

VINNOVA

VINNOVA RAPPORT
VR 2010:18



UPPDRAG LEDARE

OM KONSTEN ATT BLI EN BÄTTRE CENTRUMFÖRESTÅNDARE

ELIZABETH NEU MORÉN & PEDER HÅRD AF SEGERSTAD

Titel: Uppdrag Ledare – Om konsten att bli en bättre centrumföreståndare

Författare: Elizabeth Neu Morén & Peder Hård af Segerstad

Serie: VINNOVA Rapport VR 2010:18

ISBN: 978-91-86517-22-9

ISSN: 1650-3104

Utgiven: September 2010

Utgivare: VINNOVA – Verket för innovationssystem

VINNOVA Diariernr: 2008-2203

Om VINNOVA

Vi ska bidra till att höja tillväxten och välbefindandet i hela landet. Målen delar vi med många, men sättet att gå till väga är i högsta grad vårt eget.

Vårt speciella ansvarsområde är innovationer kopplade till forskning och utveckling – det vill säga nyskapande, framgångsrika produkter, tjänster eller processer med vetenskaplig bas. Våra uppgifter är att finansiera den behovsmotiverade forskningen som ett konkurrenskraftigt näringsliv och ett välmående samhälle behöver, samt att stärka de nätverk som är nödvändiga kring det arbetet.

VINNOVA är en statlig myndighet under Näringsdepartementet och har cirka 200 medarbetare och en årsbudget på cirka 2 miljarder kronor till sitt förfogande.

I serien VINNOVA Rapport publiceras externt framtagna rapporter, delrapporter, kunskapsammanställningar, synteser, översikter och strategiskt viktiga arbeten från program och projekt som fått anslag av VINNOVA.

FORSKNING OCH INNOVATION FÖR HÅLLBAR TILLVÄXT

I VINNOVAs publikationsserier redovisar bland andra forskare, utredare och analytiker sina projekt. Publiceringen innebär inte att VINNOVA tar ställning till framförda åsikter, slutsatser och resultat. Undantag är publikationsserien VINNOVA Policy som återger VINNOVAs synpunkter och ställningstaganden.

VINNOVAs publikationer finns att beställa, läsa och ladda ner via www.VINNOVA.se. Tryckta utgåvor av VINNOVA Analys, Forum och Rapport säljs via Fritzes, www.fritzes.se, tel 08-598 191 90, fax 08-598 191 91 eller order.fritzes@nj.se

Uppdrag Ledare

OM KONSTEN ATT BLI EN BÄTTRE CENTRUMFÖRESTÅNDARE



Uppdrag Ledare

OM KONSTEN ATT BLI EN BÄTTRE CENTRUMFÖRESTÅNDARE

Ett försök till sammanfattning, beskrivning och fördjupning av utvecklingsprogrammet Uppdrag Ledare. Programmet genomfördes under 2008-2010 genom sex tvådagsseminarier.

Parallellt med programmet har några av de medverkande centrumen besökts för att kunna ge fler belysande exempel på de teman som tagits upp i programmet.



Innehåll

1. INLEDNING	sid 7
Varför denna bok?.....	sid 7
Bokens innehåll och struktur	sid 8
Om tal och ton	sid 10
2. LEDARUTVECKLINGS-PROGRAMMET UPPDRAG LEDARE	sid 11
Syfte och pedagogisk idé ...	sid 12
Struktur och innehåll	sid 13
Gästföreläsare	sid 15
Personer bakom Uppdrag Ledare	sid 16
Vad är ett centrum?	sid 18
VINNOVAs roll	sid 19
Nyckelbegreppet Triple Helix	sid 20
Centrum som varit representerade	sid 22
Vad innebär det att vara centrumledare?	sid 23
3. LEDARSKAP	sid 27
Chef och ledare – inte alltid samma sak	sid 27
Ledarskapsforskning – en hundraårig tradition	sid 29
Centrumledarskapets utmaningar i praktiken.....	sid 31
En ledares uppgifter	sid 34
Triple Helix – kunskaps-triangeln	sid 39
Samverkan med industrin .	sid 41
Fyra ledningsrum – olika ledarroller	sid 44
4. ORGANISATION OCH STRUKTUR	sid 53
Den formella organisationen – fem kriterier	sid 53
Varför finns organisationer?sid	56
Organisationsstruktur	sid 59
Organisationers mångtydighet	sid 62
Att leda förändringsarbete .	sid 66
Varför är det så svårt med förändringsarbete?.....	sid 68
Olika grader av förändring	sid 70
5. STRATEGIARBETE	sid 73
Idé och vision.....	sid 73
Strategi och strategiarbete	sid 75
Strategi och taktik	sid 77
Idéhistorisk exkurs	sid 79
Strategipyramiden	sid 81
Strategiarbetets paradox ...	sid 83
Strategiarbetet som läroprocess	sid 84
6. ATT LEDA GRUPPER	sid 87
Betydelsen av självinsikt hos ledare	sid 87
Myer-Briggs Type Indicator – åtta personlighetspreferenser	sid 90
16 personlighetstyper	sid 92
Konflikthantering	sid 95
Såra samtal	sid 98
Att bygga en robust arbetsmiljö	sid 100
Jämställdhetsarbete	sid 102
Varför finns det så få kvinnliga chefer	sid 106
7. KOMMUNIKATION	sid 109
Vårt viktigaste verktyg	sid 109
Kommunikativ kompetens	sid 111
Konsten att samtala	sid 113
Intern och extern kommunikation	sid 115
Mediekontakter	sid 121
Goda möten – om att lyssna och verkligen förstå	sid 125
8. UTVECKLING PÅGÅR	sid 129
Att sja om framtiden	sid 129
Uppdrag Ledare – har programmet gjort skillnad?	sid 131
EFTERORD	sid 138
Litteraturlista	sid 140

Denna bok är producerad i samarbete mellan VINNOVA, Aspören Ledarresurs AB, IPF och Knalten Marknadskommunikation m.fl.

Textförfattare: Elizabeth Neu Morén och Peder Hård af Segerstad, båda från Institutet för Personal- och Företagsutveckling, IPF.

Grafisk form: Tommy Berglund, Knalten Marknadskommunikation.

Foto: Huvudsakligen Peter Lysell, Sharing Insight.

Redaktion: Utöver ovannämnda personer har redaktionen bestått av Anna Aspören, Aspören Ledarresurs och Bengt Lannö, Knalten Marknadskommunikation.

Uppdragsgivare: VINNOVA, genom Mattias Lundberg och Erik Litborn.

Tryck: Edita Västra Aros AB.

Inledning

VILKET SYFTE har den här boken, och för vem är den skriven? Hur är den upplagd, och hur kan man använda den? Frågorna är många, och de mest grundläggande får du svar på i det här inledande kapitlet.

Varför denna bok?

Den bok du har i handen är ingen vanlig ledarskapshandbok. Vissa inslag har visserligen likheter med de böcker som används på kurser i ledarskap, nämligen att vetenskapliga teorier och modeller återges och diskuteras. Denna bok innehåller dock mer än så. Den innehåller erfarenheter och reflektioner från ledare av framgångsrika forsknings- och innovationsmiljöer, vilket ger teorin en praktisk inramning av ”kött och blod”.

Upprinnelsen till boken var en inbjudan från VINNOVA till ledare för starka forsknings- och innovationsmiljöer att följa ett ledarutvecklingsprogram kallat UPPDRAG LEDARE. Inbjudan riktades till centrumföreståndare för VINN Excellence Center, Berzelii Centra och Institute Excellence Centres (vilket alla är långsiktiga program för utlysta forskningsmedel från VINNOVA) men även till föreståndare för andra typer av centrumbildningar med andra finansiärer. De uppemot 70 personer som sedan deltog i Uppdrag Ledare kom således från flera olika typer av centrum. Programmet sträckte sig över 1,5 år och deltagarna träffades under denna tidsperiod för gemensam reflektion och ömsesidigt erfarenhetsutbyte kring olika teman under *sex seminarier om vardera två dagar*.

Denna bok har flera syften. Det första syftet är att ge de deltagare som deltog i Uppdrag Ledare en *återkoppling* för att friska upp minnet. Hur såg programmet i sin helhet ut? Vilka centrala teman diskuterades? Och inte minst, gjorde programmet någon skillnad?

Men för att boken inte bara ska upplevas som en kursdokumentation är det andra syftet att utveckla de teman som diskuterades under seminarierna för

att på så vis *inspirera till fortsatt reflektion*. Av det skälet följer inte bokens kapitel det tematiska seminarieprogrammet i tur och ordning eftersom vissa teman återkommit flera gånger under programmet. Vissa teman har också krävt ett större utrymme än andra, vilket gör att avsnittens längd skiljer sig åt i boken.

Tanken är dock att ta de teorier och modeller som diskuterades under Uppdrag Ledare ett steg längre för att *ge en fördjupad kunskap och förståelse*. För att detta inte ska bli ”torrsim” ges exempel från seminarierna, det vill säga från programdeltagarnas egna diskussioner.

En ambition har således varit att varsamt väva samman centrumföreståndarnas egna erfarenheter med utvalda delar av aktuell samhälls- och beteendevetenskaplig forskning.

För att ytterligare belysa de teman som diskuterades under Uppdrag Ledare har även exempel från några utvalda centrums vardagliga arbete infogats i texten. Tanken med detta är att belysa det konkreta arbete som sker i olika centrum i relation till de teman som diskuterats under seminarieprogrammet. Exempel på detta kan vara hur olika centrum arbetar med sin externa kommunikation, med jämställdhetsarbete etc.

Ett tredje syfte är att boken ska kunna fungera som *en inspirationskälla för personer som inte själva deltagit i Uppdrag Ledare*. Vad är egentligen centrumledarskap och vilka centrala frågeställningar behöver en centrumledare fundera över? Vilka situationer kan en ledare hamna i och vilka förmågor krävs för att hantera dem?

En förhoppning med detta är att väcka ett intresse för centrumledarskapets komplexa natur och öka förståelsen för en centrumledares vardag för att i förlängningen förbättra förutsättningarna för samarbete och effektivitet i våra starka forsknings- och innovationsmiljöer.

Bokens innehåll och struktur

Denna bok kan läsas på många olika sätt. Självklart är det tänkt att den ska följa en logik som gör det intressant att läsa den från pärm till pärm. Boken inleds därför med två kortare kapitel som sätter in läsaren i sammanhanget.

Efter det inledande kapitlet följer ett kapitel som redogör för Uppdrag Ledares innehåll och genomförande. Här diskuteras också centrumbegreppet, det vill säga vad ett centrum är och vad det kan innebära att vara centrumledare.

Efter de två inledande kapitlen följer fem mer omfattande kapitel med tematiskt innehåll. Det är LEDARSKAP, ORGANISATION OCH STRUKTUR, STRATEGIARBETE, ATT LEDA GRUPPER samt KOMMUNIKATION. Dessa kapitel kan med fördel läsas i tur och ordning, men tanken är att man som läsare också ska kunna använda boken som ett slags uppslagsverk. När det i den egna verksamheten uppstår frågor som exempelvis rör jämställdhet eller konflikthantering, ska en läsare kunna slå upp kapitlet ”Att leda grupper” och få inspiration och/eller vägledning. Ett annat sätt att läsa boken är förstås att bläddra igenom den och börja med de avsnitt som verkar mest intressanta! En ambition har således varit att låta boken följa en röd tråd, men där avsnitten inte nödvändigtvis måste läsas i en viss ordning.

I kapitlet LEDARSKAP diskuteras begreppet i sig och vad som är unikt för ett ledarskap som sträcker sig över organisatoriska gränser, som det gör för en centrumledare. I detta kapitel redogörs också för begreppet *Triple Helix* vars innebörd avser ge en bild av samverkan mellan akademi, myndigheter och innovationsinriktade företag i en dynamisk process.

Kapitlet ORGANISATION OCH STRUKTUR inleds med en fördjupning av begreppet organisationsstruktur och vad som egentligen organiseras vid bildandet av ett centrum. Andra avsnitt är här hur man kan förstå organisationers mångtydighet och vad man bör tänka på när man ska leda förändringsarbete.

I kapitlet om STRATEGIARBETE görs en fördjupning i vad det strategiska arbetet innebär och några distinktioner görs också mellan begreppen strategi och taktik. Kapitlet omfattar också ett avsnitt om strategi som läroprocess.

I det nästkommande kapitlet som kallas ATT LEDA GRUPPER fokuseras viken av att som ledare förstå sig själv och andra människor. Som ett verktyg för detta presenteras *Myers-Briggs Type Indicator* (MBTI), som ett underlag för diskussioner om olika personlighetstyper. Därefter följer avsnitt om bland annat konflikthantering och jämställdhetsarbete.

Det sista tematiska kapitlet har kallats för KOMMUNIKATION och det innehåller avsnitt om både extern och intern kommunikation. Vilka kanaler kan användas för att berätta om centrumets verksamhet för omvärlden?

Som avslutning ligger kapitlet UTVECKLING PÅGÅR och det omfattar ett avsnitt om framtidsscenarioer och ett om vad programdeltagarna tycker att de lärt sig och hur de kan fortsätta med utvecklingsarbetet på ”hemmaplan”.

Om tal och ton

Till sist ska här nämnas något om den ton som slås an i boken. Ambitionen har varit att centrumföreståndarnas egna erfarenheter (vilka tagits direkt från samtal eller redovisningar på blädderblock under seminarierna) textmässigt mixas med en fördjupning av teorier och modeller. Detta ställer dock krav på läsaren.

För att inte göra våld på det centrumföreståndarna själva sagt eller skrivit har sådant material återgivits så obearbetat som möjligt i boken. En konsekvens av detta är att vissa stycken skrivits med talspråk, i olika tempus och rent av i ofullständiga meningar. En förhoppning är att detta ska ge ett levande intryck. För att växlingarna mellan dessa stycken och de mer teoretiska diskussionerna i boken inte ska bli alltför stora har antalet referenser hållits till ett minimum. Det ska också tilläggas att denna bok vuxit fram i en parallell process till genomförandet av Uppdrag Ledare. De modeller och teorier som presenteras i de kommande kapitlen har alltså valts ut i två steg. I det första steget har modeller och teorier valts ut vid planeringen av programmet, det vill säga det som sedan utgjort det teoretiska innehållet under seminarierna. Vid författandet av boken har sedan i det andra steget modeller och teorier valts ut som på ett lämpligt sätt kompletterar det som diskuterats under Uppdrag Ledare. Vid valet av referenser har lättillgängligheten varit ett viktigt urvalskriterium.

LEDARUTVECKLINGSPROGRAMMET

Uppdrag Ledare

HÄR BERÄTTAR vi mer om syftet med Uppdrag Ledare, och varför tonvikten har legat på utveckling snarare än utbildning. Du får också veta vad de sex tvådagarsseminarierna hade för teman och vilka gästföreläsare som medverkade. Vi tar även upp centrumbegreppet i sig och vad det innebär att vara centrumföreståndare. Dessutom finner du en kort presentation av vilka personer som ligger bakom upplägget, genomförandet och dokumentationen av programmet, samt från vilka centrum som deltagarna kom.

Som nämndes i föregående kapitel, riktades inbjudan till Uppdrag Ledare till föreståndare och andra personer med ledande befattning för olika typer av forskningscentrum. De uppemot 70 personer som deltog i Uppdrag Ledare kom således från flera olika typer av miljöer, som exempelvis VINN Excellence Center, Berzelii Centra, Institute Excellence Centres, men även andra centrumbildningar med andra finansiärer än VINNOVA.

Uppdrag Ledare bestod av sex tvådagarsseminarier och genomfördes i interntform under perioden oktober 2008 – februari 2010. För att främja det gemensamma lärandet och underlätta för nätverksbyggande delades deltagarna upp i två grupper och varje seminarium genomfördes därför två gånger med samma innehåll. Deltagarna kunde välja vilket av de två seminarierna med samma innehåll de ville delta i, vilket skapade en viss flexibilitet beträffande datumen.

Syfte och pedagogisk idé

Syftet med Uppdrag Ledare var, som det stod i inbjudan till programmet: ”att utveckla och stärka centrumföreståndarnas förmåga att leda verksamheten”.

Ambitionen var att Uppdrag Ledare skulle:

- Ge möjlighet till reflektion och fördjupat lärande kring det egna ledarskapet.
- Genom erfarenhetsutbyte byggt på beprövade modeller bidra till att fördjupa och vidareutveckla kunskapen om konsten att leda forskningscentrum.
- Bidra till att centrumen blir ännu mer framgångsrika forsknings- och innovationsmiljöer.

I inbjudan betonades att Uppdrag Ledare inte skulle uppfattas som en chefsutbildning, det vill säga den typ av kurser om exempelvis arbetsrätt, chefs skyldigheter och rättigheter och rutiner för chefsarbetet som regelmässigt erbjuds nyblivna chefer. Uppdrag Ledare skulle istället betraktas som ett *utvecklingsprogram* för att ”bygga vetenskaplig excellens genom gränsöverskridande ledarskap”.

Utvecklingsprogrammet Uppdrag Ledare presenteras översiktligt i en fyrsidig A5-folier. Denna kan beställas från VINNOVA av den som vill ha en presentation i komprimerad form.



Betoningen på *utveckling* istället för *utbildning* innebar att arbetssättet kom att präglas av en pedagogik, där deltagarnas egna erfarenheter av chefs- och ledarskap lyftes fram och bildade utgångspunkt för reflektion och kvalificerat erfarenhetsutbyte. Praktiskt yttrade sig detta i att Uppdrag Ledare kom att innehålla mycket samtal, många grupparbeten och konkreta övningar i samtalsteknik, feedback, coachning och andra för ledarskapet viktiga verktyg.

Framgångsrikt ledarskap förutsätter god självkännetdom, och ett annat viktigt inslag i programmet var det personlighetstest – Myers-Briggs Type Indicator – som deltagarna genomförde. Detta bildade utgångspunkt för många samtal om människors lik- och olikheter och vad olika sätt att ta till sig information och lösa problem betyder för samarbete och gemensam utveckling.

Uppdrag Ledare genomfördes i internatform på Sigtunastiftelsen, vars lugna och av kultur och tradition präglade miljö visade sig vara en utmärkt inramning till programmet.

Varje seminarium innehöll följande beståndsdelar:

TEMA – FÖRDJUPNING enligt modellen inledande, kort föreläsning, tillämpning av beprövade modeller samt gruppdiskussioner.

PROBLEMLÖSNING OCH ERFARENHETSBYT baserat på aktuella problem och frågeställningar (grupphandledning och ”parcoaching”).

Den andra dagen under ett tvådagarsseminarium inleddes alltid med en ”backspegel”, det vill säga ett kort pass där deltagarna ombads att reflektera över och samtala om det som hänt föregående dag och vilka insikter det gett. Inbjudna gästföreläsare var också ett återkommande inslag under flera seminarier.

Struktur och innehåll

Varje tvådagarsseminarium hade ett övergripande tema enligt följande:

UPPGIFTEN. Uppdrag Ledare inleddes med ett avstamp i den grundläggande uppgiften som centrumföreståndare som är av gränsöverskridande karaktär. Vilken är den gemensamma idén som ska förverkligas i samarbete med



Programmets sex tvådagarsseminarier har varit förlagda på Sigtunastiftelsen, och har genomförts under tiden oktober 2008 till februari 2010. Deltagarna har därigenom kunnat följa årstidernas växlingar utanför de akademiska rummen.

industri, akademi, forskningsinstitut och myndigheter? Vilka bär idén tillsammans och vad förväntas slutresultatet bli?

LEDAREN. Under det andra seminariet fick deltagarna reflektera över sina individuella ledaregenskaper med hjälp av verktyget Myers-Briggs Type Indicator, eftersom självkännedom är en nyckel till att se och skapa förutsättningar för andra.

PROGRAMMAKAREN. Under detta tema diskuterades olika organisationsmodeller och hur dessa kan utvecklas över tid. Andra frågor som diskuterades var de samlade erfarenheterna kring konsten att designa program och projekt och hur man kan hantera den nödvändiga förändringen i olika faser. Genus och jämställdhet var också viktiga punkter under detta seminarium.

COACHEN. En ledares främsta verktyg är samtalet. Under detta tema övades coachning som samtalsteknik och här diskuterades även konflikthantering och hur man bygger en robust arbetsmiljö. Hur ta vara på mångfald och olikheter? Hur skapa goda förutsättningar för kreativa och mänskliga möten?

KOMMUNIKATÖREN. Kommunikation och nätverksbyggande är två framgångsnycklar i allt ledarskap. En viktig uppgift för en centrumföreståndare är således att bygga upp en tydlig kommunikation både inom centrumet men även utåt mot omvärlden. Under detta tema diskuterades olika kommunikationskanaler och olika samtalstekniker.

UTVECKLING PÅGÅR. Under det avslutande seminariet kastades en blick både bakåt och framåt. Tillbakablicken syftade till att reflektera över Uppdrag Ledare och vad programmet gjort för skillnad för deltagarna. Framåtblicken syftade till att reflektera över kommande utmaningar och hur de kan bemötas.

Gästföreläsare

Gästföreläsare har varit ett viktigt inslag i programmet, och följande personer har medverkat i seminarieserien:

John Alexander, talade om ”storytelling” som en metod för effektiv kommunikation.

Katarina Berg, mobiloperatören 3, om betydelsen av intern och extern kommunikation.

Thomas Fürth, Kairos Futures, talade om framtids- och omvärldsbevakning.

Catharina Hiort och *Gunnar Jonnergård* från Chalmers redovisade en studie av akademiskt ledarskap, ”Akademiska rum”.

Staffan Hjorth, VINNOVA, talade om att skapa och leda framgångsrikt centrumarbete.

Pia Höök, KTH och Handelshögskolan, och *Anna Wahl*, KTH, som talade om genus och jämställdhet.

Thomas Jordan, Göteborgs universitet, talade om hur man skapar konstruktiva och kreativa arbetsmiljöer.

Töive Kivikas, f.d. VD för Studsvik, om ledarskap och relationer.

Personer bakom Uppdrag Ledare

Den bok du har framför dig är resultatet av ett samarbete mellan flera aktörer:

Uppdragsgivare och beställare är VINNOVA, som under hela Uppdrag Ledare representerats av Mattias Lundberg och Erik Litborn.

Mattias Lundberg är ansvarig för VINN Excellence Center, och har varit huvudansvarig för Uppdrag Ledare.

Erik Litborn är ansvarig för programmet Berzelii Centra samt mobilitetsprogrammen VINNEMER och VINNPRO. Han är teknologie doktor från KTH och har erfarenhet av Nanokemiprogrammet, finansierat av Stiftelsen för Strategisk Forskning, samt industriellt forsknings- och utvecklingsarbete vid bioteknikföretaget Gnothis AB.

Genomförandet av programmet har Anna Aspgrén, Aspgrén Ledarresurs och Peter Lysell, Sharing Insight, ansvarat för. Anna och Peter har planerat varje seminarium, tagit fram material, hållit egna föredrag och bjudit in gästföreläsare. De två första seminarierna planerades och genomfördes också tillsammans med Barbro Mellberg, Ledarinstitutet.

Anna Aspgrén är civilingenjör och driver ett eget företag, Aspgrén Ledarresurs AB, som konsult inom ledarskap och strategiutveckling. Anna har mångårig erfarenhet av ledarskap och teknikutveckling, både som chef och projektledare inom Ericsson. Hon har också stor erfarenhet av samverkan med, och uppdrag inom, akademi och offentlig sektor.

Peter Lysell är delägare och konsult i Sharing Insight. Med tidigare erfarenhet som ledare inom kemiindustrin och som föreståndare för ett kompetenscentrum jobbar Peter idag internationellt med att förmedla insikter om hur man får medarbetare och organisationer att växa och nå sin fulla potential.

Barbro Mellberg är organisationskonsult och delägare i Ledarinstitutet sedan 1993. Barbro har mångårig egen cheferfarenhet från folkrörelseorganisation och arbetar som konsult med organisations-, ledar-, grupp- och individutveckling.

De personer som *dokumenterat Uppdrag Ledare* och som har *författat texten* i denna bok är Elizabeth Neu Morén och Peder Hård af Segerstad båda från Institutet för Personal- och Företagsutveckling (IPF) AB.

Elizabeth Neu Morén är ekonomie doktor i företagsekonomi och hon arbetar utöver sin tjänst som universitetslektor vid Uppsala universitet som konsult vid IPF AB med ledarutvecklingsprogram och utredningar. Elizabeth har ett särskilt forskningsintresse för chefs arbete men har också undervisat

Från vänster: Elizabeth Neu Morén och Peder Hård af Segerstad, de båda textförfattarna till denna bok, samt Anna Aspgrén, som tillsammans med Peter Lysell har ansvarat för programmets genomförande.



och utvecklat kurser inom områdena organisationsteori samt ekonomi- och verksamhetsstyrning.

Peder Hård af Segerstad är docent i sociologi vid Uppsala universitet och har tjänstgjort som universitetslektor i medie- och kommunikationsvetenskap och tidigare under många år arbetat som seniorkonsult på IPF AB, där han både medverkade i ledarutvecklingsprogram och genomförde utrednings- och utvärderingsuppdrag. Han är framför allt intresserad av människans kommunikation och har skrivit flera böcker på det temat.

Vad är ett centrum?

I en allmän bemärkelse utgör en centrumbildning en mer eller mindre formell organisation av olika aktörer med gemensamma intressen. Varje aktör har vanligtvis en annan ursprunglig organisationstillhörighet men väljer att aktivt delta i en centrumbildning för att kunna fokusera på ett särskilt, avgränsat område. Vad man ska fokusera på formuleras vanligen i ett gemensamt utformat forskningsprogram som sedan också genomförs och vidareutvecklas gemensamt.

Syftet med en centrumbildning är ofta att stärka samverkan mellan universitet och/eller forskningsinstitut och omvärlden genom olika typer av forsknings- och utvecklingsprojekt. Det som är unikt för ett centrum är således att det utgör *en struktur mellan strukturer*, eller med andra ord *en organisation mellan olika organisationer*. Detta gör att de personer som ingår i en centrumbildning ofta identifierar sig med flera grupperingar samtidigt. En av programdeltagarna på Uppdrag Ledare beskriver detta som något alldeles naturligt:

Centrumet är ju en grupp, vi är en grupp. Men som individ har man ju vant sig vid att gå mellan olika identiteter, det är inget konstigt. Jag är ju universitetslektor i företagsekonomi och jag tjänstgör inom centrumet. Men jag undervisar även på universitetet och jag är också en del av min tidigare forskningsgrupp.

De personer som blev inbjudna till Uppdrag Ledare är som tidigare nämnts föreståndare för olika typer av centrumbildningar och de centrum som var



Barbro Mellberg, Ledarinstitutet, deltog i planeringen och genomförandet av de två första seminarierna, med tema "Uppgiften" respektive "Ledaren".

representerade under programmet återfinns längre fram i detta kapitel. När exempel ges i boken är det således från en avgränsad grupp centrumbildningar, även om dessa kan se olika ut sinsemellan beträffande organisation, inriktning och annat.

VINNOVAs roll

VINNOVA är en statlig myndighet (under näringsdepartementet) som har till uppgift att stärka tillväxten och välståndet i Sverige. För att främja detta finansierar VINNOVA behovsmotiverad forskning.

På VINNOVAs hemsida står det att:

Internationellt starka forsknings- och innovationsmiljöer är en av de allra viktigaste konkurrensfaktorerna i den globala konkurrensen. Därför vägleds alla VINNOVAs satsningar av ambitionen att utveckla och vidareutveckla starka forsknings- och innovationsmiljöer.

Som finansiar har alltså VINNOVA en viktig roll vid centrumbildningar, även om finansieringen av ett centrum delas mellan VINNOVA, andra forskningsfinansiarer, offentliga parter, universitet och näringsliv. Det som följer är en närmare beskrivning av tre olika program där centrumbildningar uppmuntras. Skälet till att dessa program beskrivs här är att föreståndarna för dessa tre typer av centrum utgjorde en majoritet av deltagarna på Uppdrag Ledare.

VINN EXCELLENCE CENTER är en stor satsning från VINNOVAs sida. Ambitionen är att få till stånd 25 centrum som finansieras under 10 år. Varje centrum omsätter ca 200 miljoner kronor under denna tidsperiod. Såväl grundforskning som tillämpad forskning bedrivs och dessa centrum ska bidra till att ny kunskap och ny teknik leder till nya produkter, processer och tjänster. För närvarande finansieras 19 centrum.

BERZELII CENTRA är ett samarbete mellan VINNOVA och Vetenskapsrådet för att främja ett snabbare nyttiggörande av excellent grundforskning. En tydlig ambition att aktivt samverka med näringslivet krävs för att nå säkerställt engagemang efter fem år. Finansiering ges med totalt ca 170 miljoner kronor

under högst tio år från Vetenskapsrådet, VINNOVA, värduniversitetet samt näringslivet/offentliga parter. För närvarande finansieras fyra centrum.

INSTITUTE EXCELLENCE CENTRES är ett samarbete mellan VINNOVA, Stiftelsen för kunskaps- och kompetensutveckling (KK-stiftelsen) och Stiftelsen för Strategisk Forskning (SSF). I denna typ av centrum ges forskningsinstitut i samarbete med universitet och näringsliv finansiering i högst sex år för forsknings-, utvecklings- och innovationsverksamhet inom områden som har stor betydelse för Sveriges framtida konkurrenskraft och tillväxt. För närvarande finansieras åtta centrum som vardera omsätter ca 120 miljoner kronor under sex år.

Nyckelbegreppet Triple Helix

Ett centralt begrepp vid centrubildningar är Triple Helix vilket betecknar *aktiv samverkan mellan forskare vid universitet och forskningsinstitut, företag i näringslivet samt staten genom politiker, forskningsfinansiärer eller annan offentlig verksamhet*. För att ge effekter på tillväxten i Sverige måste samspelet fungera väl mellan dessa olika typer av aktörer och en förutsättning för detta är bland annat *ömsesidigt lärande och nyttiggörande av det samlade kunskapsutbudet*.

I kapitel tre kommer en fördjupning av begreppet Triple Helix att göras, men för att förstå vilka utmaningar en centrumföreståndare möter behöver begreppet introduceras redan här. De olika aktörerna har nämligen ofta olika krav och förväntningar, något som en centrumledare får hantera.

Under det allra första seminariet på Uppdrag Ledare fick deltagarna diskutera sina centrums verksamhetsidéer. Resultatet av denna övning blev att hälften av deltagarna framhöll att verksamhetsidéen var att utveckla ny forskning, medan andra hälften uppgav kommersialiseringen av forskningsresultat. På denna punkt framträder således en viss motsättning mellan å ena sidan forskningens och å andra sidan näringslivets intressen. Denna motsättning, vars omfattning dock inte ska överdrivas, utgår inte så mycket ifrån verksamhetens innehåll utan bottenar snarare i olika kulturer och olika sätt att se på och värdera framgång.

Med rätt samverkan kan de olika representanterna för Akademi, Industri och Samhälle skapa en positiv spiral när det gäller forskningsverksamheten och dess resultat, till gagn såväl för de inblandade parterna som för hela samhället.



Inom forskningvärlden och i den akademiska karriären, till exempel i samband med tjänstetillsättningar, väger ofta djupa specialistkunskaper tyngre än förmågan att praktiskt tillämpa kunskaperna och att omsätta dem i kommersiella nyttigheter. På samma sätt värderas vetenskaplig kompetens och teoretiska kunskaper högre än praktisk/administrativ kompetens eller förmågan att leda en organisation. Och vetenskaplig forskning – även sådan som bedrivs i forskarlag – är i stor utsträckning ett ensamarbete, helt enkelt därför att det är ett kunskapsarbete. Det är ett arbete som utförs med huvudet och med de specialistkunskaper som forskaren förvärvat. Därmed inte sagt att uppgiften att motivera och leda andra forskare i deras forskning är oviktig; det är bara det att det inte uppmärksammas på samma sätt som egen forskning. En vetenskaplig artikel väger ofta tyngre än aldrig så betydelsefulla ledarinsatser, framför allt när det kommer till konkurrens om akademiska tjänster.

En annan skillnad mellan de ”två världarna” utgår från synen på resultatet och från sättet att se på tiden. Inom näringslivet är tid pengar på ett annat sätt än inom den offentligt finansierade universitetsvärlden, och därför är kravet på att leverera kommersiellt värdefulla resultat större där än inom akademien. Den här skillnaden är naturligtvis i grunden skenbar – den offentliga sektorn är förstås i grund och botten underkastad samma ekonomiska villkor som den privata – men traditionen inom universitetsvärlden är en annan och på sina håll rent av präglad av ett uttalat ointresse för framgångar på den kommersiella marknaden och för ekonomisk vinning.

Centrum som varit representerade

De centrumföreståndare som deltog i Uppdrag Ledare kom från följande centrum:

VINN EXCELLENCE CENTERS

- Antidiabetic Food Centre, Lunds universitet
- BiMaC Innovation, Kungliga Tekniska högskolan
- BIOMATCELL VINN Excellence Center of Biomaterials and Cell Therapy, Göteborgs universitet
- Centre for Sustainable Communications, Kungliga Tekniska högskolan
- Chase – Chalmers Antenna Systems Excellence Center, Chalmers
- Faste Laboratory – Centre for Functional Product Innovation, Luleå tekniska universitet
- FunMat – Functional Nanoscale Materials, Linköpings universitet
- GigaHertz Centrum, Chalmers
- HELIX – Managing Mobility for Learning, Health and Innovation, Linköpings universitet
- HERO-M – Hierarchic Engineering of Industrial Materials, Kungliga Tekniska högskolan
- iPack Center – Ubiquitous Intelligence for Paper and Packaging, Kungliga Tekniska högskolan
- Mobile Life Centre, Stockholms universitet
- NGIL – Next Generation Innovative Logistics, Lunds universitet
- ProNova VINN Excellence Centre for Protein Technology, Kungliga Tekniska högskolan
- SAMOT – Service and Market Oriented Transport Research Group, Karlstads universitet
- SuMo Biomaterials VINN Excellence Center, Chalmers
- Wingquist Laboratory VINN Excellence Centre Chalmers
- WISENET, Uppsala VINN Excellence Center for Wireless Sensor Networks, Uppsala universitet

BERZELII CENTRA

- Berzelii Center EXSELENT on Porous Materials, Stockholms universitet
- Uppsala Berzelii Technology Center for Neurodiagnostics, Uppsala universitet

INSTITUTE EXCELLENCE CENTRES

- Acreo Fibre Optic Center, Acreo
- Center for Networked Systems, SICS Swedish Institute for Computer Science
- CIC – Casting Innovation Center, Swerea SWecast
- PRISMA – Center for Process Integration in Steelmaking, Swerea MEFOS
- CODIRECT – Controlled Delivery and Release, YKI Ytkemiska Institutet
- EcoBuild – Competence Centre for eco-efficient and innovative wood-based materials, SP Sveriges Tekniska Forskningsinstitut
- FOCUS – FOI Centre for Advanced Sensors, Multisensors and Sensor Networks, FOI Totalförsvarets forskningsinstitut
- IMAGIC – IMAGing Integrated Components, Acreo

SSF-FINANSIERADE CENTRUM

- MRTC – Mälardalen Real-Time research Centre, Mälardalens högskola
- MIVAC – Mucosal Immunity and Vaccines, Göteborgs universitet

ÖVRIGA

- Lean Wood Engineering, Luleå tekniska universitet
- Lighthouse, Chalmers
- Road Technology, VTI Statens väg- och transportforskningsinstitut
- Tromsø Telemedicine Laboratory, Universitetet i Tromsø
- ViP – Virtual prototyping and assessment by simulation, VTI Statens väg- och transportforskningsinstitut
- Waste Refinery, SP Sveriges Tekniska Forskningsinstitut

Vad innebär det att vara centrumledare?

En nödvändig förutsättning för framgångsrikt ledarskap är en klar uppfattning om uppdraget och de krav på organisationen som följer av detta. I de flesta organisationer utgår uppdraget från huvudmannen – ägaren, organisationen, styrelsen – och den verkställande ledarens uppgift är att se till att huvudmannens uppdrag genomförs. Nu är det sällan så att en organisations uppdrag över tid förblir helt oföränderligt, och av det skälet kommer den verkställande ledaren ofta att medverka i utformningen av uppdraget. Trots detta är det viktigt att fastslå att organisationens uppdrag alltid i sista hand

bestäms av huvudmannen. Det gäller i såväl privata företag som offentliga organisationer. I det första fallet är det aktieägarna, vanligtvis företrädare av styrelsen, och i det andra fallet den politiska ledningen, representerad av myndighetschefen, som ytterst formulerar uppdraget.

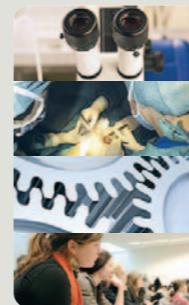
Det betyder också, att för att kunna göra en helgjuten och långsiktig insats, så måste alla de människor som arbetar i organisationen förstå och helst också omfatta uppdraget. Men människor har också personliga drivkrafter och ambitioner – individuella uppdrag, om man så vill – och här uppstår det speciella utmaningar som handlar om *att förena organisationens uppdrag med medarbetarnas personliga mål*.

Just detta, att få människor att arbeta tillsammans för att genomföra ett uppdrag som ytterst formulerats av andra, brukar beskrivas som den viktigaste – och samtidigt svåraste – utmaningen för en ledare. Särskilt komplicerad blir denna uppgift om organisationen omfattar många intressenter med stort engagemang i uppdraget, något som i allra högsta grad måste sägas utmärka de centrumbildningar som står i fokus här.

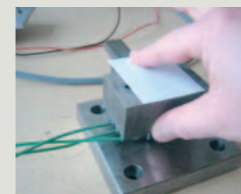
Att balansera och möta en rad olika och ibland motstridiga krav och förväntningar från olika intressenter tillhör alltså en centrumledares vardag. Till detta kommer komplexiteten av att leda en professionell organisation, vilket innebär att medarbetarna ofta är mycket välutbildade och förväntar sig att arbeta relativt självständigt och på basis av sin kompetens. En expert eller en disputerad och väletablerad forskare har ofta en viss auktoritet och inflytande i sin närmiljö, vilket kan ställas på sin spets i en centrumbildning där många viljor ska ensas i en viss riktning. Att leda en professionell och kunskapsintensiv verksamhet i skärningspunkten mellan olika intressenters krav och förväntningar framstår således som en minst sagt komplex uppgift.

Av de följande tematiska kapitlen framgår det att en centrumledare ställs inför en mängd olika frågeställningar på både strategisk och en mer operativ nivå. Det kommer dock samtidigt att framgå att det finns verktyg som kan utgöra stöd, det vill säga teorier och modeller som en centrumledare kan ta till hjälp, dels för att förstå ett problem men också för att lösa det.

Centrum som refereras i boken

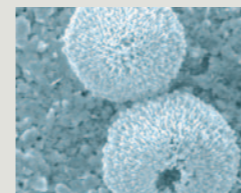


BIOMATCELL VINN Excellence Center of Biomaterials and Cell Therapy, Göteborgs universitet
Vid BIOMATCELL bedrivs forskning om hur implantat uppträder när de fästs i människans skelett, allt i syfte att utveckla material och metoder som återger patienten så mycket som möjligt av förlorade eller skadade funktioner. Tyngdpunkten i centrumets grundforskning är de cellulära och molekylära mekanismerna för vävnadsvänliga (biokompatibla) material. I det tillämpade eller kliniska stadiet handlar det om att utveckla den regenerativa medicinen, det vill säga finna behandlingsmetoder med nya material, celler och läkemedel som leder till ett snabbt och hållbart återskapande av exempelvis benvävnad efter kirurgiska ingrepp.



CODIRECT – Controlled Delivery and Release, YKI Ytkemiska Institutet
(Institute Excellence Centre)

Vid CODIRECT bedrivs forskning i syfte att utveckla metoder för att kontrollera leverans och frisättning av aktiva substanser så att rätt mängd kemikalie frigörs på rätt plats vid rätt tidpunkt och i rätt takt. Tillämpningsområdena är många. De produkter där kontrollerad leverans och frisättning är särskilt användbar är till exempel läkemedel, tvättmedel, färg och livsmedel.



Fastelaboratoriet – Centrum för Innovationer av Funktionella Produkter, Luleå tekniska universitet (VINN Excellence Center)

Vid Fastelaboratoriet bedrivs forskning inriktad på att företags affärserbjudanden i framförallt tung industri ska inriktas på att erbjuda en funktion snarare än en produkt (hårdvara). Bakgrunden är att kunden – exempelvis en fordonstillverkare eller ett gruvföretag – i första hand är intresserad av funktionen som en produkt levererar och inte av hårdvaran i sig. I sin mest utvecklade form innebär detta att det är tillverkaren som äger produkten under hela dess livscykel, och som följaktligen också tar ansvar för underhåll och service samt den anpassning och utveckling av produkten som kan bli nödvändig. Slutligen är det också tillverkaren av produkten som tar hand om och återvinner den uttjänta maskinen. Genom denna nya affärsmodell skapas incitament för leverantören att utveckla en funktion bestående av både hårdvara och supportsystem som sammantaget arbetar så ekonomiskt och miljövänligt som möjligt.

Forts. **Centrum som refereras i boken**

SAMOT – Service and Market Oriented Transport Research Group, Karlstads universitet
(VINN Excellence Center)

Vid SAMOT bedrivs forskning om kollektivtrafiken. Syftet är att ta fram kunskaper som främjar den långsiktiga utvecklingen av uthålliga system för offentliga persontransporter. Både ekonomin och miljön fordrar att människor i högre grad än idag använder sig av kollektiva transporter. En utmaning är att få kollektivtrafikens struktur och kultur att möta resenärernas önskemål och attityder. Annorlunda uttryckt: hur få fler resenärer att välja kollektivtrafiken framför bilen när detta är möjligt?

Uppsala Berzelii Technology Center for Neurodiagnostics

Vid Uppsala Berzelii Technology Center for Neurodiagnostics bedrivs forskning som syftar till att utveckla nya analysmetoder för kronisk smärta och neurologiska sjukdomar som Alzheimer, Parkinson och ALS. Inom centrumet bedrivs forskning inom biologi, kemi, farmaci, medicin, materialvetenskap och nanoteknik. Ett av målen för centrumet är att identifiera biomarkörer som kan leda till en tidigare sjukdomsdiagnos.



KAPITEL 3

Ledarskap

ÄR CHEF OCH LEDARE synonyma begrepp, och om inte – vad är skillnaden? I det här kapitlet tar vi bland annat upp de viktigaste utmaningarna som en centrumledare ställs inför, samt tre principiella synsätt på ledarens uppgifter. En bra samverkan inom kunskapstriangeln Triple Helix har blivit ett framgångsrecept, såväl lokalt som nationellt. Och då kan samverkan mellan akademi och industri underlättas av en gemensam värdegrund – men är det en utopi?

Chef och ledare – inte alltid samma sak!

När vi sökte finansiering för vårt centrum såg jag mig själv som initiativtagaren. När en tid hade gått och verksamheten började utvecklas insåg jag plötsligt att folk förväntade sig att jag skulle vara chef. Att jag skulle bestämma saker och så.

CENTRUMFÖRESTÅNDARE, 24 mars 2009

Det finns olika bilder av vad det innebär att leda en verksamhet. En person kan se sig själv som experten eller forskaren, som för att tillsammans med andra utveckla sina idéer organiserar ett centrum, men som med tiden finner att människor vill att han eller hon också ska vara chef, inte bara forskningsledare. Att vara initiativtagare eller entreprenör kanske innebär vissa saker, medan den formella chefspositionen ställer krav på annat. Men vad är då skillnaden mellan att vara chef och ledare och har det någon betydelse i praktiken?

I litteraturen skiljer man ofta på chefer och ledare och menar då att ordet chef syftar på den formella positionen i en organisation. Ordet ledare syftar på att en person har inflytande på ett eller annat sätt vilket inte alltid förutsätter att han eller hon har en formell chefsposition. Termen *informella ledare* syftar således på personer som trots att de saknar en formell chefspo-



sition av olika skäl vunnit inflytande över andra. Å andra sidan finns det också formellt utsedda chefer som misslyckas med att få människor med sig. Sammanfattningsvis behöver en ledare alltså inte inneha en formell chefsposition medan alla chefer med automatik inte heller är eller blir ledare. Särskilt knepigt kan detta vara inom akademien, där framgångsrika forskare ofta arbetar mycket självständigt och vill fortsätta med det. En centrumledare formulerade det så här:

Det är en balansgång. Forskare kräver många gånger delaktighet i beslutsprocesser samtidigt som det är omöjligt att alltid komma fram till konsensusbeslut. Många tycker då att det är skönt om någon annan tar ett beslut, även om man vill gnälla lite. Sen är det nog också kopplat till olika faser. I början tillät vi många olika projekt men när vi sedan var tvungna att fokusera forskningen mer mot ett gemensamt mål fick inte alla projekt plats. Då blev det mycket tuffare beslut att fatta, det vill säga vilka som skulle få fortsatt finansiering inom centrumet och inte.

En ofta citerad beskrivning av skillnaden mellan chefsarbete och ledarskap återfinns hos John Kotter¹. Han menar att chefsarbetet innebär en del administrativa uppgifter som budgetering, organisering och bemanning av verksamheten. Utöver detta menar Kotter att en chef också har ansvar för att kontrollera verksamheten och att lösa problem. Ledarskapet däremot innebär att utveckla en vision för framtiden, att engagera människor för att arbeta i visionens riktning samt att samtidigt motivera och inspirera. Av detta

kan slutsatsen dras att för att framgångsrikt föra en verksamhet framåt behövs både chefsarbetet och ledarskapet. Ledarskapet kan dock vara lite mer diffust att fånga och beskriva än chefsarbetet, vilket gör att många utvecklingsprogram för chefer handlar just om ledarutveckling. På så sätt har distinktionen mellan chef och ledare betydelse även i praktiken.

Ledarskapsforskning – en hundraårig tradition

I forskningen om organisationer och dessas ledning har det inte alltid funnits insikter om vikten av ledarskap. I de organisationsteorier som grundades i början av 1900-talet talas det nämligen nästan uteslutande om chefsarbete. Författare, vars verk numera betraktas som klassiker, som Frederick Taylor (1856-1915) och Henri Fayol (1841-1925), beskriver chefen som en person som utifrån sin formella position har makt och kontroll över en verksamhet. Ett grundantagande i Taylors bok *The Principles of Scientific Management*² är att chefen tänker och fattar beslut medan arbetare utför det chefen har bestämt. Tänkandet ska alltså enligt Taylor vara skilt från utförandet. I Fayols bok *Industriell och allmän administration*³ menar författaren att det ska finnas tydliga roller och regler i en organisation som innebär att alla vet vad de ska göra, vilket leder till hög rationalitet och effektivitet. I dessa teorier finns alltså inte mycket utrymme för ledarskap som det definieras enligt Kotter, det vill säga att motivera och inspirera medarbetarna.

Lite längre fram under 1900-talet kom dock teorier som handlar om ledarskap snarare än chefsarbete. En grupp av dessa teorier betonade betydelsen av vissa personliga egenskaper hos ledare, så kallade karaktärsdragsteorier, och intresserade sig följaktligen för sådant som ledarstil och ledarbeteenden. Vissa inslag i dessa teorier betraktas idag som mindre trovärdiga, till exempel tanken att sådant som längd, utseende eller intelligens avgör hur framgångsrik man blir som ledare. I teorier om ledarstilar blir beskrivningen av olika ledarbeteenden lätt alltför kategorisk, och tillför därför inte heller särskilt mycket till frågan om vad som kännetecknar framgångsrikt ledarskap.

Mot mitten av 1900-talet riktades ledarskapsforskningen mer mot ledarskapets innebörd. Kännetecknande för denna forskning är antagandet att allt ledarskap innefattar olika dimensioner som styrning, hänsynstagande och

¹ Kotter, J.P., *A force for change. How leadership differs from management*. New York: The Free press, 1990.

² Taylor, F.W., *The Principles of Scientific Management*, 1911/2007, BiblioBazaar.

³ Fayol, H., *Industriell och allmän administration*, Stockholm: Santérus Förlag, 1916/2008.



Filmen "Moderna tider" med Charlie Chaplin används ibland för att illustrera Taylorismen. Fabriksarbetaren, spelad av Chaplin själv, utför i filmens början monotont slit vid ett löpande band och utsätts för allt högre prestationskrav från arbetsledningen tills han slutligen löper amok och hamnar på mentalsjukhus. Klasskillnaderna är enorma. Arbetarna är ständigt kontrollerade, övervakade och disciplinerade. De utsätts för företagsledningens experimentella metoder för att öka effektiviteten i arbetet, till exempel i form av en automatisk matningsmaskin som ska minska behovet av lunchpaus.

utveckling. Här läggs alltså mindre fokus på en ledares egenskaper eller stil och mer på det som ledaren ska åstadkomma i sitt ledarskap. Det *situationsanpassade ledarskapet* har kommit att bli en välkänd modell som omfattar dimensionerna relationsinriktat ledarskap och uppgiftsrelaterat ledarskap, där tonvikten läggs på ledarens bedömning av medarbetarnas beredskap att lösa sina uppgifter. Under 70- och 80-talet kompletterades denna forskning med teorier om betydelsen att också beakta ledarskapets kontext, det vill säga specifika organisatoriska förutsättningar samt organisationers livscyklar. En idé som finns kopplat till detta är att en ledare behöver arbeta på olika sätt beroende på i vilken fas i livscykeln en organisation befinner sig.

Kan man då över huvud taget dra några slutsatser om framgångsrikt ledarskap? Det är inte enkelt, men man kan nog säga att vi numera övergivit föreställningen om att ledarskap i första hand vilar på specifika individuella egenskaper eller personlig förmåga. Likaså tror vi idag mindre på auktoritärt ledarskap och mer på demokratiskt ledarskap. Med andra ord tror vi mindre på *transaktionellt* ledarskap, vars grundval är ett kontrakt mellan chef och medarbetare med villkorade belöningar och hot om sanktioner, och mer på *transformativt* ledarskap, det vill säga ett ledarskap som anknyter till medarbetarnas ideal och moraliska värden och som strävar efter att skapa en

konstruktiv allians mellan ledare och ledda. En modern syn på ledarskap betonar således *relationen* mellan ledaren och dem som ska ledas och betydelsen av gemensamma värderingar och visioner. Det i sin tur har lett till ett ökat intresse för *kommunikation* som styrmedel i företag och organisationer.

Frågor att reflektera över och samtala kring:

- Hur skulle du beskriva skillnaden mellan chefsarbetet och ledarskapet för din egen del? Är det meningsfullt att göra någon skillnad?
- Vad karakteriserar ditt ledarskap utifrån de teorier som beskrivits ovan? Skulle du vinna något på att utveckla andra karaktärsdrag i ditt ledarskap?
- Vilka uppgifter ser du som centrala i ditt ledarskap?

Centrumledarskapets utmaningar i praktiken

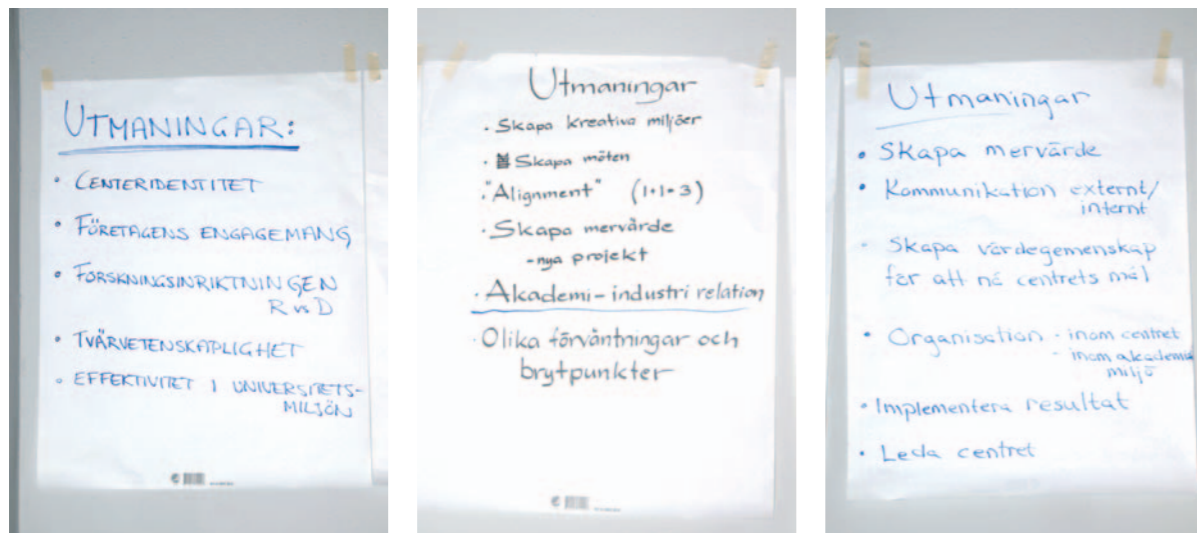
Ledarskapet är en av de faktorer som har stor betydelse för en organisations sätt att fungera och prestera. Ledarskap är samtidigt den organisatoriska faktor som är svårast att implementera, styra och kontrollera, och skälet till det är förstås att ledarskap är så starkt knutet till mänskligt beteende och sociala processer⁴.

Men vad innebär det att leda? Vilka är ledarens uppgifter? Och vilka utmaningar ställs en ledare inför? Jacobsen och Thorsvik definierar ledarskap på följande sätt:

Vår utgångspunkt är att ledarskap är ett speciellt beteende som människor utövar i avsikt att påverka andras tänkande, inställning och uppförande. När ledning sker inom ramen för en organisation är avsikten normalt att få andra att arbeta för att förverkliga vissa mål, motivera dem att prestera mer och få dem att trivas i arbetet. Detta innebär att ledarskap först och främst är en process mellan människor, där utövandet eftersträvar att influera andra⁵.

⁴ Jfr. Abrahamsson, Bengt & Andersen, Jon Aarum, *Organisation – att beskriva och förstå organisationer*, Liber, Malmö 2000, kap. 4.

⁵ Jacobsen, Dag Ingvar & Thorsvik, Jan, *Hur moderna organisationer fungerar*, Studentlitteratur, Lund 2007, sid. 473.

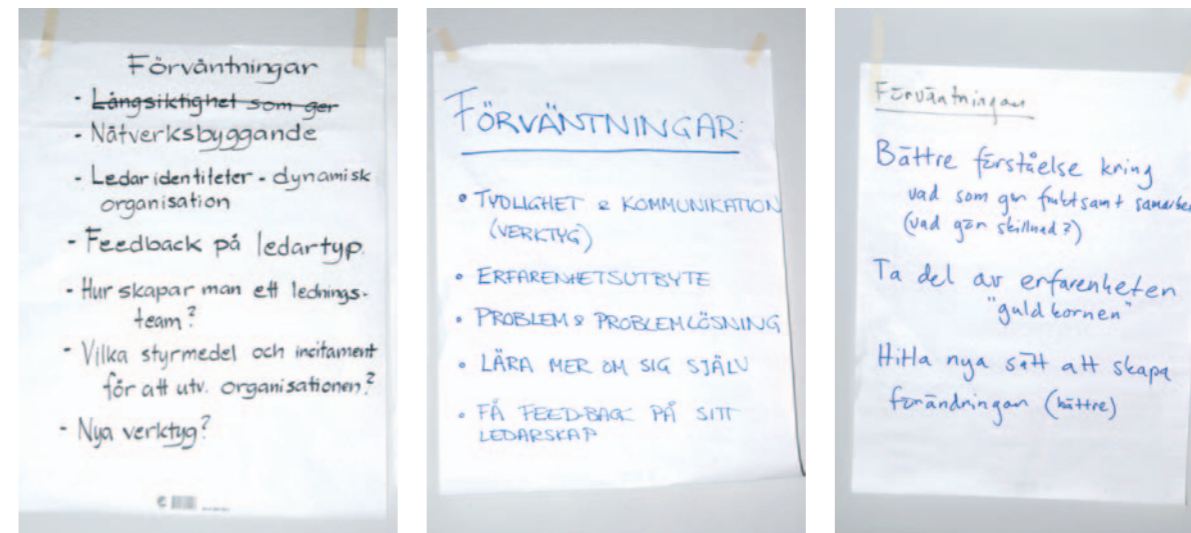


Tre saker är särskilt viktiga i denna definition: ledarskap är ett *beteende* som utövas av människor, ledarskap syftar till att *påverka* och ledarskapets övergripande syfte är att se till att organisationen når sina *mål*.

Under Uppdrag Ledares första seminarium fick programdeltagarna i uppgift att tillsammans och i mindre grupper gå igenom och samtala om vad de uppfattade som de viktigaste utmaningarna för det egna ledarskapet. Det arbetet resulterade i att följande utmaningar identifierades, här presenterade utan inbördes ordning:

- Samverkan mellan industri, forskningsinstitut och universitet – olika kulturer och olika verksamhetsidéer.
- Skapa identitet och samhörighet inom centrumet.
- Bättre kommunikation, både externt och internt, tydligt ledarskap.
- Omsätta vision till praktiskt arbete.
- Jobba med tillämpad forskning – anpassa till marknaden, här finns olika synsätt i akademien och företag.
- Skapa kreativa miljöer – inspiration.
- Hitta rätt människor.
- Ledarrollen är annorlunda i en centrumbildning, hur utveckla den? Det kan finnas olika mål, hur få enighet kring mål?
- Få alla känna tillhörighet och engagemang.
- Hur hantera kommersiella konkurrenter?
- Få ihop många olika discipliner till ett gemensamt program.

Under det första seminariet – som hade temat "Uppgiften" – fick deltagarna gruppvis diskutera och lista vad de själva upplevde som viktiga utmaningar i sitt ledarskap ...



... och därefter var det dags att på motsvarande sätt diskutera och lista vilka förväntningar man hade på det utvecklingsprogram man just hade påbörjat.

- Vara tillgänglig för medarbetarna, lyssna.
- Leda forskare att lösa gemensamt problem, tvärvetenskapligt arbete.
- Mer struktur vs inspiration i ledarskapet. Inte bara gå på stundens ingivelse utan att det finns ett "tänk" bakom.
- Tänka långsiktigt.

Denna redovisning av utmaningarna, det vill säga de uppgifter som centrumföreståndarna har att hantera, utgör samtidigt en beskrivning av hur man ser på sitt ledarskap. Här är det tydligt att centrumföreståndarna ligger på en hög, strategisk nivå i synen på det egna ledarskapet. De utmaningar som nämns är i första hand relaterade till övergripande frågor om målsättning, relationer till andra intressenter, och kommunikation och identitet, till skillnad från uppgifter av mer operativ och/eller administrativ karaktär. Tydligt är också att flera av de nämnda utmaningarna har att göra med samverkan mellan företag, forskningsinstitut och universitet, det som begreppet Triple Helix söker fånga och beskriva.

På motsvarande sätt fick programdeltagarna diskutera och redovisa vilka förväntningar de hade på utvecklingsprogrammet, och denna redovisning utgör samtidigt en indikation på vad deltagarna tycker att de borde bli bättre på:

- Inspiration
- Erfarenhetsutbyte
- Utveckla mitt ledarskap

- Reflektera över oss själva och vår organisation
- Få feedback på det egna ledarskapet
- Nätverksbyggande
- Mera informell kontakt med VINNOVA/forskningsfinansiär
- Få en ökad självinsikt
- Hur ska man orka?
- Få verktyg för att analysera och hantera situationer
- Lyssna och lära av varandra
- Bli invigd – vilka ”ledarskapstricks” finns?
- Styrmedel och incitament för att utveckla organisationen

På samma sätt som de redovisade utmaningarna tyder på en utvecklad syn på det egna ledarskapet, så uttrycker förväntningarna på programmet en medvetenhet om behovet av självkännedom, om vikten att hela tiden lära och utvecklas och en vilja av att ta del av andras erfarenheter som ledare. Betydelsen av erfarenhetsutbyte och behovet av tid för reflektion var för övrigt synpunkter som återkom vid flera tillfällen under programmets gång.

Sammanfattningsvis speglar deltagarnas beskrivningar av de utmaningar som ledarrollen innebär och deras förväntningar på programmet en genomtänkt uppfattning av det egna ledarskapet och en beredskap att aktivt delta i Uppdrag Ledare.

En ledares uppgifter

Vilka är då – på ett mer allmänt och principiellt plan – ledarens uppgifter? I en studie av högre chefer i statsförvaltningen identifierade Louise Moqvist⁶ tre huvudgrupper av ledaruppgifter, samtidigt som hon underströk att dessa sällan uppträder i renodlad form, utan att de flesta chefer uppmärksammar alla tre uppgifterna, även om de förlägger merparten av sitt arbete till endera av dem: 1. Expertinriktat arbete, 2. Uppdragsinriktat arbete, 3. Strategiinriktat arbete

Expertinriktat arbete

Med expertinriktat arbete avses arbete med de sakfrågor som organisationen ansvarar för, och de intervjuade cheferna i Moqvists studie förefaller i mycket

⁶ Moqvist, Louise, *Expert, generalist eller strateg – om chefsroller och ledarskap i statsförvaltningen*, Synopsis nr. 9, Statens Kvalitets- och kompetensråd, Stockholm 2005.



Sigtunastiftelsens gröna gård är en fin plats för rekreation och samtal. Kanske är detta ledarskapets femte rum?

stor utsträckning sätta denna uppgift allra främst. Exempel på expertarbete kan vara forskning eller kvalificerat utredande, uppgifter som förutsätter hög professionell kompetens. Det är också expertområdet och enskilda personers expertis som de expertinriktade cheferna relaterar till när de talar om kompetens, befordran och organisationens roll och ställning. Medarbetare och andra aktörer – myndigheter, organisationer, företag – värderas helt enkelt i första hand utifrån sin sakkunskap. Dessa chefer uppfattar också ledarrollen framför allt som en expertroll, snarare än som en organisations- eller arbetsledande roll, och för dem ter det sig naturligt att i första hand rekrytera andra experter till ledande uppgifter. Det kan ibland, men naturligtvis inte alltid, innebära att organisationen förlorar en bra expert, en bra forskare, och får en mindre bra ledare.

Uppdragsinriktat arbete

Ett annat sätt att se på ledaruppgiften är att relatera den till det *uppdrag* organisationen har. Då blir utgångspunkten uppdraget från huvudmännen,

och fokus ligger på hur detta skall utföras, på organiseringen av arbetet och på planering och bemanning av de olika projekt som organisationen arbetar med. Uppdraget och förutsättningarna ses som givna, och det egna handlingsutrymmet rör i första hand organiseringen av arbetet och utformningen av arbetsmetoderna. Ledare som omfattar detta synsätt blir gärna mer av processledare, mer arbetsledare, och de uppfattar som sin huvuduppgift att tillse att uppdraget löses på ett bra och kostnadseffektivt sätt. I motsats till expertrollen medför detta synsätt vanligtvis ett större intresse för de organisationsinterna frågorna, för personalfrågor, för det inre arbetet i organisationen.

Anna Aspögren, Aspögren Ledarresurs, höll i programmets genomförande tillsammans med Peter Lysell (här bakom kameran). På bilden ger hon deltagarna lite praktisk information om programupplägget.



För en centrumledare kan den egna forskningen betraktas som expertinriktat arbete och ledningen av centrumet som uppdragsinriktat arbete. Var tyngdpunkten ska ligga finns det förstås inget svar på, däremot framkom det vid ett av Uppdrag Ledares seminarium olika perspektiv på detta:

Som centrumledare är det solklart att jag inte kan ägna mig åt min egen forskning. Den får vänta. Jag kan inte ha fingrarna i syltburken, utan jag får koncentrera mig på att försöka leda de andra forskarnas arbete.

En annan centrumledare säger dock precis tvärtom, nämligen:

En av anledningarna till att jag leder ett centrum är att jag vill bedriva min egen forskning, det är ju själva drivkraften.

Den förste centrumledaren anser tydligen att det finns en konflikt mellan uppdraget att leda och att bedriva egen forskning, medan detta inte framstår som något bekymmer för den andre. Detta kan bero på hur olika centrum är organiserade och vem som fattar beslut i olika frågor, men det kan också bero på ett rent ideologiskt ställningstagande.

Strategiinriktat arbete

En tredje grupp chefer i Moqvists studie beskriver sitt arbete i mer övergripande termer, som mer inriktat på att stödja och leda organisationen och dess medlemmar i deras arbete med att förverkliga organisationen övergripande mål, det vill säga som *strategiinriktat*. Dessa ledare lägger större delen av sin energi och sin tid på att fatta beslut, kommunicera, ge stöd och driva på än att själva ta fram expertutlåtanden eller organisera den operativa verksamheten. För dessa ledare framstår helheten som viktig, och de lägger stor vikt vid att inspirera och engagera sina medarbetare kring organisationens målbild. Detta sätt att arbeta innebär, jämfört med de två andra arbetsinriktningarna, större fokus på medarbetarna, och lämnar också större utrymme för personligt ledarskap. De strategiinriktade cheferna är, i likhet med experterna, ofta mycket omvärldsorienterade. De intresserar sig för det som sker "där ute" därför att där återfinns både möjligheterna och ibland även hindren för framgångsrikt problemlösande.

När programdeltagarna ombads beskriva vilka faktorer de ansåg utmärkte framgångsrikt ledarskap så nämndes bland annat följande:

- Förmågan att få specialister att arbeta för helheten.
- Förmågan att skapa en framgångsrik akademiskt miljö där forskarna arbetar tillsammans med industrin.
- Förmågan att förstå de enskilda forskarnas drivkrafter.
- Förmågan att få alla att ta ansvar för uppgiften och målet.
- Förmågan att skapa värdegemenskap.

Centrumledarna beskriver i hög grad sitt arbete som strateginriktat då fokus ligger på helhet, kommunikation och värdegemenskap. Att centrumledarna också är omvärldsorienterade torde ligga i sakens natur då samverkan med



I boken *Kulturevolutionen i Studsvik* berättar Hans K Krona historien om hur Studsvik, under Töive Kivikas ledning, på bara ett par år förvandlades från en förlusttyngd statlig forskningsenhet till en lönsam, högteknologisk koncern.

”99 % av chefens problem är relationsproblem”

TÖIVE KIVIKAS, fd VD på Studsvik AB och gästföreläsare på Uppdrag Ledare, inledde med att påminna om att ”99 % av chefens problem är relationsproblem”, och han betonade vikten av att ha medarbetarnas förtroende och påminde om att ”förtroende är något andra har för dig, inte en egenskap hos dig”, det vill säga förtroende är något som måste erövas, måste förtjänas och i sista hand bekräftas av andra.

Kivikas utgick vidare från att chefens viktigaste uppgift är att vara personalledare, och skälet till det är förstås att personalen, medarbetarna är organisationens viktigaste resurs.

Fokus på medarbetarna leder också till att kommunikation blir chefens/ledarens viktigaste styrmedel, och han avslöt på den punkten till Axel Targamas och Jörgen Sandbergs betonande av *förståelsens* dubbla betydelse, både på sändar- och mottagarsidan. Det man inte själv förstår, kan man inte gärna förklara för andra, och för mottagaren gäller att hon/han inte gärna kan handla på annat sätt än enligt sin egen förståelse. Slutsatsen av den iakttagelsen är naturligtvis att vi har all anledning att lägga mycket tid och energi på att verkligen etablera en gemensam förståelse av den uppgift vi står inför och att verkligen säkerställa att alla inblandade har samma förståelse.



industrin och offentlig verksamhet är en viktig del av dessa ledares arbete. Att framgångsrikt hantera olika aktörer inom centrumet framstår alltså som en central förmåga för dessa ledare.

Frågor att reflektera över och samtala kring:

- Vilka utmaningar står du som ledare inför just nu?
- Vilka uppgifter ser du som centrala i ditt ledarskap?

Triple Helix – kunskapstriangeln

Triple Helix, eller kunskapstriangeln som den också kallas, betecknar samverkan mellan akademien, den innovationsinriktade industrin och myndigheterna.⁷ Detta begrepp har på senare år utvecklats till ett framgångskoncept, och uppfattas i Europa och USA inte bara som en strategi för att snabbare omsätta grundforskning i produkter och tjänster, utan också som ett sätt att möta den ökande konkurrensen från framför allt Kina och Indien.

Begreppet Triple Helix är en utgångspunkt för många centrumbildningar, även om begreppet som sådant har börjat att ifrågasättas och möjligtvis ersättas av vad som kallas för Multiple Helix. Det vidareutvecklade begreppet Multiple Helix antyder att samverkan ofta inte gäller endast tre aktörer utan många. Trots detta kvarstår själva essensen av vad som ursprungligen avsågs med Triple Helix, det vill säga en dynamisk samverkan mellan aktörer från olika kontexter.⁸

Den samverkan man här tänker sig är dock inte nödvändigtvis något nytt, tvärtom var detta vanligt redan i industrialismens barndom. I Sverige erinrar namn som Christopher Polhem, Carl von Linné och Anders Berch om hur forskningen redan tidigt gavs både en praktisk inriktning och tillämpning.

I sitt tal till ekonomipristagarna vid Nobelfesten 2009 framhöll också professor Tor Ellingsen, att grundarna av Vetenskapsakademien redan 1739 betonade att en av Vetenskapsakademins uppgifter var att främja den praktiska tillämpningen av vunna forskningsresultat, allt i syfte att bidra till samhällets och välfärdens utveckling.

⁷ Leydesdorff, Loet, “The Triple Helix Model and the Study of Knowledge-Based Innovations Systems”, *International Journal of Contemporary Sociology*, vol 42, No, 1, April 2006.

⁸ Richnér, A. & Södergren, B. *På gränsen till det okända, Utmaningar och möjligheter i ett tidigt innovationsskede*. Fallet ReBob, Vinnovrapport 2010:13

Ellingsen beskriver också i sitt tal industrin och samhällets sociala organisationer som nödvändiga förutsättningar för förmågan att ta hand om och utveckla forskningsresultaten till produkter och tjänster till glädje och nytta för människorna. Det kanske mest näraliggande exemplet på en sådan värdeskapande samverkan är den mellan den medicinska forskningen, den offentliga sjukvården och läkemedelsindustrin. Möjligheten att ta fram och att kommersialisera medicinsk forskning hade förmodligen varit mycket mer begränsad om vi inte samtidigt hade haft en utvecklad läkemedelsindustri och en väl fungerande sjukvårdsapparat.⁹

Henry Etzkowitz har beskrivit de utmaningar Triple Helix står inför på följande sätt:

Academic-industry-government cooperation requires new learning, communication and service routines on part of the institutions that produce, diffuse, capitalize, and regulate processes of generation and application of useful knowledge. The paradigmatic institutions are the university, the firm, and the government, and the paradigmatic relationship is interactive concerted action embedded in projects, communication, and new kinds of shared values.¹⁰

Viktiga förutsättningar för Triple Helix är således *gemensamt lärande*, och instrumentet för att nå dit är *kommunikation*, och det alla processledare ständigt måste överväga är hur de på bästa vis skall stimulera lärande och informationsutbyte mellan parterna och inom grupperna.

När programdeltagarna i mindre grupper fick diskutera framgångsfaktorer för att få samverkan mellan olika aktörer att fungera bra kom man fram till följande:

- Skapa ett gemensamt språk så att man förstår varandra.
- Sätta gemensamma tidsperspektiv eller skapa förståelse för olika tidsperspektiv.
- Ha direktkontakt i projektgrupperna, människor deltar aktivt i projekten.
- Att det finns ett genuint intresse hos akademien att tillgodose behov i industrin.
- Att rätt personer på rätt nivå i företagen blir involverade.

⁹ http://nobelprize.org/nobel_prizes/economics/laureates/2009/presentation-speech.html

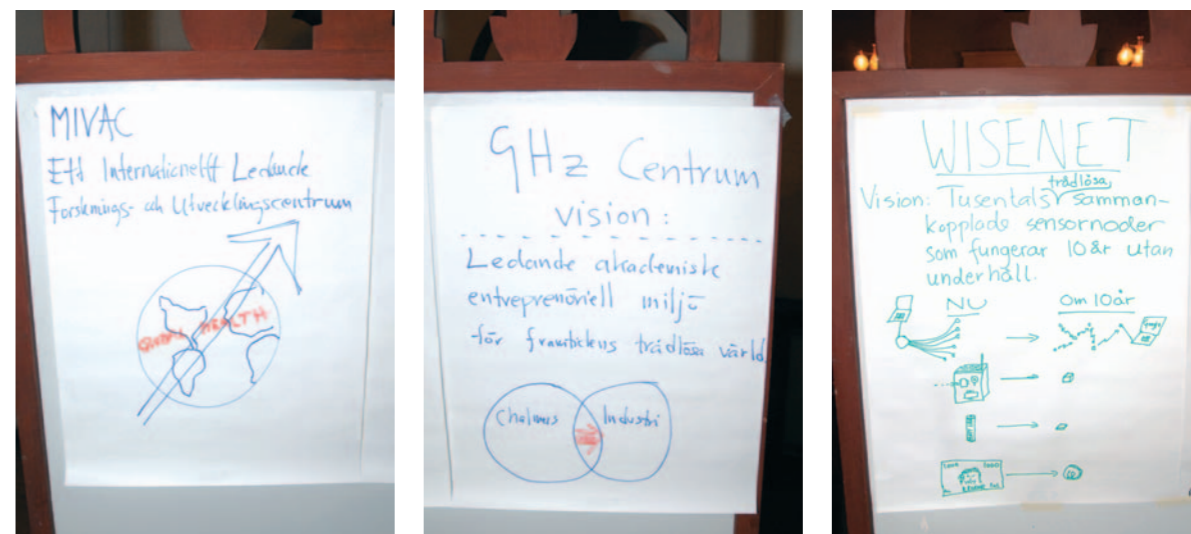
¹⁰ Etzkowitz, Henry, "The Triple Helix of University – Industri – Government, Implications for Policy and Evaluation", working paper 2002:11, SISTER, Stockholm, ISSN 1650-3821, sid. 11.

Av den gemensamma diskussion som följde framgick att det inte alltid är så enkelt att hantera de olika krav och förväntningar som forskare och näringslivsrepresentanter har. De flesta menade dock att dessa sällan leder till reella konflikter, utan att det snarare handlar om balansgångar mellan olika språk, tidsperspektiv och behov.

Samverkan med industrin

Samarbete mellan industrin, offentlig verksamhet och akademien är inte okomplicerat, och ett skäl till det är att man många gånger saknar just "shared values" eller, med ett annat ord, att man representerar olika kulturer. I industrin är kravet på de egna forskarna att de skall underordna sig företagets affärsområde och att de skall hålla budget och tidsplan; krav som ibland kan komma i konflikt med kravet på oberoende och vissa av akademins kvalitetskrav. Akademins, forskningens kultur präglas av sådana begrepp som "oberoende", "sanningslidelse", kanske också i viss mån av "oegennyttan" och verksamheten, det vill säga forskningen, bedrivs ofta långsiktigt och utan att någon direkt tillämpning kan skönjas.

Flera av deltagarnas egna centrum togs upp som exempel och praktiska underlag för diskussion.



Vid flera tillfällen diskuterade programdeltagarna denna motsättning, och när frågan spetsades till genom att gälla frågan om vad som har högst prioritet, att utveckla ny grundforskning eller att kommersialisera forskningsresultat, så utmynnade diskussionerna i ett klart ställningstagande för det förstnämnda: att utveckla ny forskning. Att kommersialisera forskningsresultat låg mer på företagens bord, ansåg centrumledarna. På frågan om vad som kan betraktas som ett resultat från ett centrum framkom följande:

- Patent
- Vetenskapliga publikationer
- Nya partners och supportere
- Kompetensuppbyggnad
- Samarbete
- Nya produkter och rutiner
- Nå målen
- Fungerande team
- Tillväxt i svenskt näringsliv
- Glädje och stolthet
- Nytt ”tänk”

Vissa av dessa resultat är mer intressanta för vissa aktörer inom Triple Helix. Vetenskapliga publikationer är exempelvis mer intressanta för en forskare som strävar efter akademisk meritering, än för en näringslivsrepresentant som kanske är mer intresserad av patent. Under den efterföljande diskussionen framkom det dock att det inte är vattentäta skott mellan de olika aktörernas intressen. Två programdeltagare säger att:

Vetenskaplig publicering är inte direkt intressant för industrin, men den skapar legitimitet för vår forskning vilket indirekt är viktigt för dem.

Centrumets resultat hamnar ofta i gränslandet mellan olika aktörers intressen och det är väl det som är själva poängen?

Konstruktivt samarbete förutsätter i alla fall ett minimum av gemensamma värderingar och standards, och mot den här bakgrunden så framstår det som angeläget att skapa samsyn kring gemensamma mål, vilket också centrumle-



Samverkan med industrin – några röster från fältet

”BIOMATCELL har många spännande samarbeten med företag som sysslar med många olika saker. Ett företag levererar till exempel celler till våra laborieförsök men genom vårt samarbete har de anpassat sitt utbud efter våra behov. De har tagit fram en helt ny cellinje som passar väldigt bra för oss men som samtidigt kan säljas till andra. På så sätt är det ett fruktbart samarbete. Men många gånger är det en svår balansgång mellan forskningens krav och företagets krav. Vår verksamhet får inte bli kontraktsforskning, forskningen måste gå att publicera också.”

CAMILLA KARLSSON, Post doc vid BIOMATCELL VINN Excellence Center, Göteborgs universitet

”En utmaning är att identifiera forskningsprojekten tillsammans med företagen. Det är inte alltid så enkelt att tillsammans definiera forskningsprojekt som är intressanta för båda parterna. Vi har inga projekt utan företagspartners och utan företag riskerar forskningen bli bara rapporter. Förr kunde det hända att företag var med på papperet, men att det inte var förankrat i alla led och att det i slutändan var någon person som pliktskyldigt kom med på mötena. Projekten måste förankras på flera nivåer i företagen för att det ska fungera väl. Man måste tänka långsiktigt. Och vi har blivit skickligare på att skapa förutsättningar för ett långsiktigt samarbete.”

PETER JEPSSON, Fastelaboratoriet VINN Excellence Center, Luleå tekniska universitet

”Vi har med några företag från USA, och det som de upplever som unikt är att få vara med och påverka forskningsfrågor och därmed projektens inriktning. De är vana vid att universiteten ’äger’ frågorna.”

ULLA ELOFSSON, CODIRECT, Institute Excellence Center, Ytkemiska Institutet

”Vi har under en längre tid haft ett mycket tätt samarbete med företaget Veolia Transport. De har blivit så intresserade av forskning att de ville genomföra egna studier inom företaget. Vi hjälpte dem att söka egna pengar från VINNOVA som de också fick. Så samarbetet med företag kan leda till saker man inte tänkte sig från början.”

PER ECHEVERRI, SAMOT VINN Excellence Center, Karlstads universitet

darna kom in på under sina diskussioner. För att skapa en balans mellan akademisk excellens och industriell nytta krävs enligt centrumledarna lyhörddhet från båda parter, att man har ett nära samarbete, ett gemensamt språk och att det inte blir en motsättning mellan grundforskning och tillämpad forskning.

Frågor att reflektera över och samtala kring:

- Hur kan (den eventuella) motsättningen mellan akademins och näringslivets syn på resultat, kompetens och ledning hanteras?
- Vilka är de värden som förenar akademien, industrin och myndigheter?
- Hur kan du stimulera det gemensamma lärandet i ditt centrum?

Fyra ledningsrum – olika ledarroller

Akademiskt ledarskap är således en mångfacetterad och sammansatt uppgift. Att leda ett forskningscentrum, det vill säga en organisation som *både* skall producera högkvalitativ forskning som är konkurrenskraftig i vetenskaps-samhället – grundforskning – och leverera praktiskt användbara kunskaper och produkter till ett konkurrensutsatt näringsliv – tillämpad forskning – är en än mer komplicerad verksamhet.

I en studie¹¹ från Chalmers tekniska högskola, som gästföreläsarna Catharina Hiort och Gunnar Jonnergård presenterade för deltagarna, beskrivs det akademiska ledarskapets fyra ”ledningsrum”, det vill säga de miljöer där ledaruppgifter utförs och där samtal om ledarskap förs. De fyra rummen är: 1) linjen/institutionen, det vill säga den formella organisationen, 2) forskargruppen, det vill säga den ämnesspecifika disciplinen, 3) centrumet, det vill säga nätverket och 4) programmet, det vill säga grundutbildningen. Det är viktigt att poängtera att de fyra ledningsrummen utgör metaforer för de processer genom vilka ledarskapet utövas. Akademisk ledning handlar om att skapa en förståelse för helheten, en ram runt alla rum.

¹¹Jonnergård, G., Sewerin, T. och Birgersson, L., ”Akademiska ledningsrum – en tankemodell”. arbetspapper, Chalmers tekniska högskola, 2009-12-16.

”Det akademiska ledarskapets fyra rum” är en metafor framtagen vid Chalmers som visar hur flerdimensionellt ledarskapsarbetet inom akademien är, och vilka olika roller som ledaren kan ha.



De fyra rummen motsvaras i sin tur av olika ledarroller och -uppdrag. På den formella nivån finns rektorer, dekaner och prefekter. Många av dessa, åtminstone på dekan- och prefektnivå, är också forskare och medverkar således i sin egenskap av ämnesföreträdare, forsknings- och handledare i sina discipliners inomvetenskapliga utveckling. I dessa roller ingår de också ofta i olika nätverk, där de samverkar med andra forskare men också med finansiärer och avnämningarrepresentanter. Slutligen har de också ofta ett omfattande ansvar för administration och genomförande av ett omfattande utbildningsprogram på grund- och avancerad nivå.

I skilda skeden av livet och karriären kan naturligtvis fokus och ”närvaron” ligga i olika ledningsrum. Ibland förflyttar man sig också mellan rummen fysiskt men inte mentalt. Då kan det uppstå krockar mellan behov och driv-



krafter. Men det är inte bara mångfalden av uppgifter som gör ledarskapet komplext. Än mer betydelsefullt är förmodligen det faktum att kulturen, språket och arbetssättet och relationen till medarbetarna är så olika, både i de skilda rummen och i de olika organisationstyperna: akademien och industrin.

Under Uppdrag Ledare reflekterade programdeltagarna över metaforen om de olika "ledningsrummen" och många, även de från forskningsinstitut, tyckte att den på ett bra sätt kan fånga komplexiteten i deras ledningsuppdrag och samtidigt identifiera möjliga konflikter:

Problemet är att hinna med alla roller och samtidigt publicera vetenskapliga artiklar, det är svårt.

Vissa personer väljer bort den akademiska karriären fast man egentligen inte vill. Men måste man göra det för att bli en bra ledare och chef?

Jonnergård *m.fl.* samlade också representanter för de olika ledningsrummen för samtal om vad som kännetecknade ledarskapet i respektive rum/kultur och hur de uppfattade sitt ledningsuppdrag. Två av rummen – forskargruppen och nätverket – framstår som särskilt intressanta för dem som leder ett

Gunnar Jonnergård, en av gästföreläsarna från Chalmers, presenterade tankarna om Akademiska Ledningsrum, en metafor för de olika dimensioner som ledarskapet utövas inom.

forskningscentrum, varför vi här avgränsar oss till en sammanfattning av hur de medverkande forskarna från Chalmers såg på ledarskapet i dessa rum.

Forskargruppen

Att leda arbetet i forskargruppen är en central uppgift – kanske den allra viktigaste på ett universitet eller forskningsinstitut – och det är också där som kriterierna för sådant som kompetens och kvalitet definieras. Den enskilde forskarens professionella identitet är ofta avhängig det som sker i forskargruppen, och framgångar i termer av publicerade artiklar och inbjudningar till internationella konferenser är ofta en förutsättning för fortsatt karriär i linjeorganisationen. Hur såg då de tillfrågade forskarna vid Chalmers på sitt ledaruppdrag?

VIKTIGA UPPGIFTER FÖR FORSKNINGSLEDARE¹²

- Att upprätthålla och utveckla kompetens och positionera sina upptäckter i det vetenskapliga samhället, delta i kunskapskapande och förmedling av detta, bygga sin egen självständiga forskningsmiljö.
- Att leda forskningsprojekt med abstrakta mål och kontinuerlig tolkning av resultat.
- Att upprätta och medverka på akademiska scener via uppdrag på tvärs i nationella och internationella forskningsmiljöer.
- Att leda personal och de sociala dimensionerna i unika forskningsmiljöer.
- Att handleda och coacha nästa generations forskare.

Att leda och bistå andra forskare, det vill säga människor med ett starkt intresse för uppgiften och stort engagemang i arbetet, och samtidigt utveckla egen forskning och meritera sig själv kräver en väl utvecklad förmåga att balansera de egna intressena mot helheten. Detta brukar organisationsforskarna beskriva som att hantera konflikten mellan partikularism och universalism. Det är inte alltid lätt, i synnerhet inte i en miljö där karriären är så starkt beroende av hur andra forskare bedömer den enskildes prestationer. Ett sätt att närma sig frågan om egenintresset kontra allmänintresset i en arbetsgrupp är att fundera över hur den enskildes kompetens förhåller sig till gruppens. Annorlunda uttryckt, på vilket sätt är min kompetensutveckling beroende av kollektivets?¹³

¹² Jonnergård *m.fl.*, sid. 3.

¹³ För en diskussion om kollektiv kontra individuell kompetens – se Sandberg, J. & Targama, A., *Ledning och förståelse*, Studentlitteratur, Lund 1998, sid. 88 ff.



Då programdeltagarna under Uppdrag Ledare ombads att reflektera över frågan om vad som kännetecknar akademiskt ledarskap framträdde följande svarsmönster:

- Målbilden är oklar – det går inte alltid att i förväg tala om vad som skall åstadkommas.
- Kvalitet är svårt att definiera och att mäta.
- Forskning, i synnerhet grundforskning, arbetar med ett långt tidsperspektiv.
- Medarbetarna är ofta mycket engagerade i sitt arbete, och det är bra, även om det ibland kan leda till konflikter.
- Arbetsuppgifterna är svåra.

Även centrumföreståndarna identifierar, precis som Chalmersforskarna, diskussionerna om verksamhetens mål som central för ledningsuppdraget. Och betydelsen av en gemensam, av alla omfattad målbild kan inte nog understrykas och är central för varje försök att utveckla en strategi för verksamheten. Den frågan – strategi och strategiutveckling – kommer att behandlas utförligare i kapitel 5.

Skilda rum – olika uppgifter

CENTRUMFÖRESTÅNDARE VID OLIKA CENTRUM TALAR OM HUR DE DELAR SIN TID MELLAN OLIKA LEDNINGSRUM.

Centrumföreståndare LENNART KARLSSON vid Fastelaboratoriet VINN Excellence Center, Luleå tekniska universitet talar om sin närvaro i alla fyra ledningsrum. Han blir dock särskilt engagerad när han talar om utbildningen SIRIUS och talar då om att leda i utbildningsmiljö. SIRIUS är en avslutande projektkurs där studenterna genomför skarpa produktutvecklingsprojekt på uppdrag av och i samverkan med industripartners.

”Vi har fått mycket uppskattning för utbildningen. Det är viktigt för studenter att ha intressanta projekt som är ’skarpa’ i slutet av sin utbildning och därför är samarbeten med företag så viktiga. Kontakterna knyts direkt mellan studenter och företag, och sedan är studenterna själva ansvariga för att upprätthålla den kontakten under projektets gång.”

Forts. **Skilda rum – olika uppgifter**

” Jag lägger ner mest tid på ’föreståndariet’ men jag skulle vilja lägga mer tid på forskningen. I rollen som föreståndare för centrumet vill jag lägga tid på att vara vetenskaplig ledare, en person som pushar vetenskaplig meritering genom publicering. Men den administrativa delen inom föreståndarrollen tar mycket tid. Jag har inget personalansvar, men sysslar mycket med att ta fram informationsmaterial, kommunicera forskning och att rapportera forskning. Jag är ju också budgetansvarig gentemot VINNOVA. I forskningsrollen jobbar jag mycket ihop med andra för att bli publicerad. Jag har lite egna grejer jag skriver på, men det kommer alltid sist. Jag får tiden att räcka till genom att ibland jobba hemifrån. Eftersom jag också är småbarnsförälder är det positivt. ”

MARGARETA FRIMAN, centrumföreståndare, SAMOT VINN Excellence Center, Karlstads universitet



Karlstads universitet

Vid BIOMATCELL VINN Excellence Center, Göteborgs universitet, praktiseras delat ledarskap. Rent formellt är det PETER THOMSEN som är föreståndare och JUKKA LAUSMAA som är biträdande föreståndare. I praktiken är det dock så att ledarskapet delas mellan dessa två personer. Jukka Lausmaa säger att:

” Det finns ingen formell uppdelning av arbetsuppgifter mellan mig och Peter, ofta är det så att vi diskuterar oss fram till en gemensam lösning. En uppdelning finns dock i praktiken och det är att Peter hanterat allt som har att göra med universitetet. ’Nätverksrummet’ är det viktigaste för mig. Jag är lojal mot centrumet och försöker se till hur det bäst kan drivas. För mig är universitetet som organisation inte högsta prioritet och inte meriteringen som forskare heller. ”

Peter Thomsen bekräftar denna bild och säger att han ofta och aktivt befinner sig i ”institutionsrummet”. Han är också professor i biomaterialforskning vid Sahlgrenska akademien och har därför flera roller. Han trivs med detta och ser ett värde med BIOMATCELL också som ett gott exempel för att kunna påverka gamla strukturer och arbetssätt:

” Jag vill också använda centret som en hävstång för förändring. Inom universitetet finns behov av influens utifrån. Vårt centrum bygger på samverkan mellan akademisk forskning, klinik och industri och kräver därför nya former och angreppssätt. Sedan vi bildade BIOMATCELL kan man säga att ’nu finns vi’ och då blir det lite tryck bakom. ”

Nätverket

Detta för naturligt till frågan om vad som fordras för att utöva ledarskap i gränslandet mellan akademien och industrin, och låt oss därför återvända till Chalmersforskarna och titta på hur de uppfattade uppdraget att leda i det så kallade nätverksrummet.

VIKTIGA UPPGIFTER FÖR NÄTVERKSLEDARE¹⁴

- Att svara för idémässig sammanhållning, förhandla, skapa identitet och leda med fokus på en större idé än eget ämne;
- Att leda samordningen med arbetet med stora ansökningar;
- Att balansera på gränsen mellan informella nätverk och fasta organisationsstrukturer. Att vara både ”nod” och ”chef”;
- Att samverka, koppla samman, inkludera olika aktörers behov och intressen till kontaktnät;
- Att skapa och leda arbetet in i nya kunskapsmiljöer som ger upphov till innovationer (möte mellan begreppsvärldar som ramar in nya tankar och handlingsmöjligheter).

Jonnergård *m.fl.* sammanfattar forskarnas beskrivning av ledningsuppgiften i nätverksrummet på följande sätt:

Ledningen i detta rum består mindre av formella befogenheter än av förmågan att se, knyta an till och skapa förutsättningar för att tillfredsställa gemensamma behov. Nätverken kan starta som ett informellt kontaktsökande, lösa trådar av möjliga samförstånd och samverkan, som sedan utvecklas, formaliseras och får tydliga gränser. Ledning av nätverk karaktäriseras av en slags horisontell social kompetens, en inriktning åt sidan, en förmåga att prestigelöst släppa sig eget ämne och inkludera och knyta an till andras. Avgörande är att förstå nätverkets inkluderande funktion och vad de olika parterna vinner på att vara med, att skapa mervärde för deltagande aktörer – ett mervärde som hela tiden måste bevisas.

Här betonas snarast personliga, någon vill kanske säga ”mjuka”, kvaliteter, såsom ”social kompetens”, ”förmågan att se, knyta an”, ”att prestigelöst släppa sitt eget ämne” och att ”skapa mervärde för deltagande aktörer”. Det är

¹⁴ Jonnergård *m.fl.*, sid. 5.

inte lätt att entydigt besvara frågan vad dessa egenskaper betyder. Det idag ganska ofta använda begreppet ”social kompetens” finns det inte någon entydig definition på. Det är dock viktigt att understryka att dessa kvaliteter skiljer sig från de tidigare nämnda individuella egenskaperna i så måtto att de påverkas av den omgivande kulturen och kan läras in och utvecklas.

Här återknyter vi till den tidigare diskuterade distinktionen mellan *chef* och *ledare*, där som tidigare nämnts ordet *chef* brukar avse den formella chefspositionen och den tillskrivna funktionen, medan ordet *ledare* brukar avse den som på något sätt leder en verksamhet. Något som komplicerar bilden av ledarskap inom kunskapsintensiva organisationer är att det inte sällan finns en rad (informella) ledare vid sidan av den (formelle) chefen. Den erkände och skicklige forskningsledaren kan ha en starkare ställning än exempelvis prefekten eller centrumföreståndaren, och hur hanterar den senare det förhållandet?

Carin Eriksson har i sin bok *Akademiskt ledarskap*¹⁵ pekat på att båda rollerna – chefens och ledarens – är lika viktiga, i synnerhet i komplexa, multi-professionella organisationer som universitet och forskningsinstitut. Att leda en organisation, i synnerhet en kunskapsintensiv forskargrupp, fordrar ju både förmågan att inspirera, motivera och att faktiskt leda kunskapsutvecklingen/forskningen och, vilket är lika viktigt, förmågan att vårda organisationen och människorna i den, att sköta ekonomin och att ta ansvar för att de formella och rättsliga aspekterna av arbetsgivarrollen.

Frågor att reflektera över och samtala kring:

- Vilka är dina motiv och drivkrafter i arbetet med fokus på centrumets verksamhet?
- Vilka mål förenar er i forskargruppen, med samarbetspartners och andra?
- I vilket eller vilka ”ledningsrum” befinner du dig mest? Är det något rum du skulle vilja vistas mer eller mindre i? Vad kan du göra för att åstadkomma en förändring?

¹⁵ Eriksson, Carin B., *Akademiskt ledarskap*, Acta Universitatis Upsaliensis, Studia Oeconomicae Negotiorum 43, Uppsala 1997, s. 17.

Organisation och struktur

MÅSTE EN ORGANISATION ha en unik identitet, och i så fall – hur skapar man den? Det finns såväl ekonomiska, produktionstekniska som juridiska argument för att forskning och utveckling organiseras i centrum. Långsiktighet skapar trygghet, som möjliggör djärvhet! Vi tar också upp varför lagom är bäst när organisationens struktur byggs upp, och några vanliga ”barnsjukdomar”. Mångtydighet skapar oklarhet; därför behövs tydliga målformuleringar. Sist men inte minst – att skapa samsyn kräver tid och energi, och det gör även förändringsarbete.

Den formella organisationen – fem kriterier

Vi tillbringar alla en stor del av vår vakna tid i olika typer av organisationer, exempelvis skolor och företag och på fritiden idrottsföreningar och annat. Ibland är vi också föremål för andra organisationers verksamhet, som patienter på ett sjukhus eller som publik på en teater. Vi deltar alltså på olika sätt och i olika grad i kollektiv verksamhet.

Kotter¹ beskriver utvecklingen på följande sätt:

Ett och ett halvt sekel av teknisk utveckling har skapat ett kommunikations- och transportsystem som gjort hela vår planet till en enda stor marknadsplats. Den industriella teknologin har med sin början i ångmaskinen skapat allt större fabriker som producerar varor för den marknaden. Förändringarna innebär att dagens högre chefer har att hantera tusentals relationer som är ömsesidigt beroende av varandra – kopplingar till människor, grupper, divisioner och organisationer som påverkar deras prestationer. Mångfalden av mål, uppfattningar och föreställningar bland dessa aktörer är enormt stor.



I vardagen reflekterar vi dock sällan över vad vi menar när vi talar om ”organisationer”, och vi är sällan medvetna om att den verksamhet vi deltar i är kollektiv och att den kräver ledning och styrning. Så fort vi engagerar oss i någon form av kollektiv verksamhet – som att till exempel ordna en gårdsfest – krävs emellertid någon form av organisering. Vem som ska göra vad och när är frågor som ligger till grund för en organisering av en sådan relativt enkel uppgift. Men vad skiljer en ”organisation” från lösligare former av organiserad verksamhet som exemplet med gårdsfesten? Enligt Forssell & Westerberg² finns det fem kriterier som utmärker det vi menar med ”organisation”. Dessa är:

Organisationer har ett syfte eller mål. Utan syfte eller mål finns ingen anledning att göra något kollektivt. Det som skiljer en organisation från lösligare former av organiserad, kollektiv verksamhet (som att bowla med några vänner) är att en organisations syfte eller mål är formaliserat, det vill säga uttryckt officiellt och formellt.

Organisationer består av människor som är utbytbara. I en formell organisation blir människor mindre viktiga som individer eftersom de fyller en funktion eller roll som kan fyllas av någon annan. Detta betyder inte att människorna i en organisation blir mindre viktiga, endast att organisationen som

Peter Lysell, Sharing Insight, var en av projektledarna för programmet, tillsammans med Anna Aspögren (bakom kameran). Här delar han med sig av sina insikter om organisations- och strukturfrågor.

¹ Kotter, J.P., Power and Influence: Beyond Formal Authority, New York: Free Press, 1985, s. 22.

² Forssell, A., & Westerberg, A.L., Organisation från grunden, Liber, 2007.

sådan inte står och faller med enskilda individer vilket kan vara fallet i en mer löslig organiserad verksamhet. Att vara medlem i en organisation medför samtidigt rättigheter och skyldigheter som regleras i kontrakt (formella eller informella).

Organisationer har utvecklade strukturer som fördelar ansvar och auktoritet. Kort sagt innebär detta att kommunikationsvägar och ansvarsrelationer är formaliserade, eller med andra ord är det bestämt vem som ska rapportera till vem och vem som har ansvar för vad.

Organisationer kännetecknas av varaktighet och kontinuitet. Till skillnad från tillfälliga organiserade verksamheter, som projekt, antas en formell organisation verka långsiktigt för att uppnå sina mål. Detta säkerställs genom planering och olika typer av kontinuerlig uppföljning som exempelvis ekonomisk redovisning.

Organisationer har identitet som gör dem unika. För att skilja sig från andra organisationer har varje formell organisation för det första ett eget namn som bekräftar dess existens. Utöver detta är det vanligt med unika logotyper eller varumärken, men identiteten kan också signaleras genom en särskild inriktning på verksamheten, uttalade värderingar och förhållningssätt.

Till frågan om en organisations unika identitet återkom diskussionerna flera gånger under Uppdrag Ledare, vilket visar att detta är viktigt för att människor ska känna delaktighet i en verksamhet. Under ett av seminarierna diskuterade centrumföreståndarna vad som kan bidra till att skapa en identitet för ett centrum, att med andra ord uppnå en ”centrumkänsla” där olika aktörer känner sig delaktiga. Det som framkom av denna diskussion var bland annat:

- Ordna gemensamma sociala aktiviteter och workshops inom centrumet
- Ha gemensamma fysiska arbetsplatser som till exempel laboratorier
- Organisera gemensamma projekt med många partners
- Utveckla en logotyp för lokaler och marknadsföringsmaterial
- Utarbeta gemensamt mål och vision som ska ”bankas in”
- Marknadsföra centrumet internt och externt

Enligt centrumföreståndarna handlar centrumidentiteten alltså om många saker som ska bidra till samhörighet och samsyn, från logotyper och gemensamma lokaler till sociala aktiviteter som syftar till att lära känna varandra bättre.

En centrumföreståndare säger att:

Inom centrumet bygger vi en identitet. Från början blev vi alltför beroende av ett företag som var och är en viktig partner men det har vi ändrat på. Viktigt för vår identitet är forskningens inriktning, det särskilda synsätt vi ansluter oss till.

Citatet visar på svårigheten att balansera samverkan med företag och forskningens inriktning och samtidigt skapa en samhörighet mellan alla parter.

Frågor att reflektera över och samtala kring:

- Vad kännetecknar identiteten för det centrum du tillhör?
- Vad skulle centrumet vinna genom att förstärka sin identitet, och hur skulle det i så fall kunna åstadkommas?

Varför finns organisationer?

En grundläggande fråga är varför mänsklig verksamhet organiseras, och det enkla svaret är att det görs för att förverkliga mål som vi annars inte skulle kunna uppnå. Det är exempelvis enkelt att odla sina egna grönsaker, men att framställa de verktyg som behövs för att bruka jorden är mycket mer komplicerat och resurskrävande. Enligt Forssell & Westerberg finns det i den organisationsteoretiska litteraturen tre argument för organisering, nämligen:

Det ekonomiska argumentet. Det spar helt enkelt tid och energi när vi har relativt förutsägbara organisationer som utför vissa uppgifter. Vi slipper många s.k. transaktionskostnader (kostnader förknippade med att söka information, leta efter personer som kan utföra en uppgift, skaffa kapital och

andra resurser) när det finns formella organisationer som tillhandahåller varor och tjänster.

Det produktionstekniska argumentet. Viss produktion är omöjlig utan kollektiva ansträngningar och för detta krävs kontroll, till exempel att närvaron på vissa arbetsplatser, som sjukhus och fabriker, regleras för att säkerställa att produktionen genomförs.

Det juridiska argumentet. I formella organisationer kan ansvar utkrävas av de människor som fyller funktioner eller roller.

I kapitel 2 i denna bok skriver vi att ett forskningscentrum är en organisation av aktörer med gemensamma intressen. Ur VINNOVAs perspektiv är målet med centrumbildningar att stärka svensk konkurrenskraft genom utvecklingen av starka forsknings- och innovationsmiljöer. Men skulle inte detta kunna åstadkommas genom att finansiera forskning i de organisationer som redan finns, som universitet och forskningsinstitut? Att skapa nya organisationer tar ju också tid och energi? För att förstå detta kan vi ta de ovan beskrivna argumenten till hjälp.

Det *ekonomiska argumentet* hjälper oss att förstå att transaktionskostnaderna minskar när olika aktörer i ett nätverk binds samman i en formell organisation. Den bärande idén med Triple Helix är ett nära samarbete mellan myndigheter, näringsliv och akademi där gemensamt lärande är centralt. Genom att i en formell organisation knyta samman aktörer med gemensamma intressen ökar sannolikheten för att detta ska uppnås, jämfört med att för varje projekt eller ny idé söka samarbetspartners.



Det *produktionstekniska argumentet* hjälper oss att förstå att formell organisering av aktörerna inom Triple Helix främjar långsiktig utveckling. Den formella organisationen som en centrumbildning utgör borgar för en viss grad av förutsägbarhet och kontroll. Forskning är i grunden en komplex verksamhet. När denna sker i nära samarbete mellan olika aktörer med olika och parallella organisatoriska tillhörigheter blir helheten än mer komplex. Den formella centrumorganisationen bidrar då med att relationer mellan aktörer formaliseras och att långsiktighet och kontinuitet främjas.

Slutligen är det *juridiska argumentet* inte oviktigt. Jämfört med andra och mer lösliga former av samarbete bidrar den formella centrumorganisationen med att klargöra ansvars- och resultatfördelningen mellan olika aktörer.

Vad tyckte deltagarna om vad centrumbildningen har inneburit?

När ett par programdeltagare fick frågan svarar de:

Centrumbildningen har inneburit mycket. Det är ett nationellt erkännande, en kvalitetsstämpel, och det är viktigt för alla aktörer i Triple Helix. Att det vi gör har en bra standard. Sedan försäkras det en långsiktighet. Att få forskningen finansierad i 10 år är unikt. Det skapar trygghet, men innebär också att man kan vara lite djärv.

Vi hade inte kunnat åstadkomma det vi gjort utan finansieringen från VINNOVA. Den innebar en viktig mobilisering av resurser. Pengarna möjliggör själva forskningen och den tiden som vi får gör att vi hinner bygga relationer till våra partners. VINN Excellence Center-satsningen ger en kontinuitet som vi inte fått annars. Vi kan arbeta långsiktigt och undvika att forskningen blir projektfierad.

Långsiktigheten är alltså något som två centrumföreståndare lyfter fram som en av de stora fördelarna med en centrumbildning. Långsiktigheten gör enligt den ena att det går att bygga varaktiga relationer med samarbetspartners och enligt den andra skapar långsiktigheten trygghet. Intressant nog innebär tryggheten för denna person inte att man som centrumföreståndare lutar sig tillbaka utan tvärtom att man vågar vara mer djärv i sin verksamhet.



Tid och plats för reflektion och samtal i mindre grupper är alltid viktigt.

Organisationsstruktur

Ordet struktur betyder ”inre beskaffenhet, sammansättning, uppbyggnad”.³ Men vad betyder egentligen *organisationsstruktur*? Övergripande kan man säga att den formella strukturen definierar hur olika arbetsuppgifter är fördelade inom organisationen och schematiskt anger vem som ska rapportera till vem. Med andra ord hur samordningen av arbetet är tänkt att ske.⁴

Så länge en organisation är liten och enkel kan en direkt och gemensam samordning räcka, det vill säga att man har möten där man pratar om vad som ska göras, av vem och när. Men så snart en verksamhet växer och när allt fler människor blir inblandade ökar behovet av arbetsdelning och samordning mellan aktörer. Forssell & Westerberg⁵ säger att:

För att en verksamhet ska fungera måste man kunna samordna många människor som dessutom kanske befinner sig på olika platser. Förutom den arbetsdelning som sker horisontellt i verksamheten måste en arbetsdelning också göras vertikalt, mellan nivåer inom organisationen.

I en organisatorisk hierarki beskrivs hur de hierarkiska nivåerna är relaterade till varandra och vilka maktrelationer som finns. En centrumföreståndare uppger att de vid centrumbildningen gjorde misstaget att skapa en förkomplexerad organisationsstruktur:

I början var vår struktur lite för pompös. Det blev för många nivåer och för mycket rapportering, så det ändrade vi på.

Tre dimensioner

Det finns många sätt att karakterisera en organisationsstruktur, men ett sätt är att utgå från de tre begreppen komplexitet, formalisering och centralisering.

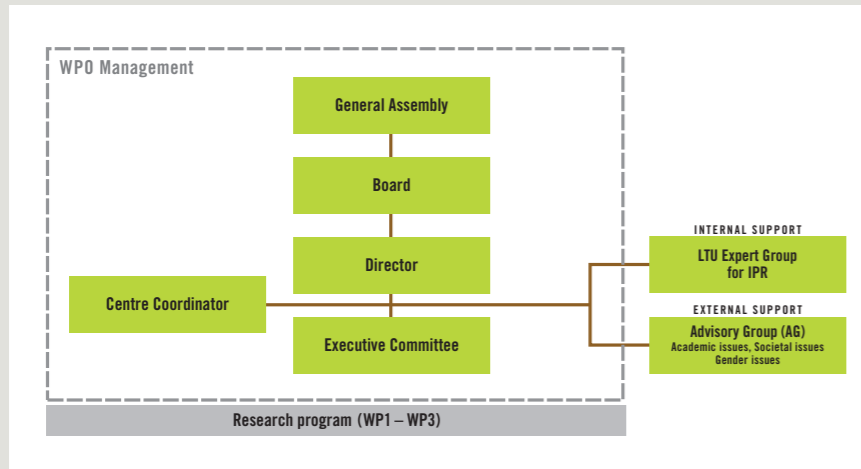
Komplexiteten omfattar graden av differentiering inom organisationen, det vill säga i vilken grad det finns arbetsspecialisering, hur många hierarkiska nivåer det finns och om organisationens enheter är spridda geografiskt.

³ SAOL, Svenska Akademiens ordlista över svenska språket.

⁴ Robbins, S.P., *Organization theory. Structure, design and applications*, Prentice-Hall International inc., 1990, s. 5.

⁵ Forssell, A., & Westerberg, A.I., *Organisation från grunden*, Liber, 2007.

Exempel på organisationsstrukturer

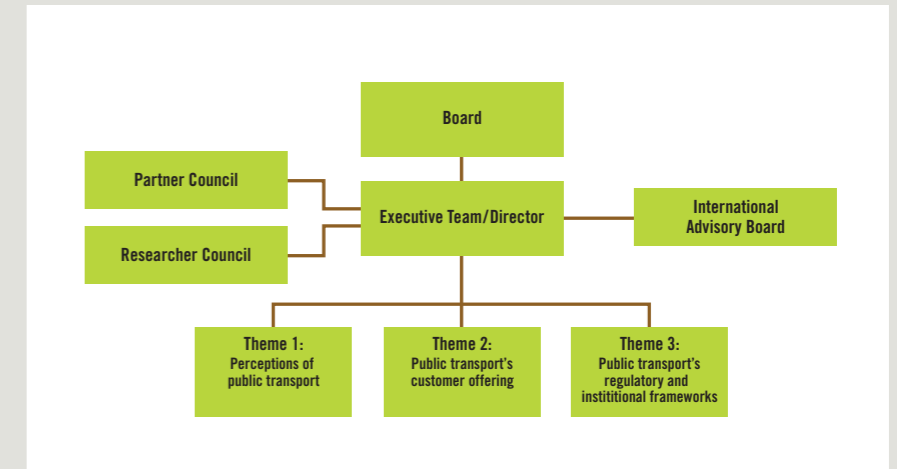


Inom Fastelaboratoriet VINN Excellence Center har man valt att organisera sig i arbetspaket (WP). I WPO finns Fastelaboratoriets ledningsstruktur med partstämman, styrelse, centerföreståndare, koordinatörer, ledningsgrupp samt rådgivande grupper.

WP1 är det övergripande arbetspaketet där alla nya forskningsprojekt initieras och dit alla forskningsresultat aggregeras. WP1 "äger" således forskningsfrågorna som sedan delegeras till de två andra arbetspaketen. WP2 heter *Utveckling av Funktionella Produkter* och här ligger fokus på forskning om hur industrins funktionserbjudanden kan utvecklas, dvs. den centrala idén som Fastelaboratoriet bygger på. WP3 heter *Simuleringsdriven Konstruktion, Kunskapsdelning samt Global Produktutveckling*. I WP3 bedrivs forskning om hur simuleringsverktyg ska användas för att driva fram lämpliga funktionslösningar redan i tidiga faser av utvecklingsprocessen. Även kunskapsrelaterade utmaningar samt frågeställningar om hur samarbete mellan olika geografiskt åtskilda utvecklingsteam adresseras i WP3. Forskningen inom WP3 är således självständig och relaterad till forskningen inom WP2.

Inledningsvis fanns ytterligare ett WP men det visade sig vara onödigt komplicerat då det blev för mycket rapportering och för många olika nivåer inom Fastelaboratoriet. Därför beslutades det att slå ihop två WP till ett vilket medförde den ovan beskrivna organisationen.

Exempel på organisationsstrukturer



Forskningen vid SAMOT VINN Excellence Center kretsar kring tre huvudteman. Inom varje tema finns olika delprojekt som ska bidra till huvudtemats frågeställning. Dessa frågeställningar är:

1. Själva upplevelsen av persontransporter, både hos resenären och hos dem som arbetar inom branschen. Viktigt här är mötet mellan resenär och personal men också hur effektiv transporten upplevs vara.
2. Kunderbjudanden och tjänsteutveckling. Inom detta tema fokuseras organiseringen av persontransporter och samordningen mellan olika typer av transporter.
3. Marknadens bakomliggande ramar och spelregler. Här studeras de regler som styr kunderbjudanden och som i slutänden påverkar kundens upplevelser.

Formalisering anger i vilken grad arbetet inom organisationen styrs av regler och rutiner, det vill säga standardiserade processer som ska säkerställa att arbetet utförs på ett visst sätt.

Centralisering anger var beslutsfattandet sker i organisationen.

Dessa karaktärsdrag kan placeras på en skala från hög till låg. Det vill säga att en organisation kan befinna sig någonstans på en skala mellan hög och låg komplexitet, från hög till låg formalisering och mellan centralisering och decentralisering. Det kan också finnas drag och/eller tendenser till det ena eller det andra inom organisationen.

Frågor att reflektera över och samtala kring:

- Hur påverkar den formella organisationsstrukturen kommunikationen mellan centrumets intressenter?
- Skulle förändringar i den formella organisationsstrukturen kunna underlätta det gemensamma lärandet mellan aktörer?

Organisationers mångtydighet

Under ett av Uppdrag Ledares seminarium diskuterade programdeltagarna vilka utmaningar som kan finnas med att utforma ett forskningscentrum. Det som framkom var bland annat:

- Att kunna samarbeta över organisatoriska gränser och hinder eftersom alla har en annan "hemvist"
- Centrumet är allas eller ingens "baby"
- Det är en lös organisation och ibland även med en oklar verksamhetsidé
- Hos universitetsledningen finns en misstänksamhet mot samverkan med företag

Det handlar alltså om att kunna balansera kraven på struktur och en "egen" centrumidentitet med det faktum att många personer som ingår i centrumet



Staffan Hjorth, VINNOVA, talade om att skapa och leda framgångsrikt centrumarbete, med jämförande blickar på det tidigare kompetenscentrumprogrammet.

också har andra organisatoriska tillhörigheter. En utmaning för en centrumföreståndare är således att på ett flexibelt sätt kunna hantera olika grupperingar och projekt och samtidigt skapa en ordning som säkerställer kraven på struktur och rapportering.

De utmaningar som programdeltagarna för fram har många likheter med det som lyfts fram i rapporten *Effekter av det svenska kompetenscentrumprogrammet 1995-2003*.⁶

En vanlig "barnsjukdom" för ett centrum är nämligen enligt denna rapport att forskningsprogrammet blir lite "spretigt" eftersom intressentkretsen till en början saknar samsyn. I början råder också ofta oklarhet hos parterna om centrumets mål. En åtgärd mot detta kan enligt rapporten vara att fokusera forskningen mot gemensamma mål och, om det krävs, också begränsa intressentkretsen till en fokuserad och engagerad sådan.

⁶ Arnold, E., Clark, J. & Bussillet, S., *Effekter av det svenska kompetenscentrumprogrammet 1995-2003*, VINNOVA analys (VA) 2004:06.

För att lyckas med det viktiga arbetet att skapa samsyn och gemensamma mål hos parterna måste det således skapas tid och möjlighet att:

- Lyssna på och respektera varandra
- Förstå varandra
- Lära av varandra
- Formulera och göra något tillsammans

Att arbetet med att skapa samsyn och gemensamma mål tar tid är alltså något som lyfts fram i rapporten. Viktigt att notera är dock att detta inte är något unikt för ett forskningscentrum, utan något som gäller för organisationer generellt. Det är dock utan tvekan så att detta med att skapa samsyn blir än mer komplext när aktörer har olika intressen, även om det finns gemensamma nämnare.

En svårighet generellt inom organisationer är att det ofta råder delade meningar om vad målet eller målen med verksamheten är och att det till och med kan vara svårt att få en helhetsbild av som händer och sker i organisationen. Enligt Bolman & Deal⁷ är några orsaker till detta att:

- Många organisationer är komplexa, med en mångfald av människor, avdelningar, teknologier, mål och miljöer. Att få en uttömmande helhetsbild är i stort sett omöjligt då informationen aldrig kan bli helt fullständig.



⁷ Bolman, L.G. & Deal, T.E., *Nya perspektiv på organisation och ledarskap*. Studentlitteratur, Lund, 1997.

- Det kan vara svårt att förutsäga vilka konsekvenser ett beslut kan få eftersom olika faktorer påverkar varandra i kedjereaktioner. Att agera på ett visst sätt kan vara som att kasta in en biljardboll bland många andra. Det går att förutsäga hur några av bollarna kommer att påverkas, men kanske inte alla.
- Organisationer är mångtydiga eftersom människor vill olika saker och ibland inte ens vet vad de vill. Människor tolkar också det som sker på olika sätt vilket gör att den information som sprids är tvetydig.

Att det kan ta tid att få ett centrum att fungera som en organisation återkommer centrumledarna till under Uppdrag Ledare. Några exempel på lärdomar är:

Våra projektledare kommer från industrin och det fungerar bra.

Vi var tvungna att byta namn på vissa grupperingar för att det blev för vetenskapligt, de från industrin var inte bekväma med det.

Inom vårt centrum har vi många olika projekt med olika längd för att skapa flexibilitet.

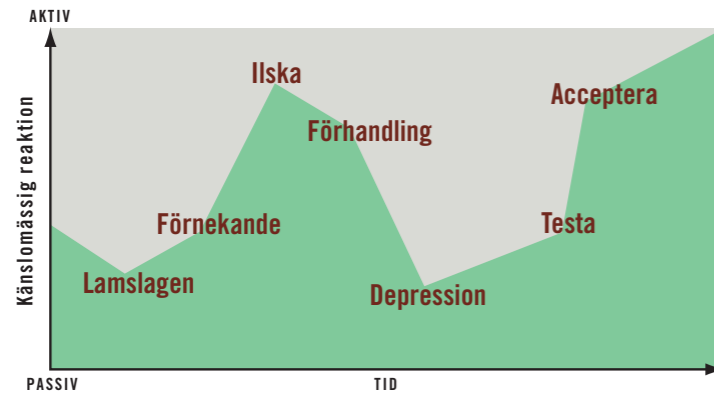
Tydligt är att ett centrum med många parter med olika intressen måste ha någon form av struktur som bidrar till att uppnå målen, men att denna struktur måste gå att förändra vid förändrade villkor eller krav.



Att leda förändringsarbete

Under diskussionerna kring organisation och organisationsstruktur under Uppdrag Ledare framkom många tankar från programdeltagarna om att det inte finns en enda, ”den bästa”, organisationsstrukturen. Olika centrum kan alltså för att fungera väl vara organiserade på olika sätt, men något som kanske är ännu viktigare är att man kan behöva förändra, det vill säga omorganisera, centrumet med tiden. Att leda ett förändringsarbete kan dock vara svårt och kräva särskilda verktyg och kunskaper. Därför ägnades en del av ett seminarium åt detta tema.

För att ge en bild av hur människors känslomässiga reaktioner inför en förändring kan förändras över tid presenterades nedanstående modell:



Givetvis är modellen starkt förenklad och schematisk. Beroende på vilken typ av förändring en person, grupp eller organisation står inför kan naturligtvis reaktionerna och dess styrka variera. Budskapet är dock att förändringsarbete är en process som tar tid, och ofta mer tid än man först räknat med. För att bli aktiv i en förändringsprocess krävs en acceptans av förändringen vilket kan ta olika lång tid för olika personer.

Every change process has an optimal rate.

Too fast and you turn everyone off and the system will then slow down.

Too slow and you fail to capture either the market, or your people's imagination

PETER SENGE,
*Den femte disciplinen*⁸

⁸ Senge, Peter. M., *The fifth discipline fieldbook: strategies and tools for building a learning organization*, New York: Currency, 1994.

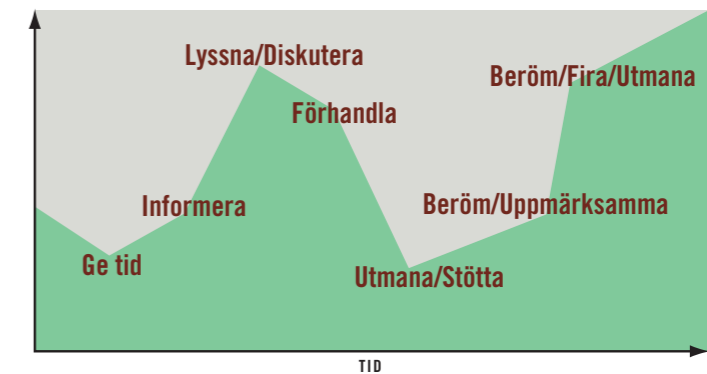
Några av programdeltagarnas reflektioner kring förändringsarbete var:

Ofta är väl problemet att vi inte tror på det nya och då är det svårt att bli engagerad.

Det som ofta saknas är att förändringen inte är motiverad. Många gånger är förändringar ogenomtänkta och helt meningslösa.

Dessa citat visar att centrumföreståndarna själva upplevt förändringsarbete de inte känt något engagemang i och att man som ledare inte nog kan underskatta betydelsen att skapa motivation för en förestående förändring.

För att ge programdeltagarna ett verktyg när de själva ska initiera och leda förändringsarbete presenterades följande modell:



För varje känslomässig reaktion som enligt den förra modellen kan uppstå inför en förändring finns i denna modell en aktiv handling som kan motverka passivitet och främja konstruktiva beteenden vilket i sin tur kan leda till ett framgångsrikt förändringsarbete.

Varför är det så svårt med förändringsarbete?

Ett välkänt faktum är att mycket förändringsarbete misslyckas, det vill säga inte leder till de resultat som önskas. Några orsaker till varför så många så kallade förändringsprojekt misslyckas är enligt Dave Ulrich⁹ att:

- Förändringen betraktas som en ”quick fix”– det vill säga som ett projekt och inte som ett långsiktigt utvecklingsarbete
- Perspektivet är alltför kortsiktigt
- Förväntningarna är alltför höga
- Ledarskap för förändring saknas
- Förändringens resultat går inte att mäta
- Oförmåga att mobilisera kraft och åtagande

Det är alltså viktigt att tänka långsiktigt när det gäller förändringsarbete, men att samtidigt uppmärksamma förändringsarbetets resultat kontinuerligt för att skapa och upprätthålla motivationen. En viktig punkt är också att det krävs ett tydligt och kraftfullt ledarskap.

Finns det då något recept för en lyckad förändringsprocess? En välkänd förändringsforskare är John P. Kotter, som vi även refererar till på andra ställen i denna bok, och han har lanserat en modell för hur en förändringsprocess kan planeras och genomföras i åtta steg:

1. Skapa en känsla av brådska. För att skapa engagemang för en förändring behöver människor i en organisation känna att *detta måste vi göra NU*. Kotter menar att det finns knep för att åstadkomma detta. Ett knep är att visualisera förändringsbehovet genom att visa diagram, statistik, budgetuppföljningar eller annat som gör att förändringsbehovet framgår tydligt i bilder.

2. Sätta ihop en kraftfull projektgrupp. Enligt Kotter är det viktigt att veta vem eller vilka som leder förändringsarbetet och vem som har ansvar för vad. Det är också viktigt vilka personer som ingår i projektgruppen eftersom dessa måste ha legitimitet i organisationen och samtidigt vara kraftfulla så att de kan driva förändringen även när det väcks motstånd.

⁹ Ulrich, D., *Human Resources Champions: The Next Agenda for Adding Value and Delivering Results*, Boston; Harvard Business School Press, 1997.



Programmet innehöll åtskilliga praktiska övningar. Här provas deltagarnas samarbetsförmåga i en tänkt förändringsprocess med flera fallgropar.

3. Utveckla en vision och en strategi för förändringen. För att skapa engagemang för förändringen måste människor i organisationen kunna se visionen om ett framtida tillstånd framför sig. Det är också viktigt att det framgår hur förändringen ska genomföras.

4. Kommunicera visionen. Nästa steg innebär att förankra visionen i hela organisationen genom kommunikation.

5. Möjliggöra förändringen i organisationen. Med detta menas att identifiera och undanröja hinder, exempelvis system och regelverk som motverkar att förändringen genomförs. Det innebär dock också att bemyndiga de anställda så de kan agera i den önskvärda förändringens riktning.

6. Uppmärksamma kortsiktiga vinster. För att inte människor ska tröttna är det viktigt att fira uppnådda mål på kort sikt.

7. Allteftersom framgångar uppmärksammas ska dessa konsolideras i organisationen. Detta betyder att inte ge eventuella motståndare möjlighet att sabotera framgångarna utan se till att dessa förstärks. Att ha uthållighet och tålamod är viktigt här.

8. Förankra nya förhållningssätt i kulturen. Om gamla värderingar ligger kvar i organisationen kan dessa motverka att förändringarna stabiliseras. Därför måste nya förhållningssätt, normer och tankemönster bli en naturlig del av organisationskulturen.

Olika grader av förändring

När det talas om förändringar är det lätt att å ena sidan associera till omvälvande förändringar som påverkar stora delar eller kanske hela vår tillvaro och å andra sidan peka på det faktum att mycket i vår tillvaro förändras hela tiden. Vad som är ”förändringsarbete” i betydelsen att det skulle vara skilt från annat (utvecklingsinriktat) arbete kan mot bakgrund av detta vara lite svårt att definiera. Paul Watzlawick (1921-2007), psykolog och filosof inom området kommunikationsteori, menar dock att det kan vara fruktbart att tala om förändring av *första och andra ordningen*.¹⁰



Ett lyckat seminarieprogram i internatform förutsätter att deltagarna även kan ha trevligt ihop under avspända former – såväl under måltiderna som vid underhållande kvällsaktiviteter.



¹⁰ Watzlawick, P., *Förändringens språk*, Stockholm Natur och kultur, 1983.

Förändring av *första ordningen* skulle då avse det vardagliga och utvecklingsinriktade arbetet som syftar till förnyelse eller anpassning. Med förnyelse menas här exempelvis att organisationen behöver ny utrustning, ändrar inriktning mot en ny produkt eller inför nya regler och rutiner. Med anpassning menas att organisationen behöver förändras för att möta nya krav från omgivningen. Förändringarna är dock förhållandevis små och ytliga.

Förändring av *andra ordningen*, däremot, innebär en nyorientering eller nyskapande av förhållningssätt och tankemönster i organisationen. Exempel kan vara en omorganisation som kräver nya förhållningssätt och att nytt sätt att tänka. Denna typ av förändring kräver tid, kraft och engagemang på ett helt annat sätt än förändringar av första ordningen.

Den kategorisering som Watzlawick gör är inte bara en intressant distinktion mellan olika grader av förändring, den kan ge en fingervisning om vilken kraftansträngning en organisation står inför och vilka insatser som kommer att krävas för att lyckas.

Då förändringsarbete diskuterades under Uppdrag Ledare var det en av centrumföreståndarna som sa att:

Man glömmer ofta bort tidsaspekten, det vill säga att det ofta har tagit lång tid att utveckla en idé. När man sedan ska kommunicera idén behövs det tid för att andra ska hinna bli lika engagerade i den som man själv.

En annan centrumföreståndare som har erfarenhet av motstånd inför förändringar framhöll:

Man måste lyssna på folk som blir arga eller defensiva inför en förändring, annars har man ingenting att förhandla om.

En tanke är här att det kanske går att ta tillvara den kraft som uttrycks genom protester och inte betrakta sådana utspel som enbart negativa. Men andra ord är det kanske möjligt att finna energi även bland de som initialt betraktas som motståndare mot en föreslagen förändring och vända det till något positivt.

Något som inte heller får glömmas bort är att reflektera över förutsättningarna för en framgångsrik förändringsprocess. Eller som en av programdeltagarna uttryckte det:

Om man förändrar för ofta finns det en risk att alla tappar engagemanget i processen.

En slutsats som kan dras mot bakgrund av detta är att det är en viktig balansgång mellan kontinuerlig förändring och upplevd stabilitet, det vill säga perioder då det har getts möjlighet för förändringarna att stabilisera sig.

Frågor att reflektera över och samtala kring:

- Har vår organisation genomgått många eller få förändringar på senare tid?
- Vilken omfattning har genomförda förändringar haft i vår organisation? Kan de karakteriseras som förändringar av första eller andra ordningen?
- Hur skapar vi bästa möjliga förutsättningar för de förändringar vi vill genomföra?

Strategiarbete

STIGEN FRÅN VISION till strategi trampas upp av idébärare, men alla når inte ända fram. Man kan inte utveckla en bra strategi om man inte ser målet för verksamheten, och kan samordna sina resurser – inklusive de som du kanske inte visste att ni hade. En god centrumledare kan ta lärdom av militärer och andra fältherrar (till exempel fotbollstränare). Strategi och taktik är två sidor av samma sak – målinriktat handlande. Och det är inte handlingens natur i sig, utan dess förhållande till organisationens övergripande mål, som avgör om den är strategisk eller taktisk. En av centrumledarens viktigaste – och svåraste – uppgifter bygger på strategiarbetets paradox. Visste du förresten, att strategiarbete kan ses som en tvådimensionell läroprocess i fyra steg?

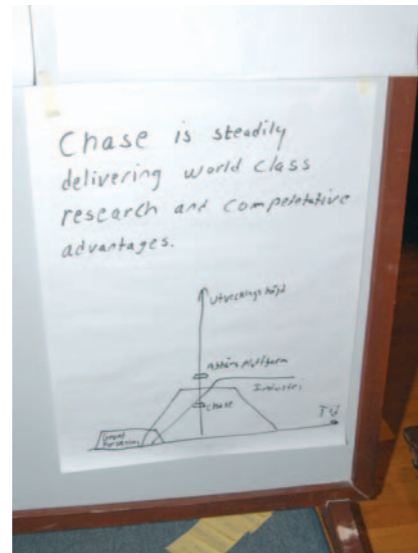
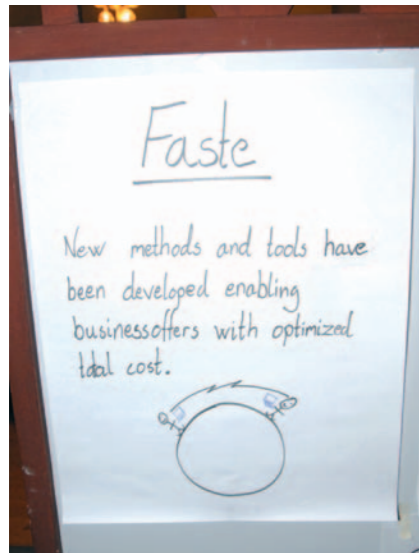
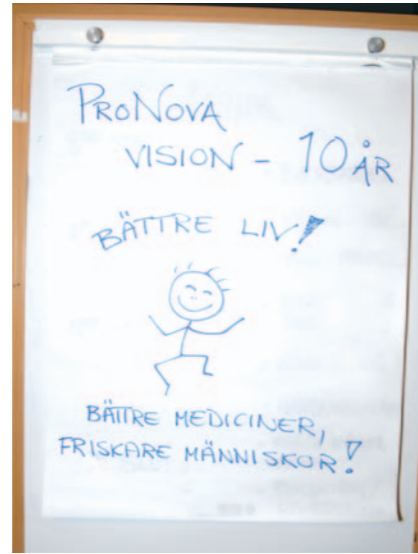
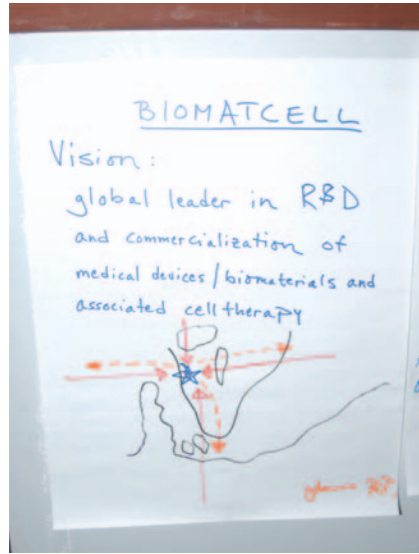
Idé och vision

Begreppen *idé*, *vision*, *strategi* och *taktik* är centrala i alla ledarskapsmanhang, vilket gör dessa teman till mer eller mindre självklara inslag under Uppdrag Ledare.

Under det allra första seminariet ställdes programdeltagarna inledningsvis inför frågorna:

- Vilken är er idé?
- Vad kännetecknar det ni gör?
- Vad är det som gör andra intresserade av er och er verksamhet?
- Vilka är idébärarna i er organisation?

En sammanvägning av svaren på dessa frågor ger vid handen att många av deltagarna uppfattade *vetenskaplig forskning* som den viktigaste verksamhetsidéen, medan nästan lika många ansåg att *kommersialiseringen* av forskningsresultaten är lika viktig som forskningen i sig. Redan här framträder



Framgångsrikt strategiarbete förutsätter att det finns en vision eller ett mål att arbeta mot. Under programmet ombads deltagarna att presentera sina centrums visioner. Här är några av dem.

således den klassiska motsättningen mellan grundforskning och tillämpad forskning, mellan akademins och industrins intressen.

När deltagarna ombads formulera visionerna för sina centrum, framträdde två mönster tydligt i deras svar. Det första var att det finns ganska olika – och oklara – uppfattningar om vad en vision är och vilken roll den har i strategiarbetet. Det andra var att deltagarna gärna formulerade sina visioner i termer av att ”vi ska bli bäst på X-forskning” eller ”om tio år skall vi vara världs-

ledande på Y-forskning”, medan det var mindre vanligt med ideologiska eller moraliska visioner av typen ”vi vill lösa problem Z för att tillsammans med våra partners utveckla en produkt/tjänst/process som ökar människors livskvalitet”.

Så vilken är innebörden av begreppen *idé* och *vision*, och hur förhåller de sig till varandra? Och på motsvarande sätt: *idébärare* och *strateg*? Betecknar dessa begrepp helt olika saker, eller är de rent av synonyma?

Begreppet ”vision”, som ursprungligen betyder ”syn”, är möjligen något mer abstrakt än begreppet ”idé”. I allt väsentligt är de dock synonyma och betecknar en mer eller mindre väl utvecklad föreställning om ett (framtida) tillstånd. Annorlunda uttryckt, både vision och idé utgör svar på frågan om vad man vill uppnå och är i den meningen synonyma med verksamhetens mål.

”Idébärare” är alla de som personifierar målet; som identifierar sig med och konsekvent kommunicerar målet. Detta är i sin tur en nödvändig förutsätt-

Några visioner:

”New methods and tools have been developed enabling functional products with optimized lifecycle cost and customer value.”

Fastelaboratoriet VINN Excellence Center, Luleå tekniska universitet

”Public transport that succeeds in combining the individual’s requirements for simple, effective and flexible transportation with society’s goals regarding the long-term, sustainable development of cities and regions.”

SAMOT VINN Excellence Center, Karlstads universitet

”CODIRECT is the leading innovator of novel controlled delivery technologies.”

CODIRECT Institute Excellence Center, Ytekemiska Institutet (YKI)

ning för att kunna utveckla en framgångsrik strategi. Däremot är inte alla idébärare nödvändigtvis skickliga strateger. För det krävs ytterligare kompetens.

Från en av deltagarna fick vi följande återkoppling efter seminarieserien:

Uppdrag Ledare gav oss en direkt inspiration att hålla en 'visionsverkstad' inom CODIRECT. Under diskussionerna om visioner på ett av seminarierna insåg vi hur viktigt det är att ha en levande vision, och att visionen inte bara är något som står på ett papper. Det ledde till ett konkret arbete och sedan en ny vision för centrumet.

ULLA ELOFSSON, CODIRECT Institute Excellence Center, Ytkemiska Institutet

Strategi och strategiarbete

James B. Quinn¹ definierar begreppet strategi på följande sätt:

A strategy is the pattern or plan that integrates an organization's major goals, policies, and action sequences into a cohesive whole. A well-formulated strategy helps to marshal and allocate an organization's resources into a unique and viable posture based on its relative internal competencies and shortcomings, anticipated changes in the environment, and contingent moves by intelligent opponents.

Fyra saker är här särskilt viktiga: målen, resurserna, samordningen och omvärlden (den senaste inklusive konkurrenter och rivaler). Allra mest betydelsefullt är dock *målet*. Man kan aldrig utveckla en strategi om man inte är klar över målet för verksamheten.² Detta kan inte nog understrykas.

En annan mycket viktig strategikomponent är resurserna och kunskap om vilka resurser organisationen besitter. Inte sällan har chefer och ledare en ofullständig bild av vilka resurser som finns i den egna organisationen, vilket kan leda till att chefen faktiskt inte har en klar bild av organisationens samlade kompetens. Detta kan i sin tur ibland få till följd att man köper in resurser utifrån, något som kostar pengar och som ändå ofta visar sig fungera mindre väl.

¹ Quinn, James B., "Strategies for Change", i Mintzberg, H. & Quinn, J.B., *The Strategy Process*, Prentice-Hall International, New Jersey 1996, p. 4.

² Vi skriver "målet" (i singularis) för enkelhetens skull. En organisations verksamhetsmål är naturligtvis mycket mer komplext och sammansatt än så och beskrivs ofta bäst som en målhierarki, där det överordnande "målet" ofta förutsätter att olika delmål först uppnås.

Strategins grundfrågor

I denna lilla enkla barnramsa från 1902 har Rudyard Kipling, Djungelbokens författare, på ett kort och koncist sätt fångat strategins grundfrågor:

I keep six honest serving-men

(They taught me all I knew);

Their names are What and Why and When

And How and Where and Who.

Rudyard Kipling:
"The Elephant's Child" i
Just So Stories, London
1902.

Gräv där du står!

Utöver att förstå, acceptera och kunna kommunicera målet, så är det således för varje chef viktigt att bilda sig en uppfattning om arten och omfattningen av den kompetens som finns bland organisationens medarbetare. Och den ledare som seriöst och systematiskt bemödar sig om att inventera den egna organisationens kompetens blir ofta förvånad över hur mycket som så att säga redan finns "i huset".

När väl målet är klargjort och resurserna inventerade eller mobiliserade så är själva samordningen av detta ofta den enklaste delen av strategiarbetet.

Den sista komponenten i Quinns definition – omvärlden och konkurrenterna – är kanske mer relevant för centrumens industriella partners än för forskargrupperna. De förstnämnda verkar på en konkurrensutsatt marknad, där två produkter – även om de skiljer sig åt i tekniskt avseende – kan fylla samma funktion och således konkurrera med varandra. När det gäller forskarsamhället så är det av tradition ganska öppet och transparent, och forskarna har i allmänhet ganska goda kunskaper om "konkurrenterna". Dessutom är det sällan så att konkurrens mellan forskargrupper leder till att en grupp helt slås ut. Inom forskningen finns alltid ny kunskap att utvinna, och kunskapen är samtidigt så komplex att det sällan är så att två forskare arbetar med exakt samma problem eller kommer fram till identiska resultat.

Strategi och taktik

Som en sammanfattning av det mångfacetterade strategibegreppet skulle Quinns definition (som diskuterats ovan) kort kunna formuleras på följande sätt:

Strategi = konsten att samordna organisationens alla resurser för att nå målet

För att kunna arbeta strategiskt måste man alltså för det första känna till och förstå det övergripande målet. För det andra måste man även veta vilka resurser man har – och kunna mobilisera dem. För det tredje måste man kunna samordna resurserna, det vill säga organisera och leda verksamheten.

Taktiskt-operativa åtgärder representerar då allt det man måste göra för att lösa olika deluppgifter, till exempel mobiliserandet och samordnandet av resurserna, och man kan således inte arbeta strategiskt utan att också besitta taktiskt-operativ kompetens.

De ovan nämnda termerna kommer ursprungligen från det krigsvetenskapliga området. Med en analogi därifrån skulle man kunna säga, att en general knappast kan samordna en större militär operation utan att veta hur de olika försvarsgrenarna, vapenslagen och enheterna fungerar. Därför kan man inte heller bli general utan att ha börjat som menig soldat och därefter vandrat upp i organisationen och på så sätt skaffat sig goda kunskaper om de taktiskt-operativa förutsättningarna för varje nivå i det militära systemet. Kort sagt, man kan inte handla strategiskt utan att behärska områdets taktiska moment. Den iakttagelsen förklarar det som ibland kallas ”strategiarbetets paradox”, och till den återkommer vi längre fram.

Ett sätt att belysa vad strategi är för något är att titta på vad lagledningen och tränaren för ett fotbollslag gör innan man spelar match. Och det visar sig vid närmare betraktande vara en hel del. Bortsett från själva klubben och dess organisation så behöver man en hel del kringresurser (fotbollsplan, buss, bollar och kläder) och framför allt behöver man spelare och de behöver utbildning och träning. Det är arbetet med de här sakerna som är det konkreta uttrycket för klubbens strategi, och förmågan att sköta den uppgiften är ofta avgörande för matchresultaten.



Exempel på strategi för ett av de deltagande centrumen:

” Vi har satsat på det vi är bäst på. Men allt vi gör inom CODIRECT måste vara strategiskt viktigt för Ytkemiska institutet, om forskningen ska leva kvar efter det att Institute Excellence programmet slutar.”

KATRIN DANERLÖV, CODIRECT Institute Excellence Center, Ytkemiska Institutet (YKI)

Begreppet taktik syftar då på de dispositioner och planer som görs upp på matchdagen – laguttagningen, speluppställningen, bevakningsuppgifter – och det som händer under själva matchen, ”det som tränaren ropar till spelarna på planen”.

Samma sak med myndigheter och andra organisationer; det fordras ett omfattande och långsiktigt arbete på många plan innan man till exempel kan börja tillverka en produkt eller utföra en tjänst. Men även under arbetets gång fordras strategisk blick för att man skall växa och utvecklas eller undvika att bli utkonkurrerad. Strategi är således ingenting man enbart ägnar sig åt under planeringsstadiet, utan en aktivitet som ständigt pågår och utvecklas.

Idéhistorisk exkurs

Ordet *strategi* kan härledas till grekiskan, och betydde ursprungligen ”fält-herrekonst”, och sitt genombrott som organisationsteoretiskt nyckelbegrepp fick termen i och med Carl von Clausewitz³ berömda verk *Om kriget*. Så här inleder Clausewitz sin presentation av begreppen *strategi* och *taktik*:

Krigföring utgörs alltså av organisation och ledning av striden. Om detta nu bara vore en enstaka handling, skulle ingen ytterligare indelning krävas. Men striden består av ett antal i sig avgränsade handlingar, som vi kallar stridsmoment och som bildar nya enheter. [...] Här uppkommer nu den speciella verksamheten att planlägga och leda dessa stridsmoment i sig och att samordna dem sinsemellan för att tillgodose krigets mål. Det ena kallas taktik och det andra strategi.⁴

³ Carl von Clausewitz (1780-1831) var general, och hans bok *Om kriget* färdigställdes av hans hustru Marie von Clausewitz och utgavs postumt på 1830-talet.

⁴ von Clausewitz, Carl, *Om kriget*, Bonniers, Stockholm 1991, sid. 88.



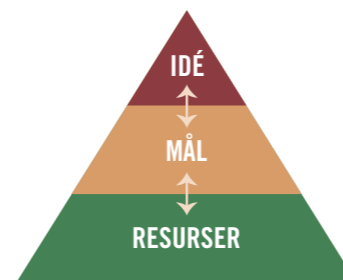
Tre ord är särskilt viktiga i det här resonemanget kring begreppet strategi, nämligen *organisation*, *handlingar* och *mål*. Man kan varken förstå en organisations strategi eller handla strategiskt utan att känna till målen för verksamheten; mål och medel är som Clausewitz påpekar oupplösligt förbundna med varandra.

Om man byter ut orden ”krigföring” och ”striden” mot ”ledning” respektive ”verksamheten” så ser man tydligare hur förutseende Clausewitz var. Även om hans bok således behandlar landkriget och arméstridskrafternas uppträdande mot bakgrund av hans erfarenheter under Napoleonkrigen i början av 1800-talet, så är det ingenting som hindrar att den läses som en modern, organisationsteoretisk avhandling. Det nya i Clausewitz framställning är nämligen betonandet av målets överordnade ställning och vikten av att medlen – och i fortsättningen kommer termen ”medel” att användas som sammanfattande benämning på alla de handlingar organisationen vidtar – underordnas verksamhetens målsättning. Detta framstår för de flesta idag som helt självklart, men det var det inte i början av 1800-talet då den tillgängliga handlingsrepertoaren, inte minst inom krigskonsten, många gånger var det som styrde verksamhetens inriktning.

Genom sitt betonande av helhetens betydelse och vikten av att se sambandet och det ömsesidiga beroendet mellan systemets delar skulle Clausewitz tänkande således kunna hänföras till det som idag benämns systemteori. Lite längre fram sammanfattar Clausewitz förhållandet mellan strategi och taktik på följande sätt:

Taktik och strategi är två verksamheter, som griper in i varandra till tid och rum, men som dock har väsentliga olikheter. Deras inneboende lagar och ömsesidiga förhållande till varandra kan man faktiskt inte behandla klart och tydligt, om man inte noga definierar begreppens innebörd.⁵

En central tanke hos Clausewitz är således det nära sambandet mellan strategi och taktik; begreppen representerar, kan man säga, varsin aspekt av samma sak, nämligen mål-inriktat handlande. Och för att förstå deras innebörd är det nödvändigt att för det första noga definiera dem och för det andra relatera dem till varandra.



Strategipyramiden

En grafisk beskrivning av strategiprocessen som väl anknyter till Clausewitz resonemang och som visar det nära sambandet mellan de tre centrala begreppen *idé*, *mål* och *resurser* återfinns i figuren. I den representerar triangeln den person eller den grupp som ägnar sig åt strategiskt tänkande, och genom att föra in processens centrala element inom triangelns ram understryks det nära sambandet mellan dessa. Idé-, mål- och medelelementen bör således inte betraktas som tre olika steg i en kedja, utan snarare ses som tre aktiviteter i en dialektisk process. De dubbelriktade pilarna mellan de olika strategielementen markerar också det ömsesidiga beroendet dem emellan.

Strategiskt tänkande kan således inte frikopplas från överväganden om medel och metoder – det finns med andra ord en taktiskt-operativ dimension i allt strategiarbete eller, om man så vill, strategiskt tänkande är också en operation, en handling som skall utföras och som kräver sin särskilda metodkunskap.

⁵ a.a., sid. 93.



Det är inte heller handlingens natur i sig, utan dess förhållande till organisationens övergripande mål, som avgör om den är strategisk eller taktisk. Låt oss ta ett exempel:

Om en organisation anställer en ekonom för att sköta bokföringen och upprätta resultat- och balansräkning så är rekryteringen taktiskt-operativ. Om däremot samma ekonom anställs för att, utöver bokföring och rapportering, även arbeta för att utveckla ekonomifunktionen så att den bättre stöder organisationen i dess arbete med sin huvuduppgift, så är rekryteringen en strategisk åtgärd. Samma handling – rekryteringen av en medarbetare – kan således vara en taktisk eller strategisk åtgärd; det avgörande är hur handlingen förhåller sig till organisationens övergripande mål.

En viktig slutsats av det här resonemanget är således att det alltid finns en taktisk aspekt av allt strategiskt arbete. Vilka är då de taktiskt-operativa uppgifterna för en ledare av ett forskningscentrum? Vad gör forskningsledare i sitt dagliga arbete? Ja, utöver det mera handgripliga forskningsarbetet, som genomförandet av experiment, insamlande av material, registrerandet av mätdata, för att nu nämna några exempel, så går merparten av deras tid åt till samtal med medarbetare. Det är mestadels ganska informella samtal i korridoren eller över en kaffekopp, men ibland också mer formella meningsutbyten, som i seminarierummet eller på en vetenskaplig konferens. Samtal och diskussioner, ibland het debatt, är en central del av allt forskningsarbete, och utgör de taktiskt-operativa handlingar genom vilka den övergripande strategin förverkligas.

Organiseringen, processdrivandet, kommunikationshandlingarna och, inte minst, resultatutvärderingen är således exempel på taktiskt-operativa åtgärder som fordrar sin särskilda kompetens, en iakttagelse som i sin tur leder till det som skulle kunna kallas ”strategiarbetets paradox”.

Frågor att reflektera över och samtala kring:

- Vilken är din strategiska huvuduppgift?
- Vilka taktiskt-operativa handlingar är kopplade till din strategiska huvuduppgift?
- Hur fördelar du tiden mellan strategiarbete och taktiskt-operativt arbete?

Strategiarbetets paradox

En av ledarens viktigaste uppgifter är att både som mottagare och sändare hantera organisationens strategiska frågor, det vill säga både uttolka och operationalisera strategiska planer som formulerats högre upp i organisationen samt formulera och kommunicera strategiska planer och beslut för det egna ansvarsområdet.

Denna dubbla roll – att både vara föremål för och initiator av strategiska beslut och planer – leder till vad som skulle kunna beskrivas som strategiarbetets paradox och som av James B. Quinn (som refererats tidigare i kapitlet) formulerats på följande sätt:

What appears to be a "tactic" to the chief executive officer (or general) may be a strategy to the marketing head (or the lieutenant) if it determines the ultimate success and viability of his or her organization.

Skälet till att det förhåller sig på det sättet är att själva kommunicerandet av strategiska planer är en taktiskt-operativ åtgärd ur sändarens (strategens) perspektiv, men en strategisk utgångspunkt för mottagaren, som denne i sin

tur måste ”översätta” till taktiskt-operativa åtgärder. Denna process – att omvandla strategiska planer till taktiskt-operativa åtgärder – är ledarens viktigaste uppgift samtidigt som den är bland det svåraste i allt ledarskap.

Det finns också en föreställning om att strategi på något sätt är ”finare” än taktik, att strategi är något man ägnar sig åt i de högre staberna, i styrelser och ledningsgrupper, medan taktik är något som andra utför. Annorlunda uttryckt, representerar strategin det högre och mer avancerade tänkandet, medan taktik betecknar genomförandet av de strategiska planerna, det vill säga något man gärna överlåter åt medarbetarna längre ner i hierarkin. Också av det skälet är det viktigt att betona att alla arbetsuppgifter inom en organisation har både strategiska och taktiska inslag.

Varje strategisk åtgärd har således en taktiskt-operativ motsvarighet, precis som varje tanke, för att bli verklighet, måste följas av handling, och en viktig uppgift för varje chef är att identifiera sin strategiska uppgift och de taktiskt-operativa åtgärder som är kopplade till denna.

Det är till och med så att den taktiskt-operativa sidan av strategiarbetet ofta är den svåraste delen av det strategiska arbetet, medan själva planeringsfasen ofta är enklare. Det är klart att strategisk planering fordrar sakkunskap och kompetens, men ofta utförs den under ganska lugna former – kanske runt sammanträdesbordet – och inte sällan kan man som ledare ta hjälp av andra, av experter, konsulter och numera också dataprogram.

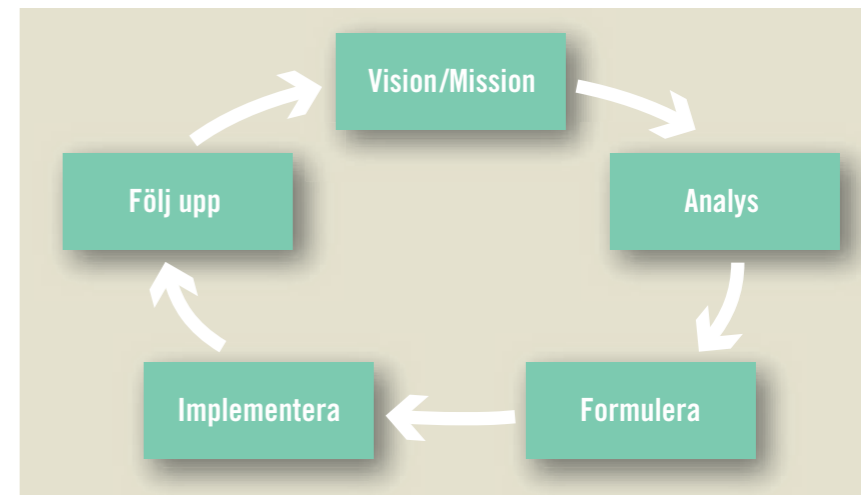
Strategiarbetet som lärprocess

Seminarier under Uppdrag Ledare då vision och strategi diskuterades, och som vi refererar till i början av detta kapitel, avslutades med ett pass om hur man mer konkret kan arbeta med strategiutveckling. Modellen ovan till höger användes då som en utgångspunkt för diskussionerna.

Utifrån denna bild är det slående hur stora likheterna är mellan strategiarbete och lärprocesser. I själva verket kan strategiarbete mycket väl beskrivas som en form av problemlösning eller som en lärprocess, och inom den pedagogiska forskningen finns flera teorier som beskriver just inläring på ett liknande sätt.

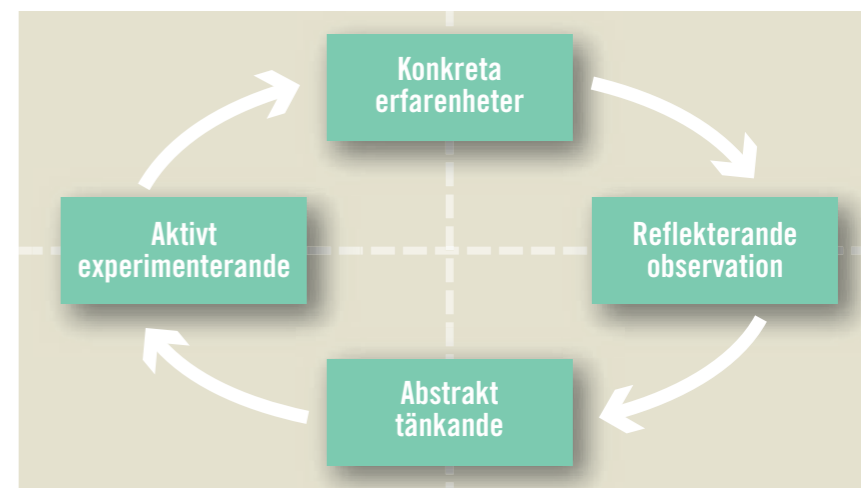


Peter Lysell, Sharing Insight, var en av programmets projektledare. Han har själv varit föreståndare för ett kompetenscentrum, så han kan tala av egen erfarenhet.



En av de kanske mest kända av dessa inlärningsmodeller är Kolb's ”learning cycle”⁶, som i något förenklad form kan beskrivas som i figuren nedan.

Kolb's tanke är att inläring och problemlösning, skiljt från ren *trial-and-error*, fungerar på detta sätt. Det vill säga som en process som genomlöper de fyra faserna, men där olika människor kan skilja sig åt med avseende på processens förlopp. För några av oss är konkreta erfarenheter utgångspunkten, erfarenheter som vi sedan reflekterar över för att kanske utveckla en teori som kan prövas experimentellt. Andra börjar med rent teoretiskt tänkande, för att gå vidare med experimenterade och reflekterande över vunna erfarenheter.



⁶ Fritt efter Kolb, David A., *Experimental learning: experience as the source of learning and development*, Englewood Cliffs, N.J., Prentice-Hall, 1984.

Kolb's modell kan också beskrivas som uppbyggd längs två dimensioner, där den vertikala representerar en perceptuell dimension (erfarenheter/tänkande) medan den horisontella (experimenterande/reflekterande) snarast betecknar praktiskt handlande.

Frågor att reflektera över och samtala kring:

- På vilket sätt hålls strategiarbetet i centrumet levande som kontinuerlig process?
- Hur vill du beskriva ditt sätt att arbeta med strategiutveckling med utgångspunkt i Kolb's modell?

Att leda grupper

GOD SJÄLVKÄNNEDOM är bra, såväl för en centrumledare som för hans eller hennes medarbetare. Ett verktyg som kan vara till hjälp på vägen mot bättre självinsikt är Myers-Briggs Type Indicator, som parvis kartlägger åtta personlighetspreferenser. I det här kapitlet tar vi också upp konflikthantering, och ger en del handfasta råd i avsnittet "svåra samtal". Vill man helst slippa sådana kan man försöka bygga en robust arbetsmiljö, och därmed minska risken för konflikter. Sist – men inte minst – behandlar vi jämställdhetsarbete, och försöker besvara frågan varför det finns så få kvinnliga chefer.

Betydelsen av självinsikt hos ledare

I kapitel 3 i denna bok skriver vi att en modern syn på ledarskap betonar relationen mellan ledaren och dem som ska ledas samt betydelsen av gemensamma värderingar och visioner. Ledarskap handlar således mycket om sociala processer där kommunikation har stor betydelse. Mot bakgrund av detta är en viktig del av ledarutveckling att förstå sig själv men också andra. Genom ökad självkännedom kan en ledare bli medveten om vilka fallgropar



han eller hon riskerar att falla i eller vilka egenskaper man tenderar att belöna respektive bestraffa hos medarbetarna. Men det kan också vara ett sätt att på djupet förstå olikheter hos människor i arbetsgrupper. Med olikheter menas här inte bara olika krav och förväntningar utan också olikheter i drivkrafter och preferenser. Ett exempel på hur fel det kan bli presenterades av en föredragshållare under ett seminarium på Uppdrag Ledare:

Som ny chef sa min egen överordnade till mig att jag skulle fråga mina medarbetare vad det är som gör att de tycker det är roligt att gå till jobbet. Tre av dem sa att de inte alls tyckte det var roligt att gå till jobbet och att det berodde på mig! Jag hade gett dem för lite ramar, jag var för intuitiv och de ville ha mer konkreta mål. Vi satte oss ner och pratade om våra olikheter, därefter gav jag olika förutsättningar till olika personer. Som ledare tenderar vi att ge till människor det vi själva vill ha om vi inte har reflekterat över det – och det kan bli helt fel.

Det finns olika arbetsmetoder och verktyg för ledare att nå en bättre självinsikt. Genom förhållandevis enkla frågor kan ledaren medvetandegöra sina värderingar och hur dessa tar sig uttryck i ledarskapet. Det går också att genom parcoachning tillsammans med en annan person medvetandegöra de tankemönster som styr det egna beteendet. Båda dessa tekniker användes under Uppdrag Ledare.

Om ledares olikheter:

”Jag och Katrin Danerlöv som är biträdande centrumföreståndare har en ömsesidig förståelse för varandras olikheter. Den förståelsen får ofta ligga till grund för vår arbetsfördelning. Vi gör var för sig det vi är bra på och brinner för och då brukar det också fungera bra.”

ULLA ELOFSSON, CODIRECT Institute Excellence Center, Ytkemiska Institutet



Ett enkelt test för att förklara ordet "preferens": Försök att skriva din namnteckning med vänster hand om du är högerhänt, med höger hand om du är vänsterhänt. Det är ganska svårt! Det blir dock enklare ju fler gånger man övar på det. Teorin säger att preferensen finns där, det vill säga att vi föredrar vissa saker, men att vi samtidigt kan anpassa oss om det behövs. Vi använder alla preferenser, det måste vi för att överleva, men i olika hög grad. Det Myers-Briggs Type Indicator försöker mäta är vilka tendenser en person har, det vill säga var en person lägger tonvikten i valet mellan olika preferenser.

Ett mer avancerat sätt att nå bättre självinsikt är att använda verktyget Myers-Briggs Type Indicator, MBTI, vilket också gjordes under Uppdrag Ledare. Genom att besvara ett ganska omfattande frågeformulär, som sedan sammanställs och viktas utifrån olika dimensioner, får testpersonen en bild av sina mer framträdande personlighetsdrag och handlingspreferenser. Inför ett av Uppdrag Ledares seminarium hade alla deltagare fyllt i frågeformuläret som hade sammanställts och resultatet diskuterades sedan under nästa träff i Sigtuna.

MBTI är endast ett bland många liknande verktyg för att diskutera en persons beteende, och dess vetenskapliga grund har, i likhet med andra personlighetstest, ifrågasatts. Kritiker menar att det inte finns vetenskapliga belägg för att de dimensioner som mäts skulle vara särskiljande för olika personlighetstyper. Annan kritik går ut på att det inte heller är vetenskapligt belagt att människor överhuvudtaget skulle gå att kategorisera på det sätt som verktygen förutsätter.¹ I de sammanhang där verktyg av denna typ används är det därför viktigt att poängtera att resultatet av det frågeformulär som en person fyller i endast utgör ett diskussionsunderlag för att medvetandegöra en persons preferenser. Det är också viktigt med återkoppling, det vill säga ett samtal kring resultatet för att klargöra frågor och känslor som kan uppstå.

Under det seminarium på Uppdrag Ledare där resultatet av MBTI diskuterades framkom både uppskattning och kritik till verktyget. De programdeltagare som uttryckte uppskattning tyckte framförallt att igenkänningsfaktorn var hög, det vill säga att man kände igen sig i den beskrivning som verktyget gav av den egna personlighetstypen. Det var också många som tyckte att det var intressant att förstå hur olikheter i en grupp människor kan skapa problem men också bidra till kreativitet och att olika perspektiv belyses. Den kritik som framkom var att verktyget uppfattades som alltför tillrättalagt och ytligt. De positiva kommentarerna var dock i majoritet under seminariet.

Syftet med att använda MBTI under Uppdrag Ledare var att skapa förutsättningar för en djupare självinsikt hos programdeltagarna, men också att skapa bättre förståelse för olikheter hos andra. Om en ledare förstår var andra får sin energi ifrån, hur de fattar beslut och hur de föredrar att organisera sitt arbete kan det vara lättare att skapa en arbetsmiljö som alla trivs med. För att undvika konflikter som eskalerar kan det också vara bra att förstå hur

¹ Något ställningstagande i den frågan görs dock inte här. Vi nöjer oss med att konstatera att det är ett instrument som används i många länder, som många människor känner till och att det fungerade väl som ett diskussionsunderlag på Uppdrag Ledare.

man själv och andra fungerar under stress och förhållanden man inte trivs med. En viktig utgångspunkt för en diskussion utifrån MBTI är dock att det inte finns bättre eller sämre preferenser eller bättre eller sämre kombinationer av preferenser.²

Myers-Briggs Type Indicator – åtta personlighetspreferenser

Myers-Briggs Type Indicator, MBTI, är ett instrument för att förstå normala personlighetskillnader, det vill säga olikheter i hur människor fungerar. De som utvecklat instrumentet heter Katharine Cook Briggs (1875-1968) och Isabel Briggs Myers (1897-1980) och som underlag för den följande beskrivningen av instrumentet har varumärkesskyddat material använts.³

En grund för instrumentet är uppfattningen att människor grovt kan kategoriseras i olika psykologiska typer och utgångspunkten är därvid den schweiziske psykiatrikern Carl G. Jung (1875-1961) idéer. Jung menade att skillnader i människors beteenden är ett resultat av individers medfödda tendenser att använda sina mentala resurser på olika sätt. Då människor handlar i enlighet med dessa tendenser utvecklas olika beteendemönster. Enligt MBTI kan man förstå människors beteenden genom att studera åtta personlighetspreferenser som alla använder vid olika tillfällen. I instrumentet MBTI är dessa åtta preferenser indelade i fyra motsatta par enligt nedan.⁴

Hur en människa hämtar energi - Extraversion (E)/Introversion (I)

En *extrovert* person är enligt MBTI en människa som föredrar att hämta energi från den yttre världen av människor, aktiviteter och saker. Han eller hon tycker om att delta i ett antal olika uppgifter, är ofta otålig med långsiktiga projekt och agerar ofta snabbt, ibland utan att tänka först. Han eller hon tycker om att ha människor omkring sig och jobba i team.

Den *introverta* personen, däremot, föredrar att hämta energi från den egna inre världen av idéer, känslor och intryck. Han eller hon vill ha ett lugnt och enskilt utrymme för att kunna koncentrera sig och arbetar gärna med långa projekt utan avbrott. Han eller hon vill tänka innan han/hon agerar och arbetar gärna ensam eller i mindre grupper.

² Hillström, Björn, *En introduktion till Myers-Briggs Type Indicator®*, Psykologiförlaget Consulting AB, Karlstad 1996.

³ MBTI och CPP är inregistrerade varumärken som ägs av Myers-Briggs Type Indicator Trust i USA och andra länder.

⁴ Briggs Myers, Isabel, *Introduction to Type®*; Krebs Hirsh, Sandra & Kummerow, Jean M, *Introduction to Type® in Organizations*.



Hur en människa inhämtar information - Sinnesförnimmelse (S)/Intuition (N)

Preferensen *sinnesförnimmelse* betyder att en person föredrar att inhämta information via de fem sinnen och se den aktuella verkligheten. En person med denna preferens trivs enligt MBTI när han/hon får använda kunskaper som redan finns och har sällan fel om fakta. Han eller hon trivs med att göra saker med en praktisk anknytning och vill presentera detaljerna först vid ett genomfört arbete.

Preferensen *intuition* betyder att en person föredrar att inhämta information genom ett "sjätte sinne" och se vad som kan komma att bli verklighet. En person med denna preferens tycker enligt MBTI om att lösa nya, komplexa problem, att lära sig nya saker och vara innovativ. Han eller hon ignorerar sällan insikter men kan förbise fakta, vill presentera helhetsbilden framför detaljerna vid ett genomfört arbete och följer gärna sina ingivelser.

Hur en människa fattar beslut - Tanke (T)/Känsla (F)

Motsatsparet tanke och känsla betecknar olikheter i hur människor fattar beslut. En person med preferensen *tanke* föredrar att organisera och strukturera information för att ta beslut på ett logiskt och objektivt sätt. Han eller hon kan ibland göra andra människor upprörda genom att förbise deras känslor och ibland också fatta beslut på ett okänsligt sätt. Han eller hon tenderar att vara rigid och har lätt för att ge kritik. En person med denna preferens vill ha bekräftelse när en uppgift är slutförd.

En person med preferensen *känsla* föredrar att organisera och strukturera information för att ta beslut på ett personligt värderingsinriktat sätt. Han eller hon arbetar bäst i harmoni med andra och trivs med att tillmötesgå andras behov. Han eller hon låter andras gillande påverka sina beslut och ogillar att berätta obehagliga saker för andra. En person med denna preferens vill ha bekräftelse under hela arbetsprocessen när han/hon arbetar med en uppgift.

Hur en människa vill leva - Bedömning (J)/Perception (P)

Preferensparet bedömning och perception handlar om hur en person vill organisera och leva sitt liv. En person med preferensen *bedömning* föredrar att leva ett planerat och organiserat liv och söker därför struktur och schema. Han eller hon arbetar bäst när de kan planera sitt arbete och sedan följa

planeringen så att arbetet blir organiserat och avslutat enligt plan. Han eller hon fokuserar på vad som behöver slutföras och kan ignorera nya saker som tillkommer.

En person med preferensen *perception* föredrar att leva ett spontant och flexibelt liv och vill också ha flexibilitet i sitt arbete. Han eller hon tycker om att starta nya saker och lämna dem öppna för förändringar i sista minuten. Han eller hon vill också inkludera så mycket som möjligt och skjuter därför upp saker som egentligen behöver slutföras. En person med denna preferens känner sig begränsad av för mycket struktur och vill vara öppen för nya upplevelser.

16 personlighetstyper

Genom att kombinera de åtta preferenserna med varandra i en matris, skapas 16 bokstavskombinationer vilka i MBTI kallas för personlighetstyper. Kombinationen ESTJ står till exempel för en personlighet som hämtar energi från den yttre världen (E), som föredrar att använda sinnesförnimmelse (S) för att hantera inkommande information, som tar beslut genom att

ISTJ	ISFJ	INFJ	INTJ
ISTP	ISFP	INFP	INTP
ESTP	ESFP	ENFP	ENTP
ESTJ	ESFJ	ENFJ	ENTJ

Analysverktyget Myers-Briggs Type Indicator, MBTI, listar åtta personlighetspreferenser, vilka kan kombineras i en matris. Då får man 16 olika personlighetstyper.

använda tanke (T) och som använder bedömning (J) för att förhålla sig till världen.

Under det seminarium då programdeltagarnas profiler diskuterades genomfördes flera övningar för att lyfta fram vad MBTI vill belysa. En sådan övning gick till så att deltagarna delades upp i två grupper, de med tonvikt på preferensen sinnesförnimmelse på ena sidan och de med tonvikt på preferensen intuition på den andra. En oljemålning visades i ca tio sekunder och togs sedan bort. På frågan om vad deltagarna sett på tavlan kunde tydliga olikheter urskiljas i de två grupperna. Gruppen med tonvikt på preferensen sinnesförnimmelse beskrev tavlan främst i termer av detaljer och fakta:

Det är en båt och ett hav. På däck ligger ett rep. Det finns människor på bilden.”

Gruppen med tonvikt på preferensen intuition beskrev tavlan mer i termer av känsla och intryck:

Det ser oroligt och otäckt ut, som en storm. Det är starka färger, ett hav och en himmel.

En annan övning gick till så att deltagarna med tonvikt på preferensen extraversion ombads ställa sig på ena sidan av rummet och de med tonvikt på preferensen introversion ombads ställa sig på den andra. Sedan ombads samtliga att reflektera över vilka för- och nackdelar den andra gruppen kan ha i jämförelse med den egna gruppen. Övningen repeterades sedan med samtliga fyra preferenspar och deltagarna gav uttryck till många intressanta reflektioner, exempelvis:

En person som fattar beslut utifrån preferensen TANKE följer ofta regler och logik, vilket kan vara bra. Å andra sidan kan en person som fattar beslut utifrån preferensen KÄNSLA kanske bättre ta hänsyn till relationer och människors känslor.

En blandning av extroverta och introverta personer kanske är bra, då får man många idéer och snabbhet från de extroverta men eftertanke och lite ”broms” från de introverta.

Diskussionerna kring MBTI inkluderade även lite mer förtroliga samtal mellan programdeltagarna parvis, och de ombads då att samtala med en person som hade en annan profil än den egna för att kunna jämföra och diskutera olikheter. De kommentarer som deltagarna gav efter denna övning var bland annat:

Det vissa personer gillar kan skapa ångest hos andra.

Jag tycker övningarna var bra, jag började direkt fundera över grupp sammansättningen hemma. Detta kan vara viktigt vid rekrytering. Jag tänker också på att kombinera unga och gamla.

Jag förstår bättre nu varför jag väljer att arbeta med vissa personer, men jag kanske borde jobba med andra som är mer olika mig själv för att dynamik ska uppstå.

Jag brukar söka upp personer som jag vet att jag behöver, till exempel som en "broms" för att det inte ska gå för fort. Jag behöver en person som jag måste dra på.

Deltagarna fick även uppleva styrkor och utvecklingspotential i den egna personligheten genom två olika övningar som innebar problemlösning i homogena (det vill säga personer med samma personlighetstyp) respektive blandade grupper. Diskussionerna kring MBTI avrundades genom en diskussion om nödvändigheten att också reflektera över sina svaga sidor och att försöka utveckla sin "skuggsida" för att bättre klara av stress och andra negativa tillstånd.

Frågor att reflektera över och samtala kring:

- Hur ser grupp sammansättningen ut i centrumet? Finns det en balans mellan olika personligheter?
- Hur skapar vi förutsättningar för människor med olika preferenser att trivas och samtidigt prestera väl i vårt centrum?

Olikheter som kompletterar varandra kan vara en styrka:

Diskussionerna med utgångspunkt i Myers-Briggs Type Indicator var något som MAGNUS KARLBERG, koordinator vid Fastelaboratoriet VINN Excellence Center tycker var mycket givande. Han säger att:

”Övningarna utifrån Myers-Briggs Type Indicator har skapat en förståelse för olikheterna vi har i ledningsgruppen. Jag och centrumföreståndaren Lennart Karlsson har alltid samarbetat bra, vi är väldigt olika som personer, och nu förstår vi bättre hur vi ska hantera detta. Han förstår till exempel varför jag har svårt för alltför öppna frågeställningar. Jag vill se hela tankekedjan och ha en struktur framför mig för att förstå.”

Konflikthantering

Mot bakgrund av de ganska omfattande diskussionerna om personlighetstyper och för- och nackdelar med olikheter i människors beteenden, blev ett naturligt nästa steg frågan om hur man skapar en robust arbetsmiljö och undviker konflikter på arbetsplatsen.

Till detta tema hade Thomas Jordan, docent och forskare vid institutionen för arbetsvetenskap, Göteborgs universitet, bjudits in som gästföreläsare. Han inledde sitt föredrag med att presentera en definition av begreppet *konflikt* som en interaktion mellan minst två parter där minst en part

- Har önskemål som känns för betydelsefulla för att släppas, och
- Upplever sina möjligheter att få sina önskemål tillgodosedda blockerade av motparten.⁵

Denna definition innebär att för att en konflikt ska föreligga så räcker det inte att två personer har olika åsikter eller rent av ogillar varandra. En nödvändig förutsättning för att en motsättning ska leda till en konflikt är att den ena parten upplever sig motarbetad/blockerad och vidtar åtgärder för att undanröja denna blockering.

⁵ Jordan, Thomas, *Att hantera och förebygga konflikter på arbetsplatsen*, Lärarförbundet 2006, sid. 10

Enligt Jordan förekommer det i huvudsak två typer av konflikter på våra arbetsplatser:

- Tvister, vilket betyder konflikter i sakfrågor
- Relationskonflikter, vilket betyder konflikter om känslor och/eller värden

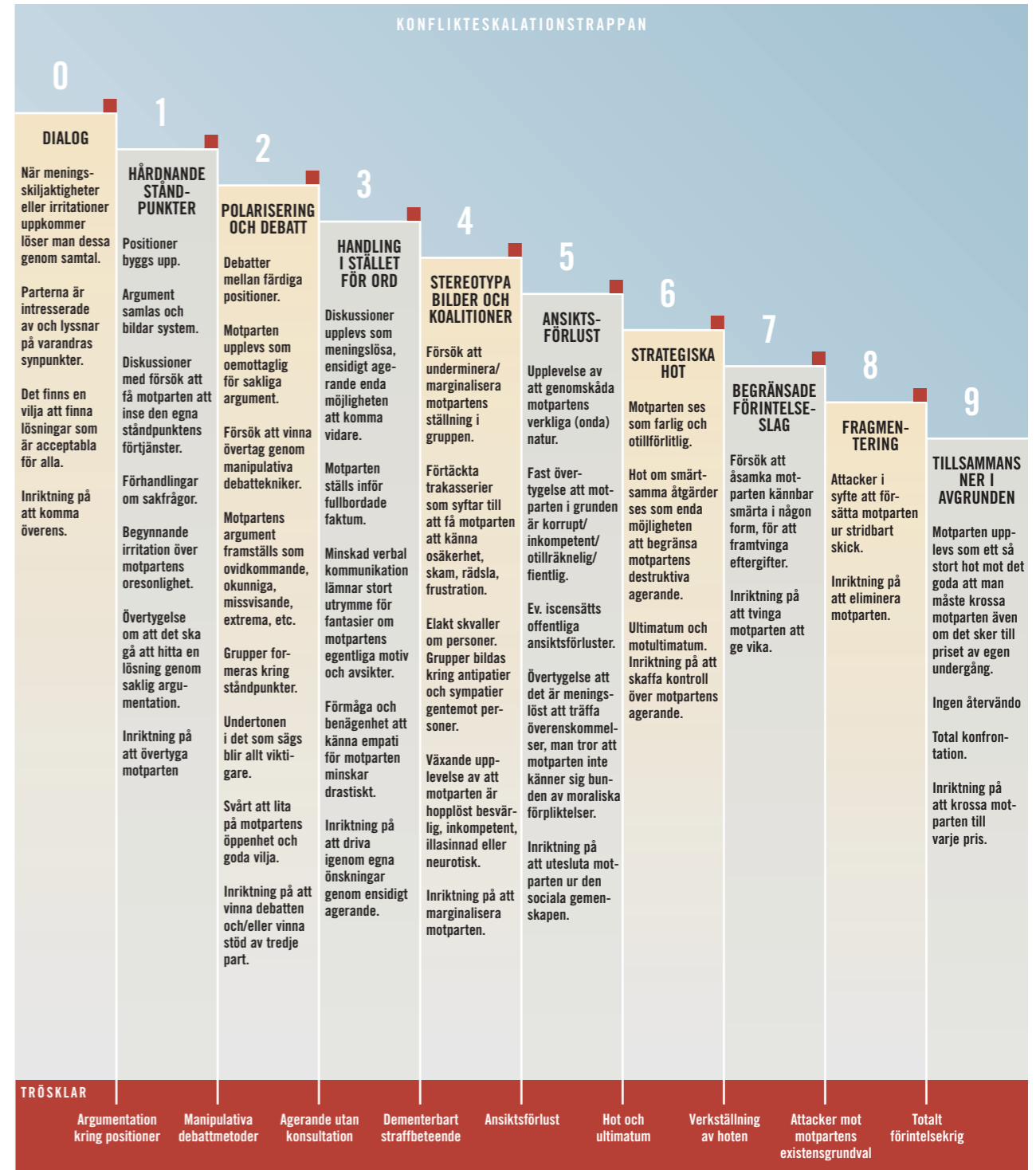
Tvister är ofta relativt lätta att känna igen och ofta även möjliga att leva med. Typiska exempel på tvister är konkurrens om resurser, oenighet om hur arbetet ska bedrivas eller olika uppfattningar i organisationsfrågor. Det senare, meningsskiljaktigheter i organisationsfrågor, kan liksom andra tvistefrågor, emellertid lätt utvecklas till relationskonflikter. Relationskonflikter påverkar medarbetarnas förtroende och respekt för varandra och därmed också deras förmåga att samarbeta. Så kan exempelvis en tvist om positioner i organisationen snabbt utvecklas till en djupgående relationskonflikt.

Som i all annan krishantering är det därför viktigt att så tidigt som möjligt kunna vidta åtgärder för att dämpa och på sikt avvärja konflikten och för detta ändamål har den österrikiske forskaren Friedrich Glasls konflikt-eskalationsmodell visat sig användbar.

Utgångspunkten är således att en konflikt har uppstått, men så länge parterna befinner sig på steg 0 så försöker man lösa konflikten genom dialog med varandra. Men redan på nästa steg, steg 1, har konflikten börjat eskalera i den meningen att parterna inte längre lyckas komma överens, utan har börjat försöka ”beseгра” varandra, låt vara fortfarande med verbala uttrycksmedel.

De fortsatta stegen representerar sedan tilltagande motsättningar, där redan steg 3 innebär att diskussionen eller debatten börjat överges och ersatts av handlingar, till exempel beslut som inte förankrats och som den ena parten försöker driva igenom mot den andras vilja. Steg 9, slutligen, innebär total kollaps eller sammanbrott, och det är klart att det ska mycket till innan en konflikt urartar så fullständigt. De flesta av oss har dock, om vi tänker efter, förmodligen bevittnat konflikter som gått så långt att de inte längre varit möjliga att lösa. Och en viktig slutsats av Glasls modell är följaktligen, att det är viktigt att tidigt uppmärksamma och hantera motsättningar, helst så att de aldrig eskalerar ens över steg 2.

Eskalationstrappan, bearbetad av Thomas Jordan, Institutionen för arbetsvetenskap, Göteborgs universitet, 2007 efter F. Glasl (1997) Konfliktmanagement. Ein Handbuch für Führungskräfte, Beraterinnen und Berater, 5. Auflage. Bern: Paul Haupt Verlag.



Svåra samtal

På temat konflikthantering var det flera av programdeltagarna som ville ha konkreta verktyg att jobba med och den tidigare beskrivna ”konflikttrappan” uppskattades för att den illustrerar hur konflikter trappas upp om inget görs. Men hur går man som ledare till väga när man behöver ingripa och hålla ett samtal som kan upplevas som svårt, det vill säga ett samtal om ett allvarligt problem med en underordnad medarbetare? Personen ifråga är viktig för verksamheten, vilket innebär att du vill att han/hon ska arbeta kvar i organisationen. Lösningen består alltså inte i att skilja personen från arbetet, utan i att han eller hon ändrar sitt beteende eller inställning.

I de allra flesta fall är människor medvetna om sina brister och tillkortakommanden, om sina felhandlingar och personliga problem, så när du nu säger att du vill tala med personen i fråga så förstår han/hon i allmänhet vad det är du vill tala om och känner förmodligen därför ett visst obehag, är nervös, orolig eller rent av aggressiv.

Inled därför med en förvarning: ”det jag nu kommer att säga kommer säkert att bli obehagligt för dig att höra, men jag tror inte heller att det kommer som en direkt överraskning”. Det senare – att du säger att du inte tror, att det du kommer att säga kommer som en överraskning – ger medarbetaren en möjlighet att själv ta upp problemet, och det brukar vara bra.

Gå sedan rakt på sak. Säg som det är:

- Jag har märkt att du har varit borta mycket på senare tid.
- Vi har fått flera klagomål från kunder som är missnöjda med ditt arbete.
- Jag har fått veta att du har uppfört dig illa mot en av våra medarbetare.
- Jag är besviken på att du ännu inte fått ordning på vårt datasystem (eller vad det nu är som är fel).

Observera uttrycks sättet – ”JAG har märkt, JAG är besviken, VI har fått klagomål” – det vill säga lämna JAG-BUDSKAP – tala om vad DU sett, vad DU känner, vad DU tycker, annars är det lätt att ni hamnar i en debatt om vad som faktiskt hänt.⁶

⁶ En lättillgänglig beskrivning av samtals teknik, svåra samtal och betydelsen av jag-budskap återfinns i Nilsson, Björn & Waldemarsson, Anna-Karin, *Kommunikation – samspel mellan människor*, Studentlitteratur, Lund 2001, kap 4.

Förklara sedan varför du inte kan acceptera dessa fel:

- Det här arbetet och dina arbetsuppgifter fordrar att du kommer i tid och är på plats under arbetstiden.
- Kvalitet och säkerhet är några av våra viktigaste konkurrensfördelar, och blir det för mycket fel så vänder sig kunderna till någon annan och då överlever inte företaget särskilt länge.
- Det är viktigt att alla medarbetare trivs på arbetet, och därför accepterar vi inte att någon behandlas illa, allra minst på grund av kön (eller vad det nu kan vara).
- Datasystemet måste fungera, det är mycket viktigt både för vår interna administration och för våra kontakter med omvärlden.

Det viktiga här är att klargöra, att det är personens beteende och dettas inverkan på arbetet och organisationen som är problemet, inte att du är arg eller ledsen för att personen ifråga inte gör som du vill eller motsvarar dina föreställningar om hur människor ska vara och tänka.

Ge därefter den andre tillfälle att ge sin syn på saken.

Säg till exempel:

- Nu vill jag veta hur du ser på den här saken, eller
- Varför har det blivit så här, eller
- Varför är du borta så mycket, eller
- Varför uppträder du så här mot din kollega?

Lyssna uppmärksamt på den andres version. Uttryck förståelse för den andres känslor och för bakomliggande faktorer – det kan finnas personliga och sociala skäl och orsaker till problemen – MEN GODKÄNN ALDRIG DET FELAKTIGA BETEENDET. Säg till exempel:

- Jag ser att du är ledsen/besviken/arg, men här på arbetet måste du lära dig att inte låta dina personliga känslor och ditt privatliv påverka arbetsuppgifterna eller relationerna till kollegerna.
- Om det är så att du inte tycker att du hinner med arbetet så måste du tala om det för mig så att vi kan tala om dina uppgifter och din arbetssituation.

- Även om kunderna ibland ställer omöjliga krav så måste du göra ditt bästa, och din uppfattning om dem får du sedan diskutera med oss, med mig och dina kolleger, så kanske vi kan ändra något i våra rutiner eller vår information till kunderna.
- Även om du tycker illa om din kollega, även om du tycker att han/hon missköter sina uppgifter, så får du inte behandla honom/henne illa eller nedlåtande, och om du inte tycker att du kan arbeta tillsammans med honom/henne så ska du säga det till mig.

Den du talar med kommer säkert att försvara sig, det är naturligt. Låt honom/henne göra det, men börja inte argumentera om det ena eller andra. Värdera inte heller andras känslor – säg inte ”det där är väl inget att bry sig om” eller ”så får man väl inte tänka”.

Vad människor känner och hur de tänker är deras ensak; din uppgift är att korrigera deras beteende, deras handlande och se till att de fullgör sina arbetsuppgifter på ett riktigt sätt och att de uppträder korrekt gentemot leverantörer, kunder och kolleger. Du har i första hand ansvar för din organisation och dess verksamhet, inte andra människors känsloliv och personliga problem. Säg därför aldrig: Jag förstår precis hur du känner, för det gör du förmodligen inte. Däremot är det viktigt att lyssna och försöka hitta lösningar på det faktiska, konkreta problemet. Det hindrar inte att du som chef ska vara medmänsklig och ge uttryck för sympati och vänlighet.

Att bygga en robust arbetsmiljö

Att tala om konflikter och konflikthantering kan föra tankarna i en negativ riktning. Enligt Thomas Jordan är det därför bättre att i en organisation tala om hur man bygger en robust arbetsmiljö, det vill säga en arbetsmiljö där konflikter förhoppningsvis inte uppstår.

För att diskutera frågan om hur man bygger en robust samarbetskultur presenterar Jordan en enkel fyrfältstabel⁷ som beskriver arbetsplatsens fyra viktigaste komponenter.

Arbetsplatsens fyra viktigaste komponenter för att bygga en robust arbetsmiljö, det vill säga en arbetsmiljö där konflikter mer sällan uppstår, enligt Jordan.



Individens, den enskilda medarbetarens, attityder och beteenden är av stor betydelse för den kultur och det samarbetsklimat som råder på en arbetsplats. Samtidigt är detta inte omöjligt att påverka; tvärtom, detta påverkas i allra högsta grad av den struktur, kultur och det ledarskap som utmärker arbetsplatsen. Personlig mognad och ansvarstagande är till exempel knappast egenskaper som snabbt kan läras in på något seminarium eller i ett enstaka samtal, men däremot något som kan förvärfvas i umgänget med andra. Detta kan ske genom reflektion och samtal kring projekt och arbetsätt och inte minst, genom att skaffa sig förebilder och iaktta hur de arbetar

och relaterar till kolleger och andra intressenter. Just på den punkten spelar chefen/ledaren en särskilt viktig roll, precis som föräldrar och lärare gör i tidigare skeden av människors liv. I själva verket är ledarskap en av de allra viktigaste förutsättningarna för en bra och kreativ kultur på arbetsplatsen, och kanske särskilt när konflikter är under uppsegling. Så länge en konflikt gäller en sakfråga, det som Jordan kallar för en tvist, har en ledare möjlighet att påverka händelseutvecklingen i en positiv riktning genom att markera vad han eller hon anser ska gälla. Det gäller i särskilt hög grad för arbetsplatser där den enskildes bidrag är helt avgörande för framgång, och det är väl om något utmärkande för de forskningscentrum som står i fokus i denna bok.

⁷ Jordan, a.a., sid. 71.

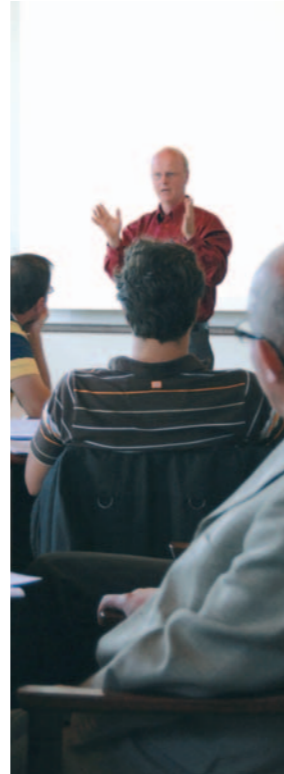
Kulturen, för det tredje, definieras av Jordan som ”*de värden och normer som genomsyrar organisationen, stämning, relationer, kommunikationsformer och beteendemönster*”, det vill säga det som ibland benämns organisationens ”mjuka” egenskaper och som också i hög grad får sin prägel av de ledande personernas attityder och beteenden. Inte minst chefs/ledarens sätt att kommunicera – både lyssna och samtala – är här av avgörande betydelse. Kommunikationsstilen, det vill säga det sätt man talar om medarbetare, partners, konkurrenter, kunder och andra intressenter på, har stort inflytande på människors värderingar och beteenden, och också på den punkten är det chefen/ledaren som sätter standarden. Frågan om organisationens struktur och dess betydelse för medlemmarnas beteende behandlas mer utförligt i kapitel 5, och där konstateras också att ansvars- och rollfördelningen i en organisation har stor betydelse för samarbete och lärande, och därmed också för organisationens förmåga att prestera och leverera.

Thomas Jordan presenterar sammanfattningsvis de sex faktorer som enligt hans uppfattning särskilt bidrar till framväxten av en konstruktiv samarbetskultur:

- Ledarskapet
- Kommunikationsstilen
- Kulturen
- Medarbetarnas personliga mognad
- Gemensamma upplevelser
- Genomgångna kriser och framgångar

Jämställdhetsarbete

Under både diskussionerna om MBTI och avsnittet om att bygga en robust arbetsmiljö kom frågor om jämställdhetsarbete upp. Centrumföreståndarna uttryckte en medvetenhet om hur viktigt det är att uppmärksamma jämställdhetsfrågorna på arbetsplatsen, men samtidigt var det flera som sa att själva temat kan vara svårt att hantera utan kunskaper på området. Under



Thomas Jordan, Institutionen för arbetsvetenskap, Göteborgs universitet, talade bland annat om hur man skapar konstruktiva och kreativa arbetsmiljöer med få konflikter.

ett seminarium bjöds därför Pia Höök och Anna Wahl in, båda från avdelningen för industriell ekonomi vid KTH, för att prata om just detta.

Då begreppsanvändningen inom området inte är självklar kom en stor del av detta tema att handla om att definiera begrepp. Enligt Wahl m.fl.⁸ har det både inom forskningen och i samhällsdebatten exempelvis förekommit en diskussion om användningen av begreppen kön och genus, där det förra avser det biologiska könet och det senare det socialt och kulturellt konstruerade könet. Wahl betonade under sitt föredrag på Uppdrag Ledare att genus är ett analytiskt begrepp, ett forskningsbegrepp som inte betyder något för de flesta människor. I sin bok har hon tillsammans med sina medförfattare valt att konsekvent använda begreppet kön och menar att det idag råder konsensus om att kön *är* socialt och kulturellt konstruerat och att det är något överflödigt att göra en distinktion mellan kön och genus då de står för samma sak. Författarna betonar dock i boken att många forskare trots allt väljer att använda begreppet genus för att markera att de avser det analytiska begreppet.

De begrepp som Wahl m.fl. använder är således:

- Kön
- Könsordning, vilket betecknar maktrelationen mellan könen på strukturell nivå
- Könsmärkning, vilket betyder positioner, yrken, branscher mm som förknippas med ett kön
- Könsforskning som namn på kunskapsfältet

En annan viktig gränsdragning som betonades under seminariet i Sigtuna var den mellan forskning och jämställdhetsarbete. Enligt Anna Wahl och Pia Höök är det viktigt att skilja på å ena sidan könsforskning som handlar om beskrivningar, tolkningar och förklaringar och å andra sidan jämställdhetsarbete som handlar om att försöka åstadkomma förändringar. Jämställdhetsarbete kan sägas vara en tillämpning av forskningen på området samtidigt som det finns en problematik i relationen mellan forskare och aktivister, politiker och andra som vill arbeta för förändring eftersom forskarna värnar om sitt oberoende.

⁸ Wahl, A., Holgersson, C., Höök, P. & Linghag, S., *Det ordnar sig. Teorier om organisation och kön*, Studentlitteratur, Lund 2001.



Anna Wahl och Pia Höök (ej i bild), båda från avdelningen för industriell ekonomi vid Kungliga Tekniska högskolan, KTH, talade om genusfrågor och jämställdhetsarbete.

Under sitt föredrag menade Anna Wahl att det också finns en problematik kring jämställdhetsarbete i organisationer:

Jämställdhetsarbete kan skapa negativa reaktioner i form av olustkänslor inför frågorna, negativt problemskapande, skuld, att tillhöra de andra och vanmakt inför förändring. Särskilt män kan känna sig obekväma och skuldbelagda. Lön och arbetsvillkor kanske är bättre för män än för kvinnor vilket skapar skuldkänslor. Men det handlar inte om att hitta den skyldige! Och det kan fungera bra att använda sig av organisationsteori för att det handlar om att belysa strukturer och inte om att lyfta fram individer.

Med organisationsteorin som verktyg kan det alltså vara enklare att närma sig de svåra frågorna eftersom det inte handlar om att peka ut individer. Det handlar om att belysa könsstrukturen (fördelningen av antalet kvinnor och män), könsmärkningen (uppdelningen mellan kvinnor och män med avseende på arbetsuppgifter och yrken) samt den hierarkiska maktfördelningen mellan kvinnor och män i organisationer.

De frågor som programdeltagarna ställde under detta tema handlade framförallt om hur man praktiskt går till väga vid jämställdhetsarbete. Det är en sak att förstå att det är viktigt med jämställdhetsarbete men en annan sak att faktiskt genomföra det i praktiken. Hur ska man veta vad som är viktigt att förändra och hur ska man veta vilka åtgärder som är de rätta? De råd som programdeltagarna fick var att börja med den egna forskningsgruppen och fundera över hur jämställd den är genom att ställa ganska enkla frågor:

Jämställdhetsarbete vid Fastelaboratoriet

Kopplat till Fastelaboratoriet pågår ett projekt med syfte att bredda företagets rekryteringsbas och därmed i sin förlängning bidra till en högre tillväxt och en mer hållbar utveckling i samhället. Projektet förväntas bland annat generera nya idéer för produktutveckling och framtagandet av nya marknader.

I detta projekt samarbetar Fastelaboratoriet med Avdelningen för genus och innovation vid Luleå tekniska universitet och professor Ewa Gunnarsson. Projektet organiseras med jämställdhetsaktörer från de företag som ingår i Fastelaboratoriet, det vill säga: AB Sandvik Coromant, BAE Systems Hägglunds AB, Gestamp HardTech AB, Hägglunds Drives AB, LKAB, Volvo Aero, Volvo Car Corporation och Volvo Construction Equipment.

Följande fyra processer eller ingångar fokuseras i projektet:

- Könsarbetsdelning/segregeringsmönster
- Symboler, föreställningar och diskurser
- Identitet och personligt förhållningssätt
- Interaktion det vill säga samspelet mellan människor

De arbetsmetoder som används i projektet är dels olika interaktiva nätverk, dels sex stycken arbetsmöten om vardera två dagar. Under dessa möten ges deltagarna utbildning i jämställdhet och genus, men får också dela med sig av sina erfarenheter och därmed utveckla sin kunskap och förståelse för dessa frågor.

- Hur ser könsfördelningen ut om man ”räknar huvuden”?
- Finns det uppdelningar mellan könen med avseende på positioner, yrken, arbetsuppgifter mm?
- Hur ser maktfördelningen ut mellan könen?

Ett annat råd var i all enkelhet att forskningsledare bör fokusera på att skapa lika villkor för kvinnor och män i organisationen. På det sättet kan man komma ganska långt utan att behöva fundera närmare över om det finns framträdande olikheter mellan könen och hur de i så fall ska hanteras.

Varför finns det så få kvinnliga chefer?

Av de centrumföreståndare som deltog i Uppdrag Ledare var 30% kvinnor. I samhällsdebatten fokuseras dock emellanåt det faktum att det finns fler män än kvinnor i ledande positioner på de högsta hierarkiska nivåerna. Debatten gäller orsaker till detta och vilka åtgärder som kan åstadkomma en förändring. Forskningen om kvinnor i ledande positioner fokuserade initialt på kvinnor som individer och mansdominansen bland chefer problematiserades i stort sett inte.⁹ Frågeställningarna kretsade kring om kvinnor kunde ha ledande positioner och hur de i så fall var som chefer. Denna forskningstradition har kommit att kallas för *Women in Management* och belyser i stor utsträckning villkoren för att göra karriär och kvinnors möjlighet att anpassa sig till dessa villkor i organisationer.¹⁰ Inom denna forskningstradition finns enligt Anna Wahl ”diskursen om den otillräckliga kvinnan”. Med detta menas en uppfattning om att orsaken till att kvinnor inte blir chefer i samma utsträckning som män är att de har fel bakgrund, använder fel språkbruk med mera. Med andra ord skulle fler kvinnor bli chefer om de anpassade sig bättre till de villkor som finns för att bli chef.

Kritiken mot detta individperspektiv poängterar att forskningen inte kan fokusera på individer utan måste beakta strukturer (som beskrivits ovan i termer av könsstruktur, könsmärkning och maktfördelning). Frågan skiftar då från hur kvinnor är som chefer till varför kvinnor är så få i ledande positioner. En välkänd studie i detta sammanhang är *Men and Women of the Corporation* (1977) av Rosabeth Moss Kanter. I denna bok konstaterar Kan-

⁹ Wahl m.fl., a.a.

¹⁰ Wahl m.fl. hänvisar till två texter inom denna forskningstradition; *The Managerial Woman*, 1976, av Hennig & Jardim, samt *Breaking the Glass Ceiling*, 1987, av Morrison, White & Van Velsor.

Om delat ledarskap:

”Jag tycker att det har skett en attitydförändring och att många outtalade sanningar håller på att försvinna. Förut fanns det en föreställning om att man var tvungen att kunna jobba hur mycket som helst om man skulle vara chef, vilket inte går ihop med att ha små barn, varken för kvinnor eller för män. För mig och Ulla har det fungerat bra med delat ledarskap, både för att vi kunnat driva olika frågor, men också att vi kunnat vara föräldralediga växelvis.”

KATRIN DANERLÖV, CODIRECT Institute Excellence Center, Ytekemiska Institutet

ter att homogeniteten och konformiteten bland chefer är stor vilket förklaras med att chefsarbetet präglas av osäkerhet, kommunikation och total hängivelse. En konsekvens av bristen på objektiva mått på hur en chef ska vara blir då att män väljer män, något som har kommit att kallas för homosocial reproduktion. Mansdominansen bland chefer gör att män har tolkningsföreträde gällande vad som betraktas som ett gott ledarskap och att mansdominansen reproduceras då män väljer andra män till ledande positioner.

En konsekvens av mansdominansen blir att kvinnor i ledande positioner ofta får en minoritetsställning, en avvikarposition. Att vara i avvikarposition ger enligt Kanter främst tre typer av strukturella effekter; synlighet, assimilering och kontrast vilket i sin tur tvingar kvinnor att bete sig på ett visst sätt:

SYNLIGHET – Kvinnor i minoritetsställning syns mer än män och detta kan å ena sidan leda till att de betraktas som undantag eller å andra sidan betraktas som representanter för alla kvinnor. Ett exempel på att bli betraktad som ett undantag kan vara att en kvinna blir omtalad som extremt kompetent, en ”superkvinna”. Vid ett misslyckande kan det rakt motsatta inträffa, det vill säga att kvinnan blir betraktad som representant för en grupp som alltid tenderar att misslyckas. En man i ledande ställning lär ha sagt att: ”Jag har haft en kvinna i ledningsgruppen, det var inte bra, det gör jag aldrig om”. En konsekvens av synligheten kan bli att kvinnor hela tiden måste bevisa att de tagit sig till sin position med egen kraft. Prestationskraven blir på grund av detta många gånger mycket höga, samtidigt som det kan vara farligt att vara för duktig för att man då sticker ut ännu mer.

ASSIMILERING – Med assimilering menas att avvikare inte får vara individer utan bedöms utifrån befintliga stereotyper och generaliseringar om kvinnor. Detta tvingar in kvinnor i bestämda roller som kan upplevas som begränsande – exempelvis ”modern”, ”förförerskan”, ”maskoten” och ”järnjungfrun”. Stereotyperna skapar förväntningar på ett visst beteende utifrån rollen vilket i sin tur bekräftar stereotypen.

KONTRASTEFFEKTEN – Innebär att majoriteten blir medvetna om den egna kulturen när en avvikare kommer in i gruppen. Detta kan leda till att majoriteten förstärker den egna kulturen mer än tidigare för att markera skillnaden gentemot den som är i minoritetsställning. En avvikare kan också avkrävas lojalitetstest genom att visa tacksamhet, tåla skämt etc. Allt detta kan leda till att kvinnor kan bli ”gatekeepers” som håller andra kvinnor utanför. Avvikare kan också bli isolerade i kulturen.

Anna Wahl kommenterade under sitt föredrag på Uppdrag Ledare begreppet homosocialitet genom att säga att det är en process över tid som kan vara svår att identifiera, men att den resulterar i inkludering och exkludering som skapar segregering. Hon menade också att kompetens brukar användas som argument för att kvinnor får, respektive inte får, ledande positioner och kompetens betraktas då som något objektivt och mätbart. Enligt Wahl är dock önskvärd kompetens ofta något som förhandlas fram i organisationer. Vad som betraktas som önskvärd kompetens förändras också beroende på vem som har makt.

Frågor att reflektera över och samtala kring:

- Hur ser könsfördelningen i ert centrum ut?
- Finns vid ert centrum uppgifter och projekt där det är särskilt värdefullt att sammanföra människor som är olika med avseende på sådant som kompetens, etnicitet, kön?
- Är det på ert centrum några skillnader mellan mäns och kvinnors arbetssituation – och vilka är dessa i så fall?

Kommunikation

LEDARENS VIKTIGASTE STYRMEDEL är kommunikation och kommunikativ kompetens kan för en centrumledare vara lika viktig som den vetenskapliga. Men blanda inte ihop information med kommunikation; skillnaden ligger i lyssnandet. Och verktyget parcoachning är inte en form av samlevnadsterapi utan en samtalsteknik präglad av "tuff omsorg". Vi tar även upp hur man behandlar och utnyttjar media på rätt sätt. Till sist – lär dig samtalskonsten och låt dina möten vara "help-sessions" i stället för "hell-sessions".

Vårt viktigaste verktyg

Kommunikation är människans vanligaste och mest betydelsefulla beteendeyttring och definitivt ledarens viktigaste styrmedel. Vi samtalar med kolleger och samarbetspartners, med kunder och leverantörer och naturligtvis med ”nära och kära”, och för det mesta sker det i små grupper och i otvungna och informella sammanhang. Någon gång har vi, särskilt som chefer och verksamhetsledare, anledning att tilltala större grupper på ett mer formellt sätt, men det hör till ovanligheterna.¹

Vår förmåga att ta emot, bearbeta, förädla och vidarebefordra information, det vill säga kommunicera, är också av grundläggande betydelse för våra möjligheter att tillsammans lösa de teoretiska och praktiska problem som livet aktualiserar. Människans avancerade kommunikationsförmåga är i själva verket en nödvändig förutsättning för den mänskliga kulturen, det vill säga för samhällsbyggande, forskning och teknisk utveckling, men också för sådant som konst och litteratur, etik och moral.

Grunden för människans kommunikation är hennes naturliga språk med vars hjälp vi kan ge ”namn åt begrepp” och på så vis dela med oss av våra tankar, utbyta erfarenheter och lära av varandra. Det kan även djuren, men endast i begränsad omfattning, då de saknar ett tillräckligt mångsi-

digt och flexibelt språk. Naturen har helt enkelt tvingats reservera djurens uttrycksförmåga för ett fåtal viktiga funktioner som varnings- och parningsrop och kanske också någon allmän trivselsignal.

Vi människor har däremot utrustats med ett språk som gör det möjligt för oss att komma överens om hur vi ska tala om samtliga företeelser i vår värld. Det kan gälla fysiska fenomen, abstrakta begrepp, sociala normer och känslor och till och med företeelser vilkas existens många av oss betvivlar.

Människans möjligheter att hantera ett mycket stort antal ord och att dessutom ”uppfinna” nya ord allt eftersom henne kunskaper växer beror på att vårt språk har en egenskap som språkforskarna kallar *dubbel artikulation*. Med det menas att språket kännetecknas av struktur på två plan, nämligen ljudplanet och ordplanet. Annorlunda uttryckt: vårt naturliga språk består av flera tusentals ord. Dessa är dock sammansatta av ett mycket begränsat antal språkljud, de så kallade fonemen. Om vi människor varit hänvisade till kombinationen *ett odelat tecken = ett ord*, så hade vår uttrycksförmåga varit begränsad till ett mindre antal livsviktiga funktioner precis som hos djuren. Vi hade förmodligen överlevt, men knappast utvecklat det kunskapsamhälle vi lever i idag.²

¹ Hård af Segerstad, Peder, *Kommunikation och information – en bok om människans förmåga att tala, tänka och förstå*, Uppsala Publishing House, Uppsala 2002, s. 27.

² Se t.ex. Linell, Per, *Människans språk – en orientering om människans språk, tänkande och kommunikation*, Liber, Lund 1978, sid. 23.

Parcoachning

Metoden *parcoachning* användes vid ett flertal tillfällen under Uppdrag Ledare och programdeltagarna fick då öva denna samtalsteknik med varandra. Coachningen definierades som ”något som fraktar människor från där de är till dit de vill komma”. Syftet med parcoachningen var alltså inte att samtala i största allmänhet utan att öva på att hjälpa en annan person att se lösningar och möjligheter för att nå ett mål.

Som vägledning för parcoachningen presenterades den så kallade GROW-modellen:

- Goal – mål
- Reality – nuläge
- Options – möjligheter
- Will – vilja/motivation

Utgångspunkten för samtalet ska alltså vara att definiera vilket mål en person vill nå och sedan i nästa steg försöka beskriva hur verkligheten ser ut, vilket nuläge befinner sig personen i? När man gjort detta ska samtalet övergå till att handla om vilka möjligheter personen ser att nå målet och slutligen vilken motivation personen har att arbeta mot måluppfyllelse. Ett råd som programdeltagarna fick var att försöka vara inlyssnande men inte så mycket att de riskerade att dras in i den andre personens berättelse. För att kunna hjälpa en annan person måste man våga vara lite tuff, hålla en viss distans och spegla det den andre säger. Parcoachning ska karakteriseras av ”*tuff omsorg*”.

Kommunikativ kompetens

Kommunikation är i de allra flesta fall ett medel och inget självändamål. Det betyder att kommunikation som regel är underordnat ett mål på en högre nivå. Inom organisations- och arbetslivet utgörs detta högre mål vanligtvis av organisationens strategiska, övergripande mål med verksamheten. All organisationskommunikation, intern såväl som extern, är således ett medel som ska användas för att understödja och främja organisationens övergripande mål.

John Alexander, som medverkade i Uppdrag Ledare som gästföreläsare, inledde sitt föredrag med att ställa frågan: ”What kind of skills do we need to communicate effectively?”. Efter en stunds diskussion med programdeltagarna identifierades tre grupper av kompetenser som alla på sitt sätt fordras för att vi ska kunna kalla oss skickliga kommunikatörer, nämligen:

RELATIONSFÖRMÅGA, det vill säga förmågan att etablera och vidmakthålla en god relation till vår omgivning.

SPRÅKLIG KOMPETENS, det vill säga förmågan att uttrycka oss språkligt och att använda språket som instrument för att etablera gemensam förståelse.

KULTURELL MEDVETENHET, det vill säga insikten om betydelsen av det socio-kulturella sammanhang i vilket kommunikationsprocessen utspelar sig.

Den första kompetensen är närmast av social-psykologisk natur, där intresset för andra människor, viss kunskap om hur människor fungerar och förmågan att lyssna är viktiga delkompetenser. Språklig kompetens förutsätter till en del rent formell kunskap och kan läras in och utvecklas, men omfattar också lite mer svårbestämda inslag av stilistisk och pragmatisk art. Hur uttrycker man sig lämpligast i olika sammanhang? Vad är ett korrekt eller gott uttrycks sätt? Hur använder man humor eller ironi? Uppenbart är att den skicklige kommunikatören vet att använda sig av olika kommunikationsstilar i olika situationer, eller för att citera Erik Axel Karlfeldt, äger förmågan att ”tala med bönder på bönders sätt och med lärde män på latin”.³

High- and low-context cultures

Vikten av kulturell medvetenhet belyste John Alexander genom att introducera Edward Halls begreppspar *high- and low-context cultures*. Utgångs-

³ Karlfeldt, Erik Axel, ”Sång efter skördeanden”, i *Fridolins visor och andra dikter*, 1898.

punkten för dessa begrepp är att kulturen, till exempel en nationell kultur eller en organisationskultur, också är bärare av innebörder, värderingar och sociala normer. En kultur är således inte enbart en inramning eller bakgrund till något annat, utan också en kommunikationskälla som säger oss någonting. En *low-context culture* är en kultur där dessa budskap är tydliga och erkända medan en *high-context culture* på denna punkt är mer otydlig och därmed svårare att ”läsa”.

Japan brukar anföras som exempel på en *high-context culture*. I Japan har en äldre man med hög position i ett stort och anrikt företag, enbart i kraft av den roll han tillskrivs av kulturen, hög auktoritet alldeles oavsett sin faktiska kompetens. Den mannens ord ifrågasätts därför inte. I Sverige, som beskrivs som en *low-context culture*, är den faktiska, förvärvade kompetensen det viktiga och det en människa säger uttolkas och värderas utifrån budskapets innehåll, inte personens kulturella position. De flesta som samarbetat eller förhandlat i en internationell miljö har erfarit vad kulturskillnader kan betyda, men John Alexanders poäng är att kulturella olikheter finns mycket närmare än vi tror. Det kan finnas mellan män och kvinnor, mellan olika generationer, mellan personer från olika branscher mm. Och även om vi inte kan undanröja dem alla – vilket kanske inte heller är önskvärt – så underlättar det om vi är medvetna om dem och förstår hur de fungerar.⁴

Bild kontra text

I anslutning till John Alexanders föredrag fick programdeltagarna öva på sin muntliga presentationsteknik med hjälp av bilder, en teknik som kallas ”Pecha Kucha”. Övningen gick till så att deltagarna i grupper fick samtala om ett centrum och ta fram bilder för att kommunicera centrumets verksamhet. Varje grupp genomförde också sin presentation inför de andra grupperna. Instruktionen var att det skulle vara högst tio bilder utan text och att en person fick tala i ungefär 20 sekunder till varje bild. På så sätt skulle ett centrumets verksamhet kunna presenteras på några minuter. Tonen skulle också vara ganska informell. Efter varje grupps presentation fick de andra grupperna ge återkoppling på hur budskapet togs emot av åhörarna.

Några lärdomar som övningen gav var att många centrum har alldeles för mycket text i sina presentationer och att texten ofta också är för tekniskt komplicerad. Många centrumföreståndare blev också under denna övning

John Alexander talade om "storytelling" som en metod för effektiv kommunikation. Han beskrev bland annat tekniken "Pecha Kucha", som starkt förenklat innebär att en muntlig presentation kompletteras med bilder utan text.



medvetna om vikten av bra och belysande bilder. När det gäller den muntliga framställningen är flertalet av centrumföreståndarna vana talare, så den enda kritiken som framfördes var även här att innehållet emellanåt blev alltför komplicerat. Det framstod som en utmaning att berätta om en komplex forskningsverksamhet på ett enkelt sätt.

Konsten att samtala

För att belysa att ett samtal kan ligga på olika nivåer beträffande djup och personlig närhet fick centrumföreståndarna på Uppdrag Ledare göra en övning. Övningen inleddes med att deltagarna fick reflektera över följande samtalsnivåer som ofta finns när människor talar med varandra:

- 1. INLEDANDE NIVÅ** – vi håller samtalet på en ytlig nivå och talar om förhållandevis neutrala ämnen som exempelvis om vädret eller att bussen är sen. Samtalet tappar ganska snart energi, det leder inte vidare och tar därför snabbt slut.
- 2. FAKTANIVÅ** – vi fördjupar samtalet något och talar om något som berör oss. Det kan vara sportresultat, tv-program, fritidsintressen eller något annat som skapar engagemang hos oss. Vi kan prata länge på denna nivå.
- 3. INDIREKT NIVÅ** – vi fördjupar samtalet ännu lite mer, men vi tar ännu inte fullt ansvar för det vi tänker och känner inför den vi samtalar med. Detta kan exempelvis yttra sig genom att vi talar om någon som inte är närvarande.
- 4. DIREKT NIVÅ** – på den här nivån blir vi personliga och tydliga mot varandra. Vi talar direkt till varandra och använder jag-budskap.

⁴ Exempelen Japan och Sverige ska i första hand uppfattas som illustrationer, snarare än som arketyper. Även i Sverige spelar naturligtvis kulturellt och socialt betingade föreställning om människors roll, och orden, innehållet i det som sägs, är förstås också betydelsefullt i Japan.



Den svåra konsten att samtala övades bland annat genom att två personer talade om en tredje, närvarande person, vilket innebär ett samtal på den tredje, "indirekta" nivån.

Programdeltagarna fick sedan prova att samtala på nivå ett till tre. Först alltså ytligt och kort om något neutralt ämne och sedan lite djupare om något intresse. Den indirekta nivån övades genom att två personer talade om en tredje, närvarande person, vilket upplevdes som något obehagligt för de flesta. Ett syfte med denna övning var att deltagarna skulle förstå att det är mycket svårt att ha ett kvalitativt samtal med en person som man inte känner så bra. För att samtalet ska bli personligt måste man gå igenom alla samtalsnivåer och då måste man investera lite tid.

Efter denna gemensamma övning inleddes sedan en parcoachningsövning med fokus på den personliga utvecklingen och instruktionen var då att försöka hålla samtalet på nivå 4, det vill säga den personliga, direkta nivån. Deltagarna ombads att anonymt presentera en personlig fråga eller ett personligt problem som de gärna skulle vilja samtala om tillsammans med någon annan av de närvarande programdeltagarna. Några av de frågor som deltagarna ville ha coachning kring under detta tillfälle var:

- Hur hanterar jag situationen när jag upplever att jag är fastlåst i rollen att leda centrumet men också vill bedriva min egen forskning?
- Hur hanterar jag en person som sitter i styrelsen som representant för ett antal mindre parter och gör det bra, samtidigt som han driver sitt eget område inom centrumet och försöker påverka människor i en viss riktning?
- Hur kan jag utveckla mig själv som centrumföreståndare på ett sätt som blir bra för mig, för min efterföljare och för centrumet och dess parter?

- Hur kan jag behålla lusten och engagemanget när arbetsbördan blir för stor?
- Hur kan jag skapa acceptans för mitt ledarskap trots att jag inte kommer från forskarvärlden?
- Hur ska jag kunna veta om jag vill återuppta min forskning? Vad är det som driver mig? Är jag rädd för att bara bli ledare?
- Hur kan jag som kvinna vinna respekt i universitetets mansdominerade miljö?

Som synes är det många viktiga frågor som centrumföreståndarna funderar över, allt ifrån ledarens olika roller, hur man bemöter och hanterar andra personer med inflytande och hur man behåller sin motivation till genusfrågor.

Frågor att reflektera över och samtala kring:

- Vilka är mina starka sidor med avseende på kommunikativ kompetens och vilka sidor behöver jag utveckla?
- På vilket sätt skulle jag kunna utveckla min kommunikativa kompetens?

Intern och extern kommunikation

För inte så länge sedan var det inte ovanligt att företag och organisationer hade två skilda kommunikationsavdelningar, nämligen en för den interna och en för den externa kommunikationen. Då benämndes också dessa funktioner för *informationsavdelningar*, ett språkbruk som avspeglade den rådande föreställningen att uppgiften var att producera information. Informationen skulle därefter med hjälp av olika tekniker och kanaler spridas i syfte att upplysa om företagets verksamhet och ståndpunkt. Numera används i allt större utsträckning benämningen *kommunikationsavdelning*⁵,

⁵ En sökning på "kommunikationschef" ger betydligt fler träffar än "informationschef" (Google, februari 2010).



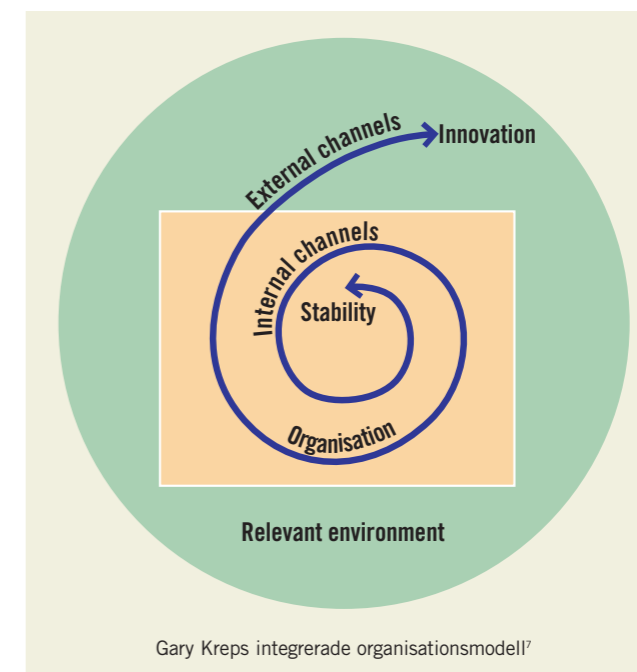
vilket markerar insikten om att informationsutbyte är en kommunikationsfråga där det gäller att bygga upp långsiktiga och förtroendefulla relationer med organisationens alla intressenter. Först då, när man har goda relationer, kan man räkna med att kunna överföra sitt budskap. Kort sagt, kommunikation är den sociala process som producerar information. Idag inser man också att det inte finns någon tydlig gräns mellan en organisations interna och externa kommunikation, vilket gör att man har kommit att tala om begreppet *integrerad kommunikation*.⁶

En enkel jämförelse med den mänskliga organismen kan få illustrera detta förhållande. Vårt yttre beteende, våra utsagor och de signaler vi avger, kort sagt, allt det vi kommunicerar är en avspegling av våra mentala processer, våra tankar, vår inre dialog och våra samlade erfarenheter. Även lögn, förställning och ”tal mot bättre vetande” har sin upprinnelse i vårt inre. På samma sätt hänger en organisations externa kommunikation ihop med de interna processerna.

Kommunikationens avgörande betydelse för all samverkan är också grundtanken i Gary Kreps organisationsmodell⁷ där själva utgångspunkten är, att kommunikation är den sociala process som producerar information, som i sin tur möjliggör organiserad samverkan. Kommunikation är helt enkel en nödvändig förutsättning för organisering och organisation.

I modellen representeras organisationen av rektangeln medan cirkeln markerar organisationens omvärld. Den dubbelriktade pilen, modellens centrala element, representerar sambandet mellan intern och extern kommunikation. Begreppen ”stability” och ”innovation” antyder också en viss rollfördelning. Den interna kommunikationens huvuduppgift är att upprätthålla stabi-

litet och ordning för att säkerställa organisationens struktur och verksamhet. Alltför långt driven stabilitet riskerar dock att övergå i stagnation, och därför är det nödvändigt med innovativa impulser utifrån. Det är också viktigt att hålla sig underrättad om vad som sker ”där ute” för att inte bli överraskad av förändringar i omvärlden. I själva verket arbetar många av dagens kommunikatörer väl så mycket med att samla in information från omvärlden och föra den vidare i den egna organisationen, som att producera och distribuera information om den egna verksamheten.



Kreps modell beskriver således kommunikationen som en viktig del av en organisations infrastruktur och påminner därmed också om betydelsen att utveckla och vårda denna. Och då avses naturligtvis inte bara det fysiska kommunikationssystemet, utan i minst lika hög grad sådant som kommunikationsstil, kommunikationsmönster och språkbruk. Att säkerställa bra och fungerande kommunikation i organisationen är en av chefens/ledarens viktigaste uppgifter.

⁶ Se t.ex. Falkheimer, Jesper & Heide, Mats, *Strategisk kommunikation*, Studentlitteratur, Lund 2007, sid.22-25, 59-62.

⁷ Kreps, Gary L., *Organizational Communication*, Longman, New York 1990, sid. 12.



Hemsidor eller hemsidor?

På temat extern kommunikation fick programdeltagarna på Uppdrag Ledare i uppgift att i grupper och i tur och ordning gå igenom och kritiskt granska sina centrums hemsidor på Internet. Efter denna granskning kunde deltagarna konstatera att hemsidorna hade ganska olika utformning och att det fanns många goda exempel men också förbättringspotential för många hemsidor. Från de hemsidor som av deltagarna uppfattades som goda exempel lyftes följande fram:

- Centrumets identitet framgår tydligt
- Hemsidans texter har en tydlig struktur
- Det finns illustrativa bilder
- Tydlighet vad gäller partners och roller
- Tydlig personlig kontaktinformation
- Publikationslista med länkar
- Information som läggs ut löpande om vad som händer, ett kalendarium
- Nyhetsbrev som kan laddas ner
- Informationsmaterial som kan laddas ner
- Bra presentation av resultat
- Bra presentation av projekt
- Partners som beskriver vad de får ut av samarbetet

På temat "förbättringspotential" tyckte deltagarna att:

- Vissa hemsidor är svåra att hitta
- På vissa hemsidor finns ganska lite information
- Det behövs fler bilder på många hemsidor
- Uppdatering borde ske oftare
- Det saknas "succes stories"
- Det är för mycket brödtext på de övre nivåerna, länka istället
- Renodla språket för att undvika överlapp och missförstånd

Här ser vi exempel på några deltagande centrums egna hemsidor. Förmodligen har några av dem en viss "utvecklingspotential" (inget är så bra att det inte kan bli bättre).

Exempel på strategier vid extern respektive intern kommunikation:

” Vid CODIRECT är forskningen konfidentiell fram till publicering, och all forskning publiceras inte heller eftersom den ofta är nära förknippad med företagets produktutveckling. Eftersom flera av våra företagspartners är konkurrenter till varandra är vissa av projekten till och med slutna för andra parter inom centrumet. Detta innebär dels att vi har arbetat mycket med våra formella avtal, dels att de riktigt stora framgångarna kanske förblir konfidentiella. Detta gör sammantaget att vi måste vara försiktiga med vad vi kommunicerar utåt, samtidigt som vi ju vill bli uppmärksammade för vår forskning.”

ULLA ELOFSSON, CODIRECT Institute Excellence Center, Ytkemiska Institutet (YKI)

” När det gäller vår interna kommunikation har vi medvetet gjort så att man som deltagare i centrumet aktivt måste söka information på CODIRECTs interna webbplats. Agendor inför möten, styrelseprotokoll med mera skickas inte ut via e-post utan varje person måste själv ladda ner dokumenten.”

KATRIN DANERLÖV, CODIRECT Institute Excellence Center, Ytkemiska Institutet (YKI)

Eget material

Under diskussionerna kring extern kommunikation framgår det att olika centrum kommit olika långt i processen att ta fram eget kommunikationsmaterial. En centrumföreståndare sa i anslutning till denna övning att:

Vi har jobbat på ett eget bildspråk och broschyrer. Det kan kännas lite fånigt att ha en färdig power-pointpresentation liggande, men den är bra att ha när man ska presentera centrumet. Vi har också tryckt upp egna visitkort. Är man anställd inom centrumet ska man använda våra visitkort.

Diskussionerna berörde även föreställningar och traditioner som kan påverka. Det vill säga att forskning traditionellt har kommunicerats via vetenskapliga artiklar och konferenser och att många forskare därför inte är vana vid att kommunicera via andra kanaler. Flera av programdeltagarna konstaterade dock under seminariet att det kan vara nog så viktigt att synas även på andra sätt.

Frågor att reflektera över och samtala kring:

- Hur beskriver du ditt centrum när någon utomstående ber dig berätta vad du gör?
- Vilka kanaler för extern kommunikation använder ni idag och vilka skulle ni vilja använda?

Mediekontakter

Information om det som händer inom vetenskap och forskning har högt nyhetsvärde och de flesta tidningar och många etermedier har också särskilda vetenskapsredaktioner och journalister som själva har en bakgrund i forskningen. Inte minst av dessa skäl är ett gott förhållande till massmedierna en viktig strategisk fråga för en centrumföreståndare.

Den första regeln för goda medierelationer är öppenhet och beredvillighet att tillmötesgå mediernas behov av information och upplysningar. Ett bra sätt att visa denna öppenhet är att regelbundet lämna information till de redaktioner och de journalister som man vet intresserar sig för den verksamhet som bedrivs vid det egna centrumet.

Det finns i huvudsak tre sätt att hålla kontakt med medierna:

1. Pressreleaser
2. Presskonferenser
3. Personliga kontakter

Pressreleaser och presskonferenser är två metoder för att placera information i massmedier, antingen det handlar om en nyhet, att bemöta kritik eller hantera en uppkommen kris.

Information om vetenskaplig forskning, i synnerhet sådan som bedrivs på ett nyhetsmediums utgivningsort och av ett forskningsinstitut med gott anse-

Fler exempel på hur man ser på kommunikationen vid ett av de deltagande centrumen:

Vid BIOMATCELL vill man bli bättre på den externa kommunikationen. Centrumföreståndare PETER THOMSEN säger att:

” Vi har gjort egna kommunikationsplaner men våra informationskanaler är ganska utvecklade och de kan bli mycket bättre. Därför har vi avsatt ett ganska stort belopp för detta arbete i budgeten. ”

Biträdande centrumföreståndare JUKKA LAUSMAA instämmer och tillägger att:

” Vi ska få grafisk hjälp med vårt informationsmaterial och vi ska ta fram en logotyp. Vår vision är att vi ska bli världsledande, att skapa livskvalitet och att vi jobbar tvärvetenskapligt. Allt detta måste lyftas fram i den externa kommunikationen och det är ett arbete som ska utvecklas. ”

Under ett möte med BIOMATCELLS Management Team är den externa kommunikationen en punkt på dagordningen. Peter Thomsen förklarar att centrumet måste bli bättre på att kommunicera med omvärlden och att det behövs hjälp utifrån samtidigt som personer från centrumet måste hålla i trådarna. Han säger att:

” Vi vill inte bara lämna ut detta till någon externt, vi vill ha överblicken själva. ”

Det framgår dock under mötet att det finns många regler inom universitetet att ta hänsyn till, exempelvis hur universitetets logotyp får användas, vad som gäller om man vill ta fram en egen profil på hemsidan etc. Peter Thomsen refererar här till övningen på Uppdrag Ledare där de fick titta på andra centrums hemsidor. Peter säger att:

” Nu vet vi hur andra centrums hemsidor ser ut och vad vi tycker är bra och dåligt. ”

En åtgärd beträffande BIOMATCELLS hemsida som bestämdes under mötet är att göra den lättare att hitta genom att ändra domännamn. Ett förslag är också att lägga in fler bilder och tänka igenom bildspråket så att budskapet kommunicerar det man vill. Centrumet har fler mottagare av kommunikationen än ett traditionellt forskningscentrum.

de, har som nyss nämndes, högt nyhetsvärde. Av detta skäl är det i allmänhet ganska lätt att placera informationen i medierna, men när man utformar en pressrelease eller bjuder in till en presskonferens så bör man särskilt tänka på att massmedier har minst två uppgifter. Den första är en publicistisk uppgift, det vill säga att informera om händelser i omvärlden, spegla tidsandan och opinionen samt kritiskt granska företag, institutioner och makt-havare. Den andra uppgiften är att tjäna pengar till ägarna. Medierna verkar således också i en hård konkurrensmiljö och många har dessutom ganska små ekonomiska marginaler.

Nyheter är färskvara

Till detta tillkommer att det ofta ska gå fort. En tidning är färskvara som ”tillverkas” på nytt varje dag och som konsumeras dagen efter. Journalisterna och redaktionerna arbetar således under hård tidspress, alltifrån den första kontakten med uppdraget och fram till färdigställandet av tidningen. Den

”Ett starkt jag leder till ett starkt lag”

Katarina Berg från mobiloperatören ”3” gästföreläste om kommunikation som strategiskt styrmedel.

Hon betonade starkt betydelsen av sambandet mellan den interna och externa kommunikationen och framhöll att all utveckling sker inifrån och utåt. En förutsättning för att långsiktigt kunna motivera medarbetarna att prestera på topp är att de involveras i hela arbetsprocessen och ges möjlighet att utveckla en gemensam förståelse av verksamhetens mål och mening.

Detta betyder att medarbetarna, ”internerna”, är organisationens viktigaste ambassadörer. Vad de säger och hur de säger det, om organisationen, dess verksamhet och människorna där, har mångfaldigt större betydelse för omvär-

dens uppfattning än aldrig så påkostade PR-kampanjer. Medarbetarna är därför de kanske mest betydelsefulla bärarna av organisationens idé.

En annan intressant konsekvens av tanken på de interna processernas betydelse som Katarina Berg betonade var värdet av att börja all problemlösning med en granskning av det egna fögderiet. Detta är inte alltid lätt, för risken är ju att man hittar felet hos sig själv eller den egna organisationen. Men det bör rimligtvis vara lättare att rätta till eventuella fel i det egna beteendet eller de interna processerna än att ändra på människor och förhållanden utanför den egna organisationen.

Katarina Berg



som önskar att vinna mediernas intresse i den ena eller andra frågan bör därför särskilt tänka på följande saker:

1. Vilket är syftet med releasen eller presskonferensen?
2. Vem ska jag vända mig till och bjuda in?
3. Hur kan jag fånga dennes intresse för min sak?
4. Hur kan jag göra min pressrelease så kort och koncis som möjligt?
5. Vilka kompletterande upplysningar kan mottagaren önska av mig?

Innan dessa fem frågor kan ges tillfredsställande svar så bör man avstå från att ta en mediekontakt.

Ibland, och särskilt om något extraordinärt inträffat, händer det att man som chef eller medarbetare blir uppringd av en journalist som vill ställa frågor. Grundregeln är då att *inte ljuga* och att *inte svara på frågor man inte behärskar*. Det kan dock vara svårt att värja sig när en driven journalist ställer frågor, och då kan det vara bra att kunna säga: ”Jag är ledsen, men jag kan inte svara på den frågan, men jag återkommer gärna med besked. Kan jag ringa upp dig?”

Även om man inte anser sig behöva inhämta ytterligare information om det som hänt, så kan det ändå vara klokt att skaffa sig lite and- och rådrum innan man svarar på journalistens frågor, och det här är ett sätt att göra det. Men då gäller förstås att man verkligen återkommer, att man ringer upp igen på den avtalade tiden, även om man också då inte anser sig ha något att säga. Man kan också alltid be att få läsa vad journalisten har skrivit, och med dagens teknik är ju sådan kommunikation lätt att ordna. Den som ”hängts ut” i ett massmedium har också i princip rätt till ett genmäle, men också här gäller att det är den ansvarige utgivaren som i sista hand svarar för som skrivs eller sägs i mediet.

Men precis som i arbetslivet i övrigt så utgör goda personliga relationer den bästa förutsättningen för konstruktivt samarbete. Varför inte bjuda in representanter för medierna att besöka centrumet, se på lokalerna, informera sig om den forskning och det utvecklingsarbete som bedrivs på centrumet, träffa olika medarbetare och få tillfälle att samtala med samarbetspartners från industrin?

ALLTID vid mediekontakter

- Ta god tid på dig
- Tänk efter innan du svarar
- Håll dig inom ditt eget område
- Säg om du inte vet, kan eller får svara på frågan
- Håll dig till fakta
- Antag att allt är ”on the record”
- Var bestämd, rättvis och ärlig

ALDRIG vid mediekontakter

- Ljuga, gissa eller ha egna teorier
- Bli upprörd eller förbannad
- Låta situationen eller reportern stressa dig
- Använda fikonspråk/fackspråk
- Diskutera hemligstämplad information
- Använda uttrycket ”ingen kommentar”
- Tala om sådant som är utanför ditt yrkesområde

Många organisationer har tagit fram listor med ”alltid” och ”aldrig” för mediekontaktarna. Krisberedskapsmyndighetens variant, som kopierats av många företag och myndigheter, ser ut så här.

Goda möten – om att ge tid, lyssna och verkligen förstå

En förutsättning för konstruktiv kommunikation är förmågan att lyssna. Det kan låta självklart men i många sammanhang, inte minst på formella sammanträden, är vi så upptagna av att planera våra egna inlägg att vi inte uppfattar det andra säger. Det är också lätt att tänka på annat när någon annan talar, helt enkelt därför att det går mycket fortare att tänka än att tala! Och mer tid och energi läggs också på kurser i muntlig och skriftlig framställning, det vill säga på produktion av olika budskap än på reception, lyssnande. Det är naturligtvis bra att kunna föra fram sitt budskap, men, som påpekats av Björn Nilsson och Anna-Karin Waldemarsson:

Men kommunikationens effektivitet är mer beroende av att vi lyssnar och tar emot korrekt än att vi sänder korrekt. Vi behöver ju inte sända för att mottagaren ska uppfatta ett budskap. Det är egentligen lyssnaren som är avgörande för att en kommunikation ska kunna äga rum.⁸

Aktivt lyssnande är inriktat på förståelse, även om vi inte delar talarens uppfattning.



⁸ Nilsson, Björn. & Waldemarsson, Anna-Karin, *Kommunikation – samspel mellan människor*, Studentlitteratur, Lund 1994, sid. 62.



Om goda möten

Vid SAMOT säger Bo ENQUIST att centrumets styrka som forskningsmiljö vilar mycket på den inkluderande kultur man skapat. Enligt Bo har man inom centrumet arbetat mycket på att skapa bra, konstruktiva möten. Han leker lite med orden och säger att:

”Seminarier och handledningsmöten bör fungera som help-sessions och inte som hell-sessions!”

Aktivt lyssnande innebär att vi fokuserar på talaren, ser på den som talar, ger feedback i form av nickningar och ett uppmärksam utseende, frågar när vi inte förstår och bekräftar för att försäkra både oss och talaren om att vi uppfattat det sagda på avsett sätt.

Aktivt lyssnande är således mer en fråga om tillit och goda relationer än om teknik, och varje ledare har mycket stort inflytande på – och därmed ansvar – för gruppens samtalsstil.

I sin personliga och självkritiska, men just därför läsvärda bok *Universitetet som arbetsplats*, konstaterar Billy Ehn, efter att i sin egenskap som prefekt i institutionens ledningsgrupp presenterat en strategi-PM, att:

Eftersom ingen protesterade utgick jag från att den också överensstämde med alla andras uppfattning. Men det tog jag aldrig reda på ordentligt. I den brådska som rådde under det första året gav vi i ledningsgruppen oss inte tid att i lugn och ro ta reda på hur medarbetarna såg på institutionens framtid och att förankra våra egna idéer.⁹

Citatet ovan belyser vanliga misstag som entusiastiska och ambitiösa chefer, i sin iver att föra verksamheten framåt, kan begå både under formella sammanträden och informella samtal. Det första, att förbise att andra antingen inte förstår eller inte delar den egna uppfattning, är ofta ett resultat av att man som chef eller ledare själv har haft tid och möjlighet att bilda sig en genomtänkt föreställning i en fråga vilket kanske inte andra har.

Inte sällan är det också så att medarbetare, som inte yttrar sig eller invänder, i själva verket redan har tagit ställning mot det anförda förslaget. Det kan

⁹ Ehn, Billy, *Universitetet som arbetsplats*, Studentlitteratur, Lund 2001, sid. 82-83.

vara så att man redan bestämt sig för att göra på ett helt annat sätt och på så sätt gå emot förslaget även om det godkänns på mötet. Därför är det oerhört viktigt att verkligen ta reda på att det framlagda förslaget har förståtts och accepterats. Ett sätt att göra det på är att som ledare aktivt efterlysa medarbetarnas synpunkter, exempelvis genom att låta ordet gå laget runt. Kort sagt, förmågan att se en fråga och/eller ett förslag också från andra perspektiv än det egna är en god förutsättning för framgångsrikt ledarskap – och framgångsrika möten och sammanträden.

Utveckling pågår

FRAMTIDSFORSKNING och scenarioteknik är ett sätt att öka vår beredskap för förändringar och således vår förmåga att möta framtiden. Men skilj på prognoser och framtidsscenarier. I detta avslutande kapitel berör vi även frågor som till exempel hur man hanterar olika generationers skiftande värderingar. Och håller den virtuella världen på att bli lika verklig som den reella världen? Vid utvärderingen av programmet framkom att en ganska banal insikt vägde tungt – nämligen att människor är olika.

Att sia om framtiden

I februari 2010 hölls det sista seminariet i ledarutvecklingsprogrammet Uppdrag Ledare. Under detta seminarium uppmanades deltagarna att dels göra en tillbakablick över alla seminarier de deltagit i under Uppdrag Ledare, dels att kasta en blick framåt både för sin egen del och för sin verksamhet.

Seminariet började med framåtblicken och som inspiratör för detta tema hade Thomas Fürth från företaget Kairos Future AB bjudits in. Thomas Fürth inledde med att betona att det givetvis är mycket svårt att förutsäga framtiden och att alla sådana försök därför är behäftade med stor osäkerhet. Han fortsatte dock, med hänvisning till Peter Schwartz¹, att säga att framtidsforskning och scenarioteknik är ett sätt att öka vår beredskap för förändringar och således vår förmåga att möta framtiden. Denne skiljer i sin framställning på *prognoser* och *framtidsscenarier*. En prognos kan man utveckla med utgångspunkt i de trender och tendenser man ser, men en prognos gäller samtidigt på ganska kort sikt. För att spana framåt på lite längre sikt kan man skapa framtidsscenarier, det vill säga bilder av en framtida verklighet. Ett syfte med detta är att skapa ökad beredskap för det som eventuellt kommer att hända samt att identifiera tänkbara hot och möjligheter. Redan genom att tänka på och diskutera alternativa framtidsscenarier förbättrar man sina möjligheter att hantera förändring och eventuella problem.

Prognoser	Scenarier
En sannolik framtid	Tänkbara framtider
Endast säkra samband	Osäkerheter integreras
Döljer risker	Tydliggör risker
Statiska samband	Dynamiska samband
Kvantitativa beskrivningar	Kvalitativa beskrivningar
För att våga fatta beslut	För att förstå vad vi fattar beslut om
Dagligen	Mer sällan

Som en ingång till en gemensam diskussion med programdeltagarna talade Thomas Fürth därefter om hur samhället förändrats och hur det i sin tur påverkat företagets konkurrenssituation. Han visade på utvecklingen från jordbrukssamhället, som följdes av industrisamhället, över till tjänstesamhället och menade att vi nu lever i ett upplevelsesamhälle. Med detta menas ett samhälle där människor vill ha upplevelser i allt större utsträckning än tidigare och där säljare mer får agera som regissörer av upplevelser än leverantörer av en fysisk produkt. Thomas Fürth förtydligade detta med att säga att människan egentligen bara har behov av mat, vila och kärlek. Allt annat vi vill ha har egentligen inte sin utgångspunkt i ett behov, utan i begär. I dagens samhälle har begär efter omväxling och upplevelser ökat, och därför kan man tala om ett ”upplevelsesamhälle” och ett värderingsskifte från behov till begär. Med denna introduktion som utgångspunkt fick programdeltagarna diskutera vad det förändrade samhället kan innebära för den egna forskningen och forskningens roll i ett samhällsperspektiv.

Olika värderingar

Thomas Fürth initierade också en diskussion om olika generationers olika värderingar, vilket ställer nya krav på cheferna i våra organisationer. Hur ska dagens ledare bemöta och motivera yngre generationer med ofta helt andra värderingar än de själva, var en viktig fråga här. En annan central diskussionspunkt var påståendet ”Det dröjer inte länge förrän den virtuella världen anses vara lika verklig som den verkliga världen”, det vill säga konsekvenserna av att teknikutvecklingen gör att upplevelser inte nödvändigtvis

behöver iscensättas i den verkliga världen, utan lika gärna kan utspela sig i den virtuella världen.

För att öva på scenariotekniken fick programdeltagarna diskutera möjliga framtidsscenarier för det egna centrumet och dess uppgift. Som utgångspunkt för denna övning presenterades frågan ”vad händer i omvärlden beträffande ekonomi, värderingar, maktförhållanden och teknisk utveckling och vad betyder det för er organisation?” Samtidigt poängterades att det kan vara bra att ta fram flera olika scenarier för att:

- Tydliggöra alternativa tendenser och perspektiv.
- Det är den föreställning om framtiden som de olika bilderna tillsammans ger som är det intressanta.

Syftet med övningen var att identifiera framtida utmaningar och skapa en beredskap för dessa.

Thomas Fürth talade om framtidsstudier, prognoser och scenarioteknik. Han tog även upp olika generationers olika värderingar, vilket kan komplicera arbetet för ledare i organisationer med stort åldersspann.



¹ Schwartz, Peter, *The Art of the Long View*, John Wiley & Sons, 1998.

Uppdrag Ledare – har programmet gjort skillnad?

Som tidigare nämnts innehöll det sista seminariet på Uppdrag Ledare också en tillbakablick på programmet. Detta gjordes genom att programdeltagarna fick intervjua varandra om vad Uppdrag Ledare gett dem. Syftet med denna övning var dels att utvärdera Uppdrag Ledare, dels att stimulera centrumföreståndarnas reflektioner om vad programmet gjort för skillnad för dem som ledare.

Som tidigare nämnts kom programdeltagarna från många olika typer av centrum. En viktig fråga för programledningen var därför om deltagarna känt igen sig, det vill säga om Uppdrag Ledare upplevts som ett program för alla. En föreståndare som representerar en centrumtyp som varit i minoritet under Uppdrag Ledare säger att:

Jag tycker att jag känt igen mig i de flesta diskussioner. Det har hänt någon enstaka gång att en viss centrumtyp hamnat i förgrunden, men det har varit i undantagsfall. De allra flesta teman och problem som diskuterats är gemensamma för alla typer av centrum, vilket har gjort Uppdrag Ledare värdefullt.

För att stimulera programdeltagarna att börja reflektera över vad Uppdrag Ledare gett dem gjordes en mindre utvärdering redan halvvägs, det vill säga efter tre seminarier. Vid detta tillfälle ställdes två frågor (se nedan). Eftersom svaren skiftade väldigt mycket gjordes en innehållsanalys som resulterade i följande kategorier av svar, rangordnade med det mest förekommande svaret först:

Detta tycker jag att programmet hittills har gett mig som ledare:

- Erfarenhetsutbyte
- Verktyg och metoder
- Insikter



- Kontaktnät
- Nya kunskaper
- Möjlighet till reflektion
- Självinsikt
- Idéer



Programmet har bidragit till följande när det gäller den verksamhet jag leder:

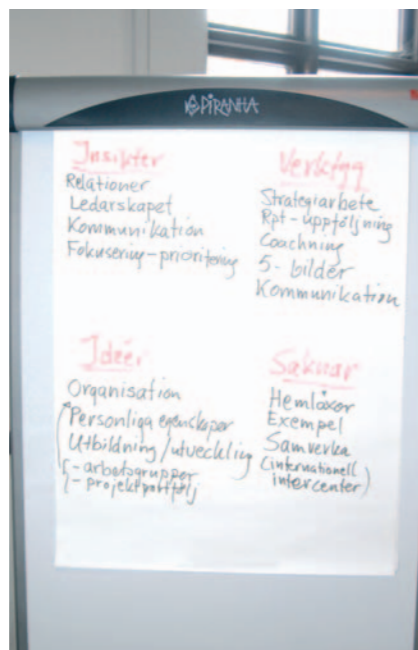
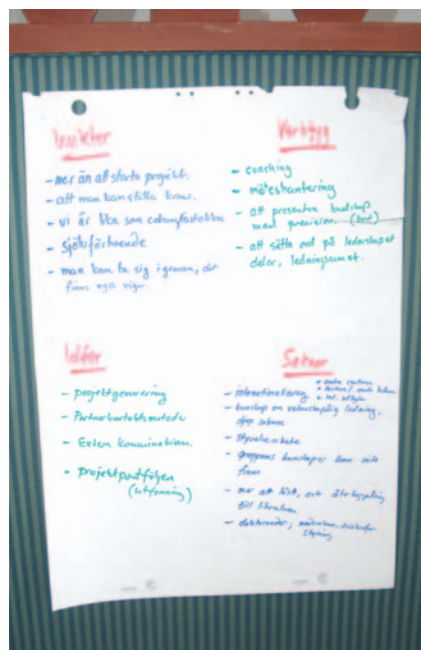
- Konkreta förändringar
 - Bättre, mer dynamiska möten
 - Använt metoder för gruppövningar
 - Tydligare vision och strategi
 - Tydligare målformuleringar
- Tips och idéer
- Förståelse och insikt
- Exempel vad andra gjort

Vid det avslutande seminariet gjordes en något större utvärdering och för detta ändamål ställdes mer specifika frågor. Den första frågan som ställdes var vilka de viktigaste insikterna är som programmet gett och hur de påverkat programdeltagarna som ledare. Av svaren på denna fråga gjordes också en innehållsanalys om resulterade i följande kategorier av svar, även här presenterade med det mest förekommande svaret först:

- Insikten om att människor är olika och betydelsen av mångfald.
- Betydelsen av kommunikation och att som ledare bli mer lyhörd.
- Erfarenhetsutbyte, jämförelse med andra centrum.
- Insikten om betydelsen av vision och strategi.
- Bättre självinsikt, ökad trygghet i ledarrollen.
- Insikten om bra möten och interaktioner.



För att utröna om Uppdrag Ledare gjort någon skillnad för deltagarna ombads dessa under det avslutande seminariet att göra en sammanställning av vad de tagit till sig inför det fortsatta arbetet. Både insikter och åsikter noterades.



Det mest frekventa svaret, "insikten om att människor är olika", kan kanske tyckas en smula banalt, men av de kommentarer som programdeltagarna givit framgår att denna insikt betyder mycket för ledarskapet. Det är många som i sina utvärderingar skrivit, att insikten om att människor är olika gjort att de insett vikten av olika människor motiveras på olika sätt och behöver olika förutsättningar för att prestera sitt bästa. Det är också många som skriver att de efter programmet bättre förstår varför konflikter uppstår mellan människor och därmed också hur man kan motverka dem.

Ökat självförtroende

Av kommentarerna framgår också att många centrumföreståndare känner sig tryggare i sin ledarroll efter Uppdrag Ledare jämfört med före programmet. De har blivit mer lyhörda, försöker kommunicera bättre och har förstått att det är viktigt med visioner och strategi, att detta inte bara är "ord på ett papper". När det gäller erfarenhetsutbytet och jämförelser med andra centrum kretsar många av kommentarerna kring insikten om att "jag är inte ensam", det vill säga att det finns många andra ledare med liknande problem som de egna. Andra kommentarer gäller att "vi kanske inte är så dåliga trots allt", det vill säga också en slags bekräftelse på att även andra centrum har prob-



lem av olika slag och att man kommit olika långt i olika utvecklingsprocesser. En programdeltagare säger att:

Det är värdefullt att genom Uppdrag Ledare ha fått bättre självförtroende som ledare. Det känns som en bekräftelse på att det vi håller på med som ledare är viktigt. Att hålla i alla trådar, bygga strukturer och se till att allt hålls samman. Alla förstår inte att det krävs resurser för det.

På frågan om vilka verktyg och metoder som deltagarna fått med sig från programmet svarar de:

- Coachningstekniken
- Modell för konflikthantering
- Tekniker för gruppdiskussioner och bättre möten
- Metoder för visions- och strategiarbete
- Presentationsteknik
- Teknik för erfarenhetsutbyte (open space)

Här framgår det tydligt att många centrumföreståndare alltså inte bara fått värdefulla insikter utan också tycker att de fått verktyg och metoder att använda i praktiken. Som vi skriver i kapitel 2 var syftet med Uppdrag Ledare ”att utveckla och stärka centrumföreståndarnas förmåga att leda verksamheten”.

Ambitionen var att Uppdrag Ledare skulle:

- Ge möjlighet till reflektion och fördjupat lärande kring det egna ledarskapet
- Genom erfarenhetsutbyte byggt på beprövade modeller bidra till att fördjupa och vidareutveckla kunskapen om konsten att leda forskningscentrum
- Bidra till att centrumen blir ännu mer framgångsrika forsknings- och innovationsmiljöer

Utifrån de utvärderingar som sammanställts ovan kan det tydligt utläsas att de två första målen med Uppdrag Ledare med all säkerhet har uppnåtts. Om även det tredje målet har uppnåtts är kanske för tidigt att säga och det krävs förmodligen en uppföljning längre fram i tiden för att kunna avgöra detta. Det framgår dock klart av programdeltagarnas utvärderingar att de allra flesta är mycket nöjda med Uppdrag Ledare och de kunskaper och insikter de fått med sig, samt att de fått modeller och verktyg att använda i praktiken.



VINNOVAs efterord

Redan under kompetenscentrumprogrammet 1995-2007 kom behovet av ledarskapsutbildning fram vid den första utvärderingen genomförd av internationella experter. Detta resulterade i att ledarutvecklingsprogrammet ”Idéburet ledarskap i universitetsmiljö” genomfördes.

När VINNOVA i början av 2000-talet började planera för nya centrumprogram ingick därför tankar på att även genomföra en ledarskapsutveckling. De första fyra VINN-Excellence-centrumen startade 2005, och följdes av ytterligare 15 under 2006. Under samma period sjösattes även programmen Berzelii Centra och Institute Excellence Centres. Parallellt satsade Stiftelsen för Strategisk Forskning (SSF) på Strategiska Forskningscentrum och Norska Vetenskapsrådet gjorde också en centrumsatsning. När VINNOVA bjöd in till programmet Uppdrag Ledare var det därför naturligt att, utöver föreståndare för VINNOVA-finansierade centrum, även bjuda in föreståndare för centrum finansierade av andra forskningsfinansiärer.

VINNOVA har under åren sett den betydelse som ledarskapet har för att bygga upp och utveckla den typ av samverkanssatsning som dessa centrum handlar om. Vi ser därför satsningen på Uppdrag Ledare (totalt ca 6,5 MSEK) som en investering, vilken kommer att löna sig; i form av bättre samverkan mellan universitet, forskningsinstitut, företag och offentliga aktörer samt, viktigast av allt, att den leder till synligt ökade resultat i form av forskningsidéer som vidareutvecklas i företagen och leder till ökad svensk tillväxt. VINNOVA avser att om några år utvärdera effekterna av denna investering.

I uppdraget att genomföra utvecklingsprogrammet Uppdrag Ledare ingick också att dokumentera programmet på ett sådant sätt att det ger nytta och mervärde för deltagarna, samt att dokumentationen även kan fungera som inspiration och kunskapskälla för nya centrumföreståndare och andra ledarskapsintresserade. Resultatet är föreliggande bok.

För genomförandet av programmet och framtagningen av boken vill vi framföra vårt tack till alla deltagare, föredragshållare och genomförandekonsulter – utan er hade detta inte varit möjligt. Avslutningsvis vill vi rikta ett speciellt tack till Professor Per Claesson, KTH, fd centrumföreståndare kompetenscentrum SNAP vid YKI, Fil.dr Christina Björklund, Enhetschef ledarskapsutveckling Karolinska Institutet, Med. Dr Kerstin Waldenström, VINNOVA samt Fil.dr Pär Larsson, VINNOVA, vilka tagit sig tid att läsa manus och har kommit med värdefulla synpunkter.

VINNOVA juni 2010

Mattias Lundberg & Erik Litborn

Litteraturlista

Abrahamsson, B. & Andersen, J.A, *Organisation – att beskriva och förstå organisationer*, Liber, Malmö 2000.

Arnold, E., Clark, J. & Bussillet, S., *Effekter av det svenska kompetenscentrumprogrammet 1995-2003*, VINNOVA analys (VA) 2004:06

Bolman, L.G. & Deal, T.E., *Nya perspektiv på organisation och ledarskap*. Studentlitteratur, Lund, 1997.

Briggs Myers, Isabel, *Introduction to Type®*; Krebs Hirsh, Sandra & Kummerow, Jean M, *Introduction to Type® in Organizations*.

von Clausewitz, Carl, *Om kriget*, Bonniers, Stockholm 1991.

Ehn, Billy, *Universitetet som arbetsplats*, Studentlitteratur, Lund 2001.

Eriksson, C. B., *Akademiskt ledarskap*, Acta Universitatis Upsaliensis, Studia Oeconomicae Negotiorum 43, Uppsala 1997.

Etzkowitz, H., *The Triple Helix of University – Industry – Government, Implications for Policy and Evaluation*, working paper 2002:11, SISTER, Stockholm, ISSN 1650-382.

Falkheimer, Jesper & Heide, Mats, *Strategisk kommunikation*, Studentlitteratur, Lund 2007.

Fayol, H., *Industriell och allmän administration*, Stockholm: Santérus Förlag, 1916/2008.

Forssell, A., & Westerberg, A.I., *Organisation från grunden*, Liber, 2007.

Hillström, Björn, *En introduktion till Myers-Briggs Type Indicator®*, Psykologiförlaget Consulting AB, Karlstad 1996.

Hård af Segerstad, Peder, *Kommunikation och information – en bok om människans förmåga att tala, tänka och förstå*, Uppsala Publishing House, Uppsala 2002.

Jacobsen, D. I., & Thorsvik, J., *Hur moderna organisationer fungerar*, Studentlitteratur, Lund 2007.

Jordan, Thomas, *Att hantera och förebygga konflikter på arbetsplatsen*, Lärarförbundet 2006.

Kolb, D. A., *Experimental learning: experience as the source of leaning and development*, Englewood Cliffs, N.J., Prentice-Hall, 1984.

Kotter, J.P., *A force for change. How leadership differ from management*. New York: The Free press, 1990.

Kotter, J.P., *Power and Influence: Beyond Formal Authority*, New York: Free Press, 1985.

Kreps, Gary L., *Organizational Communication*, Longman, New York 1990.

Linell, Per, *Människans språk – en orientering om människans språk, tänkande och kommunikation*, Liber, Lund 1978.

Moqvist, L., *Expert, generalist eller strateg – om chefsroller och ledarskap i statsförvaltningen*, Synopsis nr. 9, Statens Kvalitets- och kompetensråd, Stockholm 2005.

Nilsson, B., & Waldemarsson, A., *Kommunikation – samspel mellan människor*, Studentlitteratur, Lund 2001.

Quinn, James B., "Strategies for Change", i Mintzberg, H. & Quinn, J.B., *The Strategy Process*, Prentice-Hall International, New Jersey 1996.

Robbins, S.P., *Organization theory. Structure, design and applications*, Prentice-Hall International inc., 1990.

Sandberg, J. & Targama, A., *Ledning och förståelse*, Studentlitteratur, Lund 1998.

Schwartz, Peter, *The Art of the Long View*, John Wiley & Sons, 1998.

Taylor, F. W., *The Principles of Scientific Management*, 1911/2007, BiblioBazaar.

Wahl, A., Holgersson, C., Höök, P. & Linghag, S., *Det ordnar sig. Teorier om organisation och kön*, Studentlitteratur, Lund 2001.

Watzlawick, P., *Förändringens språk*, Stockholm Natur och kultur, 1983.

VINNOVAs publikationer

September 2010

För mer info eller för tidigare utgivna publikationer se www.vinnova.se

VINNOVA Analys VA 2010:

- 01 Ladda för nya marknader – Elbilens konsekvenser för elnät, elproduktionen och servicestrukturer
- 02 En säker väg framåt? – Framtidens utveckling av fordonssäkerhet
- 03 Svenska deltagandet i EU:s sjunde ramprogram för forskning och teknisk utveckling – Lägesrapport 2007 - 2009. *Finns endast som PDF. För kortversion se VA 2010:04*
- 04 SAMMANFATTNING av Sveriges deltagande i FP7 – Lägesrapport 2007 - 2009. *Kortversion av VA 2010:03*
- 05 Effektanalys av stöd till strategiska utvecklingsområden för svensk tillverkningsindustri
- 06 *Kortversion på svenska av VA 2010:05*
- 07 *Kortversion på engelska av VA 2010:05*
- 08 Setting Priorities in Public Research Financing – context and synthesis of reports
- 09 Effects of VINNOVA Programmes on Small and Medium-sized Enterprises – the cases of Forska&Väx and VINN NU

VINNOVA Information VI 2010:

- 01 Transporter för hållbar utveckling
- 02 Fordonsstrategisk forskning och innovation FFI
- 03 Branschforskningsprogrammet för skogs- och träindustrin – Projektkatalog 2010
- 04 Årsredovisning 2009
- 05 Samverkan för innovation och tillväxt. *För engelsk version se VI 2010:06*
- 06 Collaboration for innovation and growth. *För svensk version se VI 2010:05*
- 07 Cutting Edge. *Kinesisk/engelskt VINNOVA Magasin*
- 08 Vinnande tjänstearbete – Tio forsknings- & utvecklingsprojekt om ledning och organisering av tjänsteverksamhet. *Finns endast som PDF*
- 09 NO WRONG DOOR Alla ingångar leder dig rätt – Erbjudande från nationella aktörer till SMF – Små och Medelstora Företag.

VINNOVA Policy VP 2010:

- 01 Nationell strategi för nanoteknik – Ökad innovationskraft för hållbar samhällsnytta
- 02 Tjänsteinnovationer för tillväxt. Regeringsuppdrag – Tjänsteinnovationer. *Finns endast som PDF*

VINNOVA Rapport VR 2010:

- 01 Arbetsgivningar: samverkan, stöd, rörlighet och rehabilitering – En programuppföljning
- 02 Innovations for sustainable health and social care – Value-creating health and social care processes based on patient need. *För svensk version se VR 2009:21*
- 03 VINNOVAs satsningar på ökad transportsäkerhet: framtagning av underlag i två faser. *Finns endast som PDF*
- 04 Halvtidsutvärdering av TSS – Test Site Sweden – Mid-term evaluation of Test Site Sweden. *Finns endast som PDF*
- 05 VINNVÄXT i halvtid - Reflektioner och lärdomar. *För engelsk version se VR 2010:09*
- 06 Sju års VINNOVA-forskning om kollektivtrafik – Syntes av avslutade och pågående projekt 2000 - 2006. *Finns endast som PDF. För kortversion se VR 2010:07*
- 07 Översikt – Sju års VINNOVA-forskning om kollektivtrafik. *För fullversion se VR 2010:06*
- 08 Rörlighet, pendling och regionförstoring för bättre kompetensförsörjning, sysselsättning och hållbar tillväxt - Resultatredovisning från 15 FoU-projekt inom VINNOVAs DYNAMOprogram
- 09 VINNVÄXT at the halfway mark – Experiences and lessons learned. *För svensk version se VR 2010:05*
- 10 The Matrix - Post cluster innovation policy
- 11 Creating links in the Baltic Sea Region by cluster cooperation - BSR Innonet. Follow-up report on cluster pilots
- 12 Handbok för processledning vid tjänsteutveckling
- 13 På gränsen till det okända. Utmaningar och möjligheter i ett tidigt innovationsskede – fallet ReRob. *Finns endast som PDF*

- 14 Halvtidsutvärdering av projekten inom VINNPRO-programmet. VINNPRO – fördjupad samverkan mellan forskarskolor och näringsliv/offentlig sektor via centrumbildningar. *Finns endast som PDF*
- 15 Vad gör man när man reser? En undersökning av resenärers användning av restiden i regional kollektivtrafik
- 16 From low hanging fruit to strategic growth – International evaluation of Robotdalen, Skåne Food Innovation Network and Uppsala Bio
- 17 Regional innovation policy in transition – Reflections on the change process in the Skåne region
- 18 Uppdrag ledare – Om konsten att bli en bättre centrumföreståndare

VR 2009:

- 01 Affärsutveckling inom trämaufaktur och möbler – hur skapas effektivare värdekedjor? *Finns endast som PDF*
- 02 Användarna och datorerna – en historik 1960 - 1985
- 03 First Evaluation of the Berzelii Centra Programme and its centres EXSELENT, UCFCB, Uppsala Berzelii & SBI Berzelii
- 04 Evaluation of SAFER – Vehicle and Traffic Safety Centre at Chalmers – a Centre of Excellence with financing from VINNOVA. *Finns endast som PDF*
- 05 Utvärdering av forskningsprogrammet SkeWood. *Finns endast som PDF*
- 06 Managing and Organizing for Innovation in Service Firms – A literature review with annotated bibliography. *Finns endast som PDF*
- 07 Den tjänstedominanta logiken – Innebörd och implikationer för policy
- 08 Tjänster och relaterade begrepp – Innebörd och implikationer för policy
- 09 Underlag för VINNOVAs satsningar inom transportsäkerhetsområdet. *Finns endast som PDF*
- 10 Utmaningar och kunskapsbehov – Om innovation, ledning och organisering i nio olika tjänsteföretag. *Finns endast som PDF*
- 11 De två kulturerna på Internet – En utmaning för företag, myndigheter och organisationer. Huvudrapport
- 12 Uppföljning av VINN NU-företag
- 13 Kartläggning av svensk FoU inom området IT och miljö – med fokus på teknikens indirekta och systemmässiga effekter. *Finns endast som PDF*
- 14 Forska&Väx – Hållbar tillväxt genom forskning och utveckling i Små- och Medelstora Företag
- 15 Tjänsteinnovationer för tillväxt

- 16 Behovet av genusperspektiv – om innovation, hållbar tillväxt och jämställdhet. Utvärdering *Finns endast som PDF*
- 17 Ekonomisk omvandling och makrologistiska kostnader. *Finns endast som PDF*
- 18 En undersökning av innovativa företags syn på strategiskt utvecklingsarbete i spåret av lågkonjunkturen. *Finns endast som PDF*
- 19 The Public Sector – one of three collaborating parties. A study of experiences from the VINNVÄXT programme.
- 20 Från hantverkskilt till hästföretag – Genusperspektiv på innovation och jämställdhet
- 21 Innovationer för hållbar vård och omsorg – Värdeskapande vård- och omsorgsprocesser utifrån patientens behov. *För engelsk version se VR 2010:02*
- 22 Organising Work for Innovation and Growth. Experiences and efforts in ten companies
- 23 Mid Term Evaluation of the Institute Excellence Centres Programme
- 24 Process Support, Communication and Branding – VINNOVA's VINNVÄXT programme
- 25 The Innovation Platform
- 26 Citizens' Services – Nordic and Baltic Research Needs
- 27 Kina och internet – Tillväxt och tilltro
- 28 eGovernment of Tomorrow – Future scenarios for 2020
- 29 Organisationsformernas betydelse i klusterverksamhet – Att organisera klusterarbete är en ständigt pågående process som ställer höga krav på ledarskap och långsiktig strategi
- 30 Inomhusskidbacke i Lindvallen, Sälen. *Finns endast som PDF*
- 31 Kartläggning av svenska klusterinitiativ. *Finns endast som PDF*
- 32 Service Innovations in Sweden Based Industries – Aiming for 30-60% revenue increase/Tjänsteinnovationer i Sverigebaserad tillverkningsindustri – Med sikte på 30-60 % intäktsökning
- 33 Chinese Views on Swedish Management – Consensus, conflict-handling and the role of the team
- 34 First Evaluation of the second, third and fourth Round of VINNOVA VINN Excellence Centres – FASTE, SUS, FUNMAT, CHASE, GHz, MOBILE LIFE, iPACK, HERO-M, PRONOVA, BIOMATCELL, WINQUIST, SUMO, BIMAC INNO, WISENET and AFC
- 35 International Evaluation of PLUS Competence Centre – at Chalmers. *Finns endast som PDF*

Produktion: Aspgren Ledarresurs AB och Knalten Marknadskommunikation AB

Grafisk utformning: Tommy Berglund

Tryck: Edita Västra Aros AB, Västerås, www.edita.se

September 2010

Försäljning: Fritzes Offentliga Publikationer, www.fritzes.se

Ett försök till sammanfattning, beskrivning och fördjupning av
utvecklingsprogrammet Uppdrag Ledare. Programmet genomfördes
under 2008-2010 genom sex tvådagarsseminarier.

Parallellt med programmet har några av de medverkande centrumen
besökts för att kunna ge fler belysande exempel
på de teman som tagits upp i programmet.



VINNOVA investerar i forskning
och utvecklar Sveriges innovationskraft
för hållbar tillväxt

VERKET FÖR INNOVATIONSSYSTEM – SWEDISH GOVERNMENTAL AGENCY FOR INNOVATION SYSTEMS

VINNOVA, SE-101 58 Stockholm, Sweden Besök/Office: Mäster Samuelsgatan 56
Tel: +46 (0)8 473 3000 Fax: +46 (0)8 473 3005
VINNOVA@VINNOVA.se www.VINNOVA.se