Magnus Forslund i samarbete med Anders Claesson, Lena Gustafsson, Karin Havemose, Annette Karltun, Johan Karltun, Mikael Lundgren, Chris McIlroy och Katarina Zambrell.

Ledarskap för ökad innovations-förmåga

Exemplet Småland

LINNAEUS UNIVERSITY PRESS

Tidigare utgiven titel av Centrum för ledarskap i Småland:
Småländskt ledarskap – Inledande betraktelser (2016)

ISBN TRYCK: 978-91-88898-59-3
ISBN PDF: 978-91-8082-126-1
Förlag: Linnaeus University Press, 351 95, Växjö
Tryck:
Språkbearbetning: Punctum Manusbyrå
Design och sättning: Giv Akt
Typsnitt: PF Occula, Galano Grotesque, Proxima Nova
Papper: Munken Pure

Ledarskap för ökad innovationsförmåga – Exemplet Småland

Magnus Forslund i samarbete med Anders Claesson, Lena Gustafsson, Karin Havemose, Anette Karltun, Johan Karltun, Mikael Lundgren, Chris McIlroy och Katarina Zambrell

LINNAEUS UNIVERSITY PRESS

Innehåll

6 Varför denna bok?
9 Interludium
10 Behovet av innovation i Sverige
12 Exemplet Småland
17 Chefers föreställningar om ledarskap och innovation
23 Definition av begrepp
25 INTERLUDIUM: Det växer och växer …
26 Forskning om ledarskap och innovation
29 KÄNSLOLUDIUM: Ingen hejd
32 Innovation – ett resultat av tillfälligheternas spel?
34 INTERLUDIUM: Att misslyckas eller inte misslyckas …
36 Förutsättningar för innovation – om kaos och komplexitet
42 INTERLUDIUM: Lathet kan skapa innovationer
43 Modellen som försvann – utan att försvinna
48 Röster om modellen som försvann
51 MÄRKLUDIUM: Nya bekantskaper
54 Kännetecken på innovativa organisationer
56 Mål, vision och strategi i innovativa organisationer
57 Struktur i innovativa organisationer
61 INTERLUDIUM: Att samverka lokalt
62 Människor i innovativa organisationer
64 INTERLUDIUM: Sweden Rock Festival som rekryteringsplats?
65 Kultur i innovativa organisationer
70 INTERLUDIUM MUSICA
72 Ledarskap i innovativa organisationer
80 INTERLUDIUM: Att rama in verksamheten

81 Vår tes om Ledarskap för ökad innovationsförmåga
89 Exempel på nyckelfaktorer
91 Exempel på 0,5-steg att börja med
94 INTERLUDIUM: Att vara tydlig i sitt ledarskap
95 Är det följarna som gör ledaren?
100 Ledarskap för ökad innovationsförmåga – i olika sammanhang
101 INTERLUDIUM: Att vara listig
102 Att förhålla sig till misslyckanden
106 Att ställa frågor som tänder eldar
108 Vad kan vi göra annorlunda?
109 Att bedöma innovationsförmågan
111 Svårigheter på vägen
118 Summerande kom-ihåg-lista
119 Att utveckla ledarskap för ökad innovationsförmåga
121 POSTLUDIUM: Och nu då?
122 INSPEL! Om Centrum för ledarskap i Småland
123 Medverkare
124 Källor

Varför denna bok?

I juni 2018 publicerade flera olika medier nyheten att Sverige är bäst i Europa på innovation.[1] Det bjöds sedan in till seminarier på olika håll i landet för att diskutera vad som behöver göras för att Sverige ska kunna fortsätta vara en världsledande innovationsnation.[2] Innovation verkar vara viktigt.

Ordet *innovation* har idag nästan blivit »det nya svarta«. Det har ersatt »entreprenörskap« som från slutet av 1990-talet och en bra bit in på 2000-talet var det hetaste. Fokus ligger inte längre i första hand på att det ska startas nya företag, nu är intresset mer riktat mot hur existerande företag, offentliga organisationer och till och med ideella föreningar kan bli mer innovativa.

Med innovation avses här inte bara nya produkter och tjänster utan också organisatoriska processer, ledarskap eller affärsmodeller. Liksom många andra populära begrepp framställs innovation ofta som det absolut viktigaste för alla typer av organisationer. Rimligen ska sådana påståenden tas med en nypa salt. Dock kvarstår att innovation – förstått i den breda betydelsen ovan – är något som alla organisationer på ett eller annat sätt och i någon omfattning behöver arbeta med.

Enligt de nyhetsartiklar som publiceras verkar det dock inte vara något problem med innovationsförmågan i Sverige. Vi ligger redan i topp. Samtidigt går det att hävda att dessa undersökningar bara fångar in en del av sanningen, då de främst fokuserar på nya

1 Ett exempel: http://www.energivarlden.se/artikel/sverige-ar-bast-pa-innovation-i-europa/. Ett annat: https://metromode.se/noje/ny-sammanstallning-har-ar-varfor-sverige-ar-varldens-basta-land/. (Hämtade 2018-06-26)

2 http://program.almedalsveckan.info/event/view/54460 (Hämtad 2018-06-26)

produkter och tjänster, medan innovation i organisatoriska processer inte ingår.

Kanske är det nyss nämnda en förklaring till varför det i exempelvis regionala innovationsstrategier uttrycks, om än med olika skrivningar, brister när det gäller innovationsförmågan. Förklaring söks bland annat i att rådande organisationskulturer och det utövade ledarskapet inte främjar innovationsförmågan i tillräcklig utsträckning.[3]

Med detta som utgångspunkt har ett antal forskare och processledare inom ramen för projektet Ledarskap i Småland under några år genomfört flera aktiviteter med fokus på ledarskap för ökad innovationsförmåga. Den huvudsakliga aktiviteten har varit att bedriva ledarutvecklingsgrupper (LUG). I dessa har 5–8 chefer träffats vid sju tillfällen för att tillsammans utveckla det ledarskap som behövs för att öka innovationsförmågan i sina respektive organisationer. Utgångspunkten har varit deltagarnas behov och som stöd har det funnits en processledare, en forskare och en eller två studenter. Alla har deltagit på lika villkor i så måtto att de funnits där för att hjälpa övriga genom att dela erfarenheter samt ställa kreativa och kritiska frågor.

De teorier och modeller som vi presenterar i denna bok bygger på tidigare forskning, men sättet som vi satt ihop dessa på är »nytt«. Vi kan därför inte säga att vi har starka bevis för att det här är en ansats, en tes som definitivt ger önskat resultat. Snarare ska vi se på detta som ett experiment med vissa preliminära resultat.

Såväl under som efter den period då ledare deltagit i dessa grupper har vi följt upp huruvida de haft någon nytta av det vi presenterat samt dokumenterat praktiska exempel. Och vi tycker oss kunna konstatera att deltagarnas nytta varit stor, även om det alltid är vanskligt att fastställa vad som menas med »stor« eller »liten«. Vi känner oss i alla fall tillräckligt stärkta för att vilja dela med oss av resultaten till andra.

Den här bokens syfte är således att presentera en del av de teorier, modeller, metoder och verktyg som vi använt för att inspirera,

3 Se exempelvis Kronobergs regionala innovationsstrategi.

utmana, utbilda och utveckla deltagarna i riktning mot ledarskap för ökad innovationsförmåga. Vi illustrerar dessa med hjälp av citat och exempel från de ledare som deltagit.[4]

Det boken beskriver ska samtidigt ses som ett »arbete under utveckling«. I en kommande bok planerar vi att fortsätta diskussionen.

I denna bok använder vi Småland som en utgångspunkt, då det är främst här vi varit aktiva i detta projekt. Vi tror dock att bokens innehåll kan inspirera och komma till användning i många typer av sammanhang. Betoningen ligger på små och medelstora organisationers verksamhet, då det är dessa som dominerar i Småland.

Boken riktar sig i första hand till praktiskt verksamma ledare. Tonen är därför inte traditionellt akademisk och vi håller medvetet nere vetenskapliga referenser. En annan pedagogisk tanke är att hålla kapitlen förhållandevis korta samt att krydda med inspel vi kallar för interludium. I dessa kan lite vad som helst hända …

• • •

Idén om »ledarskap för ökad innovationsförmåga« har uppstått ur arbetet med en större process där forskare, chefer, ledare, experter med flera diskuterat intresset och förutsättningarna för en satsning på ledarskap i Småland. Behövs en sådan satsning, hur ska den i så fall se ut och hur ska vi genomföra den? Ett flerårigt förarbete med närmare 200 personer inblandade har lett fram till det projekt som vi just nu är mitt uppe i. På *ledarkunskap.se* beskrivs hela projektet Centrum för ledarskap i Småland och vad vi siktar på härnäst.

---

4 Som grund till boken finns litteraturstudier, genomförandet av 30 ledarutvecklingsgrupper, närmare 20 uppföljningsintervjuer och seminarier där vi diskuterat innehållet i boken. Det är Magnus Forslund som skrivit samman den huvudsakliga texten, men alla medverkare har bidragit.

Interludium

»INTER-LUDIUM … Händel plägade … städse vid sina oratorie-uppföranden spela orgel mellan de båda avdelningarna. Dessa interludier blevo vanligen fria fantasier.«[1]

Det finns hundratals definitioner av ledarskap. Det finns tusentals och åter tusentals vetenskapliga studier. Trots det – eller kanske just därför – är det tveksamt om vi har så mycket vägledning att ge till de som vill veta hur man ska göra.

En del skulle nog säga att det enda vi kan bidra med är idéer och förslag som inte innehåller några garantier och som därför snarare kan betraktas som »fria fantasier«.

Men, det kanske inte är så pjåkigt det.

I boken finns här och var sådana här mellanspel, interludier.[2] Ibland för att förklara, ibland bara för att stimulera tankarna. Ibland kanske mest för att »bråka lite« med dig som läsare och få dig att tänka till. Ta det gärna med glimten i ögat.

---

1 http://g3.spraakdata.gu.se/saob

2 Ur SAOB: »INTER-LUDIUM [jfr PRELUDIUM, POSTLUDIUM]. (orgel)musik utförd mellan verserna i en psalm l. under uppehåll i gudstjänsten l. i paus i längre oratorium o.d., mellanspel.«

Behovet av innovation i Sverige

Sedan några år finns en nationell strategisk innovationsagenda, *Made in Sweden 2030: En strategisk innovationsagenda för svensk produktion*. I rapporten som beskriver agendan sägs att målet är att Sverige ska ligga i framkanten när det gäller långsiktigt hållbar produktion. För att behålla och öka konkurrenskraften krävs:

> … stabila och effektiva processer, från innovation till industrialisering. På längre sikt måste företagen reagera på megatrender och svara på samhällsutmaningar.[1]

Agendan pekar ut ett antal viktiga styrkeområden där fortsatta satsningar föreslås, såsom produkt- och produktionsutveckling och kunskapsarbete. En grundidé är att det är möjligt att ta hem produktion som förlagts i låglöneländer, till exempel genom att utveckla sin produktionsorganisation. I studier i bland annat Tyskland benämns detta som *insourcing*, till skillnad från den *outsourcing* som tidigare skett.

Offentlig sektor möter samtidigt stora utmaningar:[2]

> Omvandlingstrycket på den gemensamma sektorn i allmänhet och kommuner och landsting i synnerhet kan sammanfattas som ökade krav i förhållande till ekonomiska resurser. Det har gjort att intresset de senaste åren förskjutits från resursdiskussioner till att också

1 IF Metall, 2013, s. 7.
2 Frankelius & Utbult, 2009, s. 7.

handla om förändringskompetens, förnyelse, kreativ omprövning av traditioner och innovationer.

Liknande uttrycks också tydligt i rapporten *Leading innovation*[3] där behovet av ett ledarskap som främjar innovationsförmåga lyfts fram. Där framgår tydligt att det görs och behövs stora satsningar på innovation inom såväl privat som offentlig sektor. En viktig poäng är enligt rapporten att öka lärandet mellan privata, offentliga och ideella organisationer.

3 Ritzén & Magnusson, 2013.

Exemplet Småland

Att det på nationell nivå hävdas att det finns ett behov av innovation är en sak. Vilka uttryck detta behov tar sig i olika delar av Sverige är en annan. Rimligen kan behoven skilja sig en del åt. Då vi författare är verksamma i Småland ter det sig naturligt att titta närmare på hur innovationsbehovet hanteras just här.

I rapporten *OECD Territorial Reviews Småland–Blekinge* beskrevs 2012 det dåvarande läget samt rekommendationer för framtiden.[1] Rapporten blev en grund för regionala utvecklings- och innovationsstrategier i de tre Smålandslänen. År 2018 gjorde OECD en uppföljning för att bedöma i vilken utsträckning strategierna hade implementerats.[2] Här pekar vi bara på några centrala slutsatser från såväl den första som den uppföljande rapporten.

Större delen av det småländska näringslivet utgörs av underleverantörsindustri som är känslig för konjunktursvängningar. Även om det i Småland finns en del specialiserade kunskapsintensiva företag med långt driven internationalisering befinner sig därför många av företagen längre bak i värdekedjan. Detta hämmade till en början sysselsättningsåterhämtningen efter krisen 2008, eftersom återhämtningen i svenskt näringsliv först skedde längre fram i värdekedjan.

Det framhölls i OECD:s första rapport att företagen, för att klara ett ökat konkurrenstryck, behöver moderniseras. Nya produkter och tjänster behöver utvecklas. En ambition är att få fler företag att förflytta sig framåt i värdekedjan. Detta kräver ny kunskap och nya sätt att organisera sig och leda verksamheten på.

1 OECD, 2012.
2 OECD, 2019.

Oavsett var i värdekedjan verksamheten är förlagd är den internationella interaktionen viktig – leverantörer, kunder och samarbetspartners finns ofta i andra länder. Detta innebär såväl ökade risker som ökade möjligheter och nyckeln till att hantera båda dessa aspekter ligger i att öka kunskaps- och erfarenhetsutbytet kring att verka internationellt.

I många familjeföretag stod man då – och gör fortfarande – inför ett generationsskifte. Det är dock inte alltid självklart att det finns någon som är redo att ta vid. Många företagare framhåller en brist på personer som vill axla ledarroller. Kopplat till detta är att många unga lämnar regionen. Det småländska näringslivet har dessutom ett ur genusperspektiv mycket traditionellt utseende, vilket innebär att regionen inte fullt ut drar nytta av kvinnors innovations- och ledarskapsförmåga.

Flertalet ledare beskriver en allmän brist på kompetent arbetskraft för många branscher, något som förstärks i konjunkturundersökningen Småföretagsbarometern som genomförs årligen av organisationen Företagarna. Sedan OECD:s första rapport (2012) har antalet invandrare ökat kraftigt, vilket innebär en potentiell förstärkning när det gäller utbudet av arbetskraft. Samtidigt kvarstår stora utmaningar när det gäller att matcha kompetens med jobb – arbetskraften i regionen är generellt sett lågutbildad.

Lite förvånat konstateras i rapporten från 2019 att regionen »studsat tillbaka« bra de senaste åren. De finns dock stora skillnader mellan de tre Smålandslänen – Jönköping och Kronoberg går framåt, medan Kalmar backar. I uppföljningsrapporten gör författarna bedömningen att flera av de offentliga insatserna för att stärka företagsutvecklingen har varit framgångsrika. Det gäller bland annat samverkan över gränser, kvinnliga entreprenörer och utvecklingen av kunskapsintensiva företag. Det krävs dock mer, bland annat kring generationsskiften och samverkan mellan den regionala utbildningen och näringslivet.

• • •

Innovation:
»En ny förvånande förenkling av något.«

När regionförbunden i de tre länen arbetade fram sina regionala innovationsstrategier tog de avstamp i den första rapporten. I samtal bland annat med universiteten i Småland (Linnéuniversitetet och Jönköping University) växte det fram ett intresse för att lyfta fram ledarskap som ett viktigt område att satsa på. Förutom att universiteten kunde bidra med kunskap såg forskare möjligheten att bedriva intressant forskning.

• • •

Med Småland som exempel blir det naturligt att fokusera på små och medelstora organisationer, då dessa dominerar arbetslivet här. Hur kan då ledare förbättra innovationsförmågan i sådana verksamheter?

»Med Småland som exempel blir det naturligt att fokusera på små och medelstora organisationer.«

Chefers föreställningar om ledarskap och innovation

När vi talar om ledarskap för ökad innovationsförmåga är det viktigt att fundera på vad det egentligen är vi pratar om. Vad betyder till exempel orden »innovation« och »innovationsförmåga«, och vad innebär »ledarskap för ökad innovationsförmåga«? Vi har frågat de chefer som deltagit i våra utvecklingsprogram vilka föreställningar de har om dessa fenomen. Det har varit öppna frågor där cheferna fritt har kunnat skriva vad de vill.

För mig betyder innovation …

Utveckling för att göra bättre.

En ny förvånande förenkling av något.

Ja, innovation är nytänk […] rörelse framåt hela tiden, framåtlutat, nyfiket, mycket mod.

Att tänka utanför boxen.

Det är att ny kunskap formas in i gammalt. Det kanske inte är så mycket innovation, men att gammal kunskap används på nytt sätt eller i nya sammanhang. Det skulle man väl kanske kunna beteckna som lite innovation.

I min värld så är det innovation att hela tiden göra saker och ting lite bättre, lite smartare, varje dag liksom, de här små stegen, det är innovation. Men det kan också vara de här stora hoppen.

För mig handlar innovation om mikrojusteringar. Det handlar inte om att göra den här stora, stora grejen och lansera om två år. För då kan den redan vara passé.

Alltså, det handlar om att hela tiden känna av läget, var är vi? Hur ska vi se? Kan vi tänka nytt här? Har jag någonting i vår verksamhet som inte är optimalt? Oavsett vilken position du har så ska du ha möjlighet att lyfta det och få gehör och se att den förändringen blir genomförd. Då tror jag att vi har en innovationsbenägen organisation som inte är rädd för att ta nya steg och prova sig fram.

Massa idéer, påhittighet, fantasi

Fräschhet

Göra något nytt eller förbättra befintligt

Ännu ett modeord

Innovation innebär alltså både små och stora saker, att tänka och gå utanför boxen. Det är gamla saker i nya sammanhang. Det är idéer, påhittighet och fantasier – men det är också ett modeord vars betydelse kan ifrågasättas.

För flera av cheferna är innovation inte bara resultat utan också process.

För mig betyder innovationsförmåga …

Förmåga att se saker på ett nytt sätt

Att kunna utmana sig själv och andras lösningar

Se nya lösningar

Klurighet

Mod

Nyfikenhet, kreativitet, engagemang

Några av cheferna svarar likadant på frågorna om vad »innovation» respektive »innovationsförmåga« betyder.

De flesta svarar i termer av att tänka och se på nya sätt. Inte så många svarar att innovation handlar om att göra något. Det tror vi är en viktig observation. Vad krävs för att det ska bli *innovation i handling*?

»De flesta svarar i termer av att tänka och se på nya sätt. Inte så många svarar att innovation handlar om att göra något.«

För mig betyder ledarskap för ökad innovationsförmåga …

Få medarbetare så engagerade och nyfikna att det leder till nya kreativa lösningar för ökad måluppfyllelse …

Lyssna och uppmuntra

Våga och prova nytt

Få andra att se möjligheter

Ödmjukt och öppet ledarskap

Att ge medarbetare en förutsättning och hjälpmedel för att kunna få fram nya och kreativa idéer från företaget.

Att vara öppen för »ovanliga« idéer. Ge utrymme för icke-konventionella tankar. Genomföra! Våga.

Att våga prova. Låta andra prova/testa.

Gå den väg du vill att andra ska vandra.

Skapa klimat för »tankesmedja«.

Att våga stå längst fram och leda till/mot någonting nytt.

Några funderingar som dessa svar väcker rör frågan om vem som ska utföra innovationer. Är det ledaren själv? Eller är det medarbetarna?

Behöver ledaren vara modig, eller är det medarbetarna som ska vara modiga? Kan medarbetarna vara modiga om inte ledaren är det?

Uppstår kanske mod och handlingskraft i relationen mellan ledare och medarbetare?

Definition av begrepp

De centrala begrepp vi har att göra med här är »ledarskap« och »innovationsförmåga«. För att tydliggöra vad dessa handlar om behöver vi också ha en bild av vad »innovation« betyder.

LEDARSKAP – En process där en person utövar avsiktlig påverkan på andra människor i syfte att uppnå ett mål. En del hävdar att ledarskap är en gemensam påverkansprocess där alla mer eller mindre, och i olika situationer, kan utöva ledarskap. Det går alltså inte att dra en alltför tydlig linje mellan *ledare* och *ledda*. Man blir formellt utsedd till chef. Ledare kan man vara utan att ha blivit utsedd. Med *ledarskap* menar vi ofta att någon driver på något framåt, mot utveckling, förändring eller bara helt enkelt mot ett mål.

INNOVATION – Handlar om skapandet, acceptansen och implementeringen av idéer, processer, produkter eller tjänster som är nya och relevanta för en grupp människor.[1] Innovation kan alltså handla om produkter eller tjänster, men också om organisatoriska processer, ledarskap eller grundläggande affärsmodeller.

INNOVATIONSFÖRMÅGA – Att återkommande lyckas åstadkomma olika former av innovationer. För att detta ska kunna ske krävs att individerna i organisationen har lärt sig tanke- och arbetssätt som ger goda förutsättningar för att innovation ska uppstå. I

1 Thompson, 1967; Aiken & Hage, 1971; West & Farr, 1990.

organisationen behöver det finnas rutiner, system, verktyg med mera, som främjar innovationsarbete.

LEDARSKAP FÖR ÖKAD INNOVATIONSFÖRMÅGA – Det som ledare gör för att organisationen och dess medarbetare ska öka innovationsförmågan.

Två begrepp som ofta förknippas med innovation är kreativitet och entreprenörskap. Dessa tre begrepp är lika på det sättet att de handlar om något nytt, om förnyelse, utveckling och förändring. Ordet KREATIVITET betecknar förmågan att överskrida traditionella idéer, regler, mönster, relationer med mera och att skapa meningsfulla nya idéer, former, metoder, tolkningar etc. En del skulle säga att kreativitet är steg 1, medan innovation är steg 2. Med ENTREPRENÖRSKAP avses att i handling åstadkomma förnyelse. Det kan vara att starta något nytt eller förändra något som redan finns. En del betonar att det handlar om kreativ organisering av resurser (på nytt sätt).

Rörigt? Ja, det är svårt att hålla isär begreppen. Ord är »slippriga« saker, vars exakta mening är omöjlig att nagla fast. I vardagen spelar det heller inte så stor roll vilka begrepp vi använder, bara vi kan förmedla vad vi menar och kan tolka vad andra menar.

Interludium

Det växer och växer ...

En del innovationer är uppenbara, särskilt när det är nya produkter vi talar om. Andra innovationer är svårare att upptäcka, särskilt när det handlar om nya processer. Det beror dels på att det är lättare att se produkter, dels på att processer kan förändras gradvis.

»... och det är därför jag tror att det är så svårt att identifiera. Jag tror vi jobbar helt omedvetet med det här, att man börjar och sedan så växer det lite och växer och växer och växer och växer. Det är därför man behöver tänka tillbaka, hur det var för fem år sedan, för att se allt som faktiskt händer.«

(Verksamhetschef inom sjukvård)

Vissa innovationer växer långsamt fram och det är först efter ett bra tag som förändringen framgår tydligt.

Kanske behöver vi bli lite bättre på att uppmärksamma och framhäva detta gradvisa växande?

Forskning om ledarskap och innovation

Temat för den här boken utgör en skärningspunkt mellan två stora forskningsområden: ledarskap och innovation. »Ledarskap för ökad innovationsförmåga« är således inte ett eget distinkt forskningsområde. Det ställer naturligtvis till det lite grann, för beroende på var vi startar blir diskussionen olika.

Av de föregående sidorna kan vi också se hur diskussionen kompliceras ytterligare av att vi – förutom begreppet innovation – även har begreppen kreativitet och entreprenörskap, med snarlika fokus och resonemang.

Mängden forskning är dessutom omfattande och det är inte enkelt att skapa sig en överblick. Låt oss ändå försöka lyfta fram några grundläggande teman.

En central fråga inom innovationsforskning är: »Hur går innovation till?« Ett vanligt svar är att det är en process där innovationsarbetet stegvis går igenom olika faser.[1] Intresset riktas då mot att fastställa vilka dessa faser är samt i vilken ordning de ska genomföras. Vi kan också ställa frågan om hur vi kan stödja, styra och leda arbetet i och igenom faserna. Ett av flera möjliga svar utgår från behovet av systematik och struktur. Arbetet med innovation måste göras till en »disciplinerad« aktivitet, annars händer inte så mycket.[2] Frågan är hur.

Under flera år har det på europeisk nivå arbetats med att på vetenskaplig grund ta fram standarder inom området »Innovation management«. Av särskilt intresse är standarden

1 Morris, Covin & Kuratko, 2008.
2 Drucker, 1985.

för innovationsledningssystem.[3] Det kommer bli intressant att följa utvecklingen när organisationer börjar ta denna standard i bruk. Det finns nämligen en kritik mot en allt för stor tilltro till systematik och struktur.

En del forskare hävdar att det i praktiken inte går att skilja ut några tydliga faser. Istället går olika händelser in i varandra.[4] Det betyder i sig inte att det är fel att tänka sig innovation som ett antal faser. Men om vi i allt för hög utsträckning förlitar oss på att vi på ett ordnat sätt ska kunna arbeta stegvis i avgränsade faser så riskerar vi att bli besvikna. Det kommer nämligen att med stor sannolikhet vara rätt så rörigt och det kan till och med vara svårt att avgöra »var« i processen ett visst innovationsprojekt befinner sig.[5]

En kritik utgår från att då framtiden är svår att förutsäga kan vi svårligen veta vilken »nästa innovation« kommer att bli, eller hur vi ska komma fram till den. Om vi då bara följer fördefinierade system och strukturer kommer vi sannolikt inte att lyckas. Självfallet är det viss skillnad på olika situationer. Om vi exempelvis har en ny produkt vi ska söka patent för så har vi förmodligen nytta av tydliga system och rutiner.

En annan forskningsinriktning ställer sig frågan: Vilka hinder finns för innovation och hur kan man överkomma dessa hinder? Idag kan vi göra långa listor med såväl hinder som sätt att överkomma dessa hinder. En utmaning här är att innovationsarbete ofta är både komplext och situationsspecifikt. Det gör det svårt att veta vad som fungerar i just »min« situation. I vilken mån det finns generellt tillämpbara lösningar är oklart. Icke desto mindre finns det vissa kännetecken på innovativa organisationer. Vi återkommer till dessa längre fram i boken.

En tredje forskningsinriktning lyfter fram det faktum att innovationsarbete utförs av människor. Vi kan kalla dessa för kreatörer, innovatörer, entreprenörer, designers eller utvecklare.

---

3 https://www.sis.se/standardutveckling/tksidor/tk500599/sistk532/ (Hämtad 2019-02-11)

4 Van de Ven, 1999.

5 King, Anderson & West, 1991.

Oavsett benämning kan innovationsarbete förstås som en i högsta grad social aktivitet. Även om ursprungsidén kanske kommer från en specifik person krävs det ett samspel, kanske till och med ett *samskapande*, med andra personer för att omvandla idén till en innovation.[6]

»Då framtiden är svår att förutsäga kan vi svårligen veta vilken ›nästa innovation‹ kommer att bli, eller hur vi ska komma fram till den.«

6 Darsø, 2001.

Känslo-
ludium

Ingen hejd

»Och sedan har jag också tänkt på att det är ganska mycket känslor som är drivkraft liksom. När man känner att det här är det rätta, då finns ingen hejd. Då vet man säkert att det här är rätt grej.«

(VD i mindre IT-företag)

»När man känner att det här är det rätta, då finns ingen hejd. Då vet man säkert att det här är rätt grej.«

Innovation – ett resultat av tillfälligheternas spel?

När vi observerar något är det svårt att föreställa sig alla de händelser, processer och fenomen som ligger bakom det vi just nu ser. Ta till exempel frallorna med vetekli som nyss köptes i en affär. Tänk en liten stund på hur många personer som varit inblandade.

Förutom köparen själv och personalen i affären så har brödet transporterats dit av någon. Brödet har bakats med ingredienser som några har transporterat till bageriet. Ingredienserna – mjöl, salt, jäst, olja, vetekli och mjölk – har i sin tur framställts på olika platser av ett stort antal personer. I några fall har framställningen föregåtts av aktiviteter på ytterligare andra platser. Till exempel har kor mjölkats på en gård innan den sedan transporterats till ett mejeri för efterföljande transport, kanske via någon grossist, till bageriet. På gården där korna har mjölkats används utrustning och maskiner som tillverkats på en mängd olika platser involverandes många personer.

Förutom alla de personer som varit involverade i själva produktionen har ett antal personer varit involverade i samband med att avtal upprättats kring inköp och leveranser, att fakturor och betalningar genomförts och att löner betalats ut till personal. Detta är i sin tur beroende av att några har utvecklat användbara datorsystem.

Vi kan fortsätta uppräkningen ett bra tag till, men kanske räcker det vi nu lyft fram för att känna att det är en komplex och omfattande verksamhet som ligger bakom de där frallorna.

• • •

Ett tillägg är dock viktigt. Förutom att personer och utrustning, maskiner med mera är involverade så kan vi också uppmärksamma att för varje person finns det också en historia bakom varför denne befinner sig där den är vid ett visst tillfälle. Varför valde Maria att bli lantbrukare med mjölkproduktion? Hur kom det sig att Daniel utvecklade det där brödreceptet? Vem designade brödförpackningen? Vad var det som gjorde att affären bestämde sig för att sälja just dessa frallor? När vi spårar i dessa historier dyker allt fler personer och händelser upp. En del saker kan ha varit medvetet planerade, andra har bara råkat hända. Till viss del kan vi därför se brödet som ett resultat av tillfälligheternas spel.

Interludium

Att misslyckas eller inte misslyckas ...

Det finns en hel del exempel på hur innovation uppstått ur tillfälligheter, inte sällan ur misslyckanden. Ett klassiskt sådant är post-it-lapparna. Egentligen ville företaget ta fram ett superstarkt klister. Misstag gjorde att resultatet blev ett klister som inte var så starkt, men däremot »uthålligt«. Det vill säga, det kunde återanvändas.

Snarlik är observationen att det ofta krävs många misslyckanden innan det blir framgång. Ibland kan det till och med krävas att flera olika företag misslyckas och går i konkurs innan ett företag till slut lyckas.

Ett vanligt råd är således att försöka se det positiva med misslyckanden. Ofta kan man nämligen lära sig något värdefullt från dessa.

Samtidigt är det ju på det viset att det är lättare att acceptera misslyckanden om det finns mycket resurser att ta utav.

»Vi är nog inte så bra på att misslyckas om jag ska vara helt uppriktig. Jag menar IKEA ... alltså, de har ju lite kapital i botten som gör att du kanske tillåts misslyckas: en av tio gick bra, då kör vi på det och så blev det en miljonprodukt eller miljardprodukt. Så fungerar det inte riktigt hos oss ju. Vi är ju nere på kvartar och halvtimmar liksom.«

(VD i mindre programvaruföretag)

»Vi är nog inte så bra på att misslyckas om jag ska vara helt uppriktig.«

»Det finns en hel del exempel på att innovation uppstår ur tillfälligheter.«

Förutsättningar för innovation – om kaos och komplexitet

En utgångspunkt som många har när det gäller att arbeta med utvecklingsprocesser, oavsett om det handlar om att förändra organisationer, ta fram innovationer eller lära sig något nytt, är att det som behövs är noggrann och utförlig planering. På så sätt skapar vi en process med tydliga steg som tas ett efter ett. I efterhand kan vi se det som en linjär utveckling från ett nuläge till ett önskat läge. Dessa idéer är ofta knutna till en uppfattning om vår värld som förhållandevis ordnad och stabil. Gör vi A så kommer B att inträffa. Det är en värld där vi blir irriterade när väderprognoserna inte realiseras och saker och ting inte utvecklas som de »borde«.

Det var också just i studier av väder som det började växa fram en annan förståelse av hur dynamiska och komplexa system fungerar.[1] Denna förståelse handlade bland annat om att det inte alls är så konstigt om väderprognosen inte slår in. Den värld vi uppfattar som ordnad och stabil är nämligen i allt väsentligt egentligen förhållandevis oordnad och instabil, näst intill kaotisk. Det finns ramar, till exempel kan inte vi i Sverige få tropiskt klimat. Inom dessa ramar är det dock svårt att förutsäga händelseutvecklingen. Små förändringar och händelser kan få en lugn och fin utveckling i en viss riktning att ta helt andra vändningar. Tar vi ett steg tillbaka kan vi i praktiken se en utveckling som inte alls är linjär, utan icke-linjär.

Att utvecklingen blir sådan beror på att det pågår så många olika samtidiga processer där det sker myriader av små händelser

1 Diskussioner har sedan förts inom en mängd områden. För översikt, se till exempel Prigogine & Stengers, 1984, och Gleick, 1987.

som interagerar med varandra. I dessa interaktioner uppstår ständigt ny information som kontinuerligt återförs och i sin tur triggar nya reaktioner.[2] Utveckling kan antingen dämpas eller accelereras. Ibland är det som händer något vi kunde förvänta oss, ibland inte. Det finns således en ständigt närvarande dynamik som gör att förändring alltid ligger förhållandevis nära. Förändring är så att säga inbyggt i komplexa system.[3]

På systemnivå kan vi säga att systemet *självorganiserar* sig utifrån de olika responser som uppstår i interaktionerna mellan processer.[4] Ett annat uttryck är »ur kaos uppstår alltid ordning«. En viktig poäng är dock att ur ordning uppstår också alltid (så småningom) kaos. Exakt när det ena eller andra inträffar är svårt att förutsäga. En viktig slutsats är att kaos inte är något i sig felaktigt. Snarare kan vi förstå det som att kaos och ordning förutsätter varandra och att komplexa system över tid rör sig mellan dessa tillstånd. Detta oavsett hur mycket vi människor försöker styra och kontrollera. Det är till och med så att ledare kan försämra innovationsförmågan i organisationen genom att i allt för hög grad försöka styra och kontrollera.[5] Ibland är det bättre att inte lägga sig i, utan »låta den inneboende kraften arbeta«.

Forskningen om kaos och komplexitet har stor betydelse för hur vi tänker kring ledarskap. Vi kommer snart gå igenom några insikter. Först ska vi dock presentera modellen som försvann – utan att försvinna.

---

2 Rasmussen & Mosekilde, 1988.
3 Black, 2000.
4 Stacey, 1995.
5 Uhl-Bien, Marion & McKelvey, 2007.

»Förändring är så att säga inbyggt i komplexa system.«

BlueWall

Interludium

Lathet kan skapa innovationer

»Här är det lathet som har startat bolaget. Det var för jobbigt att göra manuellt arbete, så det var lathet.«
(VD i medelstort maskintillverkande företag)

Ibland tror vi att det är hårt (och klurigt, påhittigt) arbete som skapar innovationer. Kanske är det inte alltid så.

Modellen som försvann – utan att försvinna

Det här är en berättelse som är lite märklig då den handlar om en modell som försvann – utan att försvinna. Forskaren Ralph Stacey har under många år intresserat sig för kaos och komplexitet i relation till företagsledning. Boken *Managing Chaos*[1] kom 1992 och följdes av forskningsprojekt och publiceringar. I boken *Strategic Management and Organizational Dynamics*[2] presenterade Stacey flera olika teorier och modeller som handlar om hur företag ska bli framgångsrika i en värld som är dynamisk och vars framtid i många avseenden är omöjlig att förutsäga. När boken kom var det särskilt en modell som jag (Magnus Forslund) fann intressant. För några år sedan kom jag att tänka på modellen och började leta efter den. Den ursprungliga boken hade jag inte kvar, men det hade kommit ut en ny utgåva som jag införskaffade. Till min förvåning hittade jag inte modellen i den nya utgåvan. Jag tänkte att mitt minne svek mig så jag letade vidare i andra böcker av samma författare, utan resultat. När jag googlade på »Stacey matrix« fann jag att modellen dök upp »överallt«. Få angav dock någon källa. Till slut hittade jag en internetsida med en referens till den bok i vilken jag själv trodde att jag hade sett modellen. Men varför fanns den inte med i den nya utgåvan? Jag letade vidare och fann att författaren själv valt att överge modellen. Hans nya ståndpunkt är att modellen inte är vetenskapligt korrekt.[3]

1 Stacey, 1992.
2 Stacey, 1996.
3 Se exempelvis Wikipedia https://en.wikipedia.org/wiki/Ralph_D._Stacey

• • •

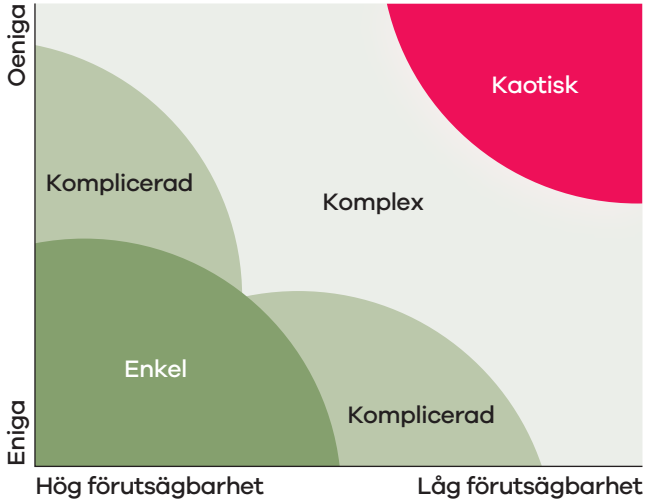
Det nyss beskrivna illustrerar att en författare kan ha litet inflytande över sina egna texter.

• • •

Men, hur kan det komma sig att en modell som inte är korrekt ändå uppskattas och används av så många? Och, mer relevant, kan den vara användbar för ledare i små och medelstora organisationer som vill förbättra innovationsförmågan? Låt oss börja med att presentera modellen, se figur 1.

Modellen benämns antingen »Stacey Matrix« eller »Agreement/Certainty-matrix« (Enighets-/förutsägbarhetsmatrisen) och kan användas för att förstå förutsättningarna för när innovation är möjlig. På ena axeln handlar det om i vilken utsträckning individerna i fråga är eniga eller inte om vad och hur de ska göra. Tänker vi lika eller finns det många olika idéer, perspektiv och tolkningar? Annorlunda uttryckt, finns det stor eller liten mångfald? Mångfald handlar här om den dynamik som uppstår genom att olikheter i form av åsikter, idéer, lösningar etc. möter varandra. Sådan dynamik antas i modellen leda till fler och bättre idéer.

På andra axeln handlar det om i vilken utsträckning vi tycker oss kunna förutsäga framtiden. Vi kan vara mer eller mindre säkra på ett visst utfall. Det vill säga, är vi säkra på att vi kommer sälja X stycken av produkt Y eller känner vi en stor osäkerhet kring ett visst utfall? Osäkerhet handlar om att inte vara allt för säker på att vi just nu är på den rätta vägen (till framgång). Det kanske inte kommer att bli som vi tänker oss. Och kanske finns det andra sätt att göra det på?



Figur 1. Modell för att förstå hur graden av enighet (eller mångfald) och förutsägbarhet (eller osäkerhet) inverkar på förutsättningarna för innovation. (Upphovsman: Ralph Stacey)

Om vi befinner oss i en situation där vi i hög grad är överens och säkra på hur saker och ting kommer att gå, kan vi kalla det att vi befinner oss i en »enkel« situation.

Om vi däremot inte alls är överens och vi är mycket osäkra på hur det kommer att gå, befinner vi oss i kaos. I ett sådant tillstånd är det svårt att åstadkomma något användbart.

Det är först när vi har »lagom« nivå av osäkerhet och mångfald som vi har bra förutsättningar för att åstadkomma innovation.

Närmast till hands ligger kanske tanken att det för de flesta ledare handlar om att utsätta organisationens medarbetare för mer osäkerhet och/eller mångfald. Generellt sett kan man säga att det handlar om att »destabilisera«, »röra runt«, »stöka till det«, »utmana«, »provocera« etc.

Gör dock inte en för snabb bedömning av »var« i modellen ni befinner er. Det kan vara så att det som behövs är mer säkerhet och reducerad mångfald – i alla fall gällande vissa aspekter av organisationens verksamhet. Till exempel kan det behövas en

tydligare riktning för organisationen så att antalet alternativa riktningar minskar. Det underlättar fokusering av resurser. Inom ramen för denna riktning kan det dock behövas en högre grad av osäkerhet kring vad som är det rätta att göra.

• • •

Så här långt är modellen förhållandevis okomplicerad. Poängen är att det blir enkelt att i vardagen arbeta med att öka innovationsförmågan om ledaren utgår från att det handlar om att öka osäkerhet och mångfald. Det kan handla om att få medarbetarna att göra något de inte brukar göra. Lyssna på något de inte brukar lyssna på. Hänge sig åt något som de inte vet vad det kommer att leda till.

Det blir på detta vis enkelt att ta små steg för att främja innovationsförmågan. Förmodligen behövs dock flera små steg under en längre tid för att innovationsförmågan ska påverkas. Det räcker inte med några enstaka överraskande påhitt som skapar osäkerhet.

Kanske kan vi låna inspiration från filosofen Richard Rorty som skriver om det användbara i att möta sin vardag med ett visst mått av tvivel kring det rådande läget[4]: Finns det kanske ändå något annat sätt att göra detta på? Finns det kanske mer kunskap att hitta? Finns det trots allt möjligen något användbart i den där idén? Det innebär ett förhållningssätt där vi vet att det inte finns en enda sanning, utan fler olika sätt att förstå och göra saker på.

• • •

Det finns självfallet en hel del utmaningar med modellen. Förmodligen har Ralph Stacey rätt i att den egentligen inte håller för en mer strikt tillämpning. Till exempel är det svårt att på ett objektivt sätt fastställa graden av förutsägbarhet/osäkerhet och enighet/mångfald. I varje given situation finns det ett komplext »nät« av processer där vi är överens i en del och oense i andra. Vissa faktorer kan vi uppleva som säkra, andra som mer osäkra.

4 Rorty, 1997, kallar det ett slags ironiskt förhållningssätt.

Uppfattningarna om situationen skiljer sig rimligen dessutom mellan individer.

Vidare kan vi tänka oss att det finns fler dimensioner än förutsägbarhet/osäkerhet och enighet/mångfald som är centrala för innovation.

Modellen säger i sig inte heller något om vilka eventuella förutsättningar som krävs för att »mer mångfald« och »mer osäkerhet« ska fungera på önskat sätt. Vanligtvis tänker vi oss att det är viktigt att människor känner sig trygga för att de ska våga ta sig ut i det okända. Gäller samma sak här? Förmodligen, även om det precis här finns en del att fundera på. Det lämnar vi dock utanför denna bok.

• • •

Vad säger då cheferna själva om modellens användning i praktiken? Det kommer vi till i nästa kapitel.

Röster om modellen som försvann

Vi har presenterat modellen som försvann – Staceys enighets-/förutsägbarhetsmatris – för många chefer från vitt skilda verksamheter. Många tycker den är intressant då den skapar ett fokus på just dimensionerna mångfald och osäkerhet.

En del chefer blir stärkta i den uppfattning de redan har angående att de behöver föra in mer *oförutsägbarhet* och osäkerhet i sin verksamhet. Detta är chefer som upplever att det finns för mycket prat om att det ska vara som det alltid varit.

> En del medarbetare är ju sådana att det inte går ens att få dem att arbeta i ett annat bås i samma rum. (VD i medelstort industriföretag)

I många fall är motståndet mot förnyelse inte lika tydligt. Det är mer en underliggande attityd eller stämning bland medarbetarna att

> … det är ju bra som det är. (Produktionschef i medelstort verkstadsföretag)

> Ja. För jag känner också det. Vi är för j… trygga ibland. Det är så tråkigt så man kan spy. (VD i medelstort installationsföretag)

Några chefer ser det som sin uppgift att utmana eller till och med provocera medarbetarna

> Jag skapar ju osäkerhet hela tiden, medvetet. (Lokalt ansvarig chef inom statlig myndighet)

»Alla« är överens om vikten av *mångfald*. Ökad mångfald ses också av flera chefer som ett sätt att bidra till osäkerhet. När vi frågar lite mer detaljerat om mångfald reser sig två frågor.

Den första handlar om att det kan vara svårt att uppnå mångfald i rekrytering. Chefer säger att det helt enkelt inte går att hitta de annorlunda medarbetare som eftersöks. Här finns inga enkla tips att ge. Ibland handlar det om ett mer långsiktigt arbete och en satsning på att bygga upp sitt rykte som arbetsgivare: »Vi är arbetsplatsen för dig som …«

Den andra frågan rör hur mycket cheferna egentligen har utvecklat sina tankar kring mångfald. Hur snäv respektive bred är deras definition av mångfald? Tänker de »bara« i termer av exempelvis män/kvinnor, ung/gammal och infödda/invandrare? Eller kan de tänka i helt andra banor, som till exempel att de måste ha in personer som är mer »hårdrock« för att ge perspektiv till personer som är mer »pop»?

• • •

En del chefer har tidigare inte tänkt så mycket i termer av osäkerhet, men tycker sig få nya insikter från modellen. Resonemanget startar inte sällan utifrån att huvudfokus är att skapa mer tydlighet (det vill säga minska mångfalden). Samtidigt kan ökad tydlighet i vissa frågor överskugga att vi i andra frågor behöver öppna upp för fler alternativ, till exempel i hur vi kan agera för att nå vårt mål.

> Kanske behöver jag också skapa mer osäkerhet. (Chef i större IT-konsultföretag)

Här kan uppstå en viss motsättning inom verksamheter där mycket fokus läggs på att skapa standardiserade arbetssätt.

»›Alla‹ är överens om vikten av **mångfald**. Ökad mångfald ses också av flera chefer som ett sätt att bidra till osäkerhet.«

Märkludium

Nya bekantskaper

Filosofen Richard Rorty föreslår att människor som söker utveckling försöker bli bekanta med märkliga människor, märkliga familjer och märkliga gemenskaper.[1]

1 Rorty, 1997.

»Jag skapar ju osäkerhet hela tiden, medvetet.«

Kännetecken på innovativa organisationer

Ett sätt att närma sig området »ledarskap för ökad innovationsförmåga« är att titta närmare på forskning om så kallade innovativa organisationer. Annorlunda uttryckt; organisationer med hög innovationsförmåga.

När vi läser artiklar och böcker om innovativa organisationer hittar vi mängder av olika kännetecken. En innovativ organisation är si, så och sa. Det är svårt att överblicka alla dessa förslag och ännu svårare att som ledare veta var man ska börja om man vill skapa en innovativ organisation. Det blir ännu svårare om vi lägger till det faktum att det finns en hel del artiklar och böcker om såväl kreativa som entreprenöriella organisationer.[1]

Ett sätt att hantera komplexiteten är att utifrån en modell sortera in alla dessa kännetecken. Det resulterar inte i någon absolut sanning. Det finns flera olika tänkbara modeller. Varje kännetecken kan tolkas på lite olika sätt och det är inte heller självklart vad som ska sorteras in var. Det finns därför all anledning att se det som ett av flera användbara sätt att förenkla tillvaron.

Den modell vi använt visas i figur 2.

1 Även om det kan finnas skillnader mellan diskussioner om kreativa, innovativa och entreprenöriella organisationer så handlar de i grunden om samma fenomen – en organisation som är duktig på att förnya sig vad gäller produkter, tjänster och organisatoriska processer.

Figur 2. Modell för att bedöma en organisations innovationsförmåga. (Källa: egen)

För varje område i modellen presenterar vi i de följande kapitlen några exempel från forskningen om vad som kännetecknar innovativa organisationer.

Mål, vision och strategi i innovativa organisationer

Innovativa organisationer kan ha tydliga *mål* och *visioner* som avser innovation. Apple uttrycker det som att hela deras existens handlar om innovation. I en del organisationer har man som mål att varje år ta fram x antal nya produkter och/eller få fram x antal förbättringsförslag.

Givet att organisationen har innovation som mål är nästa fråga hur detta mål ska uppnås. Ska vi göra detaljerade planer som vi sedan bryter ner i olika aktiviteter? Detta brukar diskuteras inom ramen för begreppet *strategi*. I strategilitteraturen brukar man skilja på två perspektiv: antingen handlar strategi om att formulera utförliga långsiktiga planer eller om att efter hand formera sin strategi beroende på vad som händer i såväl omvärlden som internt i organisationen. Det är lätt att tänka sig att innovativa organisationer har »breda« strategier och är öppna för att det kommer att dyka upp nya möjligheter, vilket innebär att de även har en utvecklad förmåga att ändra tidigare planer.[1]

Knutet till detta är att ha flera olika innovationsprocesser igång, eftersom det i förväg är svårt att veta vilka av dem som kommer att lyckas. I normalfallet misslyckas vi med några av våra innovationsförsök. Det gäller såväl produkter som tjänster och organisatoriska lösningar.

1 Gibbons & Sethi, 1993.

Struktur i innovativa organisationer

Med *struktur* avses hur arbetet har fördelats i olika uppgifter och positioner samt hur samordning sker. Här ingår också i vilken utsträckning arbetet är standardiserat, hur stark styrningen är från ledningen, hur mycket medarbetarna är involverade i beslutsfattandet med mera. Beroende på hur fördelningen och samordningen ser ut blir det olika slags organisationsstrukturer.

En förenklad uppdelning kan göras mellan en byråkratisk – närmast »mekanistisk« – struktur där det mesta är hårt uppstyrt, och en lösare och mer föränderlig – närmast »organisk« – struktur som anpassas efter de uppgifter som ska lösas.[1] Teoretiskt sett brukar vi anta att den organiska strukturen är bättre lämpad för att åstadkomma innovation, medan den mekanistiska är bättre lämpad för att fortsätta göra det den är bra på. Studier bekräftar i stort sett dessa antaganden.[2]

> Vi har liksom snurrat den 180 grader så jag finns i botten av organisationen, där jag säger att jag är. Det är klart att jag ytterst är ansvarig för verksamheten. Men ansvaret i förbättringar och utveckling och innovation om man kallar det så, det ligger längst upp. Jag säger: »Det är ju ni här ute som vet hur ert arbete går till, hur era processer ser ut och hur de skulle kunna se ut optimalt. Så det är ert ansvar att utveckla det här, det är inte mitt, det är ert.« (VD i medelstort tillverkningsföretag)

1 Burns & Stalker, 1961.
2 Burns & Stalker, 1961; Beugelsdijk, 2008; Steiber, 2014.

Även om det ofta är bra att ha tydliga beskrivningar av vad som ska göras och på vilket sätt, så innebär en sådan *formalisering* samtidigt att medarbetarna vänjs vid ett sätt att agera som senare kan vara svårt att förändra. Det som främjas är att fortsätta göra samma sak på samma sätt, inte innovationsförmågan. Därför är det inte förvånande om detaljerade beskrivningar och rutiner är mer ovanliga i innovativa verksamheter. Detta innebär dock inte att sådant saknas helt. Snarare är det en fråga om att hitta balans mellan att ha och inte ha tydlighet i sådant som mål, rutiner, riktlinjer, beskrivningar etc.

Generellt rekommenderas självständighet i form av att individer ska kunna ta egna beslut.[3]

> Och drömmen vore ju att komma så långt så att man får en helt självorganiserande verksamhet. Där vi absolut inte är än, men det är på väg åt det hållet. I de agila teamen är det så att folk älskar sitt jobb och brinner för uppgiften och sedan har de ingen egentligen som styr, men de har uppgifter att lösa, som de löser. (Chef i större IT-konsultföretag)

Eftersom innovation ofta uppstår i samverkan med personer som finns i en annan grupp, enhet eller till och med organisation, så är gränsöverskridande samverkan viktig.[4] Begreppet *öppen innovation* fångar upp en del intressanta idéer kring detta.[5] Det gäller att öppna dörrarna gentemot andra.

Ett sätt att samordna och fördela arbetet är med hjälp av olika slags verksamhetssystem: produktionsplaneringssystem, ekonomisystem, materialplaneringssystem, kalkylsystem etc. Rådet är att systemen ska vara flexibla (agila) – de ska stödja, inte begränsa, verksamheten.[6] Det här kan innebära att de används lite mer informellt ibland. Visar kalkylen att vi inte ska investera i en viss

3 Lumpkin, Cogliser & Schneider, 2009; Marques m.fl., 2018.
4 Kanter, 1985.
5 Chesbrough, 2003.
6 Lövstål, 2001.

maskin kan det ändå vara rätt att göra just detta – om till exempel »magkänslan« säger det.

Ibland förknippas kreativitet och innovation med (helt) fria tyglar där inga begränsningar eller hinder finns. Det är en missuppfattning. Snarare är verksamhetschefen i citatet nedan mer rätt på det:

> Strukturen har vi ju jobbat på i många, många år, även innan jag var chef förstås. Det här med enhetlighet och tydlighet och så, tror jag är rätt. Jag tror att alla vet att även om de inte håller reda på alla regler så vet de att de finns. Och det tror jag är en bas i en sådan här stor organisation, att vi har förutsättningar att behandla alla lika och alla känner sig trygga med det. Vi gör inte skillnad på person och person. (Verksamhetschef inom sjukvård)

»Det gäller att öppna dörrarna gentemot andra.«

Interludium

Att samverka lokalt

»Jag brinner ju för det här med ett hållbart samhälle. Och man måste börja med det lilla för att kunna förändra det stora. Så i dag har jag satt igång ett samarbete med den enda restaurangen som finns i byn.

Varje morgon så slänger vi ju en massa fullt fungerande livsmedel som är på väg att gå ut i datum. Så varje dag så kommer restaurangägaren in och tar hand om de produkter som han kan använda i sin matlagning. På det sättet så reducerar vi ju det totala svinnet.

På eftermiddagen när han stänger sin lunchrestaurang så kanske han har två formar kvar med lasagne eller en form med raggmunk eller vad han nu har. Då kommer han in med det till mig och sedan säljer vi hans svinn. Så han tar hand om mitt svinn och jag tar hand om hans svinn.«

(Köpman i mindre livsmedelsföretag)

Människor i innovativa organisationer

En del forskare betonar det närmast självklara att det är en fördel om organisationen redan från början kan rekrytera personer som är duktiga på att arbeta med innovation.[1] Det finns delade uppfattningar om huruvida de anställdas innovationsarbete ska belönas eller inte. Argumentet mot är att innovationsarbete borde ingå i det vardagliga arbetet. Införs belöningar blir det något som bara görs då och då. Andra, ibland till exempel de anställda själva, håller inte alltid med.[2] En skiljelinje kan dras mellan att belöna process respektive resultat. Det viktiga är att det görs något som *möjligtvis* kan leda till innovation. Om vi alltför tidigt »kräver« att just den här processen ska leda till ett i förväg fastställt resultat är risken stor att vi kommer bli besvikna. Det uppstår därmed en känsla av misslyckande.

Attityden till misslyckanden är något som kan ha stor inverkan på innovationsdrivet. Ibland kan det till och med vara en god idé att lyfta fram misslyckanden som ett viktigt steg i innovationsprocessen.[3]

Medan en del forskare förordar ekonomisk belöning hävdar andra att det viktigaste är sådant som uppmärksamhet, beröm och möjlighet att arbeta med nya projekt.[4]

För att kunna bedriva innovationsarbete behövs ny information, ny kunskap, nya perspektiv och nya idéer. Kompetensutveckling som bidrar med sådant är därför ett kännetecken på innovativa

1 Arbaugh & Camp, 2000.
2 Forslund, 2002.
3 Kriegesmann, Kley & Schwering, 2005
4 de Villiers-Scheepers, 2011.

organisationer. Det kan vara utbildning, studiebesök eller aktiviteter som bidrar med »annorlundahet«. En del organisationer tar till exempel hjälp av konstnärer för att »se vad som händer«.[5] För att återknyta till modellen som försvann (se figur 1), kan vi säga att såväl oenighet som oförutsägbarhet är viktiga inslag.

Det måste också finnas utrymme för reflektion över nuvarande situation och tänkbara utvecklingsmöjligheter, liksom konkret utvecklingsarbete.

• • •

Visma SPCS har infört en kompetensutvecklingsdag där varje medarbetare själv bestämmer vad hen ska använda tiden till. Det kan vara att delta på en föreläsning, läsa in sig på material, experimentera med en teknisk lösning eller lära sig av andra som kan mer om ett visst område.

»Det viktiga är att det görs något som *möjligtvis* kan leda till innovation.«

5 Zambrell, 2014.

Interludium

Sweden Rock Festival som rekryteringsplats?

Var ska vi hitta nya medarbetare någonstans? Under en diskussion mellan några ledare i Mönsteråstrakten föddes en helt ny idé: att rekrytera på Sweden Rock Festival. De kom in på detta genom att först prata om fenomenet att en del väljer att ta ledigt för att vara med på älgjakten eller åka till Ullared. Men inte alla. VD:n på en liten mekanisk verkstad har en annan situation:

– Nej, men däremot åker alla på Sweden Rock. Alla. Ja, hur många var det kvar? Två?
– Då blir det tungt hos er.
– Ja jag har en som åker till Sweden Rock.
– Ni båda borde ju ställa ut där nere alltså.
– Ja, det hade varit mer lönsamt än att ha bra produktion hemma.
– Det kanske är där man skulle hämta framtida medarbetare ...
– Ja, det är där ni ska vara och rekrytera!
– Det vore att tänka lite kreativt.
– Vi kan ju ta med de två som stannade hemma i år också ...
– Där hittar ni många som kan bli verkstadsarbetare.
– Ja visst!
– Och sedan tänker jag att om ni står där med en skylt så är det inte helt svårt att hamna i jobbprat ...
– Sweden Rock ... vad kandidater vi skulle få. Vi kan bli stolt sponsor av Sweden Rock! Fan jag gillar det ...

Kultur i innovativa organisationer

Med *kultur* avses ofta värderingar som i sin tur uttrycks på olika sätt i »artefakter«, vilket kan vara såväl fysiska ting som språk och handlingar. Över tid socialiseras individer in i kulturen. Vi lär oss »hur man gör här« och vad som anses viktigt, rätt och fel. På ett sätt kan vi säga att kulturen egentligen summerar hur organisationen värderar och agerar när det gäller sådant som mål, struktur, människor, ledarskap etc.

Med »kulturglasögonen« på blir det möjligt att se vilka grundläggande antaganden och värderingar som ligger bakom de organisatoriska förhållandena. Har organisationen som mål att vara innovativ för att i första hand tjäna pengar? Eller är innovationer egentligen mer en *mission*, det som gör livet värt att leva?

I en del fall är kulturen tydlig, ibland mer vag. Och den är inte alltid så lätt att tolka. De första intrycken kan lura en. Till exempel kan känslan av »hög intensitet, fart och fläkt« få en att tro att »här är det en kreativ och innovativ miljö«. I praktiken kan verksamheten dock vara förhållandevis konservativ och »icke-innovativ«. Intensiteten står kanske mest för en massa prat och aktiviteter som inte leder till några konkreta förändringar.

Två viktiga kännetecken på innovativa organisationer är att det finns en *öppenhet* för nya idéer och handlingar samt *tolerans* för misslyckanden. Misstag, fel och komplikationer ses som naturliga inslag i utvecklingsarbetet. Det viktiga är att lära sig något från dem.[1]

I en studie, som förvisso är rätt gammal nu, framhålls att det i innovativa organisationer finns ett slags »uppförandekod« som

1 Singh, Corner & Pavlovich, 2015.

handlar om att bemöta varandra artigt, vänligt och respektfullt.[2] Logiken är att om medarbetare vet om att de kommer att bemötas så av kollegor och chefer, så vågar de komma med nya idéer.

I innovativa organisationer brukar det också vara mindre fokus på kontroll och interna frågor och mer fokus på vad som händer i omvärlden och vad organisationens externa intressenter kan tänkas vilja ha och göra framöver.[3]

• • •

En intressant reflektion – byggd på konkreta fall – är att en kultur som främjar innovation är mångtydig och motsägelsefull.[4] Å ena sidan kan det finnas tydlighet och klarhet kring vissa organisatoriska förhållanden, å andra sidan kan handlingar ske som uppenbart strider mot denna tydlighet. Detta utan att det upplevs som särskilt problematiskt. Till exempel kan det vara mycket viktigt att få lönsamhet i produkter, samtidigt som det inte innebär några konstigheter att lägga ner tid och pengar på projekt vars framtida lönsamhet är osäker. Annorlunda uttryckt; ett visst mått av kaos bejakas.

I innovativa kulturer pratar de på ett visst sätt:

> Du skulle nog märka det i hur vi pratar på fikarasterna exempelvis. Skulle du föreslå en idé, så kommer inte någon att säga så här: »Nej, det där har vi redan gjort« eller »jättebra idé, men det där kommer inte att fungera«. Det är inte sådana svar som kommer att ges här, utan mer: »Ja men det låter intressant. Hur skulle du kunna göra någonting av det?«. (VD i mindre programvaruföretag)

2 Burns & Stalker, 1961.
3 Büschgens, Bausch & Balkin, 2013.
4 Forslund, 2013; Ingram m.fl., 2016.

Ibland händer kul grejer:

> Har ni någon sådan här hos er också, en medarbetare som, när det är riktigt tungt, bara drar ut sådana här sjuka mejl med länkar? Sedan hör man nästan när alla öppnar och det är gapskratt överallt. Det är så förlösande liksom. Finns det sådana här också? Det bara sprider sig. Vem hinner öppna det först? Det är ju skitkul. (En ledare i LUG)

» Misstag, fel och komplikationer ses som naturliga inslag i utvecklingsarbetet. Det viktiga är att lära sig något från dem.«

»... ett visst mått
av kaos bejakas.«

Interludium

Interludium Musica

»The bugle sounds, the charge begins
But on this battlefield, no one wins
The smell of acrid smoke and horses' breath
As I plunge on into certain death«

Harris (Iron Maiden, »The Trooper«)

»We are screaming, screaming for vengeance
The World is a manacled place
Screaming, screaming for vengeance
The world is defiled in disgrace«

Downing, Tipton & Halford (Judas Priest, »Screaming for Vengeance«)

»Never surrender, keep your dreams alive
Never surrender, hold your head up high«

Emmett, Levine & Moore (Triumph, »Never Surrender«)

Vilken musik lyssnar medarbetarna i din organisation på? Vad betyder musiken de lyssnar på för dem? Hur många i din organisation lyssnar på hårdrock? Hur många uppskattar Bach?

En ledare som känner till sina medarbetares musiksmak kan använda det i sitt ledarskap. För vissa är hårdrock lika med meningen med livet. Musiken uttrycker grundläggande värderingar som stämmer överens med deras egna. En del hårdrockstexter handlar till exempel om att slåss för det goda i kampen mot det onda och att aldrig ge upp sin tro på seger. Genom att som ledare tydliggöra »det goda« som organisationen »slåss« för skulle medarbetarnas »kampvilja«

kunna kanaliseras och komma till nytta i organisationen. Det kunde i så fall leda till att den intensitet, fart och tyngd som kännetecknar hårdrocksmusik »imiteras« i organisationens atmosfär.

Eller är det kanske en mer »jazzig« och improviserande stämning som eftersträvas?

Ledarskap i innovativa organisationer

En grundtanke är att det inte är ledaren själv som behöver vara innovativ eller vara den som i detalj ska tala om hur innovation ska gå till. Istället handlar det om att bidra till att *andra* utvecklar sin innovationsförmåga. I det ligger att bygga en organisation i form av rutiner, strukturer, system etc. som stödjer individerna.

Det finns mycket sagt om ledarskap i innovativa organisationer. Vi har valt att fokusera på fyra delar:

- Arbeta med ramarna och lämna detaljer åt medarbetare
- Tänd många eldar och uppmuntra självorganisering
- Uppmuntra mångfald och oförutsägbarhet
- Skapa utrymme för att ref-lek-tera

Det vi lyfter fram i följande avsnitt bygger dels på forskning om innovativa organisationer, dels på forskning om ledarskap i kaos och komplexitet.[1]

Arbeta med ramarna och lämna detaljer åt medarbetarna

För en del ledare kommer kanske rådet att lämna över detaljer åt medarbetarna och själv främst arbeta med ramarna inte som någon överraskning. Om inte annat så kan tidsbrist vara ett skäl till att göra just på det viset. Inom ramen för kaos och komplexitet är

1 En sammanställning av »råd« finns i boken *Images of Organization* (Morgan, 1997). Efterföljande forskare har på olika sätt kompletterat och utvecklat dessa råd, t.ex. Marion & Uhl-Bien, 2001; Uhl-Bien m.fl., 2007; Hunt James, Osborn Richard & Boal Kimberly, 2009.

huvudargumentet att vad ledare ska göra är att bygga *förutsättningar* för att innovation ska kunna inträffa. Ett annat sätt att uttrycka det är att ledaren skapar en *arkitektur* som möjliggör innovation.[2] Vad som sedan exakt händer kan och ska ledaren inte försöka detaljstyra.[3] Arkitekturen blir som en slags ram som »sätter scenen« på vilken medarbetarna sedan kan agera.

Ett exempel på ram är språket. Vilka ord vi använder när vi pratar med varandra och om oss själva skapar en slags förståelsevärld där vissa saker blir självklara och andra omöjliga. I en organisation kan viktiga och vanligt förekommande ord vara planering, ordning, kontroll, uppföljning, system, styrning etc. I en annan kan det vara ord som kreativitet, passion, nyfikenhet, experimenterande, mod och lärande.

Tänker och pratar vi på ett visst sätt så vägleder det också vårt konkreta handlande och hur vi sedan tolkar och förhåller oss till det som sker. Ett misslyckande kan i den ena organisationen ses som något negativt då det gör att vi inte följer planen. I den andra organisationen kan det ses som något positivt eftersom det är en naturlig del i en kreativ process.

> Att utveckla människors förmåga att göra saker på nya sätt kan ske genom att ändra sättet som människor pratar på i organisationen.[4]

Andra exempel på ramar är organisationens affärsidé och hur vi strukturerat vår organisation i enheter, arbetsgrupper och så vidare. Den fysiska arkitekturen spelar också roll. Hur ser våra lokaler ut? Främjar de kommunikation och samverkan mellan individer? Får de oss att må bra?

---

2 Hunt James m.fl., 2009.
3 Uhl-Bien m.fl., 2007.
4 Karp & Helgø, 2009) s. 91.

> Tidigare satt produktionsledningen i en annan byggnad. Det kunde ta flera dagar innan de visste att en maskin var sönder. (Produktionschef i medelstort tillverkningsföretag)

Tänd många eldar och uppmuntra självorganisering

Idén bakom självorganisering är att idéer och handlingskraft finns hos »alla«. För att frigöra denna kraft krävs dock mycket interaktion, såväl inom organisationen som mellan organisationens individer och omvärlden. Om det inte finns någon interaktion kan inte heller innovation uppstå. För att uppmuntra självorganisering är det bra att delegera befogenheter och erbjuda resurser i form av till exempel pengar och tid. Tillgång till kontakter och kunskap är också nödvändigt.

Ett sätt att formulera detta är att det handlar om att skapa dynamiska nätverk som likt neurala nätverk själva kan skapa nya kopplingar mellan olika noder, såväl inom som utanför nätverket.[5]

För ledaren är det viktigt att stödja självorganiseringen genom att undvika att lägga sig i för mycket och genom att inte alltid lösa de problem som medarbetarna hamnar i. Vi kan dock se att det finns ledare som har en tendens att ge förslag till lösningar på alla typer av problem som medarbetarna kommer med. Istället för att ge svar, kan ledaren ställa (nya) frågor.

> Ja, det handlar ju egentligen både om att lita på sig själv, men också lita på den process som du sätter igång hos andra. För om du redan har bestämt utgången så kan du ju faktiskt ge fan i att göra det nästan. (VD i mindre kommunalt bolag)

Men det handlar inte om att undvika det ansvar som ledaren formellt har att göra det som är nödvändigt för att föra arbetet framåt. Och här kan ibland gränsdragningen bli svår.

---

5 Regine & Lewin, 2000; Marion & Uhl-Bien, 2001.

> Alltså vi har ju någon del i ett skift som vi inte får att fungera så som vi önskar. Vi har testat olika metoder och nu är jag inne på att testa det här: Vi skiter i det helt enkelt, låt det vara så får vi se vad som händer. Det kan ju gå riktigt åt helsike men risken är begränsad. (VD i medelstort tillverkningsföretag)

Inom komplexitetsteorin är ledarens uppgift inte så mycket att säga till medarbetarna vad de ska göra som att »tända eldar« genom att ställa frågor: »Hur skulle vi kunna …?«, »Kan man göra det på annorlunda sätt?«, »Vad tror ni om …?«, »Har ni sett …?«

Eldar kan med fördel tändas på flera olika ställen. Sedan avvaktar ledaren och ser var elden tar fart, var det behövs mer bränsle och var elden behöver »kontrolleras«.

• • •

Utifrån detta ligger det nära till hands att se ett ledarskap som involverar, delegerar, stödjer och »coachar«. Det är inte chefen som ska veta eller förstå allt vad som behöver göras för att åstadkomma innovation. Det är medarbetarnas skaparkraft som ska frigöras. Ett sådant ledarskap kallas ibland för *transformativt ledarskap*.[6]

Uppmuntra mångfald och oförutsägbarhet

Modellen som försvann föreslår två nyckelfaktorer: graden av enighet/mångfald respektive förutsägbarhet/osäkerhet, se figur 1. Det kan handla om att minska osäkerhet och mångfald för att fokusera energi i någon riktning och sätta ramar inom vilka innovation kan uppstå. När dessa väl är på plats gäller det att hitta en »lagom« nivå av mångfald och osäkerhet.

Mångfald handlar här om den dynamik som uppstår när olikheter i åsikter, idéer, lösningar etc. möts. Detta antar vi leder till

6 Paulsen m.fl., 2013.

fler och bättre idéer. Genom att utsätta organisationen för mångfald bidrar vi till ökad osäkerhet.

Osäkerhet handlar om att inte vara helt säker på att just nu vara på den rätta vägen (till framgång). Det inkluderar att våga ifrågasätta åsikter, kunskaper, värderingar och handlingar. När vi möter människor som lyckas – fast med andra kunskaper och värderingar än våra egna – kan vi inspireras till att förändra oss själva.

> Det finns ju en triangel som handlar om att utmana, stödja och styra. Ibland så måste man ju välja någonting … man kan ju utmana situationen eller man kan välja att styra upp den eller bara stödja. (Förvaltningschef i kommunal verksamhet)

Det här innebär ett behov av ledare som accepterar och kanske även uppmuntrar misslyckanden – i alla fall så länge man lär sig något av dem.[7]

Skapa utrymme för att ref-lek-tera

Innovation förstås i den här boken som skapande, acceptans och implementering av idéer, processer, produkter eller tjänster som är nya och relevanta för en grupp människor. Det innebär att ledare såväl som medarbetare behöver förmåga, tid och möjlighet att *reflektera* – att begrunda det som skett och sker och att tänka på något ur ett annat perspektiv.

När vi här talar om tänkande kan det framstå som en seriös, intellektuell verksamhet. Det behöver dock inte vara så. Att *leka* med tankar kan vara en lustfylld och rolig aktivitet. Ibland kan människor behöva lite hjälp för att komma igång med ett sådant ref-lek-terande.

7 Maurer & London, 2018.

I ett projekt studerades till exempel ledare som initierade konst- och kulturaktiviteter där både chefen och medarbetarna utmanades att exempelvis dansa, sjunga, måla eller spela teater.[8]

Flera forskare hävdar att det finns ett positivt samband mellan lek, kreativitet och innovation.[9] Det kan få oss att tänka nya tankar.

• • •

För att krångla till det lite till kan vi prata om metakognition, vilket handlar om att »tänka kring sitt tänkande«[10]: Hur tänker jag? Vilka grundläggande antaganden gör jag i mitt tänkande?

På ett sätt är det här djupa frågor och det är kanske inte så att de kan få en individ att på något enkelt sätt göra drastiska förändringar i sitt tankesätt. Men genom att förhålla oss lite mer lekfullt gentemot vårt tänkande kanske vi ändå kan komma fram till en och annan ny tanke. Och nya tankar kan ju egentligen aldrig skada – eller?

> Jag tror att det är viktigt att man har funderat igenom vad man vill uppnå med sitt ledarskap och vilken typ av ledarskap som driver den egna gruppen framåt. Man kanske inte alltid har det klart för sig. (Kvalitetschef i större tillverkningsföretag)

8 Zambrell, 2016.
9 Hjorth, 2004; Sørensen & Spoelstra, 2012.
10 Metcalfe & Shimamura, 1994.

»Osäkerhet handlar om att inte vara allt för säker på att vi just nu är på den rätta vägen (till framgång).«

Interludium

Att rama in verksamheten

»... att mitt jobb är ju också att ge ramverket.«
(VD i mindre kommunalt bolag)

VD:n berättar att det mesta av arbetet i organisationen är förhållandevis vardagligt, kanske till och med tråkigt. Det är inte det som syns utåt. Utan att vilja förringa det, säger hon att det är hennes uppgift att försöka beskriva verksamheten på ett sätt som ger en lite mer spännande bild av vad som pågår. Hon uttrycker det som att försöka »kika in i framtiden« och hitta nya sätt att se på organisationen. VD:n är medveten om att det finns en viss motsättning mellan den externa bilden (ramen) och det som vardagen till största delen utgörs av för medarbetarna.

Här finns en del att fundera över:

- Vad händer om ledaren använder ett språk som medarbetarna inte riktigt känner igen?
- Leder det kanske till nya tankar och i förlängningen till innovation?
- Eller leder det till att medarbetarna upplever att ledaren är svår att förstå eller kanske till och med »saknar kontakt med verkligheten«?
- Samtidigt, vad händer om ledaren inte utmanar medarbetarnas syn på sig själva och organisationen?

Det finns en stor kraft i språket. Men, det är en delikat balansgång.

Vår tes om Ledarskap för ökad innovationsförmåga

Det finns mängder av texter med förslag, råd, rekommendationer och till och med regler för hur ledare ska göra för att öka innovationsförmågan. Som ledare, konsult och/eller forskare är det svårt att förhålla sig till allt. En praktisk lösning är då att baserat på den kunskap som finns tillgänglig formulera sin egen »tes«.

En tes är ett (vetenskapligt) påstående eller antagande om något (sak)förhållande som kan bevisas eller vederläggas.[1] I den här boken använder vi författare ordet tes lite bredare och låter det omfatta inte bara ett utan flera påståenden.

Vi har i den här boken presenterat teorier inom följande områden:

- Vad är innovation och innovationsförmåga?
- Vilka förutsättningar gynnar innovation?
- Vad kännetecknar innovativa organisationer och deras ledarskap?

Vår tes är dels att ledare behöver ha en klar uppfattning om hur de tänker om dessa tre områden, dels att det finns specifika teorier som verkar användbara för att skapa en innovativ organisation.

Detta räcker dock inte. Ledare behöver även veta hur de konkret kan sätta igång arbetet med att skapa en innovativ organisation. Vi har därför tagit fram en modell – vi kallar den *nyckelfaktormodellen* (se figur 3) – med tre centrala delar:

- 0,5-steg
- Nyckelfaktor
- Vision

1 Se SAOL – Svenska Akademiens ordlista.

»En grundläggande idé är att stora förändringar kan åstadkommas genom att i början ta små steg.«

Ett halvt steg i taget …

En grundläggande idé är att stora förändringar kan åstadkommas genom att i början ta små steg. Dessa ska vara så »små« att vi till och med kallar dem för halvsteg eller 0,5-steg. Att ta små steg är i sig ingen kontroversiell idé. Tvärtom har innovationsforskare under många år lyft fram detta.[2] Idén har också fått stöd av forskare inom andra discipliner som studerar utvecklingsprocesser. Särskilt gäller det kaos- och komplexitetsteori och illustreras bland annat av uttrycket »fjärilseffekten«.[3]

En poäng med små 0,5-steg är att man i varje steg gör en förhållandevis liten »investering«. Det blir då lite enklare att ångra sig och ta ett steg tillbaka eller ändra lite på riktningen i nästa steg. Ju större »investering« i att göra på ett visst sätt – i form av resurser och kanske även prestige i ett visst beslut – desto svårare att ångra sig.[4]

Genom att ta ett 0,5-steg kan man dels snabbt komma igång, dels relativt snabbt få feedback: »Lyckades man?« Positiv feedback påverkar hjärnans belöningscentrum och skapar positiva känslor. Negativ feedback ger en chans att tänka om i tid.

… i riktning mot visionen …

Dock uppstår frågan om i vilken riktning de små stegen ska tas. Ett vanligt svar från chefer är att de ska styras i riktning mot målet. En särskild variant av mål är vision. En vision pekar mer ut en riktning mot en framtida situation som i nuläget ter sig lite vag, kanske till och med drömlik.[5] Styrkan med en vision är att den medger en flexibilitet kring vad som ska göras och hur organisationen ska agera. Man kan dock inte hitta på vad som helst, visionen pekar ut riktningen.

I den här bokens sammanhang kan vi tänka oss en situation i framtiden där organisationen har en högre innovationsförmåga.

---

2 Quinn, 1978; Miller & Friesen, 1982.
3 Manson, 2001.
4 Braverman & Blumenthal-Barby, 2012.
5 Arvonen, 1989.

Det är en tydlig riktning men det finns trots det utrymme för många olika typer av ageranden. Här uppstår också ett litet bekymmer. När vi talar med chefer i olika sammanhang har de inga problem med att lista mängder av saker som är viktiga att göra för att komma närmare visionen. Personal behöver anställas, utbildas och pensioneras. Flera nya IT-system behövs. Mellanchefernas ledarskap behöver förändras. Kvalitetscirklar ska införas. Enhet X ska byta lokaler. Målen behöver vara tydligare och ska brytas ner i de olika enheterna. En del kunder behöver avvecklas och samarbetet med några utvecklas. Hemsidan behöver förnyas. Personalens attityder måste förändras, och så vidare.

Organisationens resurser i form av tid, personal och pengar är dock begränsade. Allt kan inte göras på samma måndag förmiddag. Så, vad ska man då börja med? En annan sak är att vissa av de nämnda aktiviteterna kan man inte arbeta med kontinuerligt. Ett lokalbyte eller införande av IT-system följer sin process, som i sig inte bidrar till visionen. Det är bara när det är färdigt som det nya systemet bidrar.

En tydlig erfarenhet från vårt arbete med chefer är att de har svårt att berätta vad de *gör* för att öka innovationsförmågan i organisationen, även i de fall där det finns en klart uttalad vision om detta. Det är som om de har lite svårt att få grepp om vad de konkret ska göra. Istället för att förbättra innovationsförmågan läggs energin på annat operativt arbete. Vi kallar detta fenomen för »tonar bort« (fade away) och vi återkommer till det senare.

»En tydlig erfarenhet från vårt arbete med chefer är att de har svårt att berätta vad de *gör* för att öka innovationsförmågan i organisationen«

… med nyckelfaktorn som navigeringshjälp

Ledaren behöver alltså något som hjälper hen att prioritera samtidigt som det ger hen något att arbeta med i vardagen mer eller mindre varje dag. Vi kallar det för *nyckelfaktorn*.

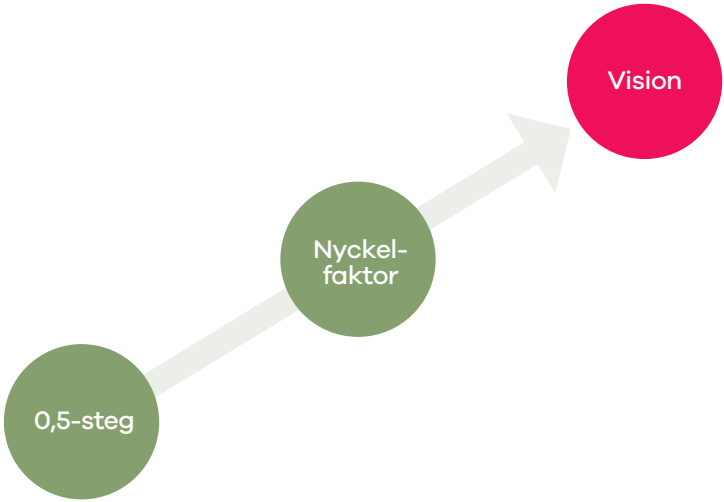
Med nyckelfaktor avses något som är särskilt viktigt för att organisationen ska röra sig i riktning mot visionen. Det är något som, om man får till det i organisationen, fungerar som en slags katalysator eller hävstång för andra processer. Omvänt gäller att om man inte lyckas med detta, så kommer inte heller allt annat man gör att ha någon större effekt.

I en organisation kan ledarna till exempel uppleva att utan större öppenhet så kommer samverkansförmågan inte att förbättras och därmed inte heller innovationsförmågan. »Öppenhet« är något som de då konkret kan arbeta med varje dag, till exempel genom att ledarna öppnar upp sig gentemot sina medarbetare. Det kan handla om att berätta mer om sig själv eller sitt ledarskapsarbete. Organisationen kan genom att informera medarbetarna mer om exempelvis verksamhetens ekonomi bidra till öppenhet.

Ibland är det enkelt att komma fram till nyckelfaktorn, ibland svårt. Ibland kanske man inte kan säga i förväg vilken som är nyckelfaktorn. Kanske finns det flera nyckelfaktorer som är »besläktade« med varandra. Öppenhet och tillit hänger till exempel ofta ihop. Utan tillit vågar man inte öppna sig för varandra. Samtidigt, tillit kan skapas genom att visa större öppenhet.

Nyckelfaktormodellen

Så här långt kan vi sammanfatta diskussionen i nyckelfaktormodellen, se figur 3. Vi vill betona att modellen inte handlar om alla andra saker man anser sig behöva göra (till exempel bygga om lokalerna, skaffa nytt IT-system, rekrytera personal etc.) för att komma närmare organisationens vision. Allt det där måste självfallet också göras, men ligger utanför modellens fokus.



Figur 3. Nyckelfaktormodellen. Modellens poäng är att vi har användning för att identifiera en nyckelfaktor som möjliggör för oss att kontinuerligt, i vardagen, utföra konkreta aktiviteter som leder oss mot visionen. (Källa: egen)

Exempel på nyckelfaktorer

Här ger vi några exempel på hur det går att resonera kring vilka *nyckelfaktorer* som kan leda till ökad innovationsförmåga i en organisation (se *nyckelfaktormodellen* i figur 3).

Nya lokaler – eller förbättrat informationsutbyte?

I en organisation pratade chefen först om »nya lokaler« som en nyckelfaktor. De kunde helt enkelt inte ta nästa steg i utvecklingen förrän de hade flyttat till nya lokaler. När vi frågade vilket problem nya lokaler skulle lösa, blev svaret kommunikation. Mer precist handlade det om att de behövde utbyta information mellan varandra oftare och enklare. Nyckelfaktorn är således kanske bättre att uttrycka som »förbättrat informationsutbyte«. Istället för att bara vänta på nya lokaler kan man varje dag arbeta med att förbättra informationsutbytet.

Förbättrat lärande – eller mer öppenhet?

För en skola diskuterade en rektor i termer av förbättrat lärande mellan lärarna. Frågan var hur det skulle kunna åstadkommas. Vi landade i att det egentligen handlade om att vara öppen för att dela med sig och öppna för att lyssna och ta emot. Nyckelfaktorn »förbättrat lärande« kan således kanske bättre uttryckas som »mer öppenhet«. Det är något rektorn kan arbeta med varje dag genom att dela med sig, lyssna och ta emot. Genom att själv aktivt göra det sprider hen ett arbetssätt som kan leda till att det så småningom blir en kultur. Däremot är det kanske lite svårare att varje dag göra något som tydligt handlar om förbättrat lärande.

En annan poäng som förstärker att »mer öppenhet« är en nyckelfaktor är att förutom att leda till förbättrat lärande så finns det flera andra möjliga positiva effekter. En större öppenhet kan göra det lättare att arbeta med mångfald och osäkerhet i allmänhet, och i relation till innovation i synnerhet.

Personliga mål – eller ökad självständighet?

I ett företag ansåg platschefen att nyckelfaktorn var att medarbetarna själva skulle kunna sätta personliga mål. Frågan var hur detta skulle kunna bli något som chefen och medarbetarna aktivt arbetar med? Skulle de kunna göra uppföljning varje dag? Om inte, kan vi tänka lite bredare kring vad nyckelfaktorn är? Handlar det kanske främst om ansvarstagande och självständighet? Att själv sätta personliga mål blir då ett av flera olika sätt att främja självständighet.

Tydligare rutiner och flöden

I ett byggföretag tyckte VD:n det var lätt att se ett utvecklingsarbete med tydligare rutiner och flöden som nyckelfaktor. Byggföretag brukar generellt sett vara dåliga på det, enligt VD:n. Genom att förbättra rutiner och flöden frigör de tid till annat, exempelvis innovationsarbete, och får ett litet försprång framför konkurrenter. Det är relativt enkelt att se hur de kan ta små 0,5-steg som leder i riktning mot tydligare rutiner och flöden.

Exempel på 0,5-steg att börja med

Utifrån vår tes ska 0,5-stegen knytas till nyckelfaktorn och i förlängningen till visionen (se *nyckelfaktormodellen* i figur 3). Vi har – i våra ledarutvecklingsgrupper – märkt att ledarna gärna använder idén om 0,5-steg till lite allt möjligt som de vill få igång, utveckla eller förändra.

> ... det är också prestigelöshet tycker jag. Vi provar och går det inte så är det bara att gå tillbaka. Annars så tar vi ett halvt steg till. (Verksamhetschef inom sjukvård)

> Gud ja, det är ju ett sätt att knuffa lite grann och avdramatisera det så att man verkligen vågar testa. (VD i mindre företag)

> Jag har provat att vara tyst. (Enhetschef i kommunal verksamhet)

> Just att det var 0,5 steg, det har jag tagit till mig och använt. Det är mentalt och pedagogiskt bra, för när man har tagit det halva steget tar man nästa halva steg. (Avdelningschef i kommunal verksamhet)

> Använder 0,5-steg jättemycket. Man får folk med sig i små steg. (Inköps- och kvalitetsansvarig i mindre företag)

> Mitt 0,5-steg var att jag skulle ha månadsmöten och veckomöten för att få ut information och för att få bättre samarbete i gruppen. Det gjorde jag direkt när jag kom hem. Så vi har haft första månadsmötet med receptionen och vi har haft tre veckomöten med städet och det har uppskattats av alla. (VD i mindre hotell- och restaurangverksamhet)

Mitt 0,5-steg är att se över mina »eldar« och kanske också se om det är någon som behöver lite mer bränsle, någon ny som ska tändas och se så att det brinner på bra. (Verksamhetsledare i ideell verksamhet)

Att jobba i 0,5-steg blir en del i att få en förändring utan att de kanske upplever den förrän efteråt. (Verksamhetschef inom sjukvård)

Och det som har gjort att vi lyckats, det är egentligen för tio månader sedan så började jag med de här 0,5-stegen. Jag började med att försöka tända ljusen, i medarbetarna, ett och ett, så här. Och när vi väl fick ihop det där så började liksom allt falla på plats i organisationen. Och på så sätt så kan man säga att resultatet av det, det är det att vi känner att vi har vunnit och alla är glada. (Ledare i medelstort företag)

Dom där 0,5-stegen vi hade, det hjälpte oss att hålla takten. Så upplevde jag det. Och rent psykologiskt, att det hette 0,5-steg – det var bra. Jag tror att det har öppnat oss mer än om vi hade låst oss från början med en handlingsplan. Det har öppnat våra sinnen bra mycket mer, att tänka kreativt, pröva, att våga och att orka. Faktiskt tror jag det. (Verksamhetschef i kommunal verksamhet)

Mitt 0,5-steg har varit att börja ställa öppna frågor. Det tycker jag fungerat väldigt bra i mötet med mina medarbetare. Jag hade ett sådant exempel precis nu med en chef som ska vara ledig och hon undrade vem som ska vara hennes ersättare och då ställde jag frågan: »Hur tänker du? Och hur ser du på det här? Vad vore det bästa?« Och då hade hon ju redan ett svar, så jag sa bara: »Ja, kör på det.« (Chef i offentlig sektor)

Jag har också varit tvungen att ta mig i kragen och göra de saker som jag ibland skjuter framför mig. Det har jag fått härifrån eftersom jag har jobbat med halva steg. (VD i mindre kommunalt bolag)

Mitt 0,5-steg är att fundera. (Platschef i medelstort IT-företag)

– Vad ska hända hos X då? (Processledare för LUG)
– Han ska också börja med lunchpromenader nu, som ett 0,5-steg. (Deltagare i LUG)
– Ja, jag tände till på det (Chef i ett mindre företag i byggbranschen)

– På tal om det med feedback, jag läste någon rapport om ett kanadensiskt företag. De hade börjat med att påtala att man skulle vara artigare och trevligare och hälsa på varandra på morgnarna, verkligen medvetet så där, och det hade ökat arbetsglädjen med 30 procent.
– Ja, absolut.
– Ja, bara gå runt liksom …
– Ett intryck på morgonen gör ju jättemycket.
– Precis, och jag vill komma dit att man säger hej då innan man går också, så man inte bara lämnar och de andra bara jaha men hon har redan gått hem. (Samtal mellan deltagare i LUG)

Interludium

Att vara tydlig i sitt ledarskap

»Jag har en nyanställd som skrev ›jag önskar semester‹ och så en massa datum i höst. Jag får ju aldrig några sådana mail för att jag bryr mig inte om när folk tar ledigt, jag är helt ointresserad av det, bara de klarar sitt uppdrag. Så jag skrev det, bara du klarar ditt uppdrag får du ta ledigt när du vill.

Hon blev så arg, så jag fick ett sådant här långt mailsvar: ›På tal om mitt uppdrag så skulle jag vilja få det förtydligat vad du har för förväntningar på mig och …‹

Jag sa till min man att nu har hon nog missförstått mig, hon tog det som kritik, så jag fick ju ringa upp henne i fredags kväll vid 21.30 och säga att jag har fullt förtroende för att du klarar ditt uppdrag. Jag vill inte ha mail om när du tänker vara ledig utan du sköter det helt och hållet själv inom ramen för det uppdrag du har. Jaha, sa hon, så hade hon aldrig haft det, utan hon utgick ifrån att det var pekpinnen från mig.

Ja, det var en ögonöppnare för mig att man måste berätta för folk vad man har för ledarstil.«

(VD i mindre IT-företag)

Är det följarna som gör ledaren?

När ledarskap kommer på tal så tänker de flesta av oss mer eller mindre automatiskt på *ledaren*, denna näst intill mytiska figur med egenskaper eller förmågor utöver det vanliga och som på grund av sin exceptionella karaktär har möjlighet att *göra skillnad*. Så har också forskningen kring ledarskap gjort under lång tid. Mängder med forskningsprojekt har genom åren försökt ta reda på vilka mänskliga egenskaper som utmärker framgångsrika ledare eller vilken typ av ledarbeteende som ger vilka resultat i vilka situationer. Men denna forskning, och detta perspektiv på ledarskap, är märkligt ensidig – sett till det faktum att ledarskap oundvikligen inkluderar två parter, ledarna och de som leds, vanligen benämnda följarna.[1] Utan följare finns heller inget ledarskap. Eller, som ledarskapsforskaren Keith Grint har uttryckt det: den enklaste definitionen på ledarskap är »att ha följare«![2]

I stället kan det vara värdefullt att betrakta ledarskap som en viss typ av relation mellan ledare och följare – där den ena parten, ledarna, utövar ett visst inflytande över den andra parten, följarna.[3] Dessutom pekar sentida forskning på att följarna har en mycket betydelsefull roll i att skapa denna relation. Faktum är att det är följarna som i mångt och mycket avgör ifall, och hur, de ska följa någon eller inte. Därmed avgör de också ifall någon är en ledare i en viss relation, eller inte.

Om man tar följarna som utgångspunkt för att förstå ledarskap uppstår en rad intressanta frågor: Hur kommer det sig att

1 Se till exempel Riggio m.fl., 2008.
2 Grint, 2010.
3 Uhl-Bien, 2006.

människor väljer att följa, att över tid låta sig bli påverkade, av en viss person – men inte av andra? Vilka behov fyller det hos oss människor att ingå i den speciella form av relation som finns mellan ledare och följare? Och vilka förväntningar har de potentiella följarna på någon som har ambitionen att leda andra? Mycket pekar på att svaren på dessa frågor till stor del beror på sammanhang och att den som vill bedriva ledarskap därför ibland måste anpassa sig, något som detta samtal mellan en VD i ett hotellföretag och en av forskarna i LUG illustrerar:

> – Alltså det har kommit ifrån den här högpresterarvärlden, flotta kontoret liksom, där säljinsats och resultatet belönas och så där. Och det är ju en värld som nu, med lite perspektiv, är främmande för mig. Sedan ett antal år tillbaka så ser jag ju saker på ett annat sätt. Men då behövde jag ju lämna Stockholm. Jag var jättemycket stockholmare med allt vad det innebär. Sedan vi flyttade så har det hänt mycket saker som har gjort att jag har fått tänka om och reflektera.
> – Kan man säga då att du har fått anpassa dig efter följarna här, snarare än tvärtom?
> – Ja, absolut.

Vilka lärdomar kan då dras av att förstå ledarskap som en relation, där följarna är betydelsefulla för att skapa denna relation? För det första måste vi lämna idén att ledarskap har sitt ursprung i vissa specifika egenskaper eller förmågor hos ledaren. Ledare är inget man föds till. Detta är ganska trösterikt, då det innebär att rollen som ledare inte är förbehållen vissa personer, medan andra aldrig kommer att lyckas. Därmed inte sagt att egenskaper eller förmågor är oviktiga, det kan fortfarande finns personlighetsdrag som är attraktiva för många potentiella följare. Men kanske inte för alla, och inte heller överallt. För att en ledarskapsrelation ska uppstå och kunna bli produktiv krävs lyhördhet och förmåga till anpassning som i citatet ovan. Och kanske ett visst mått av tur i att vara rätt person på rätt plats.

För att kunna anpassa sig som ledare krävs att man känner sina potentiella följare. Vad ser de som önskvärt hos en ledare? Vid

vilka tillfällen önskar de att någon griper in och försöker bedriva ledarskap? Det finns forskning som visar att det ofta är långt mer sällan än vad den ambitiöse potentiella ledaren tror, särskilt i organisationer med hög utbildningsnivå och professionsprägel.[4] Vad har de potentiella följarna för erfarenheter som präglar deras sätt att se på verksamheten? Vad driver dem? Och, inte minst viktigt, vad är det som irriterar dem och som stjäl deras uppmärksamhet och energi?

> Först måste vi ta bort alla trösklar som skapar irritation. Man måste se till att ha utvecklingssamtal så medarbetarna känner ett lugn med att sådana kommer att hållas. Det måste finnas lönesamtal så de slipper gå omkring och vara irriterade. All sådan här energi som går åt till löjlig irritation, att »det är en dålig heltäckningsmatta« eller »min lampa fungerar inte« eller »vi har så gamla sladdar på det här företaget«, alla sådana här grejer måste tas bort. »För svaga datorer och svårt att göra något« – bara bort. »Jag har inte fått ha lönesamtal på två år« – bort med all sådan skit. Betala folk lite vettig lön, ge dem datorer och skrivbord och ska det höjas, så höj det liksom, ska det sänkas, sänk det. Så allt vi kan se av sådana här irritationsmomentet, det är liksom steg ett, bort med det bara. (Chef i mindre IT-företag)

Men framförallt handlar det om att aldrig, aldrig någonsin, underskatta sina följare. För det är de som på många sätt kommer att avgöra vem som är ledare och vem som inte är det.

4 Blom & Alvesson, 2014.

»Utan följare finns heller inget ledarskap.«

Ledarskap för ökad innovationsförmåga – i olika sammanhang

Denna bok har undertiteln *Exemplet Småland*. Innebär det då att vår tes om ledarskap för ökad innovationsförmåga bara är giltig i Småland?

På ett sätt är det svårt för oss att uttala oss om det, då vårt projekt är lokalt. Vi vet inte hur företagsledare i Blekinge responderar på dessa idéer. Vi antar dock att det vi presenterar kan användas i alla verksamheter, oavsett storlek, bransch och geografiskt område.

Kanske, med betoning på kanske, är det rimligt att säga att vår tes framförallt "passar" ihop med små och medelstora verksamheter. De har inga stora staber som kan formalisera innovationsverksamhet på sätt som ligger utanför bokens tes. Kanske är det inte heller så vanligt att det där sker utveckling av så avancerade produkter som exempelvis flygplan, personbilar eller dumpers. I dylika fall lär det behövas en omfattande systematik och långsiktig planering av ett slag som vår tes inte inriktar sig på.

Å andra sidan finns det tillfällen i alla verksamheter där »tricket« för att få igång innovation mer handlar om 0,5-steg än om »*Innovation management systems*«.

Kanske har det också lite med kultur att göra. I verksamheter med värderingar som »jordnära«, »arbetsam«, »envishet«, »klurighet« och »ekonomisk« – förhållandevis typiska i småländska organisationer – verkar det rimligt att ledare finner vår tes användbar. [1]

I vårt projekt har vi pratat med ledare från såväl privat som offentlig verksamhet, i små som medelstora och stora organisationer.

1 Forslund, Lundgren & Zambrell, 2016.

Interludium

Att vara listig

»Det är inte lätt att driva innovation, och definitivt inte inom en kommunal förvaltning som är väldigt traditionsbunden. Det kräver en del list och strategiska val när saker ska presenteras för att ett nytt tankesätt ska implementeras. Det gäller att ha tålamod, en gnutta envishet och tillräckligt med mod för att våga pröva nya saker, och en prestigelöshet för att backa om det inte funkar.«

(Avdelningschef i offentlig verksamhet)

Att förhålla sig till misslyckanden

Många ledare i våra ledarutvecklingsgrupper har reflekterat över att ha kontroll eller släppa kontrollen. Det är lätt att säga att man som ledare »måste delegera« och »släppa medarbetarna fria«, men hur reagerar vi när det inte går bra? Det är inte så lätt att sitta på åskådarbänken om det »går fel«, och titta på när medarbetare misslyckas med en uppgift.

Ingen människa är i grunden entusiastisk inför ett misslyckande, men vi skiljer oss åt när det gäller hur vi reagerar inför det. Ett sätt att närma sig detta med misslyckande är att utgå från begreppet *mindset*. I sin forskning har Carol Dweck upptäckt att det i grova drag finns två typer av mindset, statiskt och dynamiskt.[1]

Den som har ett *statiskt* mindset tror att intelligens och begåvning är något statiskt, som man *har* eller *inte har*. Antingen är man intelligent, smart och kunnig, eller inte. Antagandet är att detta i grunden inte går att ändra på. Det är därför viktigt att framstå som smart och att undvika att visa sig okunnig. När en person med ett statiskt mindset möter en ny utmaning som hen bedömer att hen kanske inte kommer att klara av så tänker hen: »Jag kan inte detta, så om möjligt undviker jag att ge mig på utmaningen.«

En person med ett *dynamiskt* mindset tror att intelligens, förmågor och begåvning är något utvecklingsbart. Genom ansträngning och att ge sig i kast med utmaningar och nya uppgifter kan man lära sig och utvecklas. När en sådan person möter en ny utmaning som hen bedömer att hen kanske inte kommer att klara av så tänker hen: »Jag kan inte detta ännu, men genom att försöka kan jag kanske lyckas till slut.«

1 Dweck, 2015.

Den som har ett statiskt mindset undviker det som är nytt – om det kan leda till kritik eller ett misslyckande. Den som har ett dynamiskt mindset välkomnar utmaningar och räds varken kritik eller misslyckanden.

Det är inte så att ett mindset är »bättre« än det andra. Däremot stödjer modern hjärnforskning att vår hjärna bildar nya nervbanor och att intelligens och förmågor är möjliga att utveckla. De är inte statiska.

I verkligheten har vi både dynamiska och statiska mindset. Beroende på vilken miljö vi är i, eller vilken uppgift vi står inför, framkallas det ena eller det andra förhållningssättet. Vad som påverkar oss i hög utsträckning är vilket mindset som dominerar i den miljö vi vistas i. Jobbar vi i en organisation som har en öppen och tillåtande inställning till misslyckanden – eller är vi i en miljö som präglas av prestige, där vi är rädda för att visa oss dumma och där vi förvanskar information för att få oss själva att framstå som lite bättre än vi egentligen är?

• • •

Att ta ett steg åt sidan och låta medarbetare pröva, och att se på eventuella misslyckanden som möjligheter att lära sig, uppfattas av en del ledare som nödvändigt om man ska skapa ett innovationsdrivande klimat. En ledare uttryckte det som nödvändigt att våga testa även udda lösningar för att skapa förändring och utveckling, till exempel att *inte* lösa problem:

> Och nu är jag inne på att testa att skita i det helt enkelt, låta det vara, får vi se vad som händer. Och jag vet inte utfallet av det än då och det kan ju gå riktigt åt helsike, men risken i det är begränsad. (VD i medelstort företag)

Inställningen att »testa« att »skita i« ett problem kanske kan ses som ett uttryck för hur ett dynamiskt mindset kan uppmuntra till att se misslyckanden som en del av lärprocessen.

En ledare har stora möjligheter att skapa en miljö där många medarbetare odlar och utvecklar ett dynamiskt mindset. Att avdramatisera misslyckanden och att »gå vidare« om det inte blev som man tänkt, tycks vara en möjlighet.

> För jag menar nu känner vi, vi har ju testat några saker innan och det fungerade inte så bra. Hade jag varit en dålig chef så kunde jag säga fan det här var ju katastrof, hur tänkte du? Men i stället tar vi ju en diskussion och utvärderar så här: Okej det här blev ju inte alls så bra. Och sedan så, då är man lite nyfiken på varför då? Då prövar vi något nytt. Och sedan är det bra med det. Vi ältar liksom inte det. (VD i offentlig organisation)

Ett sätt att odla en kultur där dynamiska mindset utvecklas är att som ledare spana efter och lyfta fram medarbetares ansträngningar och engagemang i uppgifterna, istället för att bara mäta resultat. Att uppmärksamma att en medarbetare ansträngt sig för att testa olika strategier för att uppnå ett resultat är viktigare än att berömma det färdiga resultatet.

»Att uppmärksamma att en medarbetare ansträngt sig för att testa olika strategier för att uppnå ett resultat är viktigare än att berömma det färdiga resultatet.«

Att ställa frågor som tänder eldar

Förenklat kan vi säga att ledarskap kan utövas på två sätt: antingen genom att *tala om vad som ska göras* eller genom att *med frågor få fram vad som ska göras* (och hur). Ibland vet kanske inte ledaren svaret och måste då fråga. Ledaren kan dock också välja att ställa frågor, även om denne vet svaret.

En vanlig situation är att en medarbetare ställer en fråga till sin chef som i sin tur kan välja att svara eller ställa en motfråga: »Hur skulle du själv besvara din fråga?«

Genom att ställa frågor kan vi få information. I innovationssammanhang är det dock minst lika viktigt att förstå att vi med frågor också kan starta processer. Det är ett sätt att »tända eldar«. Det gäller dock att i så fall inte ställa slutna, utan öppna frågor. Slutna frågor används främst för att få information. Öppna frågor gör att människor börjar tänka.[1]

SLUTNA FRÅGOR är av typen:

- »Har du gjort klart uppgiften?«
- »Känner du den personen?«
- »Kan du använda det här ritprogrammet?«

Svaren blir ofta i Ja-/Nej-form. Det är den som frågar som driver samtalet och förväntningarna är att denne kommer med följdfrågor alternativt avslutar samtalet. Slutna frågor kan lätt utvecklas till »förhör«, där den ena frågan avlöser den andra.

1 Whitmore, 2009.

ÖPPNA FRÅGOR ska helst inte kunna besvaras med Ja eller Nej utan ger den som ska svara en möjlighet att »lägga ut texten«:

- »Hur ligger du till med uppgiften?«
- »Om du fick bestämma, hur skulle du utveckla x?«
- »Vilka olika ritprogram har du erfarenhet av?«

En klassisk förebild när det gäller förmågan att ställa frågor som stimulerar den andre till tänkande är den grekiske filosofen Sokrates. Han sägs ha lagt grunden för västerländsk filosofi och många har inspirerats av hans sätt att närma sig utbildning:

> Utbildning är att tända en låga, inte att fylla ett kärl. (Sokrates)

Enligt Sokrates ska en lärare inte sträva efter att få sin elev att nå ett förutbestämt mål. Istället ska läraren hjälpa eleven att klarlägga frågan som undersöks. Till det används *processfrågor*.[2] Dessa syftar specifikt till att få den andre att tänka efter.

PROCESSFRÅGOR kan vara styrande i en viss riktning:

- »Vad kan vi dra för slutsats av detta?«
- »Kan du ge mig ett exempel på …?«
- »Vad betyder det här för dig?«
- »Vilka andra alternativ ser du?«

Vi kan ställa frågor även till oss själva: »Hur känner jag egentligen inför den här situationen? Vilka andra antaganden kan jag göra om situationen?«.

Genom att ställa frågor visar vi att vi är nyfikna. Det skapar ofta en god atmosfär i organisationen, samtidigt som det främjar en innovationskultur. Det gäller dock att vara noga med att fokus är på öppet utforskande, inte förhör.

2 Hilmarsson, 2010.

Vad kan vi göra annorlunda?

Generellt sett är det positivt att då och då göra något annorlunda. Det »rör runt« och bidrar därmed till att skapa förutsättningar för att innovation ska kunna ske. Några exempel:

- Kom i helt andra kläder till arbetet.
- Förlägg veckomötet på en udda plats: biblioteket, idrottsplatsen eller kanske lekplatsen.
- Använd en stund av mötet till att prata om något som ni aldrig pratat om: musik, konst, film, böcker etc.
- Gör studiebesök i verksamheter som på ytan framstår som mycket olik er egen: förskola, ridklubb, mekanisk verkstad, universitet, restaurang, mjukvaruutvecklare etc.
- Bjud in personer med uppgift att ifrågasätta organisationens verksamhet.
- Rekrytera personer som representerar något annorlunda jämfört med vad som redan finns i organisationen.
- … med mera.

Endast fantasin sätter gränser för vad ni kan göra annorlunda. Ibland är det inte svårare än att göra tvärtom jämfört med vad ni brukar göra.

Att bedöma innovationsförmågan

Det finns flera sätt att bedöma innovationsförmågan. En metod är att använda någon form av verktyg för självskattning (se figur 4).

Figur 4. Verktyg för självskattning av hur innovativ en organisation är. (Källa: egen)

De fem mätarna utgår från de områden som vi beskriver som kännetecken på innovativa organisationer (se figur 2). Om vi tänker oss att mätarna går från 0 till 100, var skulle du då säga att mätarna står i din organisation? I vilken grad anser du att din organisation uppfyller de kännetecken på innovativ organisation som vi tidigare presenterat? Hur skulle andra ledare respektive medarbetarna

skatta er organisation? Vilka områden behöver ni i så fall arbeta mer med?

Även om fokus där är på kreativt klimat kan kreativitetsforskarens Göran Ekvalls frågeformulär vara intressant.[1] I det ställs frågor om

- utmaning
- frihet
- idéstöd
- tilltro
- livfullhet
- lekfullhet/humor
- debatt
- konflikter
- risktagande
- idétid

Beroende på svaren kan klimatet sedan beskrivas som stagnerande eller innovativt.

1 Ekvall, 1996.

Svårigheter på vägen

Även om vi har en hel del kunskap om hur vi kan skapa en organisation med hög innovationsförmåga så kan det dyka upp många svårigheter på vägen. Det vi vill uppnå kommer inte av sig själv. Till exempel krävs det ofta mycket arbete med att via utbildning och utvecklingsinsatser samt rekrytering uppnå en situation där organisationen har ledare som kan delegera, stödja och utmana på rätt sätt. Och även om vi lyckas få fram ledare med rätt förmågor, kan det finnas förhållanden eller fenomen som innebär svårigheter att skapa en innovativ organisation. Nedan ger vi några exempel.

Mänskliga resurser är bara till låns

Som chef kanske du gjort allt rätt och organisationen börjar nu fungera riktigt bra, bland annat tack vare duktiga medarbetare. Just då kommer ett påbud från »högre ort« om att person x ska flyttas till en annan enhet.

> Och eftersom inte andra skolor får lärare så skapar man ju konstiga beslut. Exempelvis så tvångsflyttade de igår en speciallärare från vår skola till en annan skola … Så då, ja, så just nu är jag fly förbannad kan jag säga. (Rektor i kommunal grundskola)

Att personal plötsligt försvinner gäller inte bara i kommunal verksamhet. De behöver inte heller bli tvångsförflyttade. Kanske ska de vara föräldralediga, studera eller flytta från orten. Som chef »äger« du inte människor och eventuella drömmar om den innovativa organisationen kan snabbt gå i kras. Det gäller att vara

»Som chef ›äger‹ du inte människor och eventuella drömmar om den innovativa organisationen kan snabbt gå i kras.«

förberedd på dylika händelser och så långt det går ha ›Plan B‹ och ›Plan C‹ i beredskap. Det kan också vara bra att ha en förtröstan i att nya lösningar brukar uppenbara sig efter ett tag.

Tid (för reflektion) saknas

Även om vi verkligen vill skapa innovationer och även om vi vet att det krävs tid för konkret experimenterande och reflekterande över möjligheter, perspektiv och alternativ, så kan »helt enkelt« tid saknas.

> Just nu är det ju bara full fart, ingenting att tänka på utan det gäller bara att fixa det som ska fixas … Jag hinner inte reflektera så mycket. (VD i mindre installationsföretag)

Ibland är det kanske just så. Full fart. Samtidigt kan vi också ibland se att det handlar om att prioritera denna tid. Svårt, men inte omöjligt.

Upphandlingsregler hindrar

Att leda offentliga organisationer har sina särskilda utmaningar jämfört med privata.

> Hade vi varit ett privat bolag så hade jag drivit den här verksamheten på ett helt annat sätt. Det är upphandlingar och annat … ja, det är tufft alltså. När vi vet att det finns leverantörer som vi vill jobba med, men vi kan inte eller det går inte. Det blir grus i maskineriet och det påverkar. Medarbetarna kommer in med idéer och innovationer men de vet själva att taket är liksom satt, och de vet att jag inte rår på det och de vet att det inte är mitt fel liksom. Det är lite kontraproduktivt faktiskt. Det går inte att gå runt det riktigt. Det är synd, därför man hoppas att det ska bli mer liksom innovationsdrivet i kommunen med upphandlingar och så … (VD i mindre kommunalt bolag)

Lagar och regler påverkar dock inte bara offentliga organisationer. Även privata företag kan ha begränsat handlingsutrymme. Det innovativa ligger i att trots – eller tack vare – begränsningar göra något annorlunda. Ledaren har allt att vinna på att lägga fokus på möjligheterna, istället för på sådant som uppfattas som omöjligt.

Det är mycket som är motsägelsefullt

En svårighet är att det är mycket som ter sig motsägelsefullt, förvirrande och paradoxalt – som till exempel i det här samtalet mellan en processledare för LUG och en VD i ett mindre installationsföretag:

> – Du utmanar också, du liksom vågar tända eldar så där? Att tänka att vi kastar in det här i brasan? (Processledare)
> – Ja, jag vill ju det. Jag tycker själv om det. (VD)
> – Men, samtidigt pratade du ju om kontroll? (Processledare)
> – Ja, men det är ju det som är komplext. Jag fattar inte riktigt hur jag fungerar ärligt talat. (VD)

Tydlig vision är bra, men för mycket tydlighet hindrar innovationer. Närhet och involvering är bra, men samtidigt gäller det att uppmuntra självständighet.

Här handlar det alltså om att hitta en balans och att stanna upp ibland och reflektera: Är det bra så här?

Det tonar bort

Trots alla goda avsikter kan det ändå bli så att ingenting – eller i alla fall mycket lite – händer. Det är som om det »tonar bort«.

> Förändringsprojekt kommer tona bort om människorna i organisationen, som en del av förändringsarbetet, inte lärt sig tänka fundamentalt annorlunda om sin organisation.[1]

1 Olson & Eoyang, 2001, s. xxvi.

Fenomenet är inte unikt för förändringsprojekt. Forskare brukar hävda att beteendeförändringar generellt sett är svåra att åstadkomma.[2] Kortvariga förändringar kan ske, men inte sällan återgår vi till det beteende vi hade tidigare.

En slutsats från forskning om hälsorelaterade beteendeförändringar är att människor inte alltid agerar rationellt. Det vill säga, även om vi har goda argument för att utföra en viss handling (sluta röka, börja träna, bemöta kunden vänligt eller vara mer öppen för medarbetarnas idéer) är det inte alltid logiken som avgör hur vi väljer att handla.[3]

Lösningen är sällan fler pekpinnar, utan snarare att göra det enklare att välja det vi vill att någon ska välja. Ett exempel är att ställa fram en fruktskål, medan kakorna ställs i ett skåp. Eller att undvika att presentera omfattande långsiktsplaner, för att istället ta 0,5-steg och få igång processen.

2 Bouton, 2014.

3 Kelly & Barker, 2016.

»Det innovativa ligger i att trots – eller tack vare – begränsningar göra något annorlunda.«

Summerande kom-ihåg-lista

Några av de viktigaste punkterna att komma ihåg:

- Avsätt tid för reflektion
- Identifiera nyckelfaktor(er)
- Ta små steg, 0,5-steg
- Bejaka osäkerhet och mångfald
- Tänd eldar
- Öppna dörrarna och samverka
- Ställ frågor som aktiverar
- Våga testa
- Uppmärksamma ansträngningar, inte bara resultat
- Kom ihåg att misslyckanden hör till
- Gör något annorlunda ibland

Lägg gärna till dina egna punkter:

-
-
-
-
-
-
-

Att utveckla ledarskap för ökad innovationsförmåga

Det är en sak att känna till de olika delarna i den tes om ledarskap för ökad innovationsförmåga som vi presenterar i den här boken. Frågan är dock: Hur går det till att utveckla ledare som utövar detta ledarskap? Finns det någon kurs att skicka dem på?

Många, om än långt ifrån alla, organisationer skickar sina chefer och ledare på ledarskapskurser. Alltmer ifrågasätts dock nyttan av detta.[1] Ofta är kurserna byggda »uppifrån och ner« istället för »nerifrån och upp«. De presenterar abstrakta teorier som är svåra att omvandla till konkret handling. Kursernas innehåll är i regel helt förutbestämt, vilket gör att de inte anpassas efter deltagarnas verkliga behov vid det aktuella tillfället. Båda dessa faktorer gör att även om det kan uppstå intressanta tankar och diskussioner så händer det för lite i deltagarnas organisationer efteråt. Kanske är detta inte särskilt konstigt, med tanke på att ledarskapskurser ofta äger rum vid sidan av arbetet, i en från den egna organisationen skild miljö och tillsammans med andra människor än de som deltagarna normalt interagerar med.[2] Särskilt problematiskt verkar det vara när det gäller ledarutbildning utvecklad av akademiker och riktad mot mindre företag. Ofta upplevs inte dylika utbildningar som relevanta för företagsledarna.[3]

Två andra faktorer som också tas upp som huvudsakliga barriärer för utveckling av ledarskap i framförallt mindre företag är tid och kostnad.[4] Ledarna har inte tid att gå på utbildning, särskilt inte

1 Leonard & Lang, 2010; Sveningsson & Alvesson, 2010; Cohen, 2017.
2 Day m.fl., 2014.
3 Ylinenpää, 2005.
4 Fuller-Love, 2006.

om de är osäkra på om nedlagda kostnader kommer att ge någonting tillbaka.

• • •

Som nämndes inledningsvis har vi sedan några år testat ett alternativt upplägg till traditionella ledarskapskurser. Vi kallar dessa för ledarutvecklingsgrupper (LUG). I dessa träffas 5–8 chefer vid sju tillfällen för att under fyra timmar tillsammans utveckla det ledarskap som behövs för att öka innovationsförmågan i deras respektive organisationer. Utgångspunkten är deltagarnas behov och som stöd har de tillgång till en processledare, en forskare och en eller två studenter. Alla deltar på lika villkor i så måtto att de finns där för att hjälpa övriga genom att dela erfarenheter samt ställa kreativa och kritiska frågor,

Cirka 180 ledare från privat, offentlig och ideell sektor har hittills deltagit i våra ledarutvecklingsgrupper. Har det då lett till något? Vårt svar är ja. För att visa vad och hur behövs dock mer utrymme än vad vi har i denna bok. Därför håller vi på att skriva en bok till, som förhoppningsvis kommer inom en inte allt för avlägsen framtid. Beroende på när du läser detta kanske den redan är klar. Leta i så fall efter en bok med titeln *Ledarskapsutveckling i små steg – Exemplet Småland* (eller liknande).

Vår tanke är alltså att kunna erbjuda sammanlagt tre böcker om ledarskap och innovation, sprungna ur den småländska myllan. Böckernas gemensamma styrka och vår strävan är att de kan ge ledare stöd och inspiration att inte bara tänka bra, utan även våga och kunna förverkliga det tänkta i det dagliga arbetet. Titlarna är:

Småländskt ledarskap – Inledande betraktelser (2016)
Ledarskap för ökad innovationsförmåga – Exemplet Småland (2019)
Ledarskapsutveckling i små steg – Exemplet Småland (eller liknande titel, kommande bok)

Postludium

Och nu då?

Nu har du läst boken. Kanske har du fått en del nya tankar. Kanske har du nu idéer om hur du i just din organisation kan öka innovationsförmågan.

Kanske har du nu ett eller flera 0,5-steg du vill pröva. Tänk inte för mycket. Gör dem bara.

Hör gärna av dig om hur det går.

Kom dock ihåg att dra nytta av visionen och nyckelfaktorn.

Om du har frågor om eller vill diskutera ämnet ledarskap för ökad innovationsförmåga är du varmt välkommen att kontakta oss på ledarkunskap.se.

Lycka till!

Om Centrum för ledarskap i Småland

Den här boken är ett resultat av att vi år 2016 formerade ett *Centrum för ledarskap i Småland*. Det blev det konkreta resultatet av att verksamma chefer, ledare, konsulter, experter och andra som är verksamma i innovationsstödssystemet i samtal med akademin uttryckt ett behov av en gemensam arena för att diskutera ledarskapsfrågor.

Detta centrum hjälper till att sätta ledarskap på agendan i olika sammanhang och bidrar genom många olika aktiviteter till att fler vill bli ledare och att fler ledare blir duktiga på att främja innovationsförmågan i de sammanhang där de verkar. Vi arbetar också med att synliggöra den kunskap som redan finns i företag, på universitetet, bland experter etc.

Läs mer på ledarkunskap.se

Medverkare

Som grund till boken finns litteraturstudier, genomförandet av 30 ledarutvecklingsgrupper, närmare 20 uppföljningsintervjuer och seminarier där vi diskuterat innehållet i boken. Det är Magnus Forslund som skrivit samman den huvudsakliga texten, men alla medverkare har bidragit.

Anders Claesson är legitimerad psykolog och jobbar med handledning, utbildning och utveckling av ledare och organisationer. Han är en av initiativtagarna till Centrum för ledarskap i Småland.

Magnus Forslund är universitetslektor i företagsekonomi vid Linnéuniversitetet. Han forskar och föreläser inom ledarskap, innovation och förändringsarbete. Han är en av initiativtagarna till Centrum för ledarskap i Småland.

Lena Gustafsson är fil.mag. inom psykologi samt ICF Professional Certified Coach (PCC). Förutom att coacha chefer håller hon kurser och föredrag med inriktning mot verksamhetsutveckling.

Karin Havemose är universitetslektor i arbetsorganisation vid Tekniska högskolan i Jönköping. Hon forskar och undervisar i ledarskapets praktik, bland annat med fokus på framgångsrik verksamhetsutveckling.

Anette Karltun är universitetslektor i arbetsorganisation vid Tekniska högskolan i J önköping. Hon forskar och undervisar bland annat i ledarskap och effektiva och hållbara produktionssystem.

Johan Karltun är docent i arbetsorganisation vid Tekniska högskolan i Jönköping. Han forskar och undervisar bland annat kring hur teknologi och organisation samverkar.

Mikael Lundgren är universitetslektor i företagsekonomi vid Linnéuniversitetet i Kalmar. Han forskar och undervisar inom organisationsteori, strategi och ledarskap.

Chris McIlroy är legitimerad psykolog och tekniklektor vid Tekniska högskolan i Jönköping. Han undervisar inom ledarskaps- och grupputveckling.

Katarina Zambrell är universitetslektor i företagsekonomi vid Linnéuniversitetet i Kalmar och arbetar som chef vid Ekonomihögskolan. Hon forskar om identitet och arbete med särskild inriktning mot chefer som utmanar genom att starta konst- och kulturaktiviteter i sina organisationer.

Källor

Aiken, M. & Hage, J. (1971). The Organic organization and innovation. Sociology, 5(1), 63–82.

Arbaugh, J. B. B. & Camp, S. M. (2000). Managing Growth Transitions: Theoretical Perspectives and Research Directions. I: D. L. Sexton & H. Landström (red.), Handbook of Entrepreneurship (s. 308–328). Oxford: Blackwell.

Arvonen, J. (1989). Att leda via idéer. Lund: Studentlitteratur.

Beugelsdijk, S. (2008). Strategic Human Resource Practices and Product Innovation. Organization Studies, 29(6), 821–847.

Black, J. A. (2000). Fermenting change – Capitalizing on the inherent change found in dynamic non-linear (or complex) systems. Journal of Organizational Change Management, 13(6), 520.

Blom, M. & Alvesson, M. (2014). Leadership on Demand: Followers as initiators and inhibitors of managerial leadership. Scandinavian Journal of Management, 30, 344–357.

Bouton, M. E. (2014). Why behavior change is difficult to sustain. Preventive Medicine, 68, 29–36.

Braverman, J. A. & Blumenthal-Barby, J. S. (2012). Assessment of the sunk-cost effect in clinical decision-making. Social Science & Medicine, 75(1), 186–192.

Burns, T. & Stalker, G. M. (1961). The management of innovation. London: Tavistock.

Büschgens, T., Bausch, A. & Balkin, D. B. (2013). Organizational Culture and Innovation: A Meta-Analytic Review. Journal of Product Innovation Management, 30(4), 763–781.

Chesbrough, H. W. (2003). Open innovation: the new imperative for creating and profiting from technology. Boston, Mass.: Harvard Business School Press.

Cohen, H. B. (2017). An inconvenient truth about leadership development. Organizational Dynamics, 11, In press.

Darsø, L. (2001). Innovation in the making. København: Samfundslitteratur.

Day, D. V., Fleenor, J. W., Atwater, L. E., Sturm, R. E. & McKee, R. A. (2014). Advances in leader and leadership development: A review of 25 years of research and theory. The Leadership Quarterly, 25, 63–82.

de Villiers-Scheepers, M. J. (2011). Motivating Intrapreneurs: The Relevance of Rewards. Industry and Higher Education, 25(4), 249–263.

Drucker, P. F. (1985). Innovation and Entrepreneurship. London: Heinemann.

Dweck, C. (2015). Mindset. Du blir vad du tänker. Stockholm: Natur och Kultur.

Ekvall, G. (1996). Organizational climate for creativity and innovation. European Journal of Work and Organizational Psychology, 5(1), 105–123.

Forslund, M. (2002). Det omöjliggjorda entreprenörskapet. Om förnyelsekraft och företagsamhet på golvet. Växjö university Press, Växjö.

Forslund, M. (2013). Organisering och ledning (2 uppl.). Malmö: Liber.

Forslund, M., Lundgren, M. & Zambrell, K. (2016). Småländskt ledarskap – Inledande betraktelser. Växjö: Linnaeus University Press.

Frankelius, P. & Utbult, M. (2009). Den innovativa kommunen: lärdomar från åtta kommuner och relevant forskning. Stockholm: Sveriges kommuner och landsting.

Fuller-Love, N. (2006). Management development in small firms. International Journal of Management Reviews, 8(3), 175–190.

Gibbons, P. T. & Sethi, V. (1993). The symbolic aspects of corporate entrepreneurship: The case of a mature organization. Journal of High Technology Management Research, 4(2), 157–174.

Gleick, J. (1987). Chaos: making a new science. New York: Viking.

Grint, K. (2010). Leadership – a very short introduction. Oxford: Oxford university press.

Hilmarsson, H. T. (2010). Samtalet med känslomässig intelligens. En handledning i konsten att samtala (3 uppl.). Lund: Studentlitteratur.

Hjorth, D. (2004). Creating Space for Play/Invention – Concepts of Space and Organizational Entrepreneurship. Entreprenuership & Regional Development, 16(5), 413–432.

Hunt James, G., Osborn Richard, N. & Boal Kimberly, B. (2009). The architecture of managerial leadership: Stimulation and channeling of organizational emergence. Leadership Quarterly, 20(4), 503–516.

IF Metall (2013). Made in Sweden 2030: En strategisk innovationsagenda för svensk produktion. Stockholm: IF Metall.

Ingram, A. E., Lewis, M. W., Barton, S. & Gartner, W. B. (2016). Paradoxes and Innovation in Family Firms: The Role of Paradoxical Thinking. Entrepreneurship: Theory & Practice, 40(1), 161–176.

Kanter, R. M. (1985). Supporting Innovation and Venture Development in Established Companies. Journal of Business Venturing, 1(1), 47–60.

Karp, T. & Tveteraas Helgø¸ Thomas I. (2009). Reality revisited: leading people in chaotic change. The Journal of Management Development, 28(2), 81–93.

Kelly, M. P. & Barker, M. (2016). Why is changing health-related behaviour so difficult? Public Health, 136, 109–116.

King, N., Anderson, N. & West, M. A. (1991). Organizational innovation in the UK: A case study of perceptions and processes. Work & Stress, 5(4), 331– 339.

Kriegesmann, B., Kley, T. & Schwering, M. G. (2005). Creative errors and heroic failures: capturing their innovative potential. Journal of Business Strategy, 26(3), 57–64.

Leonard, H. S. & Lang, F. (2010). Leadership development via action learning. Advances in Developing Human Resources, 12(2), 225–240.

Lumpkin, G. T., Cogliser, C. C. & Schneider, D. R. (2009). Understanding and measuring autonomy: an entrepreneurial orientation perspective. Entrepreneurship: Theory and Practice, 33(1), 47.

Lövstål, E. (2001). A Quest for Accounting and Control within Entrepreneurial Organisations – the Roxtec Odyssey. Lund: Lund University.

Manson, S. M. (2001). Simplifying complexity: a review of complexity theory. Geoforum, 32(3), 405–414.

Marion, R. & Uhl-Bien, M. (2001). Leadership in complex organizations. Leadership Quarterly, 12(4), 389–418.

Marques, C. S., Marques, C. P., Ferreira, J. & Ferreira, F. (2018). Effects of traits, self-motivation and managerial skills on nursing intrapreneurship. International Entrepreneurship and Management Journal, 1–16.

Maurer, T. J. & London, M. (2018). From Individual Contributor to Leader: A Role Identity Shift Framework for Leader Development Within Innovative Organizations. Journal of Management, 44(4), 1426–1452.

Metcalfe, J. & Shimamura, A. P. (1994). Metacognition: knowing about knowing. Cambridge, Mass.: MIT Press.

Miller, D. & Friesen, P. H. (1982). Structural Change and Performance: Quantum Versus Piecemeal-Incremental Approaches. Academy of Management Journal, 25(4), 867–892.

Morgan, G. (1997). Images of Organization (2 uppl.). London: SAGE.

Morris, M. H., Covin, J. G. & Kuratko, D. F. (2008). Corporate entrepreneurship and innovation: entrepreneurial development within organizations (2 uppl.). Mason, OH: Thomson/South-Western.

OECD (2012). OECD Territorial reviews Småland–Blekinge. Växjö: Regionförbundet Södra Småland.

OECD (2019). OECD Territorial reviews Småland–Blekinge. Paris: OECD Publishing.

Olson, E. E. & Eoyang, G. H. (2001). Facilitating organization change: lessons from complexity science. San Francisco: Jossey-Bass.

Paulsen, N., Callan, V. J., Ayoko, O. & Saunders, D. (2013). Transformational leadership and innovation in an R&D organization experiencing major change. Journal of Organizational Change Management, 26(3), 595–610.

Prigogine, I. & Stengers, I. (1984). Order out of chaos: man's new dialogue with nature. London: Heinemann.

Quinn, J. B. (1978). Strategic Change: »Logical Incrementalism«. Sloan Management Review, 20(1), 7–22.

Rasmussen, D. R. & Mosekilde, E. (1988). Bifurcations and chaos in a generic management model. European Journal of Operational Research, 35(1), 80–88.

Regine, B. & Lewin, R. (2000). Leading at the Edge: How Leaders Influence Complex Systems. Emergence, 2(2), 5–23.

Riggio, R. E., Chaleff, I. & Lipman-Blumen, J. (2008). The Art of followership. San Francisco: Jossey-Bass.

Ritzén, S. & Magnusson, M. (2013). Leading innovation – programagenda. Stockholm: Vinnova.

Rorty, R. (1997). Kontingens, Ironi och Solidaritet. Lund: Studentlitteratur.

Singh, S., Corner, P. D. & Pavlovich, K. (2015). Failed, not finished: a narrative approach to understanding venture failure stigmatization. Journal of Business Venturing, 30(1), 150–166.

Stacey, R. D. (1992). Managing Chaos. Dynamic business strategies in an unpredictable world. London: Kogan page.

Stacey, R. D. (1995). The Science of Complexity: An Alternative Perspective for Strategic Change Processes. Strategic Management Journal (6), 477.

Stacey, R. D. (1996). Strategic Management and Organizational Dynamics. London: Pitman.

Steiber, A. (2014). Googlemodellen. Företagsledning för kontinuerlig innovation i en snabbföränderlig värld. Stockholm: Vinnova.

Sveningsson, S. & Alvesson, M. (2010). Ledarskap. Malmö: Liber.

Sørensen, B. M. & Spoelstra, S. (2012). Play at work: continuation, intervention and usurpation. Organization, 19(1), 81–97.

Thompson, J. D. (1967). Organizations in Action. Social sciences bases of administrative theory. New York: Mc Graw-Hill.

Uhl-Bien, M. (2006). Relational Leadership Theory: Exploring the social processes of leadership and organizing. The Leadership Quarterly, 17(6), 654–676.

Uhl-Bien, M., Marion, R. & McKelvey, B. (2007). Complexity Leadership Theory: Shifting leadership from the industrial age to the knowledge era. Leadership Quarterly, 18(4), 298–318.

Van de Ven, A. H. (1999). The innovation journey. New York: Oxford University Press.

West, M. A. & Farr, J. L. (1990). Innovation at Work. I: M. A. West & J. L. Farr (red.), Innovation at Work. Psychological and Organizational Strategies (s. 3–14). Chichester: John Wiley & Sons.

Whitmore, J. (2009). Coaching for performance. GROWing human potential and purpose. The principles and practice of coaching and leadership (4 uppl.). London: Nicholas Brealey Publishing.

Ylinenpää, H. (2005). If management can be learned, can learning be managed? Reflections on HEI-based management training in smaller firms. International Journal of Lifelong Education, 24(6), 507–524.

Zambrell, K. (2014). Leadership and artistic interventions: manager characteristics and leadership expressions. Paper presented at the 30th EGOS Colloquium – »Reimagining, Rethinking, Reshaping: Organizational Scholarship in Unsettled Times«, Rotterdam, The Netherlands.

Zambrell, K. (2016). Konst och kultur för lekfull utveckling. I: M. Forslund, M. Lundgren & K. Zambrell (red.), Småländskt ledarskap – Inledande betraktelser (s. 140–141). Växjö: Linnaeus University Press.

CENTRUM
FÖR LEDARSKAP
I SMÅLAND

Ordet innovation har nästan blivit »det nya svarta«. Fokus ligger på hur företag, offentliga organisationer och ideella föreningar kan bli mer innovativa.

Boken presenterar teorier, modeller, metoder och verktyg som i projektet *Ledarskap i Småland* använts för att hjälpa ledare att öka organisationens innovationsförmåga.

Citat och exempel från ledares vardag i framför allt små och medelstora organisationer används som illustrationer.

Med begrepp som 0,5-steg och att tända många eldar riktar sig boken i första hand till praktiskt verksamma ledare – i och utanför Småland.

Detta är projektets andra bok. Den första heter *Småländskt ledarskap – inledande betraktelser*.

ISBN TRYCK: 978-91-88898-59-3
ISBN PDF: 978-91-8082-126-1

Linnéuniversitetet