än kapitalägarna,

säkerställa deltagande i bredare beslutsprocesser som kan involvera alla, eller nästan alla grupper som är intresserade av verksamheten genom att uppmuntra deras deltagande,

Avsaknaden av proportionalitet mellan rösträtten (eller tyngden i interna beslut) och det tecknade kapitalet.

Företagsstyrningen av sociala företag kan spåras tillbaka till en flerpartsvision, där företagsledningen styrs av närvaron och inflytandet från ett flertal intressenter (medlemmar, arbetstagare, volontärer, externa intressenter), med utsikter till direkt deltagande i ledningen.

Fram till 1970-talet var studier om företagsstyrning huvudsakligen inriktade på en enda intressent, aktieägaren (Baumol, 1967; Galbraith, 1971; Jensen, Meckling, 1976). Det första arbetet som avviker från paradigmet för separation mellan ägande och kontroll är intressentteorin, utvecklad av Freeman på 1980-talet (Freeman, 1984; Frooman, 1999; Sciarelli, 2007).

Enligt denna teori kan företagen inte begränsa sig till att enbart sträva efter att tillfredsställa aktieägarnas intressen och maximera aktieägarvärdet utan måste uppfylla förväntningarna hos flera intressenter – det vill säga av allt det som påverkar och som påverkas av affärsverksamheten. Till exempel företag som försöker tillfredsställa förväntningarna hos dem som gör ett användbart bidrag till ett effektivt utförande av ekonomisk verksamhet (Freeman, 1984).

Vi går därför vidare till ett flerpartsperspektiv: att anta ett öppet styrningssystem – som kan förena de olika berörda parternas intressen – och bekräfta sitt sociala ansvar – att åta sig åtaganden gentemot intressenterna – är förutsättningarna för övergången från ett enpartsperspektiv till ett flerpartsperspektiv³.

Sammanfattningsvis är fördelarna med intressentengagemang att:

- Öka företagens konkurrenskraft

³ Ibid.

- Öka varumärkets rykte
- Bidra till produkt- och processinnovation
- Skapa gemensamt värde med alla intressenter på ett varaktigt sätt över tid, övervaka kvaliteten på relationer
- Möjliggöra strategisk planering av organisatoriska prioriteringar och strategier

Dessutom måste organisationer prioritera intressentengagemang som en viktig del av sin strategi för företagens sociala ansvar (CSR). Genom att involvera intressenter i CSR-initiativ kan företag utnyttja sin erfarenhet, resurser och kunskap och därmed säkerställa att deras CSR-program är anpassade till intressenternas behov och förväntningar.

Kort sammanfattning

WBO-företaget kan förlita sig på en tillfällig kooperativ chef när medlemmarnas färdigheter växer eftersom särskild lednings- och ledarskapsutbildning kan behövas, men varje arbetstagare kan utveckla ledarskapsförmåga genom att värdera självutbildning och låta medlemmarna arbeta tillsammans för att maximera sina förmågor och uppnå ett gemensamt mål.

WBOs är krävande när det gäller beslutsfattande ansvar i olika skeden. Erfarenhet, stark motivation, kompetens och en stark tro på den kooperativa affärsmodellen kanske inte räcker om den inte åtföljs av utvecklingen av en demokratisk, horisontell, gruppbeslutsfattande ledarskapsmodell för och inom organisationen för att nå enighet om hur man ska gå vidare när flera genomförbara alternativ finns. Adaptivt ledarskap är en systemisk vision som gör det möjligt för företag att möta evolutionära utmaningar.

Dessutom motivation att ändra paradigmet för att göra affärer där ägande och vinstmaximering är i en dominerande ställning som det enda sanna och rätta perspektivet för att garantera den fria marknaden. Perspektivet måste förändras, inte bara på grund av de klimat- och hälsokriser som vi har klara och tydliga uttryck för, utan för att leda tillbaka till en ekonomi som återställer en mer mänsklig livsstil, med respekt för arbetstagarnas rättigheter, den mänskliga och fysiska miljön samt för de olika intressenternas intressen i referensföretagssammanhanget. I den meningen är intressentengagemang avgörande för framgången för alla organisationer. Att anta en demokratisk

organisationsstruktur och lägga stor vikt vid företagens sociala ansvar och organisatorisk demokrati är viktiga steg för att uppnå denna framgång. Det är viktigt för organisationer att förstå behoven och förväntningarna hos sina interna och externa intressenter för att skapa och upprätthålla positiva relationer med dem. Genom att involvera intressenter i beslutsprocesser och aktivt lyssna på deras feedback kan organisationer främja transparens och ansvarsskyldighet och bygga förtroende hos sina intressenter. I slutändan kan detta leda till förbättrade affärsresultat.

Tips

Enhet 1

- Verkliga organisationer föreslås användas för att exemplifiera organisationsstrukturer.

Enhet 2

Tips 1

- Varför beslutsfattande är en viktig ledarskapsförmåga eftersom det hjälper chefer att ...?
- Förbättra produktiviteten på arbetsplatsen
- Upprätta ett förtroendeförhållande med anställda
- Skapa handlingsplaner i nödsituationer

Tips 2

När du väljer en gruppbeslutsteknik kommer det att vara användbart att ställa dig själv dessa frågor först:

- Försöker du generera idéer eller nå en specifik slutsats?
- Hur många personer kommer att vara involverade i gruppen?
- Är det troligt att vissa medlemmar kommer att dominera de andra eller att deltagarna kommer att tveka att uttrycka sina åsikter?
- Måste alla hålla med om beslutet?
- Kan gruppen träffas personligen eller via telefon- eller webbkonferens?
- Vad är problemet som ska lösas eller valet som ska göras?

Enhet 3

Detta ämne kan ge upphov till heta diskussioner bland eleverna, och för att undvika risken för polariserade positioner rekommenderar vi att du ritar en horisontell linje på en svart tavla och anger de två polerna, till exempel: Tillväxt-->Stagnation

När sådana diskussioner uppstår, förklara regeln för de två polerna, ta till exempel de två motsatta positionerna, försök att isolera de grundläggande begreppen som uttrycks och be eleverna själva att placera sina egna instanser på linjen.

I allmänhet kommer denna begäran tillbaka som en rad frågor: är mitt tänkande, medvetet om gränserna, sammanhängande och logiskt? Använd jag rätt ord för att uttrycka mina tankar? Har jag tänkt på konsekvenserna av de förslag jag har lagt fram? Har jag lyssnat på den andres skäl?

I denna typ av visualisering bör man undvika hastiga tankar och prat, vilket kräver en djupare reflektion över de idéer och principer som bör vägleda att göra affärer på ett mer ansvarsfullt sätt för att göra denna värld bättre.

Utbildningsaktiviteter

Aktivitet 1

Längd: 30 minuter

1. Granska organisationsstrukturtyper som presenteras i denna enhet och reflektera över vilken typ din organisation passar in i med tanke på de fördelar och utmaningar du observerar och förklara hur du utnyttjar dessa fördelar och övervinner utmaningar som kopplas till denna struktur.

Aktivitet 2

Längd: 30 minuter

Efter att ha tittat på videon i länken nedan, försök att svara på de frågor de ställer i förhållande till ditt arbetssammanhang:

<https://www.youtube.com/watch?v=Fj8TzmUzkFc>

Fråga 1. Berätta om dig själv.

Fråga 2. Vilka är de viktigaste färdigheterna och egenskaperna som behövs för att vara en bra ledare?

Fråga 3. Varför tror du att du är lämplig för den här ledarpositionen?

Fråga 4. Berätta om ett tillfälle då du fattade ett snabbt beslut med begränsad information.

Fråga 5. Berätta om en gång när du hanterade en kris.

Fråga 6. Vad kommer du att ogilla mest med att vara ledare?

Fråga 7. Vad är det första du kommer att göra i den här ledarpositionen?

Aktivitet 3

Varaktighet: 1 timme

Rollspel i fallet med ett **kooperativt projekt för energigemenskap, kallat ILLUMIA**, i ett förorts- och ganska ökänt distrikt i staden, med fullskalig narkotikahandel och hög arbetslöshet.

Solcellspanelerna kommer att placeras på civilskyddsbyggnaden, som innehåller en serie komplex som delas med brandkåren och andra offentliga kontor. Rummen som rymmer systemen är väl ljudisolerade och ligger i ett område av hela komplexet som ligger ganska långt från de offentliga mottagningskontoren.

Gruppen av promotorer består av arkitekter, ingenjörer, socialarbetare, tekniker som har fått kommunens anläggningens tillståndsförfaranden och dess godkännande, efter den slutliga testningen. Installationsarbetet kommer att pågå i 18 månader, och den redan slutförda verkställande planeringen kommer att presenteras och diskuteras med medborgarna. Förutom initiativtagare och företrädare för kommunen deltog medborgarkommittén i distriktet, företrädare för arkitekter och ingenjörer, entreprenörer, en miljöförening och en förening mot arkitektoniska hinder som finns i komplexet i samrådsmötet.

Den föreslagna **tidsplanen** för denna verksamhet är följande:

- Presentation i mötesrummet av den uppgift som ska utföras (5 minuter)
- Rollspel av mötet för ILLUMIA-projektpresentation och dess genomförande genom ett deltagande tillvägagångssätt (40 minuter)
 - Deltagarna delas i fem grupper enligt intresse: (1) medborgare och invånare i distriktet; 2) Experter och yrkesutövare (arkitekter, ingenjörer och socialarbetare). 3) Uppdragstagare och närstående företag. 4) tjänstemän inom den offentliga förvaltningen, (5) Projektansvariga.

Materialet **som krävs** för rollspel: fler ark blädderblock på en fri vägg i klassrummet, tuschpennor och kamera. En låda för att samla in de "anonyma meddelanden" som mottagits i rådhuset om Energy Community Project.

Rollspel: Steg-för-steg-instruktioner:

Representanterna för de olika intressenterna måste grupperas tillsammans och särskiljas av en liten styrelse som identifierar deras roll, arrangerad som en arena framför arken i blädderblocket där de fyra intressentgruppernas positioner med avseende på projektet kommer att transkriberas.

Steg 1: Presentation av rollspel

Denna verksamhet avser en metod som ofta används inom området för miljömässig samplanering, European Awareness Scenario Workshop, som gör det möjligt att jämföra olika intressegrupper för deltagande planering av ett arbete som påverkar flera intressenter.

Steg 2: Presentation av energisamhällsprojektet

Deltagarna är indelade i fem grupper, och initiativtagarna kommer att vara de första som talar med presentationen av Energy Community-projektet. Observera: projektet måste uppfinnas på plats, träna kreativt tänkande.

Steg 3: Inledande av utbyte med berörda parter

Varje grupp kommer att kunna ta några minuter att reflektera över vem de representerar, och i rotation kommer de att uttrycka sina tvivel, deras önskemål om förtydligande eller modifiering av projektet, argumentera för orsakerna, eventuellt med validerade data.

Utbildaren spelar rollen som facilitator och moderator för debatten och transkriberar sammanfattningsvis de positioner som framkommer under diskussionen på fyra olika ark, ett för varje grupp.

Verksamheten avslutas

De sista tio minuterna av simuleringen ägnas åt slutsatserna, som formaliseras genom en enkel färdplan om möjliga lösningar för att kombinera de olika intressen som uttryckts av intressenterna.

På blädderblocket ritar facilitatorn en matris med tre kolumner som anger: vad behöver göras (vad); vem som måste göra det och med vem; (vem, med vem);

tiden för att tillämpa de lösningar som hittats (när). I slutet kommer arken att fotograferas och delas som ett resultat av det utförda arbetet.

Självutvärderingsövningar

- 1) Organisationsstruktur och kultur kan främja kreativitet och innovation: Sant / falskt
- 2) Platta organisationer finns mellan hierarki och holokrati: Sant / falskt
- 3) Öppenhet i beslutsprocessen är ett hinder för organisatorisk demokrati: Sant / falskt
- 4) Att bli en demokratisk organisation tar tid och ansträngning: Sant / falskt
- 5) Intressentengagemang är en integrerad del av demokratiska organisationer: Sant / falskt
- 6) De väsentliga elementen i beslutsmodellen är till antalet sex: sant/falskt
- 7) Beslutet är valet att vidta en åtgärd, bland flera övervägda alternativ, av en individ eller en grupp (beslutsfattare): sant/falskt
- 8) Individuella övertygelser, sammanhang, samhälle, stress kan påverka beslutsprocessen: sant / falskt
- 9) Det finns en absolut korrekt ledarstil: sant/falskt
- 10) Den ledarstil som är mest lämpad för socialt företagande är den demokratiska: sant/falskt
- 11) Det finns en stil som uppmuntrar ditt team att växa: sant/falskt
- 12) Om du har svårt att leda ditt team medvetet med den nuvarande metoden kan du inte integrera de olika lägena och inspireras att utveckla ditt eget personliga tillvägagångssätt: sant/falskt
- 13) Ur vilket perspektiv kan vi analysera och kartlägga intressenterna i vårt entreprenöriella initiativ?
 - A. Prioritera projektets finansiärer, utan vilka initiativet inte kunde genomföras
 - B. Klassificera de olika intressenterna enligt deras ideologiska inriktning
 - C. Klassificera de olika intressenterna efter graden av intresse och inflytande på projektet
 - D. Prioritera arbetstagare och branschexperter som vet vad som behöver göras för att projektet ska bli verklighet.
- 14) Vilket av nedanstående är inte ett hinder för framgångsrikt intressentengagemang för organisatorisk demokrati?

A Motsatta prioriteringar

B Transparens

C Dålig kommunikation

D Brist på förtroende

E Motstånd mot synpunkter från berörda parter

Rätta svar: 1) Sant, 2) Falskt 3) Falskt 4) Sant 5) Sant 6) Falskt 7) Sant 8) Sant

9) Falskt, 10) Sant 11) Sant 12) Falskt 13) C 14) B

Källor

Defining and Adapting Your Leadership Style | HBR IdeaCast | Podcast:

<https://www.youtube.com/watch?v=NTonTG73JsQ>

Heifetz, R., Linsky, M., och Grashow, A., 2009, The Practice of Adaptive

Kahneman, D., 2011, Thinking, Fast and Slow is a 2011

Keith, E., How To Establish an Effective Decision-Making Process for Your Team in 5 Simple Steps. Hämtat (april 2023) från:

<https://blog.lucidmeetings.com/blog/5-steps-to-establishing-an-effective-decision-making-process-for-your-team/>

Leadership: Tools and Tactics for Changing Your Organization and the World, Harvard Business Press

Sheppard, L., Fundamentals of Leadership. Hämtat (april 2023) från:

<https://opentext.wsu.edu/organizational-behavior/>

Video lessons (1 and 2) on leadership and decision making on YouTube:

https://www.youtube.com/watch?v=_TB6Zz97iow

Video lessons (3 and 4) on leadership and decision making on YouTube:

<https://www.youtube.com/watch?v=--rcXp-19kg>

