

Chef. Guide

Bli en innovationschef

TILLIT

Trygga relationer
– då kommer idéerna

VÅGA

Så skapar du
riktning i kaoset

SE UPP!

Detaljstyrning
kväver kreativiteten





Följande forskare har bidragit med sin kunskap till denna guide:

- Leif Denti, Handelshögskolan, Göteborgs universitet
- Sven Hemlin, Handelshögskolan, Göteborgs universitet
 - Stefan Tengblad, Högskolan i Skövde
- Ingalill Holmberg, Handelshögskolan i Stockholm
 - Mats Tyrstrup, Handelshögskolan i Stockholm
 - Lucia Crevani, Kungliga Tekniska högskolan, Mälardalens högskola och Stiftelsen IMIT
- Monica Lindgren, Kungliga Tekniska högskolan
- Johann Packendorff, Kungliga Tekniska högskolan
 - Bozena Poksinska, Linköpings universitet
 - Agneta Planander, Lunds universitet
 - Annika Härenstam, Göteborgs universitet
 - Lisa Björk, Göteborgs universitet
 - Linda Corin, Göteborgs universitet
 - Henrik Kock, Linköpings universitet
 - Peter Nilsson, Linköpings universitet
 - Andreas Wallo, Linköpings universitet

Denna guide bygger på bidrag från forskningsantologin *Leda mot det nya* som är utgiven av Vinnova i samarbete med tidningen Chef.

Ansvarig utgivare: Cissi Elwin Frenkel, publisher.

Skribent: Martin Kreuger.

Layout: Sofia Berry.

Illustrationer: Fellow Designers.

Inledning

*”Innovation är inte att kläcka en god idé.
Det är att få idén och sedan genomföra den”,
skriver Martin Kreuger.*



För 18 år sedan fick Stockholm en ny dagstidning. Den innehöll korta nyheter och delades ut gratis i tunnelbanan.

Ingen hade sett något liknande, men idén var smart och enkel och lokaltrafikbolaget var så att säga med på tåget. Tidningen hette Metro och läsarsuccén var omedelbar.

Själv hade jag turen att få bli anställd som nyhetschef och vara med från starten. När jag senare mötte kolleger på olika tillställningar var de både beundrande, kritiska och lite skärrade. Efter några öl brukade de dock luta sig fram, en efter en, och avslöja samma hemlighet:

”Den där tidningen var egentligen min idé.”

Otaliga tidningsmakare hade alltså haft samma tanke före oss. Kluriga och framsynta innovatörer allihop – om det inte hade varit för en liten besvärande detalj.

De gjorde aldrig något.

INNOVATION ÄR NÄMLIGEN inte att kläcka en god idé. Det är att få

idén och sedan genomföra den. Världen är full av geniala affärsidéer, men det är inte förrän du kan sätta resultatet i handen på kunden som idén har fått sitt värde.

I dag kämpar alla organisationer för att vara innovativa och du har en nyckelroll som chef. Därför har vi skapat både den här guiden och en populärvetenskaplig antologi, *Leda mot det nya*, med specialskrivna bidrag av ett stort antal svenska forskare på uppdrag av Vinnova.

I BÄSTA FALL kan dessa skrifter hjälpa dig att ta dina och dina medarbetares idéer hela vägen in i mål. I så fall blir det ni som får stå där stolta med något kallt i glasen och beskriva ert senaste projekt:

”Det där var faktiskt vår idé.”

Martin Kreuger, redaktör

Innehåll

KAPITEL 1

Du själv kan vara största hindret

Att leda innovation är komplicerat. Men om du lyckas uppmuntra dina medarbetares initiativ, ge dem frihet och tid och undviker att detaljstyra är du en bra bit på väg.

s. 6

KAPITEL 2

Odl fram de nya idéerna

Individerna, gruppen och organisationen behöver olika stöd och verktyg för att bli innovativa. Med rätt ledarstil kan du locka fram kreativitet på alla nivåer.

s. 10

KAPITEL 3

Röj vägen för dina medarbetare

Byråkrati, tidsbrist, orimliga krav, kommunikationsbrist och kortsiktighet. Det finns mycket som kan hindra dina medarbetare från att vara innovativa. Du kan röja vägen.

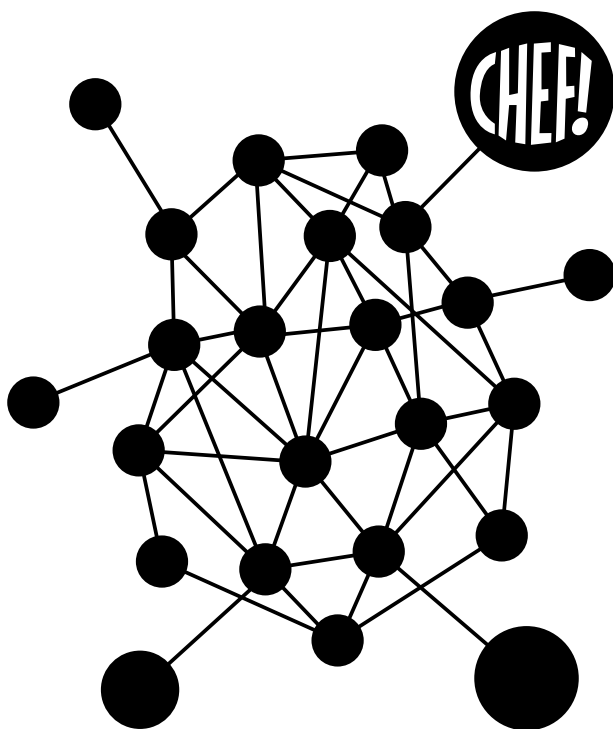
s. 15

KAPITEL 4

Kraften finns i relationerna

Innovationsledarskap av i dag handlar om att bygga relationer och skapa samarbeten. Men då behövs också en helt ny syn på chefen.

s. 20



KAPITEL 5

Lär dig lita på kaos

Vägen till innovationer är komplicerade och svårstyrda processer som ofta beror på tur, slump och improvisationsförmåga. Men oroa dig inte, utan låt kaoset bli din vän.

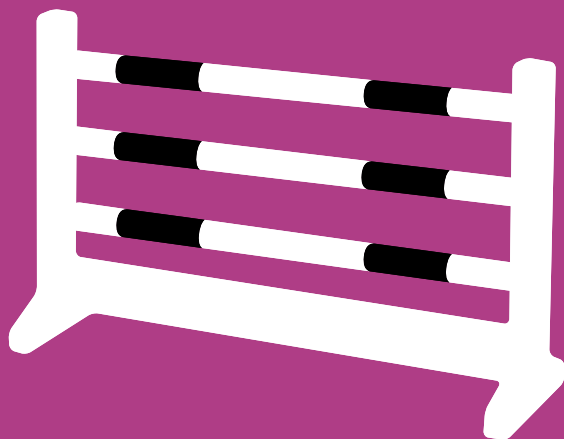
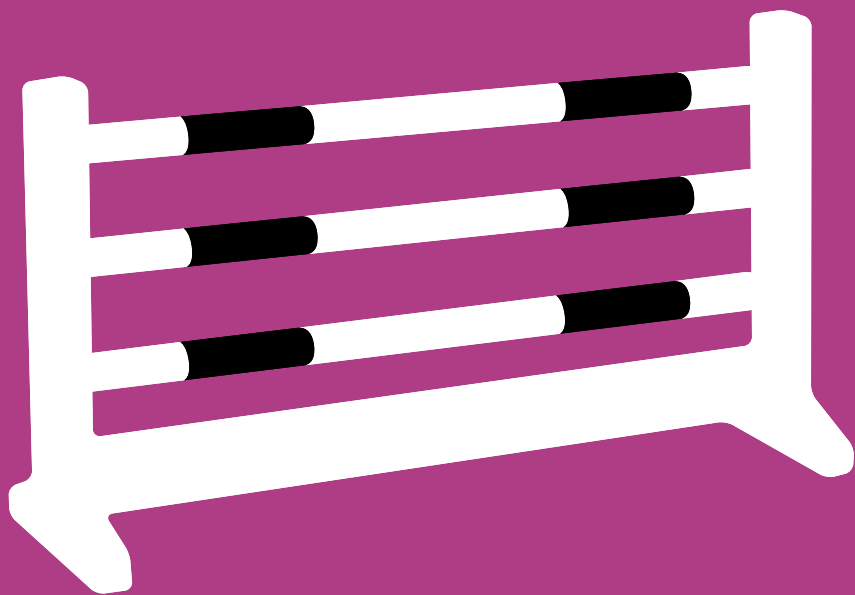
s. 24

KAPITEL 6

Så kan du förnya svensk innovation

I Sverige är vi bra på innovation jämfört med de flesta andra länder. Men det finns en hel del att göra för att bli ännu bättre.

s. 28



Du själv kan vara största hindret

Vill du ha kreativa och innovativa medarbetare? Räkna med en hel del målmedvetet chefsarbete. Och försök helst hålla tyst om dina egna smarta idéer.

Alla älskar innovation. Innovation är ett av 2000-talets stora modeord i managementvärlden, vilket inte är någon slump. Globaliseringen och it-revolutionen med friare utbyte av idéer, ökad snabbhet och hårdare konkurrens har gjort kreativt nytänkande och förändringsförmåga allt mer oundgängligt.

Uppfordrande slagord som "innovate or die" har satt skräck i chefer på strategisk nivå sedan seklet var ungt.

MEN LÅT OSS börja med att reda ut begreppen. Innovation är mer än bara tekniska snilleblixtar. Innovationer sker i stort och smått, gradvis eller snabbt och på alla områden.

Det kan handla om nya varor och tjänster men lika gärna om nya sätt att organisera sig, nya processer, servicekoncept, affärsmodeller eller tanke-sätt. Innovation är också mer än bara själva idékläckandet.

En idé måste förverkligas också innan den lever upp till att få kallas innovation.

Men om innovationer är så livsavgörande och alla vill ha dem är det väl bara att prioritera frågan och plussa på budgeten?

Så enkelt är det tyvärr inte. Vissa företag är helt beroende av nya produkter, till exempel stora läkemedelsbolag, men det går inte att garantera några genombrott ens med forskningsbudgetar i hundramiljardersklassen.

Det kan låta nedslående. Men du kan också se det som goda nyheter, nämligen att goda innovationer är möjliga på alla nivåer i alla organisationer.

BAKGRUNDEN TILL DENNA guide är en populärvetenskaplig antologi – *Leda mot det nya* – som ges ut av innovationsmyndigheten Vinnova i samarbete med Chef. Där finns elva nyskrivna bidrag från svenska forskargrupper som från olika infallsvinklar har undersökt sambanden mellan chefskap och innovation.

Boken visar att ett medvetet chefskap – både i högsta ledningen och

”Detaljstyrning från chefen sänker både motivationen och viljan hos medarbetarna att ta initiativ.”

inte minst på mellancheftsnivå – är nyckeln till en organisations förmåga att frigöra sin innovationspotential.

– Effektivt innovationsledarskap handlar om att stimulera medarbetares inre drivkrafter och lust att ta fram nya innovationer, säger forskaren Leif Denti som nyligen har disputerat vid Göteborgs universitet med en avhandling i psykologi om ledarskap och innovation i FoU-arbetslag.

I ANTOLOGIN *Leda mot det nya* medverkar han som författare tillsammans med professorerna Sven Hemlin och Stefan Tengblad. Trion menar att du som chef kommer långt med att aktivt uppmuntra initiativ och risktagande, förvänta dig kreativitet, undanröja hinder för medarbetarna och undvika att detaljstyra dem.

Sanningen är nämligen – hur ogärna du än vill höra den – att det största hindret för dina medarbetare att vara innovativa kan vara du själv.

– Det gäller att undvika att bli jagcentrerad och tro att innovationsförmågan mest finns i ens egna idéer och

initiativ. De kanske sämsta FoU-cheferna är de som detaljstyr medarbetarnas arbete, varnar Leif Denti.

ÄVEN OM DU SJÄLV får ett brinnande engagemang för ett projekt är det viktigt att kunna hålla fingrarna borta. Detaljstyrning från chefen sänker både motivationen och viljan hos medarbetarna att ta initiativ, vilket är de två mest avgörande faktorerna bakom innovation.

Men ännu olyckligare är att begränsa medarbetarnas frihet genom att från början styra för hårt mot de lösningar du själv tror på. Då låser de sig vid dina lösningar i stället för att tänka ut bättre alternativ själva.

Även alltför snäva tidsramar och för låg bemanning är sådant som sänker motivationen och förmörkar utsikterna för nytänkande och utveckling.

Motivation kommer inifrån och det är därför svårt att motivera någon annan. Men om dina medarbetare är specialister kommer du troligen inte ens att behöva försöka. De har redan gott om kunskap och eget driv.

– Ledare för dessa specialister skapar sällan motivation med sina betenden. De bör hitta sätt att bibehålla sina medarbetares befintliga motivation och framför allt undvika att underminera den, säger Leif Denti.

Av hans forskning framgår också att motivation inte är vad medarbetare i första hand behöver för att skapa innovationer. Motivationen kan variera och förmågan att ta initiativ är viktigare. Konkreta innovationer kräver nämligen att någon tar steget vidare och gör dem till verklighet.

Så hur stöder du initiativ hos dina medarbetare? Ansträng dig framför allt med följande tre steg:

1. Uppmana till nytänkande. Börja med att uttala att innovationer, alltså i praktiken förändringar, är önskvärda. Uppmana medarbetarna att ta risker, tänka nytt och diskutera nya idéer öppet.

2. Erbjud frihet. Se till att på ett trovärdigt sätt kommunicera att det finns en frihet för medarbetarna att utveckla egna spår som de tror på. Men det räcker inte med kommunikation – det viktiga är vad som händer efteråt. Kan du backa upp dina löften med tid och pengar?

3. Bygg relationer. För att stödja innovationer krävs tillit, förtroende, inflytande och respekt, det vill säga genuina och pålitliga relationer. Relationsbygge handlar om ett utbyte av ansträngning, uppskattning, ansvar, inflytande eller missnöje med varandra.

NYCKELN TILL innovationskraften är alltså att du signalerar tydligt och övertygande att det är fritt fram för nya idéer och initiativ. Men tänk dig för. Hur kommer du att reagera om du ångrar dig när risktagandet plötsligt slår fel, lösningarna dröjer eller åsikterna i gruppen börjar låta obekväma?

Om du då börjar detaljstyra mer för att få kontroll, får du en lång väg tillbaka till ett nytt förtroende. ■



Odling fram de nya idéerna

Du leder alltså bäst genom att ge medarbetarna frihet och hålla fingrarna borta från lösningar och detaljer. Men vad ska du då göra i stället?

När forskarna bad FoU-ingenjörer att minnas hur en chef lyckats stimulera dem att skapa innovation handlade svaren framför allt om tillfällen då de fått stöd för en ny idé.

Att aktivt stödja nya idéer, till exempel genom brainstorming-möten, workshops och snabb återkoppling, är alltså verktyg för dig som chef att locka fram nytänkande.

Men det finns mer att göra om du vill gå systematiskt till väga. Leif Denti och hans kolleger gick igenom 30 års internationell forskning för att få svar på frågan hur man skapar en kreativ arbetsmiljö.

Svaren kunde delas upp på tre nivåer – individnivå, gruppnivå och organisationsnivå.

Så hjälper du individerna

● **SÄKRA MÅNGFALDEN.**

När du bygger team måste du ta in gruppmedlemmar med olika egenskaper – och framför allt olika kunskaper – för att få innovativa resultat. Om det

inte är möjligt bör du styra diskussionerna så att nya perspektiv får utrymme.

● **UPPMUNTRA DELAKTIGHET.**

Medarbetare som uppfattar sitt arbete som meningsfullt, tror på sin egen förmåga och har inflytande på problemlösning och resultat är mer innovativa.

● **BELÖNA.**

Dra dig inte för att belöna den medarbetare som tar ett självständigt initiativ för att lösa en besvärlig arbetsuppgift. Att bara kommunicera räcker inte – visa i handling vilket beteende du uppmuntrar.

Så hjälper du gruppen

● **UPPMUNTRA SJÄLVSTÄNDIGT TÄNKANDE.**

Chefer som skapar normer som uppmuntrar diskussion, öppen kommunikation och ett reflekterande tänkande utanför ramarna får grupper som blir mer innovativa.



”Dina förväntningar påverkar medarbetarnas uppfattning om sin egen kreativitet och deras faktiska prestationer.”

● **SLÄPP KONTROLLEN.**

Ju mer komplicerade problemen är, desto mer bör du släppa kontrollen och ge stöd åt gruppen.

● **SKAPA ÖPPET KLIMAT.**

Ett öppet, tryggt och glädjefyllt klimat, det vill säga att individerna vågar och kan säga sin mening och kommunicera livligt, ökar innovationsförmågan.

Så hjälper du organisationen

● **AVSÄTT RESURSER.**

En kultur som kommunicerar stöd och uppmuntran är mer innovativ. Men det får inte vara tomt prat. Se till att det finns tid och resurser att arbeta ostört, för grupper som har innovationsmål.

● **DECENTRALISERA.**

Låt små grupper fatta stora beslut och belasta dem inte med för mycket formella rutiner, processer och regler.

● **BELÖNA RÄTT.**

Belöningssystemet i hela organisationen har betydelse för hur mycket en enskild chef kan gynna innovationsförmågan.

EN VANLIG FÖRESTÄLLNING är att kreativitet skulle vara något exklusivt för vissa människor eller yrken, till exempel inom reklam, media och musik. Men det är en myt. Den så kallade Pygmalioneffekten är ett argument för att förmågan finns hos alla.

Pygmalion är en berömd musikal där den oregerliga cockneyflickan Eliza Doolittle förvandlas av professor Higgins till en fulländad aristokrat. På samma sätt som Eliza förväntas bli en dam kan du förvänta dig att dina medarbetare ska bli innovatörer.

Dina förväntningar kommer att påverka både medarbetarnas uppfattning om sin egen kreativitet och deras faktiska prestationer. Det finns det forskningsbevis på.

Något annat som är klarlagt är att kreativitet är mer än tankelekar.

Tänkandet och analyserandet är nödvändigt, men vad kreativitet i första hand kräver är handling. Därför behöver du backa upp de initiativ som verkligen kommer när du har förmedlat dina goda förväntningar och skapat idéutrymmet.

Sambandet är tydligt: den medarbetare som gör mest för att driva sina idéer, skapa engagemang, samla resurser och lösa problem är den som skapar flest konkreta innovationer.

VILKEN TYP AV chef behöver då en medarbetare som arbetar speciellt med forskning och utbildning?

En god administratör eller en insatt kollega?

Enligt Leif Denti bör du hellre vara det senare. Som innovationschef är det viktigt att du har så goda fackkunskaper att du fungerar som ett professionellt bollplank. Risker är annars att processerna blir för byråkratiserade och att du inte blir riktigt accepterad som ledare.

Medarbetarna kan börja se dig som en "pärmbarare".

– Vi anser att det är bättre att innovationsledarna får hjälp och stöd med till exempel budgetfrågor, ekonomiadministration och personalarbete, säger Leif Denti.

EN ANNAN MANAGEMENTFILOSOFI

som stödjer tanken att chefens jobb är att skapa handlingsutrymme för medarbetarna är lean.

"Respekt för människan" är en

grundläggande leanprincip som utgår från att medarbetarna är kreativa, har idéer och tänker innovativt, betonar Bozena Poksinska vid Linköpings universitet som har forskat länge på leantillämpningar i svenska företag.

Denna potential förblir outnyttjad om inte de rätta stödjande förutsättningarna och rutinerna finns på plats.

Bozena Poksinska betonar att medarbetardriven innovation i ett företag är en långsam mognadsprocess. Den börjar ofta med att medarbetarna får driva dagligt förbättringsarbete i det lilla.

Ju mer ansvar och befogenheter de sedan får överta, desto mer avancerade och bättre genomförda blir de innovativa lösningarna.

Tidigt i leanprocesserna kan många medarbetare vara oroliga att förväntade innovationer och effektiviseringar ska göra att de får arbeta hårdare eller bli bortrationaliserade. Men enligt Bozena Poksinska är det snarare mellancheferna som riskerar att bli överflödiga.



”Som innovationschef är det viktigt att du har så goda fackkunskaper att du fungerar som ett professionellt bollplank.”

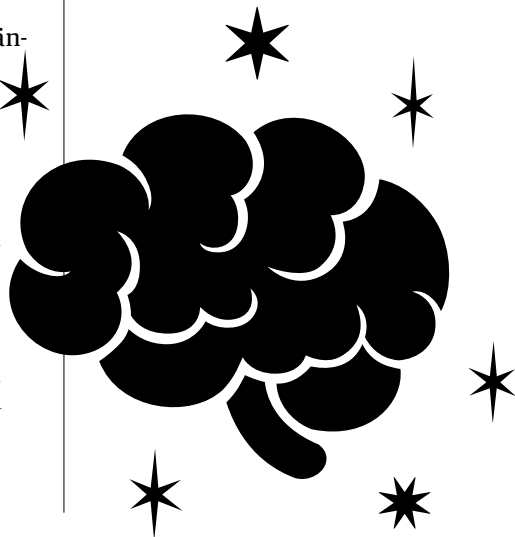
– Det är en stor förändring för cheferna. Hela kulturen bygger på att ge mer ansvar och befogenheter till medarbetarna på golvet, säger hon.

VAD HÄNDER MED chefen när medarbetarna väl har lärt sig att jobba i arbetslag som blivit självstyrande?

– Då måste du släppa din egen makt och hitta en annan roll. Och det är inte alltid lätt att ge upp sin position och sina befogenheter, säger Bozena Poksinska.

Detta med verklig respekt för människor gör lean till en mer radikal teori än den från början kan se ut som. Är svenskt arbetsliv och svenska chefer mogna för det?

– Vem är mogen för radikala förändringar? Ingen kommer att säga ”ja, hurra”. Det tar tid och måste vara en mognadsprocess i små steg, säger Bozena Poksinska. ■



Röj vägen för dina medarbetare

Byråkrati, tidsbrist, orimliga krav, kommunikationsbrist och kortsiktighet. Det finns mycket som kan hindra dina medarbetare från att vara innovativa. Du kan röja vägen.

Förr skulle chefen kontrollera medarbetarna så att de gjorde sitt jobb. I dag är utmaningen att ge medarbetarna chansen att få göra sitt jobb.

Om de ska kunna vara innovativa behöver de uppbackning. Som chef har du verktyg att se till att de får utrymme och resurser och inte suggs upp av ovidkommande eller improduktiva arbetsuppgifter.

Vi vill gärna tro att it-revolutionen och nätverkstänkandet är på väg att ersätta våra traditionella organisationer med en ny sorts obyråkratiska, ickehierarkiska, informella och transparenta arbetsplatser. Visionen är en ny skön värld där kunskap utbyts fritt och människor samarbetar otvunget över företagsgränserna.

Men vardagen på de så kallade postbyråkratiska arbetsplatserna visar sig inte vara så enkel som framtidsvisionerna lovade, enligt en forskningsstudie av Agneta Planander på Lunds universitet.

Visserligen gör samarbeten och nätverk att samtal och mejl blir mer

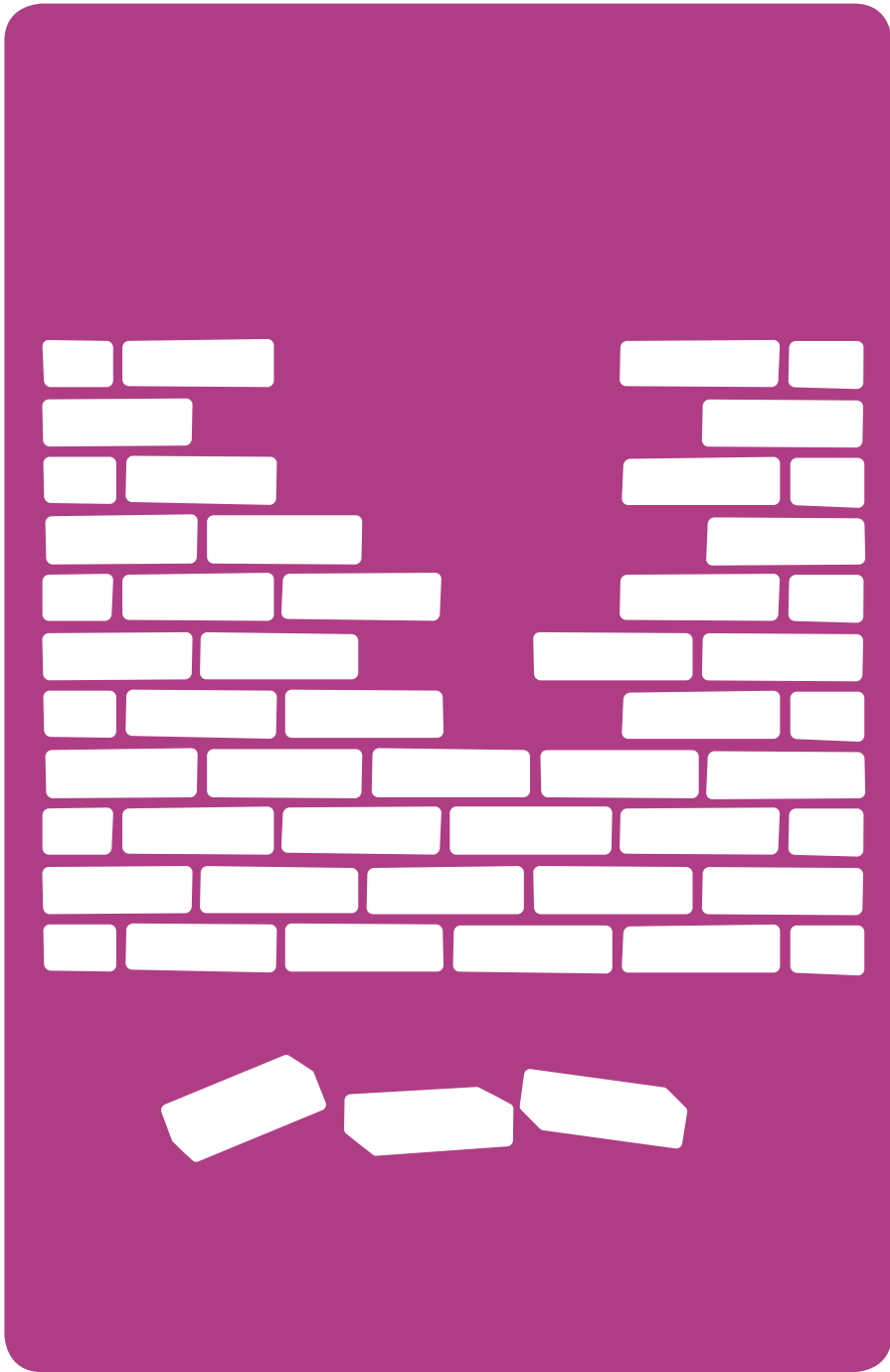
informella, att traditionella gränser suddas ut och nya relationer skapas. Men samtidigt blir det en hel del byråkrati kvar – och ny tillkommer.

Formella möten och kommunikationsinsatser måste koordineras när olika organisationer ska samarbeta. Ansvar, visioner och strategier måste slås fast tydligare. Och tidspressen ökar, vilket gör att småpratet försvinner.

– Spontana möten ansikte mot ansikte finns det allt mindre tid för. Den vardagliga kontakten mellan chef och medarbetare formaliseras i stället i fasta mötestider, säger Agneta Planander.

Det krävs allt oftare omedelbara svar på olika frågeställningar, vilket gör att medarbetarna känner sig frustrerade, otillräckliga och obehagliga till mods. De kan ha information i överflöd samtidigt som de ofta saknar tid för djupare reflektion.

PARADOXALT NOG blir dialogen mellan chefer och medarbetare allt mer åsidosatt i ett arbetsliv som livligt



förespråkar idéerna om platta organisationer, mer samarbete och mer informell kommunikation.

Förr var tidseffektivitet något som framför allt industriarbetare pressades till. Nu har den pressen flyttat in på kontoren och blivit en sorts social kontroll och disciplinering som alla chefer och medarbetare måste underkasta sig.

Innovationer och samarbeten kräver tid, tålamod och långsiktighet. Vem står upp för de behoven när nuet kräver allt snabbare svar och handlingar?

Arbetslivet får ständigt nya lösningar som röjer undan tidigare hinder. Men utvecklingen skapar också nya problem och dilemman som du som chef får hantera. Här är tre exempel:

1

IT-SAMHÄLLET GÖR SAMARBETEN BÅDE ENKLARE OCH SVÅRARE.

Globaliseringen, decentraliseringen, tillgängligheten och många samarbeten hade varit omöjliga utan den nya it-tekniken. Men tekniken för också med sig fler standardiserade rutiner och kontrollmekanismer.

Sådant binder upp arbetet och gör det mindre flexibelt, trots alla smarta telefoner och bärbara datorer med trådlösa mobilnätverk.

Att samarbeta över gränserna med andra organisationer kan skapa större transparens både inåt och utåt, men det kan samtidigt innebära att många processer blir mer ogenomträngliga.

Det är inte självklart att det blir tydligare vilka som i realiteten har inflytande i nätverken. Stora nätverk kan i stället innebära större ogenomtränglighet och större svårigheter att utkräva ansvar, både för ledningen och medarbetarna.

Med andra ord: nätverkssamhället medför på vissa sätt mer byråkrati, hinder och spärrar i stället för mindre. Och framför allt mer tidsbrist, vilket motverkar det handlingsutrymme som dina medarbetare behöver för att vara innovativa.

2

VISSA UTMANINGAR BLIR ÄNNU SVÅRARE FÖR OFFENTLIGA SEKTORN.

På många håll i den offentliga sektorn är det inte bara medarbetarna som saknar rimligt handlingsutrymme, utan även cheferna på lägre nivå. Det gäller i synnerhet inom vård, skola och omsorg, menar forskarna Annika Härenstam, Lisa Björk och Linda Corin vid Göteborgs universitet.

I deras stora pågående studie om chefer i offentliga sektorn, Chefios, diskuterar de om inte det omfattande

”Medarbetarna kan ha information i överflöd samtidigt som de ofta saknar tid för djupare reflektion.”

granskandet, dokumenterandet och utvärderandet som cheferna åläggs i själva verket är meningslösa ritualer som hindrar det riktiga arbetet.

De styrande kan därmed sitta med ett överflöd av information medan många mellanchefer närmast verksamheterna känner sig direkt motarbetade.

Eftersom medarbetarna också är överbelastade tvingas cheferna utföra så kallade illegitima arbetsuppgifter helt utanför sin yrkesroll, som att skura toaletter, skotta skolgårdar eller åka och handla.

Resurserna och tiden räcker helt enkelt inte till för att uppnå de mål man är ålagd att klara. Samtidigt saknar många ansvariga mellanchefer kontakt och stöd från sina beslutsfattare på högre nivå. Organisations-schemat får en ”getingmidja”, där informationen flödar trögt mellan de strategiska nivåerna högre upp och de operativa lägre ner.

När de operativa cheferna ber om hjälp med prioriteringar får de ofta till svar att de själva som är närmast

verksamheten löser problemen bäst på egen hand – dock utan att få mer resurser eller lägre prestationskrav.

Innovationer i dessa miljöer sker i regel utan särskilda resurser och under nödvång för att få ekonomin, bemanningen och verksamheten att gå ihop. Cheferna och medarbetarna som möter brukarna är ofta utlämnade till sin egen uppfinningsrikedom.



VERKLIG DELAKTIGHET KRÄVER MOD OCH NYTÄNKANDE.

Bozena Poksinskas forskning berör exempel där lean även har tagit steget in i den offentliga sektorn. Filosofin bygger på idén om ständiga förbättringar av arbetsflöden och processer för att öka effektiviteten och undvika slöseri. Tanken är att förbättringarna ska drivas av medarbetarna, som på så sätt kan påverka sitt arbete mer.

– I vissa områden som vården och kommunal verksamhet kan man åstadkomma mycket bara genom att tänka i processer. Man kan tänka ur brukarens perspektiv och organisera arbetet på ett bättre sätt, säger Bozena Poksinska.

Inom vården når man dock sällan så långt som till att bryta upp hierarkierna och skapa självstyrande team. Men det förekommer i verkstadsindustrin, där lean har sitt ursprung.

Med detta synsätt får medarbetarna växa och använda sina kunskaper och färdigheter och vara delaktiga i ledning och förbättring av verksamheten. Det är en potential som förblir outnyttjad om inte de rätta förutsättningarna skapas i organisationen.

Om lean ska bli hållbart måste organisationen utveckla stödjande strukturer och kulturer som gör det möjligt för de anställda att ägna sig åt förbättringar. Det ställer också nya krav på ledarskapet som måste byta fokus från att styra en verksamhet till att leda människor. ■



Kraften finns i relationerna

Innovationsledarskap av i dag handlar om att bygga relationer och skapa samarbeten. Men då behövs också en helt ny syn på chefen.

En grupp forskare bad en gång en delprojektledare för ett större FoU-projekt att rita en karta över sina viktigaste kontakter. Det var kontaktpunkter i det egna delprojektet, i andra delar av FoU-projektet och utanför den egna FoU-organisationen.

Resultat blev en fullklottrad A4-sida som liknade ett spindelnät. Bilden visade ett stort antal beroendeförhållanden mellan enheter som behövde lämna underlag till varandra. Kartan hängde ihop med ett komplicerat tidsschema som ständigt behövde uppdateras trots hårt arbete med att hålla deadlines.

ATT LEDA innovationsprojekt handlar om att kunna hantera komplexitet och vara flexibel när det oplanerade uppstår, till exempel förseningar.

Forskarna Ingalill Holmberg och Mats Tyrstrup på Handelshögskolan i Stockholm betonar att potentialen till förnyelse, förändring och innovation finns i vad de kallar de organisatoriska mellanrummen.

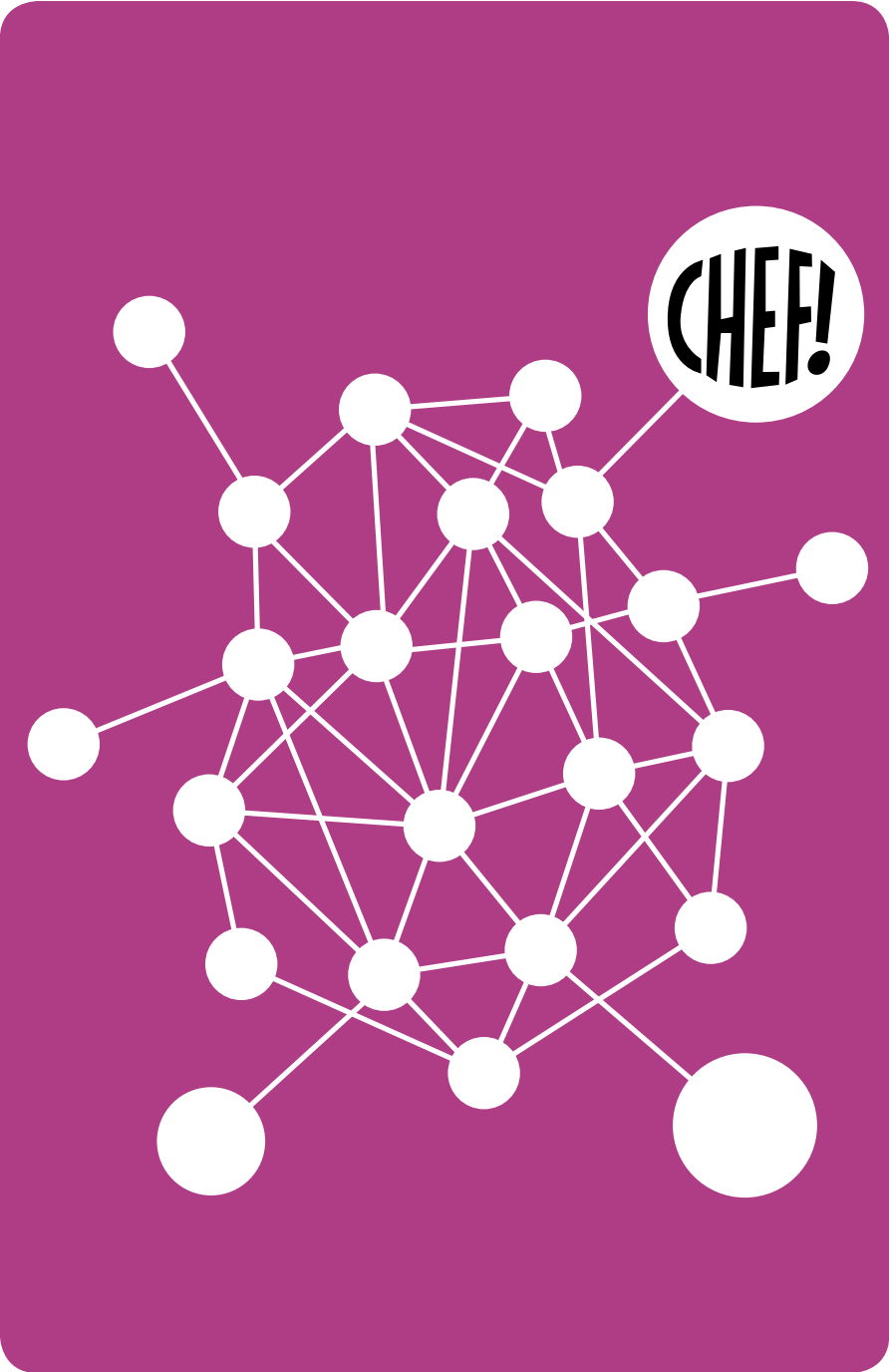
Man kan beskriva det som att det inte är inuti de olika boxarna i ett organisationsschema som utvecklingen sker, utan mellan dem.

– Kraften till förnyelse finns lagrad i relationer, säger Ingalill Holmberg.

Förr var tillvaron mer lättbegriplig. Chefsbefattningar inrättades för att förmedla instruktioner, se till att jobbet utfördes som planerat och fånga upp problem. Relationen mellan chefer och medarbetare var enkel. Några bestämde vad som skulle göras medan andra svarade för att det blev gjort.

Man delade upp ansvar, befogenheter, funktioner och arbetsuppgifter. Ledningen övervakade och såg vad som kunde göras bättre. Chefsrollen i industrin var i praktiken ett specialistjobb – att vara expert på att planera och ge instruktioner.

Men ju mer kunniga och professionella medarbetarna har blivit, desto mer överflödiga har den traditionella arbetsledningen blivit. När kunskap är en viktigare strategisk råvara än antalet timmar vid svarven behövs nya ledningsprinciper.



”Nyckeln till att lyfta en organisation är inte att vässa de mest högpresterande och kunniga, utan att höja lägstanivån”

Lite förenklat kan man säga att produktionen har blivit socialt och mentalt styrd i stället för fysiskt och tekniskt, menar Ingalill Holmberg och Mats Tyrstrup.

KUNSKAPSINTENSIVT ARBETE

UTFÖRS till stor del i kontakt med andra. Man utbyter information, delar erfarenheter, löser arbetsuppgifter tillsammans, ger input och tar initiativ till samarbeten. Organiseringen handlar inte längre om att skilja människor och deras aktiviteter åt utan snarare det omvända – att föra dem samman.

Det blir dessutom allt vanligare att dina medarbetare jobbar ihop med andra organisationer. De har alltså tät kontakt med – och är beroende av – medarbetare som du inte kan bestämma över.

MYCKET AV DIN roll som chef i dag handlar om att få arbetet att gå framåt genom att bygga och vårda relationer i projekt, nätverk och allianser. Du kan behöva styra för att få folk att

samverka, hjälpa dem att lösa lojalitetsproblem och intressekonflikter, kommunicera information och förankra idéer internt.

Dessa relationsförmågor är hårdvaluta i dagens värdeskapande aktiviteter och processer.

När kartan ritats om och ett normalt projekt ser ut som ett spindelnät av relationer behöver också bilden av chefen ses över i grunden. Därför är det hög tid att överge den seglivade föreställningen om chefen som en heroisk härförare som vet allt, styr allt och fattar alla beslut, menar forskarna Lucia Crevani, Monica Lindgren och Johann Packendorff vid Kungliga Tekniska högskolan och Mälardalens högskola.

LEDARSKAPSARBETE HAR I stället blivit en kollektiv process där de underställda medarbetarna i stor utsträckning utövar ett ”medlemskap”. Det uppstår när positionerna inte är givna som förr, utan hela tiden omformas av att människor själva kan påverka sitt handlingsutrymme.

Vilka frågor på arbetsplatsen som ska få uppmärksamhet och engagemang är inte heller något chefen ensam har makten att bestämma över. Här är medarbetarna i högsta grad med och påverkar och leder.

Dessa förändringar gör att förväntningarna på chefsrollen behöver uppdateras och bli mer realistiska, menar KTH-forskarna. I realiteten är det omöjligt för en modern chef att leva upp till den gamla idealbilden av ledaren och ledarskapet.

ENLIGT DETTA GAMLA ideal är chefen en ensam hjälte – helst en man – som är stark, självständig, målmedveten, kontrollerad och rationell, överglänser sina följare och har förmågan att fatta kloka beslut på egen hand.

Problemet med hjältebilden är att den signalerar att innovativt arbete leds bäst av högtstående individer med extraordinära utförsgåvor. Samt att hjältarna måste få styra och ställa på egen hand för att de stora succéerna ska uppstå.

De chefer som eventuellt lyckas med det lyfts sedan fram som bekräftande exempel på att hjältebilden stämmer och är naturlig.

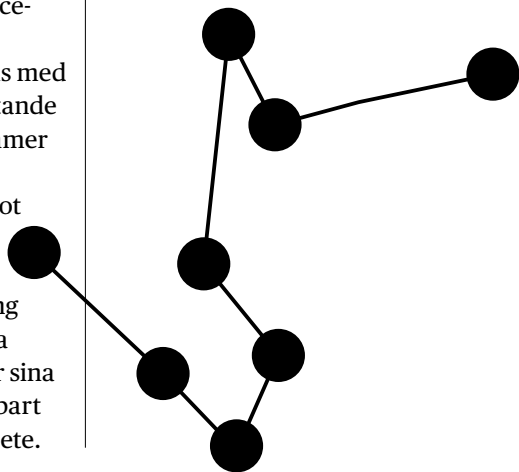
Ledarskapet blir på så sätt något önskat och uppbyggt, men samtidigt fruktat och förlöjligt.

Liknande illusioner sprids kring entreprenörskapet, där enskilda karismatiska företagare hyllas för sina hjältedåd även när det är uppenbart att resultaten beror på grupparbete.

Att se ledarskap som ett samspel mellan människor – aktiviteter, relationer och processer – är en mer realistisk beskrivning av vardagen i det moderna arbetslivet än den upplysta toppstyrningen.

– Svaret på frågan ”vart är vi på väg?” är aldrig entydigt och ligger inte i någon specifik individs händer. Svaret är snarare ett pågående gemensamt byggande, säger Lucia Crevani.

Nyckeln till att lyfta en organisation är inte att vässa de mest högpresterande och kunniga, utan att höja lägstanivån. En väg dit är att uppmuntra förmågan att lära om och lära nytt. Professionalism handlar om ständigt lärande och att inte låsa fast sig i gamla positioner och se allt som händer ur samma perspektiv. ■



Lär dig lita på kaos

Vägen till innovationer är komplicerade och svårstyrda processer som ofta beror på tur, slump och improvisationsförmåga. Men oroa dig inte, utan låt kaoset bli din vän.

Forskarna på läkemedelsjätten Pfizer ville utveckla ett nytt läkemedel mot kärlekskramp. Men månader och år av planering, experiment, laboratorietester och utvärderingar pekade, som så många gånger förr, mot besvikelse. Substansen gav alldeles för många biverkningar.

Men mitt under arbetets gång stod det plötsligt klart att en av biverkningarna kunde vändas till sin fördel. Så föddes potensmedlet Viagra, som snart blev ett av världens mest lönsamma läkemedel.

HISTORIEN ÄR VARKEN det första eller sista exemplet på stora innovationer som tillkommit eller blivit succéer av en slump. Till exempel hade ingen telefontillverkare räknat med att möjligheten att skicka sms på 140 tecken skulle bli en av mobiltelefonens viktigaste landvinningar.

Innovationer är frukter av komplicerade och notoriskt svårstyrda processer som ofta beror mer på lyckliga omständigheter och improvisationsförmåga än framsynt planering.

Det betyder inte att du som chef kan strunta i att planera. Men det innebär att du också måste vara vaken och ha förmågan att kasta alla planer över bord när den lyckliga slumpen slår till.

Dagens arbetsplatser kännetecknas ofta av att det saknas tydliga ansvarsområden och fullständig samorientering. Det råder också oklarhet kring vad ledarskap innebär och vad man kan och bör kunna förvänta sig av en chef.

Med andra ord ett arbetsliv som präglas av olika former av kaos. Hindrar det dina medarbetare från att arbeta effektivt med innovation?

Nej, är svaret från KTH-forskarna Lucia Crevani, Monica Lindgren och Johann Packendorff:

– Tvärtom, just då kan handlingsutrymmet ifrågasättas, utmanas, förändras och omformas, vilket innebär förutsättningar för att skapa det nya.

Det som betraktas som stora innovationer börjar ofta i små ändringar av riktning och handlingsutrymme som med tiden växer. På så sätt är skapandet av handlingsutrymme och rikt-



”Att investera i relationer går inte alltid att räkna hem som snabba och konkreta resultat.”

ning, det vill säga ledarskapsarbete, intimt kopplat till innovation, menar forskarna.

De ser tre kaosfaktorer på en arbetsplats som, rätt hanterade, snarast kan bidra till att underlätta och driva på innovation:

1. Vi får ständigt förhandla om handlingsutrymmet.

Tvärt emot föreställningen att tydliga ansvarsområden gör fokus på innovation möjligt, kan förhandlingar om ansvarsområden bli en del av en innovativ process.

När innovation sker kommer aktörernas olika relationer till varandra att ändras. I de ledarskapskulturer där detta är okontroversiellt blir organiseringen av relationerna en del av det som ska utvecklas.

Arbetsfördelning är inte en förutsättning för innovationsprocesser, utan en del av innovationsprocessen.

2. Vi är inte helt samspelta.

Forskarna har studerat situationer där personer med olika yrken är inblandade i samma innovationsprocesser.

De olika världsbilderna kan då upplevas som ett problem, men ofta är det just dessa friktionsytor och gränsländ som driver de innovativa processerna framåt.

Om alla var fullständigt samorienterade kan man anta att ett detaljplanerat projektarbete skulle flyta på ytterst effektivt. Men med kreativt arbete är det annorlunda. Där blir olikheterna en tillgång som höjer kvaliteten på idéerna och därmed effektiviteten.

3. Vi vet inte vad chefen har för roll.

Alla bär på sina egna bilder av vad som är gott ledarskap och när ledarskapet behövs eller inte. Ofta finns förväntningar på att chefen ska leva upp till rollen som den starka och beslutskraftiga ledaren.

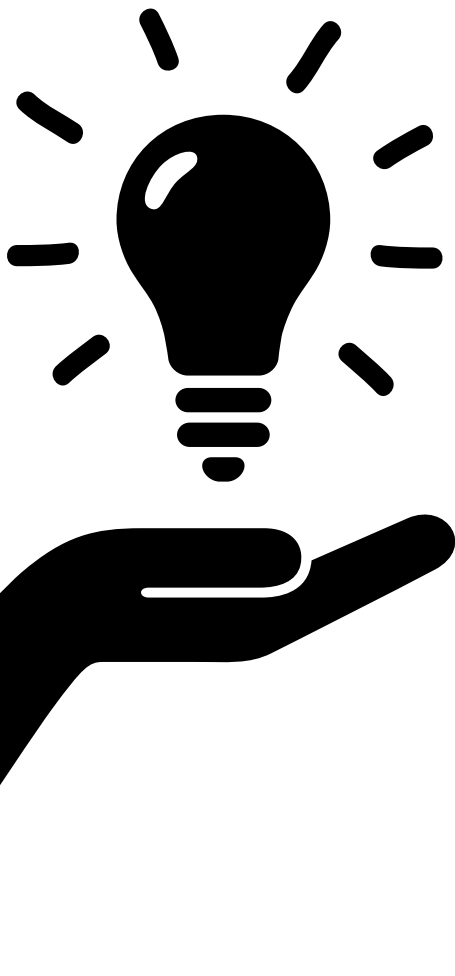
Men det finns tillfällen när ledarskapsidealerna är mindre klara, tvetydiga eller kanske till och med förbleknar bredvid andra ideal som gäller i ett visst yrke. Och då fungerar innovationsprocesserna nog så bra.

I den praktiska vardagen skapas nämligen riktning, samorientering och handlingsutrymme genom ett ledarskapsarbete som alla i någon mån deltar i. Lösningen är inte en chef som kommer in utifrån, som är proffs på att leda och som löser alla problem.

Vissa former av kaos och osäkerhet gynnar alltså innovation. Men man ska samtidigt komma ihåg att det alltid är ett högriskprojekt att avsätta tid, energi och resurser på något som kanske bara kommer att rinna ut i sanden.

Därför kan det vara lockande att sätta sig och förhandla om redan kända lösningar i stället för att utforska nya möjligheter tillsammans. Det kan upplevas som mer effektivt, men det är ett snabbt sätt att ta död på kreativitet och nytänkande. Fokus hamnar då automatiskt på kortsiktigt effektiva åtgärder och lösningar.

Att investera i relationer går inte alltid att räkna hem som snabba och konkreta resultat i form av handlingsplaner eller ökad lönsamhet. Men nu är det innovationsarbete vi talar om. Och det är i någon mån alltid en resa in i det okända. ■



Så kan du förnya svensk innovation

I Sverige är vi bra på innovation jämfört med de flesta andra länder. Men det finns en hel del att göra för att bli ännu bättre.

Det svenska arbetslivet och den svenska kulturen är jämförelsevis öppen för förändring. I vårt arbetsliv introduceras ny teknik relativt snabbt och arbetsorganisationen präglas av delegerat ansvar och målstyrning.

I Sverige satsas också relativt stora belopp på forskning och utveckling, även om ett mindre antal företag står för en stor del av dessa satsningar.

I internationella undersökningar av innovativ förmåga rankas Sverige som ett av de mest innovationsbenägna länderna i världen. Vi ligger före starka konkurrenter som Singapore, Hongkong, Finland, Danmark och USA, men efter toppnationen Schweiz.

SVENSKT LEDARSKAP kännetecknas av att vi delegerar mycket ansvar och befogenheter och har en förtroendefull ledarstil. Även om våra ideal ibland är mer retorik än praktik (många svenska organisationer är lika toppstyrda och stelbenta som sina utländska motsvarigheter) passar de

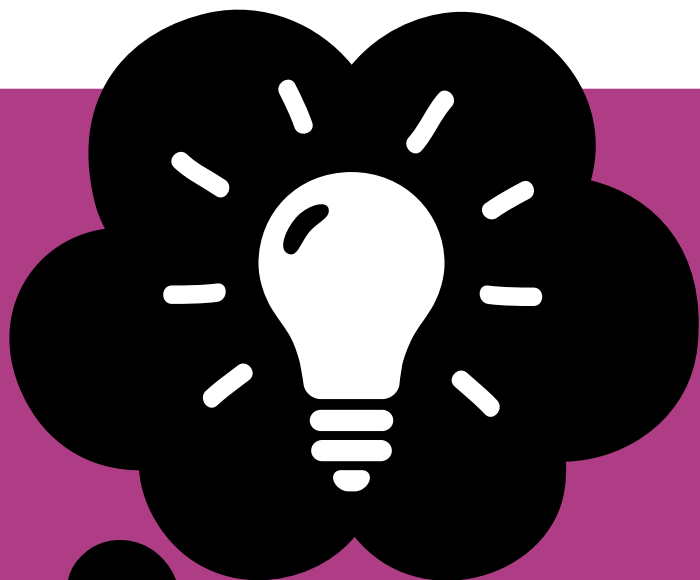
grundläggande tankarna mycket väl in i strävan att understödja innovationsprocesser.

Forskarna Henrik Kock, Peter Nilsson och Andreas Wallo vid Linköpings universitet har gjort en fallstudie som visar hur ett typiskt nutida svenskt förhållningssätt till HR-frågor kan vara gångbart även i andra kulturer.

Ett verkstadsföretag från Östergötland behövde en platschef till sitt dotterbolag i Kina. Man anställde en kinesisk chef som tidigare hade arbetat i andra stora svenska företag.

Den nya chefen valde en mer "svensk" ledarstil än vad som är brukligt i Kina för att leda sina uteslutande kinesiska medarbetare. En av hans första åtgärder var att sätta upp en klassisk förslagslåda och uppmana de anställda att komma med förbättringsförslag.

Chefen möttes först med misstänksamhet. Vad skulle hända om man kom med dåliga förslag? Skulle man bli bestraffad?



”Tiden då ett företag kunde bli framgångsrikt bara genom en ’snilleprodukt’ som löser problem på ett radikalt nytt sätt är förbi.

Men efterhand började idéerna droppa in. Flera av dem genomfördes med resultatet att tidigare omständliga arbetsuppgifter underlättades och företaget sparade pengar.

DEN KINESISKA CHEFEN menar att det är fullt möjligt att införa ett mer ”svenskt” ledar- och medarbetarskap i den vanligtvis auktoritära och hierarkiska kinesiska kulturen.

Som belägg har han kunnat visa att fabriken har en betydligt lägre personalomsättning än jämförbara arbetsplatser, trots att lönerna är något lägre.

De anställda väljer att stanna för att det är en trivsamt och stimulerande arbetsplats.

Dessutom har det varit lättare för företaget att göra kostnadsbesparingar och effektiviseringar.

Men även om det svenska ledarskapet ligger bra till finns mer att göra. Forskarna Leif Denti, Sven Hemlin och Stefan Tengblad anser att det svenska innovationssystemet står inför en dubbel utmaning.

1. Storföretagen får inte bli för byråkratiska och produktinriktade.

Några storföretag står för en stor andel av Sveriges samlade forsknings- och utvecklingsverksamhet. För dem gäller det att undvika byråkratisering och att se till att deras innovationer är kund- och marknadsdrivna.

De svenska storföretagens marknadspositioner bygger i stor utsträckning på innovationer som gjordes när företagen – och i synnerhet FoU-resurserna – var mycket mindre.

Svensk industrihistoria ger många exempel på hur företag har nått framgångar genom samarbeten med viktiga kunder. Exempel finns med gruvföretag (Atlas Copco och Sandvik), statliga affärsverk (Asea/ABB, Ericsson) eller transportföretag (Volvo och Scania).

I Astras fall förekom ett mycket fruktbart samarbete med universitetssjukhus. Varför inte involvera kunderna i innovationsprocesserna och om möjligt låta en effektivisering av deras verksamheter bli en del av det egna utvecklingsarbetet?

Storföretagens innovationsverksamhet bör inte heller vara ensidigt inriktad på att ta fram nya tekniska produkter, utan även på tjänsteproduktion, serviceverksamhet, logistik och interna arbetsformer.

Tiden är sedan länge förbi då ett företag kunde bli framgångsrikt bara genom en ”snilleprodukt” som löser problem på ett radikalt nytt sätt.

En innovation som slår i dag handlar ofta om att knyta samman olika kompetenser på ett nytt sätt, till exempel it-system, logistiklösningar eller tjänsteproduktion.

Det kan också handla om att överföra teknik från ett område till ett annat, som ny it-teknik till traditionella produkter.

2. Småföretagen och tjänstesektorn behöver satsa mer på innovation.

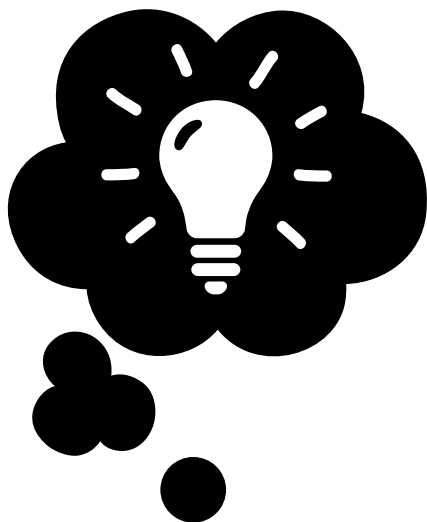
I många viktiga sektorer ger företagen inte innovationsarbetet samma position som de internationaliserade storföretagen gör. Det rör sig ofta om sektorer som domineras av inhemska aktörer och i områden som är starkt offentligt reglerade.

Den kommunala sektorn är ett exempel på ett område som behöver mer innovationsförmåga. I stället för att understödja innovationsarbetet där får ledarskapet ofta en mer förvaltande roll.

Att spara pengar och följa reglerna tar över i stället för att man stimulerar medarbetarnas initiativkraft att förbättra verksamheten.

Också här finns det ett behov av att engagera kunder och brukare i innovationsarbetet. Eller så borde man åtminstone se till att deras behov är det grundläggande syftet och målet med arbetet.

Svensk innovationsförmåga står sig alltså förhållandevis väl. Men inte så väl att inte den också skulle må bra av lite nytänkande. ■



BESTÄLL TIDIGARE UTGÅVOR I VÅR GUIDE-SERIE

- Tjänstepension
- Motivera till framgång
 - Få mer gjort
 - Stress
- Konsten att leda unga
- Allt om personlighetstester
- Allt om de svåraste samtalen
 - Med fokus på det friska
 - Tydlig som chef
- Bli bäst på att förändra
 - Sikta mot stjärnorna
 - Mentor & adept
- Hitta din personliga ledarstil
 - Du är en förebild
- Bygg ditt team till framgång

Pris 49 kr styck plus moms. Minsta beställning 10 st.
För mer info gå till chef.se/chefs-guider

