



Svenskt ledarskap som strategisk resurs för innovation och tillväxt

VINNOVA stödjer sedan en tid tillbaka utvecklingen av strategiska forsknings- och utvecklingsagendor i Sverige. Genom att stimulera utvecklingen av strategiska agendor, och därmed mobilisering och kraftsamling mot gemensamma visioner, mål och behovsformuleringar, kan svenska styrkeområden identifieras och utvecklas. I ett nästa steg kan dessa agendor realiseras och därmed bidra till att främja Sveriges attraktionskraft och konkurrenskraft för hållbar tillväxt och samhällsnytta.

Denna rapport presenterar framtagningen och resultaten av arbetet med en strategisk ledarskapsagenda dvs. en agenda som sätter fokus på ledarskap som en strategisk resurs för innovation och tillväxt. CASL har varit koordinator och lett arbetet med framtagningen av agendan.

Agendans vision

Ledarskapsagendan ska bidra till att göra ledarskap till en strategisk resurs för innovation och tillväxt i Sverige. Utgångspunkten är att den svenska ledarskapsmodellen bygger på ett fundament av värderingar och praktiker som redan i dagsläget utgör en strategisk resurs. Denna resurs behöver förnyas och förstärkas för att framgångsrikt möta internationella krav och den tilltagande globala konkurrensen.

En viktig utmaning ligger i att hantera övergången från en renodlad industriell verksamhetslogik till verksamhetslogiker som bygger på att kompetens och kunskap finns lagrad i huvudet på medarbetare och där relationer som utvecklas i samarbeten (projekt, nätverk, allianser etc.) svarar för betydande delar av de värdeskapande aktiviteterna och processerna.

Visionen är att CASL tillsammans med andra aktörer ska bygga en infrastruktur kring de insatsområden som är identifierade i den strategiska agendan och därmed bidra till att successivt

förnya och förstärka ett innovationsdrivet och konkurrenskraftigt ledarskap i svenskbaserade företag och organisationer.

För att förverkliga visionen behövs ett systematiskt forsknings- och utvecklingsarbete som sätter förnyelse av ledarskap och ledningspraktiker i centrum. Det handlar i grunden om att utveckla ett ledarskap som stärker dynamik, stödjer och utvecklar relationer, uppmuntrar gränsöverskridande samarbeten och tar mångfald och hållbar utveckling på allvar.

Premisserna för framtagning av en strategisk agenda kring ledarskap kan sammanfattas i följande punkter:

- 1) Den svenska ledarskapsmodellen har en kärna (dvs. ett fundament av värderingar och praktiker) som generellt sett lämpar sig väl för att möta utmaningarna i ett framväxande globalt kunskapsbaserat produkt- och tjänstesamhälle.
- 2) Den svenska modellen liksom de praktiska tillämpningarna behöver dock differentieras, utvecklas och evidensbaseras med utgångspunkt från de förutsättningar och olikheter som präglar olika sektorer av samhället (privat näringsliv/offentlig sektor, myndigheter, ideella organisationer och akademiska institutioner).
- 3) Ledarskap, som kunskapsfält och praktik, är mitt uppe i ett paradigmskifte. Detta skifte utmanar inte bara föreställningar om ledarskapets roll och betydelse generellt utan ifrågasätter själva grunderna för hur verksamheter organiseras och leds.
- 4) Entreprenörskap kommer att bli ett allt viktigare inslag i de ledningspraktiker som behövs för att främja organisationers förmåga till förnyelse och stödja framväxten av nya värdeskapande processer.
- 5) En kraftsamling inom ledarskap kräver samverkan både när det gäller konkretisering av utmaningar och i det utvecklings- och implementeringsarbete som agendan är tänkt att effektuera.

Den första delen av den strategiska agendan utgörs av en forskningsbaserad bakgrundsbeskrivning som identifierar ledarskapets roll och betydelse för framgångsrikt och hållbart företagande. Den andra delen redovisar en inventering och av de utmaningar och behov som behöver adresseras för att göra ledarskap till en strategisk resurs för innovation och tillväxt. Denna inventering inkluderade företrädare för ett stort antal företag och organisationer som har Sverige/ svenskt management som en viktig bas för verksamheten.

Svenskt ledarskap - ett styrkeområde i behov av förnyelse

Svenska företag och organisationer har under ett drygt sekel lagt grunden för den svenska välfärden. Genom att kombinera tekniska innovationer med nytänkande inom organisering och ledarskap har svenska företag under decennier byggt upp starka marknadspositioner inom en rad olika områden och på en mängd olika marknader. Att verka globalt är en erfarenhet som många svenska företag och organisationer har tillägnat sig redan i tidiga skeden av sin etablering (Holmberg & Åkerblom, 2007). Den erfarenheten utgör självfallet en viktig strategisk resurs som i likhet med andra strategiska resurser behöver förnyas och utvecklas i takt med förändringar i omvärlden. Det är också en resurs som snabbt kan urholkas om den inte underhålls. Affärsmodeller och det ledarskap som upprätthåller konkurrensfördelar i knivskarp internationell konkurrens är till skillnad från andra kapitalslag mer flyktigt och kan därför snabbt erodera. Det har vi under det senaste decenniet sett åtskilliga exempel på både inom Sverige och internationellt. Vi har också sett många intressanta exempel på hur ledarskapet bidragit till att bygga starka, globala koncerner inom såväl traditionella industrinäringar (jfr Scania, Ericsson) och konsumentprodukter (IKEA, H & M) som nya framtidsbranscher (Skype, Spotify).

Det finns med andra ord mycket som talar för att ledarskap har varit, och i ökad utsträckning kommer att vara, en strategisk resurs för innovation och tillväxt i Sverige. För att även fortsättningsvis kunna understödja, tillvarata och utveckla den innovationskraft som finns i svenska företag och organisationer krävs ett nytänkande kring ledarskapets roll och praktiska genomförande.

Kännetecknande för svenskt ledarskap

Det är många som vittnar om förekomsten av en svensk management/ledarskapsmodell (Edström & Jönsson, 1998). Ibland utökas särdragen i denna modell till att omfatta även de skandinaviska grannländerna. Center for Advanced Studies in Leadership har under drygt ett decennium varit den svenska noden i den genom tiderna största studien av excellent ledarskap som de facto genomförts – det så kallade GLOBE-projektet (Global Leadership and Organizational Behavior Effectiveness). I projektet deltog inte mindre än 60 nationer och ca 300 forskare. Av den studien framgår att det som uppfattas som typiskt svenskt ledarskap kan beskrivas i två dimensioner. Dels handlar det om att balansera mellan att ge utrymme för individuella initiativ och samtidigt säkerställa behovet av gemensamt framtagna lösningar, dels om ett ledarskap som är förankrat i respekt för människors lika värde, handlingsorienterad pragmatism samt gruppens betydelse som organiserande enhet. (Holmberg & Åkerblom, 2007, 2006, 2001).

Poängen är inte här att hävda att det finns ett tydligt svenskt ledarskap, utan snarare att peka på att *framgångsrikt ledarskap hämtar sin näring och sina uttrycksformer i de värderingsstrukturer som råder i den samhällsstruktur där företaget/organisationen har sin förankring*. Det som uppfattas som svenskt ledarskap är i den meningen en spegelbild av hur vi i Sverige ser på företagande och organiseringen av samhället i stort. Mot bakgrund av de framgångar som många svenska företag och organisationer har uppnått under det senaste seklet är det rimligt att tro att det som många uppfattar som typiskt svenskt också är en del av en generell ledarskapskompetens som både bör och kan underhållas (Jönsson, 1995). Bredden i den generella kompetensen är dessutom stor och omfattar allt från initieringen av ett nytt företag till etablering och tillväxt i global konkurrens.

De unika erfarenheter som finns lagrade i många svenska företag och organisationer har sin grund i en liten hemmamarknad, vilket naturligt leder till samverkan och gränsöverskridande samarbeten i alla skeden av företagets utveckling, och mellan många olika aktörer. I ett historiskt perspektiv har samverkan i allt väsentligt handlat om att utforma kollektiva lösningar på det som uppfattades som näst intill generiska problem. Idag utgör inslaget av marknadslösningar kombinerat med en växande tilltro till individuella lösningar en konkurrerande ideologi, vilken skapar ändrade förutsättningar för samarbete och samverkan. En av de faktorer som därför kommer att bli helt avgörande för en organisations förmåga till förnyelse och tillväxt i internationell konkurrens är *sätten på vilken samverkan utformas och leds*.

Det är inte bara globalisering som driver fram behovet av ett nytt ledar- och medarbetarskap anpassat till ändrade förutsättningar och villkor. Även sektorer som idag inte primärt konkurrerar på utländska marknader är i stort behov av nya ledarskapspraktiker som kan främja produktivitet, utveckling, kvalitet och innovation. Ett skäl till detta är att ett allt större spektrum av förbättringsåtgärder kräver *samverkan mellan två eller flera organisationer*. Exempel kan vara problem som inte kan lösas utan samverkan mellan primärvård, specialistläkare, serviceboende och hemtjänst i samband med t ex värdiga vårdinsatser för äldre och multisjuka. Andra exempel är när skolan, akademien, näringslivet, offentlig sektor och civilsamhället måste samarbeta för att effektivt stötta unga på glid och underlätta för alla unga människor att komma ut i arbetslivet. Även samarbeten mellan privat och offentlig sektor, så kallade private-public partnership, förutsätter ett ledarskap som förmår att gå bortom både mentala och budgetmässiga gränser och ser till syften och nytta, snarare än det formellt oantastliga.

Ett viktigt antagande, och en utgångspunkt, som bekräftas av arbetet med denna agenda är att Sverige har ett fundament av ändamålsenligt ledarskap som idag är relativt utbrett inom såväl det svenska samhället som internationellt genom globala svenskbaserade företag. Fundamentet behöver förstärkas och förnyas i takt med att förutsättningarna för att driva konkurrenskraftig verksamhet förändras. Inom många områden handlar det om radikala skift i grundläggande förutsättningar. Den mest fundamentala förändringen för svenska företag och organisationer handlar om tjänsternas växande betydelse och roll i de värdeskapande processerna och kraven på nya samverkansformer.

Från industriell logik till tjänstebaserad produktion

Med ett växande tjänsteinnehåll i allt fler verksamheter har det uppstått ett behov av att tydligare skilja ut hur tjänstedrivna verksamheter skiljer sig från den industriella logik som dominerade under stora delar av 1900-talet. Låt oss börja med att kort beskriva särdragen i den logik som formade industrialismens företag och organisationer.

Den kanske mest grundläggande doktrinen i industrialismens ledningstänkande var att effektiv organisering började i utformningen av operativa befattningar, och hur dessa kunde grupperas i enheter. Det var så man skapade och över tiden vidmakthöll en väl fungerande arbetsorganisation (jfr Taylor 1911, Fayol 1916; se även Mintzberg 1973). Utgångspunkten var att navet i produktionen utgjordes av ett eller möjligen flera löpande band. Genom att organisera för starkt rutinberoende och högt automatiserade flöden uppstod en tämligen extrem processororientering av verksamheten. Omgärdad av lager för insatsvaror respektive färdiga produkter var det i den sekventiellt organiserade produktionen, som de både välkända och ökända tidsstudiemännen mätte och värderade arbetarnas insatser. Uppgiften var att identifiera nya möjligheter att effektivisera verksamheten. Det var genom att skapa rutiner som man löste problemet med när ett visst arbetsmoment skulle utföras, och då i relation till andra aktiviteter. Genom åren har en lång rad av metoder lanserats för att hantera produktionssekvenser och effektivitet. Bland de mer uppmärksammade och tillämpande på senare tid finns Just-In-Time (Wantuch, 1989), Lean Manufacturing (Steudel & Desruelle, 1992) och Business Process Reengineering (jfr Davenport & Short, 1990; Hammer 1990).

Utformningen av befattningar, och grupperingen av dessa i enheter, var med andra ord det som låg till grund för arbetsfördelningen. Inrättandet av chefsbefattningar respektive utformningen av de kontaktvägar cheferna skulle använda för att kommunicera sinsemellan lade grunden för en hierarkisk organiseringsmodell. Grundmodellen var att högsta ledningen med viss regelbundenhet gav ett antal instruktioner via de chefer som hade till uppgift att se till att dessa genomfördes. Arbetsledarna hade i sin tur att meddela när dessa var utförda men också att redogöra för huruvida det uppstått problem när instruktionerna verkställdes. Utgångspunkten var tämligen enkel. Några bestämde vad som skulle göras medan andra hade att svara för att detta blev utfört.

Utmärkande för industriella miljöer är alltså att organiseringen av medarbetare och deras arbetsinsatser baseras på vad man kan kalla för en "uppdelningens princip". I sina mest extrema former handlar det om en tämligen långtgående styckning av arbete, vars konsekvens är att arbetsuppgifterna många gånger kan gränsa till det monotona (Braverman, 1977). Målet var att relationerna mellan både enheter och människor skulle präglas av klara och enkla gränssnitt. Ledningens primära uppgift var att rikta uppmärksamheten mot de övergripande flödena i verksamheten, och övervaka effektiviteten i dessa, för att härigenom identifiera förbättringsområden och utvecklingspotential (Galbraith 1973, Thomson 1967). Ett annat sätt att sammanfatta industriellt organisationstänkande är att det syftar till att rationalisera bort det direkta mötet mellan människor, vilket gör ledarskap till en administrativ syssla med betydande inslag av kontroll (Holmberg, 2003, Tyrstrup, 2006). De ledningsmodeller och det ledarskap som utvecklades syftade således till att

hantera de problem som följde av att verksamheter bedrevs i stor skala och att de repetitiva inslagen var betydande.

Ledarskap i industriella miljöer är med andra ord en utpräglad specialistfunktion vars huvudsakliga ansvar är att förse verksamheten med arbetsuppgifter, instruktioner och uppdrag (Mintzberg, 1973; Willmott, 1984; Reed, 1984; Alvesson & Willmott, 2003). I den utsträckning verksamheten baseras på rutiner kan dessa arbetsuppgifter, instruktioner och uppdrag dessutom förmedlas med hjälp av indirekta metoder. Till exempel genom att ledningen utformar och kommunicerar mål respektive de olika planer som ska infria målen. Eller att ledningen skapar regler och policydokument, alternativt befattnings- och ansvarsbeskrivningar, vilka talar om för olika kategorier av medarbetare vad dessa har att svara för. Denna så kallade planeringsdoktrin utgör fortfarande ett av fundamenten i de ledningsmodeller som praktiseras i företag och organisationer (Tyrstrup, 2005, 2006).

Ett centralt problem idag förefaller dock vara att ju större betydelse (professionella) medarbetares insatser har för bedrivandet av en verksamhet, desto sämre fungerar den här modellen (Winroth, 1999; Levay, 2003). Att avgöra vad det är som ska göras, hur och med vilken kvalitet, är exempel på överväganden som många medarbetare förväntas kunna ta ansvar för på egen hand. Erfarenhet, professionellt omdöme eller en kollegas synpunkter gör på så sätt stora sjök av traditionell arbetsledning mer eller mindre överflödig. Men det är inte bara arbetsledningen som ändrar karaktär, utan det handlar i grunden om ett paradigmskifte där principerna för ledning och ledarskap behöver omformas.

Ökat tjänsteinnehåll ökar behovet av samordning av kompetenser

När människors kunskaper utgör de strategiska råvarorna blir frågor om hur medarbetare använder sin tid och var de har sin energi och uppmärksamhet helt centrala för hur produktionsflödena bör utformas. Lite förenklat kan man säga att produktionen är social och mental till sin karaktär snarare än fysisk och tekniskt styrd. Kunskapsintensiva verksamheter innefattar därför både många och frekventa kontakter mellan människor. Kontakter som kan vara både interna och externa. Kontakter som handlar om att lösa arbetsuppgifter tillsammans eller kanske att ta sig an ett nytt projekt. Eller i form av att någon fått i uppdrag att utföra tjänster åt någon annan. Oavsett vilket, är problemet inte att skilja människor och deras aktiviteter åt utan det omvända: Att föra dem samman och sätta människor och deras handlingar i förbindelse med varandra. Av tämligen uppenbara skäl går detta stick i stäv med det som är själva kärnan i den industriella idén om hur en verksamhet bör organiseras, liksom många av de ledningsverktyg som utvecklats genom åren (jfr ovan).

De sociala och mentala inslagen i arbetet, liksom det omfattande behovet av informationshantering och kommunikation, är några av de faktorer som ger en kunskapsintensiv verksamhet sin särskilda prägel. Det är också den typen av faktorer som gör att det operativa arbetet vanligen måste synkroniseras successivt och där upprättande av direkta kontakter mellan människor blir helt centralt. Det kan ske i form av gemensam veckoplanering, avstämningsmöten eller epost. Att bestämma vad det är som ska göras, liksom att fördela och samordna arbete, är med andra ord ett givet inslag i den löpande verksamheten. Det innebär att både utformningen av arbetets innehåll och den successiva synkroniseringen av arbetsflöden blir integrerade moment i det operativa arbetet (Alvesson, 2004, Tyrstrup 2006). Det innebär också att betydande delar av detta är inkluderat i förmågan att organisera och samordna och finns lagrad i upparbetade relationer. Ett relationskapital som i sin tur kan hänföras till lokala erfarenheter av samarbete, dels människor emellan, dels mellan olika enheter (Döös, 2003, Holmberg & Tyrstrup, 2002, Tyrstrup, 2007).

De särdrag och den problematik som skisseras ovan kan avse vårdföretag, medicinteknikbolag, webbdesignbyråer, PR-byråer, utbildningsföretag och teknikkonsulter. Det kan gälla

festivalarrangörer, byggprojektledning, kapitalförvaltningsbolag, teatrar, förlag, advokatbyråer, reklamfilmsproducenter etc. Det vimlar av både nya och gamla miljöer där den industriella logiken bara kan utgöra ett komplement (Barley & Kunda 2001, 2004). När det är människor med specialistkompetens, yrken eller professioner som ska organiseras – snarare än ett antal mer eller mindre manuella befattningar – förändras vad som är ändamålsenliga utgångspunkter för organiseringen av verksamheten. Det är i ljuset av detta som själva grundfrågan – *organisera*ndets *epicentrum* – med nödvändighet kommer att kretsa kring relationerna mellan människor och hur synkroniseringen av deras aktiviteter ska gå till. Om industrialismen försåg oss med principer för hur människors arbete skulle delas upp, kräver kunskapsintensiva verksamheter principer för hur människors arbete ska integreras och fogas samman. Implikationerna när det gäller just tid är att hantering av tidsdimensionen blir en ständigt närvarande aspekt på det operativa arbetet i kunskapsintensiva organisationer (Tyrstrup, 2006). Om dessa premisser gäller för bedrivandet av kunskapsintensiva verksamheter i största allmänhet blir naturligtvis konsekvenserna än mer dramatiska när det handlar om förnyelse och innovationer.

Entreprenörskap som motor för utveckling och förnyelse

Entreprenörskapets betydelse för samhällsutvecklingen är väl dokumenterat såväl historiskt som i samtiden. (Braunerhjelm, Eklund et al. 2012). Nya idéer omvandlas till framgångsrika företag och skapar både arbetstillfällen och stimulans till befintliga företag och organisationer. Framgångsrikt entreprenörskap sätter oftast fokus på entreprenörerna och deras personliga egenskaper. Ett centralt antagande är att ledning och organisering av nya verksamheter är relativt enkel att hantera och att det därför kan skötas informellt. All tillit sätts till entreprenören och dennes förmåga att ta företaget till nästa fas, vilket i praktiken innebär att medarbetarnas arbete vilar på principen om självorganisering. Ett sådant synsätt är på många sätt begränsande (Bouwen and Steyaert, 1990). Det minskar förståelsen av entreprenörskap som drivkraft för förnyelse och reducerar ett potentiellt kraftfält till en enskild individs kapacitet och förmåga (Ambos and Birkinshaw 2010). För att ett företag ska växa behöver entreprenörens kapaciteter kompletteras med både organiseringskompetens och andra ledningsfunktioner. Inslaget av ledarskap och ledning är med andra ord helt avgörande för utvecklingen av nyetablerade entreprenörsdrivna företag. Också det omvända gäller. Entreprenörskap blir en allt viktigare komponent i ledningen av etablerade företag,

För att entreprenörskap ska kunna utvecklas och bidra till förnyelse och tillväxt behövs nya infallsvinklar och ett tydligare fokus på vilka ledarutmaningar som behöver hanteras i olika utvecklingsfaser. Entreprenörskap kan varken isoleras till en viss typ av företag eller enkelt generaliseras till att gälla alla små och medelstora företag med en eller ett par tydliga ägare. Entreprenörskap och den med entreprenörskap förknippade förmågan att driva innovation och förnyelse kommer att bli en central aspekt av ledarskap i många olika företag och organisationer. Mycket talar också för att "entreprenörerna" måste kunna verka i "mellanrummen" mellan olika formella enheter, och då med syftet att identifiera, stödja och utveckla nya värdeskapande processer alternativt förnya de som redan finns.

Ändrade förutsättningar – sammanfattning av några centrala rön

Sammantaget pekar den problematiserande bakgrundsbeskrivningen ovan på att många frågor kring ledning, ledarskap och medarbetarskap behöver helt eller åtminstone delvis nya svar. Svar som är bättre förankrade i den sortens arbetsmiljöer och arbetsmarknad som håller på att växa fram och sannolikt kommer att fortsätta göra så under överskådlig tid. En styrkefaktor som vi kan ta med oss in

i framtiden är de värderingar som ligger till grund för svenskt ledarskap. Med dessa värderingar måste integreras med nya verktyg och praktiker.

Många verksamheter är under starkt förändringstryck och kraven på innovation är stora. Särskilt viktigt att uppmärksamma är att effektivitet i vid bemärkelse, inte bara har att göra med enskilda individer eller organisatoriska enheters förmåga att göra saker på ett kompetent sätt. Ökat tjänsteinnehåll i de värdeskapande processerna sätter fokus på kunskap som görs tillgänglig och delas successivt dvs. kunskap som finns lagrad i upparbetade relationer. Detta relationskapital kan lätt förbises när strategier för innovation och verksamhetsförnyelse läggs fast.

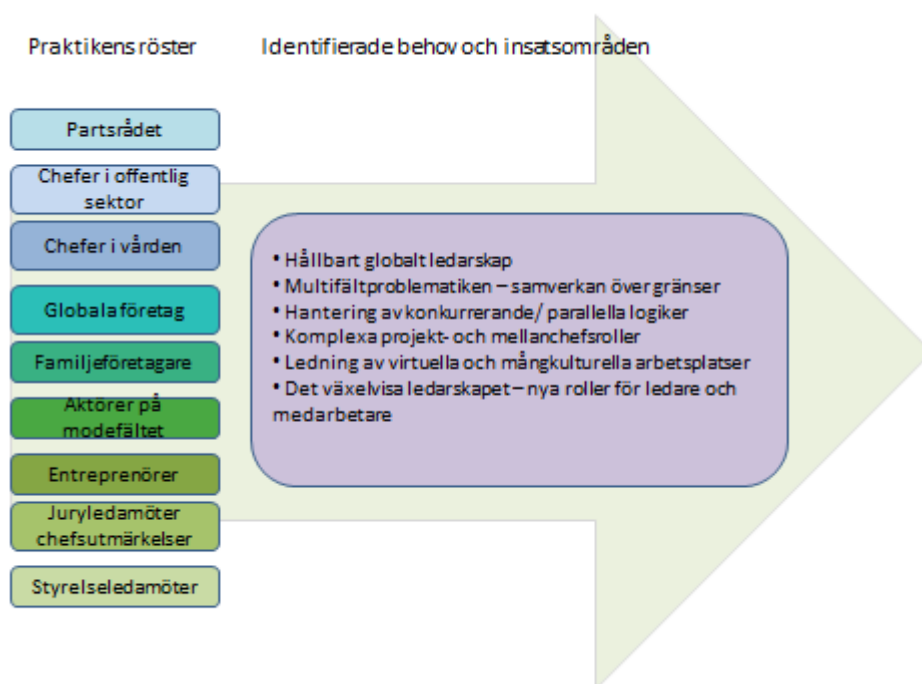
Bland de strategiska ledarutmaningarna återfinns också förändringar i synen på individens roll i förhållande till gruppen och organisationen samt olika aktörgruppers relation till varandra (exempelvis större inslag av marknadslösningar). Den allt starkare tilltron till individuella lösningar och individers förmåga (exv. entreprenörens) att driva utveckling, liksom föreställningar om att marknaden skapar bättre villkor för förändring och förnyelse ändrar i grunden inte behovet av samverkan. Det som påverkas är villkoren och förutsättningarna för framgångsrik samverkan.

Centralt i skifte av betingelserna för verksamhetsutvecklande insatser är den hastighet med vilken tekniken utvecklas. Det leder inte bara till nya sätt att kommunicera utan också till kontinuerligt förbättrade möjligheter till informationsspridning. Informationsteknologins alla hjälpmedel skapar förutsättningar att bedriva verksamhet under dygnets alla timmar och med konsekvensen att arbetskraften blir både rörlig, distribuerad, virtuell och diversifierad. Förmågan att förena lokala och globala perspektiv med mångfald i värderingar blir därmed alltmer betydelsefullt för innovationsgraden i en verksamhet. Tekniken i sig kan givetvis även bli en språngbräda för nya sätt att lära.

Det pågående paradigmskifte som skisseras i denna bakgrundbeskrivning utmanar inte enbart dominerande föreställningar om vad som krävs för framgångsrik verksamhetsutveckling utan ifrågasätter även själva grunderna för hur verksamheter organiseras. Denna bakgrund är viktig för att förstå den relativt komprimerade beskrivningen av de ledarskapsrelaterade behov och insatser som följer nedan dvs. praktikens egna röster.

Empirisk inventering av ledarskapsrelaterade behov och insatser

Framtagningen av den andra delen av den strategiska agendan har involverat ett stort antal aktörer och en rad olika samverkanspartners (internationella och nationella företag/organisationer, utbildningsorganisationer, konsulter, intresseorganisationer och forskare). Arbetet har bedrivits i form av workshops, hearings, seminarier, intervjuer samt i mindre arbetsgrupper med specifika uppdrag att precisera behov, insatser och åtgärder. Totalt har ett tiotal workshops genomförts med drygt 200 personer från ett 70-tal olika organisationer. Därutöver har ca 90 personer intervjuats, varav 5 i direkt anslutning till genomförda workshops. I mindre arbetsgrupper har fördjupande diskussioner förts med andra närliggande agendor (se under rubriken samverkanspartners nedan). Forsknings- och utbildningsinsatser har preciserats i linje med ovanstående resonemang, liksom aktiviteter som syftar till att underlätta praktiskt förändrings- och utvecklingsarbete inom de specifika insatsområdena. Viktigt att tillägga är att detta arbete skall ses som en första kartläggning, vilken i senare skeden skall läggas till grund för ytterligare precisering.



Figur 1: Arbetsprocessen för framtagning av Strategisk Agenda

De insatsområden som identifierats inom ramen för agendan gör inte anspråk på att vara heltäckande. De ska snarast betraktas som strategiska spjutspetsar dvs. delområden inom ledarskap som är i särskilt stort behov av förnyelse för att förstärka och utveckla innovationsgraden i företag och organisationer. Varje insatsområde är i sig strategiskt betydelsefullt för Sverige som nation och de utgör centrala pusselbitar i utvecklingen av nya värdekedjor och nya affärsmodeller. Tillsammans skapar de en helhet som i grunden utmanar dominerande organiserings – och ledningsprinciper. Den strategiska agendan syftar helt enkelt till att utveckla och stödja ett paradigmskifte inom ledarskap där förnyelse, innovation och hållbar utveckling sätts i fokus.

Identifierade insatsområden

Nedan följer en sammanfattande beskrivning av de insatsområden (totalt 6) som identifierats som särskilt angelägna för att förverkliga visionen om ett mer ändamålsenligt och innovationsdrivet ledarskap. Exempelen under respektive insatsområde exemplifierar behov, problem och svårigheter som måste överbryggas. Ordningen på insatsområdena speglar på inget sätt angelägenhetsgraden.

1. Multifältproblematiken – samverkan som involverar flera aktörer

- Problem att skapa arenor där "idéer, personer och kapital" kan mötas men också att hitta arbetsformerna för att utveckla nya affärer när väl möten har skett

- Svårigheterna att hantera och överbrygga organisatoriska glapp/mellanrum – en problematik som bottnar i hur gränser definieras och upprätthålls, jfr t ex regionala sektorer vs globala nätverk
- Svårigheterna att integrera många olika specialister i samma projekt/verksamhet. Exempel: Det krävs 10 olika specialister i behandlingen av patienter med Parkinson och nästan lika många organisationer måste samverka.
- Svårigheter att hantera kunskapsglapp (t ex när stora avgångar av chefer och specialister lämnar ett yrkesliv, eller som i punkten ovan specialistkunskaper som behöver integreras)
- Generationsproblematiken som möjlighet respektive hinder för förnyelse i små, medelstora och stora familjeägda företag

2. Hantering av konkurrerande/parallella logiker

- Problemen att hantera innovation/utveckling i samma processer som effektiv drift och operativt arbete
- Svårigheter att initiera och leda verksamhetsutveckling och innovationsarbete i tjänsteverksamheter och/eller i industriella verksamheter med betydande inslag av både teknik och tjänsteinnehåll
- Svårigheter att integrera professionell praxis med management-logikens styrfilosofier (särskilt tydligt i vården)
- Budgetprocessen styrningslogik kontra logiker som ger utrymme för experimenterande, spontanitet och intuition
- Behov av att synliggöra, förstå och utveckla kunskap om hur entreprenörskapets logik förhåller sig till ledarskap och ledning i både nya och etablerade företag/organisationer

3. Komplexa ”projekt-/ chefsroller”

- Mängden av konkurrerande styrsignaler, regelverk och direktiv försvårar en faciliterande ledarroll
- Svårigheterna att integrera krav på medarbetares utveckling med utvecklingsbehov i verksamheten (dysfunktionella incitamentsstrukturer och alltför stor vikt på korsiktighet)
- Hantering av målkonflikter och olika intressen

4. Mångkulturella virtuella arbetsplatser

- Globalisering och hanteringen av verksamheter där många nationella kulturer ska arbeta tillsammans såväl operativt som med utvecklingsfrågor (24-timmars organisationer)
- Svårigheter att hantera mångkulturella arbetsplatser och bristen på verktyg för att göra mångfald till drivkrafter för innovation
- De virtuella miljöernas inverkan på ledarskap och medarbetarskap
- Problemen att integrera och ta tillvara unga människors energi och kunskaper

5. Växelvis ledning/ ledarskap – nya roller för ledare och medarbetare

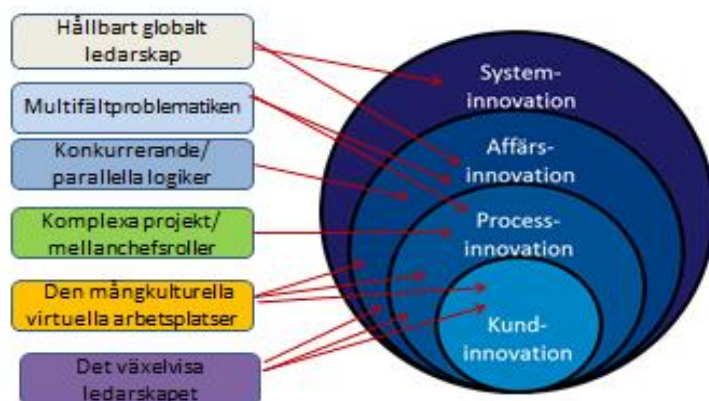
- Ledarskap och medarbetarskap är inte permanenta roller - den enskilda individen behöver kunna skifta mellan att vara effektiv ledare och effektiv medarbetare
- Individens sociala tillhörighet t ex professionell identitet eller andra särkompetenser är en viktig pusselbit för att förstå vad som hindrar respektive underlättar förnyelse

6. Hållbart globalt ledarskap

- Behov av att utveckla affärsmodeller och ledarskap som tar både utvecklingsfrågorna och hållbarhetsfrågorna på allvar
- Svårigheterna att kombinera etiska överväganden, ekonomisk effektivitet och risk samt behoven av ständig förnyelse i en omvärld präglad av betydande osäkerhet och motstridiga förutsättningar/krav
- De globala företagens tilltagande roll som "nationslösa aktörer" utan annan hemvist än just den globala – främjar innovationskraft utan fotfäste i värderingar
- Behoven av att ta ett tydligare gemensamt ansvar för utveckling och resursanvändning. Brist på konsistens och kontinuitet i beslutsfattandet på olika nivåer i samhället (lokalt, regionalt, nationellt, EU, Internationellt inklusive olika organ som OECD, G20, FN etcetera)

Även om insatsområdena ovan beskrivs som tämligen generiska så är vissa frågeställningar kopplade till en viss typ av företag eller organisationer. Området "komplexa projekt- och mellancheferoller" är knutet till organisationer av en viss storlek, det globala ledarskapet och dess utmaningar förutsätter verksamhet i många länder, och successionsproblematiken är tydligast i familjeägda företag etc. För några av insatsområdena har frågorna en hög angelägenhetsgrad i flertalet organisationer, men "lösningarna" eller de ledningspraktiker som behöver utvecklas är med största sannolikhet kontextbundna. Ett exempel är behovet att utveckla nya förhållningssätt och roller, både när det gäller ledarskap och medarbetarskap.

Insatsområdena speglar även olikheter när det gäller "analysnivåer". Vissa problemkomplex handlar om relationen mellan ledare och medarbetare eller ledare och gruppen. Andra frågor berör förhållandet mellan individen/individer och organisationen som helhet (jfr olika strukturella arrangemang). En tredje nivå avser samspelet mellan olika processer och aktörer (jfr affärsmodeller). Ytterligare en nivå fångar problem som har att göra med samverkan mellan aktörer som representerar olika enheter eller olika organisationer (jfr regioner, nationell respektive internationell nivå).



Figur 2: Identifierade insatsområden i relation till analysnivåer

Ett framgångsrikt genomförande av handlingsplanen kräver med andra ord en formering av resurser och aktörer som möjliggör utveckling av kontextspecifik kunskap på "olika nivåer", vilken i ett nästa steg kan spridas och "översättas" till andra kontext.

Sammanfattningsvis kan konstateras att de pågående omvärldsförändringarna ställer nya krav på ledarskapet i svenskt management. Ledarskapskompetens som kommer att vara i stort behov av förstärkning är t ex förmågan att hantera och sätta samman processer med nya verksamhetslogiker eller flera parallella grundlogiker till sammanhållna värdekedjor. När det gäller helt ny kompetens utgör mångfald, virtuella miljöer och distribuerade arbetsgrupper en stor utmaning för de flesta ledare, liksom förmågan att hantera samverkan mellan olika professioner och organisationer. Att hantera olikheter, osäkerheter och dualitet på ett produktivt sätt utgör ytterligare exempel på framtida ledarutmaningar som är av lite större dignitet.

Embryo till en handlingsplan

För att förverkliga visionen om ett mer ändamålsenligt och innovationsdrivet ledarskap krävs kraftsamlingar kring de insatsområden som skisseras ovan.

Kraftsamlingar som ger bestående avtryck förutsätter:

- En kritisk massa av aktörer som tillför den kompetens och de resurser som krävs för att iscensätta spännande möten och samtal.
- Ett samägarskap kring identifierbara frågor och problem.
- En arbetsmodell som förmår att driva processer men också skapa kontinuerlig inlärning och kunskapsmässiga avtryck i form av modeller och verktyg.

- En sammanhållande kraft som säkerställer att kunskap från olika delområden ställs samman och kontinuerligt utsätts för kritisk granskning.

De första två punkterna är oftast svårast att tillgodose om satsningarna blir alltför små eller alltför stora. Vi föreslår därför att fundamentet för utveckling och genomförande av handlingsplanen bygger på konsortier, där varje konsortium görs till "ägare" av en eller ett par problem-/behovsområden (se identifierade insatsområden). Byggstenarna i genomförandet av handlingsplanen beskrivs helt kort nedan.

Arbetsmetodik för samverkan kring innovationsdrivet ledarskap

En väl beprövad arbetsmetodik för att kartlägga utmaningar, behovsområden och centrala frågeställningar är kombinationer av workshops, hearings och seminarier. Inom CASL har vi omfattande erfarenheter av att arrangera den typen av sammankomster och vi är också flitigt använda som resurspersoner i sådana sammanhang. Förutom att arbetsformen som sådan speglar arbetsprocessen i framtagningen av agendan, så är det en central arbetsmetod i utvecklingen av evidensbaserad och reflekterad kunskap kring ledarskap och ledning.

Arbetsprocessen innehåller 3 faser, varav den första fasen är genomförd. Den andra fasen aktiveras i den takt som konsortier bildas och specifika utvecklingsinsatser påbörjas. Den tredje fasen överlappar den andra fasen, men den innehåller också ett syntetiserande teoretiskt arbete och en bredare kunskapspridning i form av konkreta utbildningsinsatser som t ex seminarier, kurser, internationella konferenser etc.

- Fas 1: Kartläggning av existerande och framtida ledarutmaningar – workshops, hearings och intervjuer
- Fas 2: Bildande av konsortier, tillsättning av styrgrupper för specifika utvecklingsinsatser samt formering av arbetsgrupper
- Fas 3: Syntetisering av kunskap samt en bredare kunskapspridning

Med en relativt öppen process är det möjligt att löpande inkludera aktörer från akademien, offentlig sektor, näringsliv och utbildningssektorn i vidareutveckling av agendan och i de specifika utvecklingsinsatser som initieras. Förutom olika former av forskningsinsatser och regisserade erfarenhetsutbyten kommer det att behövas genomtänkta ledarskapsutvecklingsaktiviteter av olika slag. Viktiga målgrupper när det gäller utbildning är förstagångschefer, arbetsgrupper, ledningsgrupper samt ledare och medarbetare i såväl tjänsteintensiva som teknikintensiva miljöer (se handlingsplanen).

För att samordna konsortiernas kunskapsmässiga avtryck i form av modeller och verktyg och säkerställa att kunskap från olika insatsområden ställs samman i nya evidensbaserade perspektiv och teorier behövs enligt vår bedömning en sammanhållande kraft. CASL har kapaciteten, den teoretiska kompetensen och den samlande erfarenheten, för att utgöra ett sådant kunskapsmässigt nav.

CASL som huvudarena för kraftsamlingen kring den strategiska agendan

CASL bildades med det uttalade syftet att utveckla, stödja och sprida kunskap om ledarskap och ledarskapsrelaterade frågeställningar. Ledarskap som kunskapsfält är inget enhetligt fält utan det har

utvecklats genom bidrag från en mängd olika områden, däribland företagsekonomi, olika del-discipliner i management, psykologi, teknologi, humaniora etc. En grundläggande förståelse av ledarskapets möjligheter och begränsningar kan inte uppnås om inte frågeställningar är förankrade i en levande praktik dvs. att chefer, ledare och medarbetare av kött och blod står i fokus.

Kunskapsutveckling genom samverkan och dialog har varit ett signum i CASLs verksamheten sedan starten. Formerna för samarbete och samverkan har inkluderat allt från gemensamma seminarier och workshops till partnerskap som syftar till att belysa såväl nya fenomen som lösa konkreta problem i specifika organisationer. Internationellt respekterade gästforskare och gästföreläsare har också varit ett stående inslag i miljön (se www.casl.se).

Centret integrerar idag en mängd olika aktiviteter, vars främsta syfte är att främja ett rikt erfarenhetsutbyte kring forskningsresultat, praktiska tillämpningar och innovationer inom området ledarskap och ledning. I våra nätverk finns studenter, forskare, chefer och ledare från en rad olika företag och organisationer och ett stort antal institutioner och myndigheter.

CASLs fakultet har stor erfarenhet av att initiera, driva och utveckla ny kunskap i samverkan med både privata och offentliga organisationer. Delar av den arbetsmodell som vi utvecklat har kommit väl till användning i framtagningen av agendan och kommer också att ligga som en grund för den kraftsamling som återstår att göra för att effektuera handlingsplanen.



Figur 3: CASL som nav för innovativt ledarskap

Samverkanspartners

CASLs forskare har kontakter med och relationer till ett stort antal svenska globala företag, till mindre och medelstora företag, till arbetsgivareorganisationer, fackförbund, myndigheter, landsting och kommuner. Det är ur dessa nätverk som organisationer och personer bjudits in för att tillsammans med oss generera innehållet i den strategiska agendan.

Den strategiska agendan består i nuläget av ett antal identifierade insatsområden där varje område utgör en egen del-arena för kraftsamling. Vilka samverkanspartners som kommer att ta en aktiv roll på respektive arena är fortfarande tentativt. Intresset har dock varit stort och det är därför inget som tyder på att det skulle bli något problem att skapa en kritisk massa av relevanta aktörer inom respektive insatsområde.

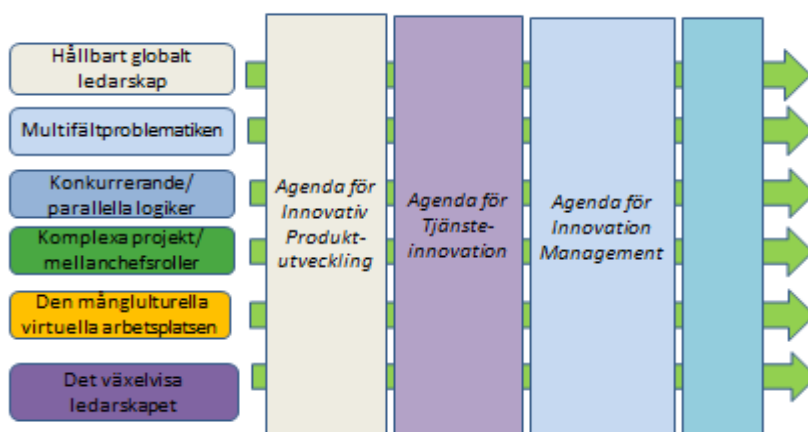
Exempel på företag och organisationer som aktivt deltagit i workshops och liknande är Bonnierkoncernen, Brighter, Christian Berner Invest, Creative Antibiotics, Ekerö Kommun, Ericsson, Family Business Network, Fastighetskontoret i Göteborg, Folkvandvården Östergötland, IFL Executive Education, Karolinska Sjukhuset, Klarna, LHC (Stiftelsen Leading Health Care), Nordnet, Northzone, Polismyndigheten i Skåne, RaySearch Laboratories, Sandvik, Skogsstyrelsen, Socialstyrelsen, Scania, Stora Enso, Triple Steelix, ÅF konsult och Örebro Sjukhus.

Inom akademien har samtal inletts med forskare vid Uppsala Universitet, Stockholms Universitet, Karolinska Institutet, Kungliga Tekniska Högskolan, Göteborgs Universitet, Linköpings Universitet med flera.

Internationellt finns kontakter etablerade med forskare vid Tampere University, Copenhagen Business School, London Business School, University of Lancaster, Cass Business School, ESSEC, University of Surrey, Hanken och Aalto University. Etablerade kontakter finns även med Stanford University och Tel Aviv University.

Samverkan med andra strategiska agendor

Samtal har förts och förs med ett antal olika agendor. Figuren nedan illustrerar hur insatsområdena i handlingsplanen kan utvecklas och genomföras tillsammans med satsningar inom andra strategiska agendor.



Figur 4: Identifierade insatsområden i relation till andra strategiska agendor

Referenser

- Alvesson, Mats & Willmott, Hugh, (Ed.) (2003). *Studying Management Critically*. London: Sage Publications.
- Ambos, T., C and J Birkinshaw (2010). How do new ventures evolve? An inductive study of archetype changes and science –based ventures. *Organizations Science* 21(6): 1124-1140
- Alvesson, Mats (2004). *Knowledge work and knowledge-intensive firms*. Oxford: Oxford University Press.
- Bouwen, R., & Steyaert, C (1990). Constructing organizational texture in young entrepreneurial firms, *Journal of management studies* 27(6): 637-649
- Braunderhjelm, P., K Eklund, et al (2012). *Ett ramverk för innovationspolitik*. Sverige: Sanhällsförlaget.
- Danielsson, Albert & Holmberg, Ingalill (red) (2002). *Ledarskapets olika skepnader – exemplet Hallandsås*. Lund: Studentlitteratur.
- Darzin, Robert & Schoonhoven, Claudia B. (1996). Community, population and organization effects on innovation: a multilevel perspective. *Academy of Management Journal*, Vol 39. Issue 5, pp 1065-1083.
- Davenport, Thomas H & Short, James E (1990). The New Industrial Engineering: Information Technology and Business Process Redesign, *Sloan Management Review*, Vol 31, Issue 4, pp 11-27.
- Dewar, R., & Dutton, J. E (1986). The Adaption of Radical and Incremental Innovations: An Empirical Analysis. *Management Science*, Vol 32, Issue. 11, pp 1422-1433.
- Döös, M. (2003) *Arbetsplatsens relationik - om långsamt kunskapande och kompetenta relationer*. Arbetslivsrapport 2003:12. Stockholm: Arbetslivsinstitutet.
- Fayol, Henri (1916/1949). *General and Industrial Management*. London: Pitman Books.
- Galbraith, Jay (1973). *Designing complex organizations*. Mass: Reading.
- Hammer, Michael (1990). Reengineering Work: Don't Automate, Obliterate, *Harvard Business Review*, Vol 68, iss 4, pp 104-112.
- Holmberg, Ingalill (2002). Ledarskap och organisering – några utgångspunkter. I Holmberg I & Danielsson A (red) *Ledarskapets olika skepnader – exemplet Hallandsås*. Lund: Studentlitteratur.
- Holmberg, Ingalill (2003). Var finns ledarskapet i offentlig sektor? I Holmberg I & Henning R (red) *Offentligt ledarskap – om förändring, förnyelse och nya ledarideal*. Lund: Studentlitteratur.
- Holmberg, I. & Strannegård, L. (2005) *Leadership Voices: The Ideology of the New Economy*. *Leadership*, pp. 353-374.
- Holmberg, I & Tyrstrup, M. (2002). Ledarskapets olika skepnader. I Danielsson, A. & Holmberg, I. (red) *Ledarskapets olika skepnader – exemplet Hallandsås*. Lund: Studentlitteratur.

Holmberg, I. & Tyrstrup, M. (2010). Well then – What Now? An everyday approach to managerial leadership, *Leadership*, 6 (4).

Holmberg, I. and Åkerblom, S. (2007) Primus inter pares: Leadership and Culture in Sweden. In Chokar, J.S., Brodbeck, F.C., & House, R.J. (Eds.) *Culture and leadership across the world: The GLOBE book of in-depth studies of 25 societies*. Mahwah, New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates Inc.

Holmberg, I. & Åkerblom, S. (2006) Modelling leadership - Implicit Leadership Theories in Sweden, *Scandinavian Journal of Management*, pp. 307-329.

Holmberg, I. & Åkerblom, S. (2001) The Production of Outstanding Leadership - an Analysis of Leadership Images Expressed in Swedish Media. *Scandinavian Journal of Management*, p. 67-85.

Levay, Charlotta (2003). Medicinsk specialisering och läkares ledarskap: en longitudinell studie i professionell kollegialitet och konkurrens, (akademisk avhandling) Uppsala: Företagsekonomiska institutionen.

Mintzberg, Henry (1973). *The Nature of Managerial Work*. New York: Harper & Row Publ.
Steudel, Harold & Desruelle (1992). *Manufacturing in the nineties: how to become mean, lean, world-class competitor*. London: Chapman and Hall.

Taylor, Frederick W (1911). *The Principles of Scientific Management*. New York: Harper.
Tyrstrup, M (2007). Organisatoriska mellanrum – om kompetens, samverkan och godtycke i kunskapsintensiva verksamheter, SSE/ CASL Research Paper Series, 2007/1

Tyrstrup, M. (2005). På gränsen till fiasko – om ledarskapets vardag och det improviserande inflytandet, Lund: Studentlitteratur

Tyrstrup, Mats (2005). *Sovereigns of Time: A Scandinavian View of Executive Work, Time and Leadership*. Lund: Studentlitteratur.

Tyrstrup, Mats (2006). *On the Brink of Failure: The Art of Impromptu Action in Every-day Leadership*. Lund: Studentlitteratur.

Tyrstrup, Mats (2006). Rätten att förfoga över tiden – om kronologiska koder och ledarskap. LOOP, *Ledarskap, Organisation och Personal*. Vol 2, Nr 2, s 50-53.

Willmott, Hugh (1984). Images and Ideals of Managerial Work: A Critical Examination of Concepts and Empirical Accounts, *Journal of Management Studies*, 21: 349-368.

Winroth, Karin (1999). När management kom till advokatbyrån: om professioner, identitet och organisering. Göteborg: BAS/Göteborgs universitet. (Akademisk avhandling).

