

# Ledarskap och organisation

## Läroaranvisning Textview

Verksnummer: 41146

Den här läraranvisningen är till för att du som undervisande lärare ska få information om hur den pedagogiskt anpassade boken skiljer sig från originalboken och hur ni kan arbeta med den.

Pedagogisk anpassning gör läromedel tillgängliga för elever med synnedsättning genom att visuellt beroende innehåll omarbetas. Målet är att elever med svår synnedsättning/blindhet ska kunna använda läromedlet på samma sätt som sina klasskamrater. De anpassade uppgifterna ska ha samma pedagogiska innebörd som förlagan och eleven ska vara lika självgående som de övriga i klassen.

Plocka upp eventuella svällpappersbilder så snart du kan och förvara pärmarna stående. Svällpappersbilderna kan klibba ihop och den tryckta punktskriften, i exempelvis innehållsförteckning och nycklar, riskerar att plattas till om de förvaras liggande. Den tillfälliga lukten, som kan förekomma då svällpappersbilderna är nytryckta, hinner också avta tills de ska användas av eleven.

Har du frågor, eller vill dela med dig av dina synpunkter på den pedagogiska anpassningen av denna bok, mejla till [anpassningsfunktionen@spsm.se](mailto:anpassningsfunktionen@spsm.se).

Behöver du komma i kontakt med försäljningen går det bra att mejla till [order@spsm.se](mailto:order@spsm.se) eller ringa på tel. 020-23 23 00.

Trevlig läsning!

## Lärraranvisning

Titel : Ledarskap och organisation

Författare: Maria Bergengren

ISBN : 978-91-523-5372-1

## Innehåll

|                                      |   |
|--------------------------------------|---|
| Generella förändringar av boken..... | 1 |
| Sidspecifika förändringar .....      | 2 |
| Till läsaren .....                   | 6 |
| Pedagogiska tips .....               | 7 |
| Bildbeskrivningar .....              | 8 |

## Generella förändringar av boken

Under denna rubrik beskrivs de generella tillägg och ändringar som är gjorda i den punktskriftsläsande elevens bok, till exempel på vilket sätt ikoner eller text i marginalen är hanterade.

- Viktiga ord som står i marginalen i svartskriftsboken har samlats ihop och placerats direkt under rubrik på respektive sida
- Bildbeskrivningar och bildtexter finns i en separat flik benämnd "Bildbeskrivningar".
- Registret ligger också i en separat flik.
- Fet eller kursiv stil markeras inte i den anpassade boken
- Bilder och figurer som är av utfyllnadskaraktär har utgått.
- Bildförteckningen har utgått.

## Sidspecifika förändringar

Här kan du läsa om sidspecifika tillägg och ändringar. Det kan också vara sidspecifika instruktioner till dig som lärare, till exempel att ta fram konkret material.

### 15

Tabellen har omarbetats så här:

Nedan beskrivs de olika behovsnivåerna med tänkbara exempel från arbetslivet:

Nivå 5: behov av självförverkligande

- möjlighet till egen utveckling
- frihet att vara kreativ och nyskapande
- utveckla arbetets innehåll

Nivå 4: behov av uppskattning

- erkännande och belöning
- ansvar och befogenheter
- speciella förmåner och titel

### 30

Bildtexten har ändrats till:

Att träna i simulator är ett sätt att utveckla och uppdatera sin kompetens. Till exempel att lära sig flyga i en flygsimulator som mannen på bilden.

### 33

Tabellen har omarbetats så här:

Den första bokstaven i varje ord i de engelska benämningarna på faktorerna bildar ordet *OCEAN*. Det brukar användas som minnesregel för att komma ihåg vilka de fem faktorerna är.

= openness – öppenhet

C = conscientiousness – samvetsgrannhet

E = extraversion – utåtriktning

A = agreeableness – tillmötesgående

N = neuroticism – känslomässig stabilitet.

Byggstenarna i de fem personlighetsfaktorerna:

= Mental öppenhet, fantasi, kreativitet, nyfikenhet, äventyrlighet och variationssökande

C = Ordningsamhet, pliktrogenhet, målmedvetenhet, planerande och höga ambitioner.

E = Sällskaplighet, självhävdelse, energi, stimulanssökande, känslostyrning och optimism.

A = Vänlighet, förståelse, samarbetsvillighet, följsamhet och pålitlighet.

N = Stresshanteringsförmåga, impulskontroll, känslouttryck, känslsvängningar, grad av oro och temperament.

#### 45

Denna beskrivning av figuren har lagts till i den löpande texten:

Överst, där konen är som bredast, beskrivs hur vi har full tillgång till minne, inlärningsförmåga, komplext tänkande, överblick, nyanseringsförmåga, tålamod, medmänsklighet och intelligens. Vi kan samarbeta, vara konstruktiva och positiva.

När stressen ökar smalnar konen av. Tillgången till det som vi kan och vet begränsas. Vi tänker stelbent, lyssnar dåligt och konkurrerar i stället för att samarbeta.

När stressen ökar ytterligare blir konen riktigt smal och tillgången till vårt intellekt begränsas ändå mer. Vi får starkt begränsad tillgång till det som vi kan och vet. Det ger oss ett reflexbeteende, vi tänker inte, vi lyssnar inte och vi kan bete oss hänsynslöst.

#### 46

Denna text har lagts in:

Steg 1: Reflektera över stressens orsaker: "Vad gör mig stressad?"

Steg 2: Fundera över egen stressreaktion: "Hur reagerar jag – hur betar jag mig när jag är stressad?"

Steg 3: Handlar om åtgärder: "Hur ska jag hantera den stress som jag känner i stunden vid en stressituation? Hur ser mitt motgift ut?"

Steg 4: Innebär att arbeta förebyggande: "Vad behöver jag göra för att inte hamna i ett visst stressat tillstånd i framtiden?"

#### 49

Texten från figuren har lagts in i den löpande texten:

- självbild
- känslor
- beteenden
- samarbeten och resultat

#### 119

Denna text har placerats in:

Formell ledare:

Utsedd

- Ledaren är utsedd av överordnad

Kontrakt/avtal

- Ledarskapet är formellt avtalat

Informell ledare:

## Sakkunskaper

- Skicklighet och kunnighet
- Specialkunskaper

## Personliga egenskaper

- Initiativtagare
- Andra litar på personen

## 128

Bildtexten har ändrats:

Ett rutnät som kan visa graden av två oberoende dimensioner med siffrorna 1-9 både på den lodräta- och den vågräta axeln. Personorientering visas på den lodräta axeln. Värdet 1 innebär ett mycket litet intresse för människor och relationer och 9 ett mycket stort intresse. Uppgiftsorientering visas på den vågräta axeln. Värdet 1 innebär ett lågt intresse för produktionen, medan 9 visar ett mycket högt sådant.

## 144

Texten från bilden har skrivits in:

Ledarskapets framsida:

- Förverkliga sina visioner
- Kunna påverka
- Ansvar
- Makt att bestämma
- Status
- Utmanande och utvecklande

Ledarskapets baksida

- Utsatt position
- Ensamhet
- Tungt och krävande
- Stressigt
- Hantera besvärliga personer
- Mycket arbete – lite fritid

## 155

Text har lagts till:

Krav på ledaren

Ledaren har många faktorer och krav att ta hänsyn till när hen ska utöva sitt ledarskap:

- Trender
- Medarbetarnas behov och krav på utveckling
- Livsstilar
- Förändringar i samhället
- Teknik
- Globalisering
- Kostnadseffektivitet
- Klimatfrågor
- Kunders krav
- Ökad konkurrens

## 166

Bildtexten har kompletterats:

Industrirobotar utför numera många av de farliga och tunga momenten i produktionen. Här ser vi hur automatiserade robotarmar används vid tillverkning av en personbil.

## 197

Denna text har lagts till i den löpande texten.

De fyra stegen i systematiskt arbetsmiljöarbete.

1. Undersök arbetsmiljön
2. Bedöm riskerna
3. Skriv en handlingsplan
4. Åtgärda riskerna

## Till läsaren

I den pedagogiskt anpassade boken återfinns en text som riktar sig till eleven och som kan vara bra att känna till innan arbetet med boken påbörjas. Samma text hittar du här. Läs denna text tillsammans med eleven!

- Viktiga ord som står i marginalen i svartskriftsboken har samlats ihop och placerats direkt under rubrik på respektive sida
- Fet eller kursiv stil markeras inte i den anpassade boken
- Du hittar bildbeskrivningar och bildtexter i en egen flik.
- Bilder och figurer som inte har bildbeskrivning eller bildtext utgår. Vissa bildtexter har fått kompletterade text för ökad förståelse av bilden.
- Bildförteckningen har utgått
- Registret är placerat i egen flik.

Lycka till med studierna!



## **Pedagogiska tips**

I detta avsnitt hittar du pedagogiska och metodiska förslag på hur ni kan arbeta med de olika uppgifterna i boken. Här återfinns också förslag på olika pedagogiska hjälpmedel som skolan kan behöva köpa in eller ta fram för att ni ska kunna arbeta med boken på ett bra sätt.

- Gå gärna igenom de olika ritade organisationsschemana tillsammans med eleven ex sid 176, 204, 205. Använd exempelvis en ritmuff eller annat material för att förtydliga och visa strukturen.

## Bildbeskrivningar

Här hittar du en sammanställning av alla de bildbeskrivningar som beskriver originalbokens bilder.

### 10

Två glada cyklister tar sig fram på en stig i snön på fatbikes, cyklar med extra breda och grova däck.

### 13

Inne i en industrilokal håller två personer upp ett rött band som målsnöre. En kvinna med ett stort leende kommer springandes mot bandet – målgång!

### 17

Figur som visar Herzbergs tvåfaktorteori i form av en modell med minus och plus:

- Minus. Utan hygien- och motivationsfaktorer skapas missnöje och otillfredsställelse
- Okej-nivå. Med Hygienfaktorer på plats skapas en okej-nivå, men inte motivation eller missnöje.
- Plus. Med motivationsfaktorer på plats skapas tillfredsställelse och arbetsglädje

### 24

En elektriker mäter spänningen i en el- central med ett mätinstrument.

### 25

En figur med fyra lika stora pusselbitar som visar olika delar i en persons kompetens:

1. Utbildning, erfarenhet och förmåga
2. Motivation, drivkrafter
3. Social kompetens
4. Personlighet

### 30

En man sitter inuti cockpiten till ett flygplan och håller i en styrspak. I stället för fönster har cockpiten TV-skärmar som visar vad som skulle hända om mannen flög på riktigt.

### 31

En kvinna som söker arbete lämnar över sitt CV till mannen på andra sidan skrivbordet.

### 38

En tjej med armarna utsträckta balanserar på trottoarens kant.

### 41

En pojke tittar ut genom ett skrovligt, frostigt fönster. Människorna och byggnaderna utanför blir till siluetter genom rutan.

**42**

En person står vid en markering i gatan med två pilar. Den ena pilen leder till höger och den andra till vänster.

**43**

En stressad man vid sitt skrivbord. Arbetet hopar sig från alla håll. Kollegor sträcker fram papper, datorer, telefoner och pennor mot honom. Han gömmer ansiktet i händerna och ser ut att vilja gråta.

**47**

Fem ungdomar skrattar och pratar med varandra.

**56**

En grupp vandrare har tagit sig upp på toppen av ett högt berg och sträcker glada upp armarna i luften.

**59**

En grupp ungdomar sitter tillsammans i lunchrummet och äter. De gestikulerar och pratar intensivt med varandra.

**59**

Kabinpersonalen, en steward och 3 flygvärdinnor i uniformer står redo att ta hand om resenärer på flyget.

**60**

Fem personer håller sina knutna händer mot varandra i en ring "nu kör vi".

**63**

En kvinna med hela ansiktet vitmålat och dekorerat med olika mönster i svart. Hon har ett spindelnät målat mitt i pannan, näsan är svart och runda, mönstrade ringar markerar ögonen.

**65**

Fyra träningsklädda personer tränar tillsammans i grupp.

**76**

Tre ungdomar i varma jackor är ute och promenerar längs en strand med en hund. Pojkarna gestikulerar och ser ut att diskutera någonting. Flickan håller i kopplet och ser glad ut.

**78**

En tjej och en kille pratar med varandra:

- Jag har köpt hund! Berättar han.
- Jaså, är det en stor hund? Säger hon och tänker sig en stor Grand Danois.
- Nej, den är inte så stor, svarar han och menar en labrador.
- Är den långhårig? undrar hon och tänker på en collie.
- Nej den är korthårig svarar han och menar en labrador.
- Vilken färg har den? frågar hon och tänker sig en grå hund.
- Den är svart svarar han och tänker på labradoren.
- Det måste vara en fin hund! Säger hon men tänker inte på en svart labrador utan en annan typ av hund.
- Ja! Svarar han och tänker på sin svarta labrador.

## 82

Figur som illustrerar balanserad kommunikationsstil.

På ena sidan av gungbrädan "sändande stil":

- Ge förslag
- Argumentera
- Ge feedback
- JAG-budskap
- Slutna frågor
- Hävda sin åsikt

På den andra sidan av gungbrädan "inhämtande stil":

- Fråga efter förslag och åsikter
- Aktivt lyssnande
- Öppna frågor
- Be om feedback

Obalanserad kommunikationsstil uppstår när man lägger för mycket tyngd på en av de två stilarna.

## 83

En tjej ler glatt och gör tummen upp med bägge händerna "toppen!".

## 91

Foto av Winston Churchill på ett podium. Han utstrålar kraft och styrka där han står med höjd, knuten näve och talar till folket.

### 93

Johari modellen består av fyra fönster:

- Arenan. Känt för alla.
- Blinda fönstret. Känt för andra.
- Fasad. Känt bara av mig.
- Okända fönstret. Okänt för alla.

Det krävs två aktiviteter, exponering och feedback för att påverka storleken på de olika fönstren och gruppens effektivitet.

Exponering innebär att jag visar vad jag tycker, vill och känner kopplat till gruppens arbete och samarbete.

Att efterfråga feedback handlar om att jag ber andra om att ge mig feedback på hur jag och det jag gör uppfattas.

### 105

I en stor samlingsal sitter ledarna i en stor cirkelformation. På avsatsen längst fram sitter de som håller i mötet och bredvid dem finns flaggor som representerar de olika länderna. På plats finns också press och åhörare.

### 106

En dörrskylt med texten "Come in we're open"!

### 109

En triangel med de tre hörnen markerade med a = attityd, b = beteenden i basen och c = tvistefrågan i triangelns spets.

### 118

En grupp ungdomar på väg nedför en fors i en stor gummiflotte. Vattnet forsar fram med kraft i vågskummet och passagerarna skrattar. Flotten styrs av en person längst bak och två personer hjälper till med sina paddlar.

### 120

En hund sitter i sadeln på en häst med tyglarna i munnen.

### 123

På en i övrigt tom läktare sitter coachen och en kille i träningskläder och pratar och skrattar tillsammans.

### 124

Vid en maskin instruerar en äldre manlig kollega en yngre hur hon ska utföra arbetet. Bägge bär skyddsglasögon och ser koncentrerade ut.

**130**

Modellen situationsanpassat ledarskap består av en fyrkant indelad i 4 lika stora delar a-d. Genom de fyra rutorna är en föränderlig kurva markerad som visar hur ledarskapet anpassas beroende på situationen.

- a) I den övre vänstra kvadranten visas att ledarens beteende bör vara lite styrande och mycket stödjande när medarbetarens mognadsnivå är hög.
- b) I den övre högra kvadranten visas att ledarens beteende bör vara både mycket styrande och mycket stödjande när medarbetarens mognadsnivå är låg.
- c) I den nedre vänstra kvadranten visas att ledarens beteende bör vara lite styrande och lite stödjande när medarbetarens mognadsnivå är hög.
- d) I den nedre högra kvadranten visas att ledarens beteende bör vara mycket styrande och lite stödjande när medarbetarens mognadsnivå är låg.

**133**

Ett diagram visar ett företags naturliga utvecklingskurva och behovet av olika roller; integreraren, administratören, produceraren, entreprenören i företagets olika stadier; introduktion, tillväxt, blomstring, mognad och nedgång.

I introduktionsfasen finns ett stort behov av entreprenören och mindre behov av integreraren, administratören och producenten.

I tillväxtfasen finns ett stort behov av både entreprenören och producenten, men ett mindre behov av integreraren och administratören.

I blomstringsfasen finns det störst behov av produceraren och ett relativt stort behov av både administratör och entreprenör. Minst behov i denna fas är av integrerarens roll.

I mognadsfasen får integreraren och administratören större roller tillsammans med produceraren. Entreprenören får en allt mindre roll.

I nedgångsfasen får administratören och integreraren störst roll. Producent och entreprenör får en mindre roll.

**138**

En kvinnlig dirigent med en taktpinne i handen.

**141**

En segelbåt färdas på ett stort vatten med vind i seglen i solnedgången.

**167**

Genom att visa upp en kvinna som kavlat upp skjortärmarna och säger "We Can Do It!", ville man lyfta fram den kvinnliga styrkan.

**168**

En liten pojke ligger i sängen och blundar. Pappan håller handen mot barnets panna för att trösta och känna efter om han är varm.

### 171

Ett organisationsschema av en linjeorganisation i form av en pyramid med chef överst. Under chefen är olika staber t.ex. ekonomiavdelning och personalavdelning placerade. På nästa nivå finns linjechefer och under dessa ytterligare avdelningar.

### 172

Två arbetare i skyddskläder arbetar sida vid sida inne i stålverket. En enorm kittel med smält stål hänger ned från taket. Med hjälp av långa verktyg riktar de kitteln över en form där stålet ska rinna ner för att härdas.

### 173

Figuren som visar intressentmodellen består av en stor cirkel med "organisationen" i mitten och åtta mindre cirklar utplacerade runt om denna. Den visar intressenterna som organisationen har en relation och ett utbyte med. Pilar går åt båda håll mellan organisationen och intressenterna.

- ägare
- kunder
- finansiärer
- anställda
- stat och kommun
- leverantörer
- tom cirkel med ?
- tom cirkel med ?

### 174

Skulpturen i brons avbildar en stolt gruvarbetare med en hacka över axeln och hjälm på huvudet. Bakom honom är rör formade till ett kolkraftverk med en rykande skorsten och en kvarn.

### 179

Parken består av ett tiotal höga, moderna byggnader i olika formationer med en sjö framför.

### 181

Sophia, en robot med kvinnlig människokropp och mänskliga uttryck i ansiktet. På bilden blir hon intervjuad på en stor scen under en konferens.

### 199

På ett kontor arbetar en man i rullstol. Han hälsar på en kvinna som står på andra sidan skrivbordet.

## 202

En person på väg att kasta en pil mot en piltavla som sitter uppsatt på en vit vägg.

## 205

Organisationsschemat, med lodrät hierarki, för en linjeorganisation i form av en pyramid med Vd:n högst upp i toppen. På nivån under denne finns inköpschef och försäljningschef samt stödfunktioner t.ex. ekonomi, miljö, juridik och HR. På nivån under försäljningschefen finns regioncheferna för region norr respektive söder. Underställda dessa är försäljarna i regionerna.

## 206

Organisationsschemat, med vågrät hierarki för en funktionsorganisation, visar en uppdelning efter verksamhetens huvudfunktioner exempelvis att inköpsavdelningen ansvarar för trävaror, färg och verktyg. Chefer för respektive funktion; inköp, tillverkning, försäljning, ekonomi och personal rapporterar sina respektive verksamheter till Vd:n.

## 207

Organisationsschemat, med vågrät hierarki för en produktorganisation, utgår från produkten. Här visas ett schema med en VD och tre avdelningar; mat, kläder och trädgård. Varje avdelning har eget ansvar för inköp, försäljning och personal för sitt specifika produktområde.

## 208

Ett projekt skapas för en speciell uppgift med ett speciellt syfte och de inblandade arbetar i projektform:

- Uppdragsgivaren fastställer spelreglerna
- Styrgruppen fattar styrande beslut
- Projektgruppen gör arbetet
- Projektledaren leder arbetet framåt
- Referensgruppen ger råd

## 208

Organisationsschemat för en projektgrupp med

- Beställare
- Styrgruppsmedlemmar
- Projektledare
- Externa samarbetspartners
- Linjechefer



Projektorganisationens olika roller

- Projektledare
- Referensgrupp
- Projektadministratör
- Projektdeltagare