



Ledarskap som strategisk resurs för innovation och tillväxt

Visionen

Globalt sett har Sverige en mycket framstående position i termer av näringsliv, internationell handel, ekonomiskt välstånd, samhällsbygge och bidrag till internationell utveckling och sammanhållning. Att Sverige är förhållandevis litet har kompenseras med väl fungerande institutioner och ett framåtriktat effektivt ledarskap. Ett ledarskap med rötter i humanism, jämlikhet och öppenhet för nytänkande och innovation. Svenskt ledarskap har de facto utgjort en strategisk resurs för innovation och tillväxt under decennier.

Det finns mycket som talar för att ledarskap har varit och i ökad utsträckning kommer att vara en strategisk resurs för innovation och tillväxt i Sverige. För att även fortsättningsvis kunna understödja, tillvarata och utveckla den innovationskraft som finns i svenska företag och organisationer krävs ett nytänkande även när det gäller ledarskap och ledning. Svenskt ledarskap är utan tvekan ett styrkeområde, men det är i behov av både förstärkning och förnyelse.

Bland de många utmaningar som dagens och morgondagens ledare har att hantera är t ex övergången från industriell verksamhetslogik till logiker vilka bygger på hantering av kompetens och kunskap. Det handlar också om att hitta nya positioner och roller i den förändrade internationella arbetsfördelningen som följer av den pågående omvandlingen. Ytterligare exempel på utmaningar är den ökande betydelse av relationer – inom projekt, nätverk, allianser, samarbeten och regioner – som i växande grad utgör förutsättningarna för värdeskapande aktiviteter och processer.

Visionen är att CASL tillsammans med andra aktörer ska bygga en infrastruktur kring de insatsområden som är identifierade i den strategiska agendan och därmed bidra till att successivt förnya och förstärka ett innovationsdrivet och konkurrenskraftigt ledarskap i svenskbaserade företag och organisationer.

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

Svenskt ledarskap - ett styrkeområde i behov av förnyelse och förstärkning

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

Det finns mycket som talar för att ledarskap har varit och i ökad utsträckning kommer att vara en strategisk resurs för innovation och tillväxt i Sverige. För att även fortsättningsvis kunna understödja, tillvarata och utveckla den innovationskraft som finns i svenska företag och organisationer krävs ett nytänkande även när det gäller ledarskap och ledning. Svenskt ledarskap kan utan tvekan ses som ett styrkeområde, men det är i behov av både förstärkning och förnyelse. Ledarskapskompetens som är i behov av förstärkning är till exempel förmågan att hantera och sätta samman processer med olika grundlogik till sammanhållna värdekedjor. När det gäller förnyelse av kompetens utgör mångfald, virtuella miljöer och distribuerade arbetsgrupper en stor utmaning för de flesta ledare, liksom förmågan att hantera samverkan mellan olika professioner och organisationer. Att hantera olikheter, osäkerheter och dualitet på ett produktivt sätt utgör ytterligare exempel på framtida ledarutmaningar av lite större dignitet.

En ledarskapsmodell i omvandling

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

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

En relevant fråga är förstås ändå: Hur väl anpassat är detta ledarskap till det ledarskap som svenska företag och organisationer behöver för att konkurrera alternativt bidra i internationella sammanhang även i framtiden? Eller, annorlunda formulerat; är det svenska sättet att utöva ledarskap till fördel eller till nackdel i ett samhälle som blir alltmer kunskaps- och tjänstebaserat, och som i många fall förutsätter okonventionell samverkan? Mycket talar för att de värden som är styrande i svenskt ledarskap (samverkan, respekt, pragmatism, processorienterade synsätt etcetera) kommer att stå sig väl, och kanske till och med får ännu större relevans när den viktigaste råvaran är kunskap och människors specifika kompetens och kombinationer av tjänstebaserade koncept konstituerar själva erbjudandet.

De unika erfarenheter som finns lagrade i många svenska företag och organisationer har sin grund i en liten hemmamarknad, vilket naturligt leder till samverkan och gränsöverskridande samarbeten i alla skeden av företagets utveckling, och mellan många olika aktörer (stora, små, privata, offentliga, lokala, internationella). I ett historiskt perspektiv har samverkan i allt väsentligt handlat om att utforma kollektiva lösningar på det som uppfattades som näst intill generiska problem. Idag utgör inslaget av marknadslösningar kombinerat med en

växande tilltro till individuella lösningar en konkurrerande ideologi, vilken skapar ändrade förutsättningar för samarbete och samverkan. En av de faktorer som kan bli helt avgörande för en organisations förmåga till förnyelse och tillväxt i internationell konkurrens är *sätten på vilken samverkan utformas och leds*.

Det är inte bara globalisering som driver fram behovet av ett nytt ledarskap och medarbetarskap anpassat till nya förutsättningar och villkor (Lyttkens, 1996). Även sektorer som idag inte primärt konkurrerar på utländska marknader är i stort behov av nya ledarskapspraktiker som kan främja produktivitet, kvalitet och innovation. Ett skäl till detta är att ett allt större spektrum av förbättringsåtgärder kräver *samverkan mellan två eller flera organisationer*. Exempel kan vara problem som inte kan lösas utan samverkan mellan primärvård, specialistläkare, serviceboende och hemtjänst i samband med t ex värdiga vårdinsatser för äldre och multisjuka. Andra exempel är när skolan, akademien, näringslivet, offentlig sektor och civilsamhället måste samarbeta för att effektivt stötta unga på glid och underlätta för alla unga människor att komma ut i arbetslivet. Även samarbeten mellan privat och offentlig sektor, så kallade private-public partnership, förutsätter ett ledarskap som förmår att gå bortom både mentala och budgetmässiga gränser och ser till syften och nytta, snarare än det formellt oantastliga.

Ett viktigt antagande, och en utgångspunkt som bekräftas av arbetet med denna agenda, är att Sverige redan har ett fundament av ändamålsenligt ledarskap som idag är relativt utbrett inom såväl det svenska samhället som internationellt genom globala svenskbaserade företag. Men fundamentet behöver förstärkas och förnyas i takt med att ledarskapets praktik och dess tillämpningar omformas, och utvecklas. Ledarskapet, liksom medarbetarskapet, behöver anpassas både till ändrade förutsättningar i omvärlden och till förändringar inom olika verksamhetsområden och branscher. Särskilt viktigt att beakta är hastigheten med vilken teknikutvecklingen förändrar villkoren för individers sätt att kommunicera med varandra. Distribuerade arbetsgrupper utspridda över hela världen upphäver i många fall både tids- och rumsdimensionen, men problemen att som chef och ledare förena lokala och globala dimensioner av verksamheten kvarstår likafullt.

Ledarskap har varit, och kan även fortsättningsvis utgöra en ovärderlig strategisk resurs, givet att förmågan att leda och organisera utvecklas och förädlas med utgångspunkt från redan existerande styrkor och relativa fördelar. Vilka ledningskompetenser som är i behov av förstärkning respektive utveckling kommer att diskuteras mer ingående i samband med redogörelsen för handlingsplanen. Innan vi går in på komponenterna i handlingsplanen kan det finnas skäl att lite tydligare redogöra för de resonemang som ligger bakom själva planen.

Den *strategiska agenda som presenteras här bygger på en rad enkla premisser*, varav några avser existerande ledarskap och den praktik som vi benämner den svenska ledarskapsmodellen medan andra berör det vi uppfattar som ett tydligt paradigmskifte.

Innan vi går närmare in på drivkrafterna bakom det pågående skiftet sammanfattas dessa premisser i punktform:

- 1) *Den svenska ledarskapsmodellen har en kärna* som generellt sett lämpar sig väl för att möta utmaningarna i ett framväxande globalt kunskapsbaserat produkt- och tjänstesamhälle.
- 2) *Grundmodellen liksom de praktiska tillämpningarna behöver dock differentieras och utvecklas* i förhållande till mer kontextspecifika faktorer och förutsättningar. Olika sektorer av samhället (privat näringsliv/offentlig sektor, frivilligorganisationer, myndigheter, företag inom utbildningssektorn och akademiska institutioner) utvecklar sina egna praktiker och en viktig källa till förnyelse är gedigen dokumentation av dessa praktiker och gränsöverskridande erfarenhetsutbyten.
- 3) *Ledarskap är mitt uppe i ett grundläggande paradigmskifte*. Detta skifte utmanar inte bara föreställningar om ledarskapets roll och betydelse generellt utan ifrågasätter själva grunderna för hur verksamheter organiseras.
- 4) *Entreprenörskap kommer att bli ett allt viktigare inslag* i de ledningspraktiker som behövs för att främja organisationers förmåga till förnyelse och stödja framväxten av nya värdeskapande processer.
- 5) *En kraftsamling inom ledarskap kräver samverkan* både när det gäller konkretisering av utmaningar och i det utvecklings- och implementeringsarbete som agendan är tänkt att effektuera.

Från industriell logik till tjänstebaserad produktion

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

Den kanske mest grundläggande doktrinen i industrialismens ledningstänkande var att effektiv organisering började i utformningen av operativa befattningar, och hur dessa kunde grupperas i enheter. Det var så man skapade och över tiden vidmakthöll en väl fungerande arbetsorganisation (jfr Taylor 1911, Fayol 1916; se även Mintzberg 1973 och Björkman 2002). Utgångspunkten var att navet i produktionen utgjordes av ett eller möjligen flera löpande band. Genom att organisera för starkt rutinberoende och högt automatiserade flöden uppstod en tämligen extrem processororientering av verksamheten. Omgärdad av lager för insatsvaror respektive färdiga produkter var det i den sekventiellt organiserade produktionen, som de både välkända och okända tidsstudiemännen mätte och värderade arbetarnas insatser. Uppgiften var att identifiera nya möjligheter att effektivisera verksamheten. Det var genom att skapa rutiner som man löste problemet med när ett visst

arbetsmoment skulle utföras, och då i relation till andra aktiviteter. Genom åren har en lång rad av metoder lanserats för att hantera produktionssekvenser och effektivitet. Bland de mer uppmärksammade och tillämpande på senare tid finns Just-In-Time (Wantuch, 1989), Lean Manufacturing (Steudel & Desruelle, 1992) och Business Process Reengineering (jfr Davenport & Short, 1990; Hammer 1990).

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

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

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

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

Mot en samordning av kompetenser

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

De sociala och mentala inslagen i arbetet, liksom det omfattande behovet av informationshantering och kommunikation, är några av de faktorer som ger en kunskapsintensiv verksamhet sin särskilda prägel. Det är också den typen av faktorer som gör att det operativa arbetet vanligen måste synkroniseras successivt och där upprättande av direkta kontakter mellan människor blir helt centralt. Det kan ske i form av gemensam veckoplanering, avstämningsmöten eller epost. Att bestämma vad det är som ska göras, liksom att fördela och samordna arbete, är med andra ord ett givet inslag i den löpande verksamheten. Det innebär att både utformningen av arbetets innehåll och den successiva synkroniseringen av arbetsflöden blir integrerade moment i det operativa arbetet (Alvesson, 2004, Tyrstrup 2006). Men det är fortfarande tämligen oklart i vilka uppgifter som kan och bör skiljas ut och göras till frågor som chefer och ledning har att hantera.

De särdrag och den problematik som skisseras ovan kan avse vårdföretag, medicinteknikbolag, webbdesignbyråer, PR-byråer, utbildningsföretag och teknik konsulter. Det kan gälla festivalarrangörer, byggprojektledning, kapitalförvaltningsbolag, teatrar, förlag, advokatbyråer, reklamfilmsproducenter etc. Det vimlar av båda nya och gamla miljöer där

den industriella logiken bara kan utgöra ett komplement (Barley & Kunda 2001, 2004). När det är människor med specialistkompetens, yrken eller professioner som ska organiseras – snarare än ett antal mer eller mindre manuella befattningar – förändras vad som är ändamålsenliga utgångspunkter för organiseringen av verksamheten. Det är i ljuset av detta som själva grundfrågan – *organisandets epicentrum* – med nödvändighet kommer att kretsa kring relationerna mellan människor och hur synkroniseringen av deras aktiviteter ska gå till. Om industrialismen försåg oss med principer för hur människors arbete skulle delas upp, kräver kunskapsintensiva verksamheter principer för hur människors arbete ska integreras och fogas samman. Om industrialismen försåg oss med en tydlig och rimligt bestående "tidsregim", blir hanteringen av tid en ständigt närvarande aspekt på det operativa arbetet i kunskapsintensiva organisationer (Tyrstrup, 2006). Om detta gäller för bedrivandet av kunskapsintensiva verksamheter i största allmänhet blir naturligtvis konsekvenserna än mer dramatiska när det handlar om förnyelse och innovationer.

Entreprenörskap som motor för förnyelse och utveckling

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

För att entreprenörskap ska kunna utvecklas och bidra till förnyelse och tillväxt behövs nya infallsvinklar och ett tydligare fokus på vilka ledarutmaningar som behöver hanteras i företag under etablering respektive företag som redan byggt upp en resursbas, kontakter med omvärlden, legitimitet och relationer till sina viktigaste kunder. Entreprenörskap kan varken isoleras till viss typ av företag eller enkelt generaliseras till att gälla alla små och medelstora företag med en eller ett par tydliga ägare. Entreprenörskap och den med entreprenörskap förknippade förmågan att driva innovation och förnyelse kommer att bli en central aspekt av

ledarskap i många olika företag och organisationer. Mycket talar också för att "entreprenörerna" måste kunna verka i "mellanrummen" mellan olika formella enheter, och då med syftet att identifiera, stödja och utveckla nya värdeskapande processer alternativt förnya de som redan finns.

Sammanfattning av förändrade förutsättningar

Sammantaget pekar genomgången ovan på att många frågor kring ledning, ledarskap och medarbetarskap behöver helt eller åtminstone delvis nya svar. Svar som är bättre förankrade i den sortens arbetsmiljöer och arbetsmarknad som håller på att växa fram och sannolikt kommer att fortsätta göra så under överskådlig tid framöver. En styrkefaktor som vi kan ta med oss in i framtiden är de värderingar som ligger till grund för svenskt ledarskap. Med dessa värderingar måste integreras med nya verktyg och praktiker.

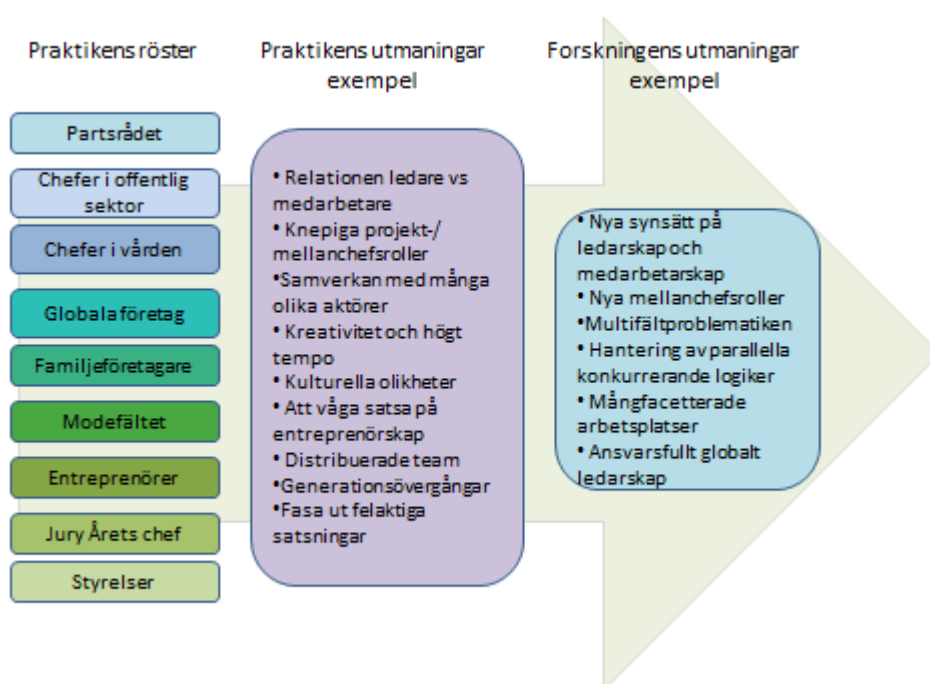
Många verksamheter är under starkt förändringstryck och kraven på innovation är stora. Särskilt viktigt att uppmärksamma är att effektivitet i vid bemärkelse, inte bara har att göra med enskilda individer eller organisatoriska enheters förmåga att göra saker på ett kompetent sätt. Minst lika viktigt är den kompetens som kan hänföras till lokala erfarenheter av samarbete, dels människor emellan, dels mellan olika enheter (Döös, 2003, Holmberg & Tyrstrup, 2002, Tyrstrup, 2007). Betydande delar av det som är inkluderat i förmågan att organisera och samordna finns med andra ord lagrad i upparbetade relationer. Detta relationskapital kan lätt förbises när strategier för innovation och verksamhetsförnyelse läggs fast. Konsekvensen blir att osynliga men viktiga organisatoriska värden går förlorade som en följd av ambitionen att skapa och utveckla andra.

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

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

Handlingsplanen

Framtagningen av den strategiska agendan har involverat ett stort antal aktörer och en rad olika samverkanspartners (internationella och nationella företag/organisationer, utbildningsorganisationer, konsulter, intresseorganisationer och forskare). Arbetet har bedrivits i form av workshops, hearings, seminarier, intervjuer samt i mindre arbetsgrupper med specifika uppdrag att precisera behov, insatser och åtgärder. Totalt har ett tiotal workshops genomförts med drygt 100 personer från ett 70-tal olika organisationer. Därutöver har ca 90 personer intervjuats, varav 5 i direkt anslutning till genomförda workshops. Se bilaga 1 för lista på deltagare i workshops och liknade aktiviteter. I mindre arbetsgrupper har fördjupande diskussioner förts med andra närliggande agendor (se under rubriken samverkanspartners nedan). Forsknings- och utbildningsinsatser har preciserats i linje med ovanstående resonemang, liksom aktiviteter som syftar till att underlätta praktiskt förändrings- och utvecklingsarbete inom de specifika insatsområdena. Viktigt att tillägga är att detta arbete skall ses som en första kartläggning, vilken i senare skeden skall läggas till grund för ytterligare precisering.



Figur 1: Arbetsprocessen för framtagning av Strategisk Agenda

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

Identifierade insatsområden: brännande frågor och problem

Nedan följer en sammanfattande beskrivning av de insatsområden (totalt 6) som identifierats som särskilt angelägna för att förverkliga visionen om ett mer ändamålsenligt och innovationsdrivet ledarskap. I anslutning till insatsområdena ges även exempel på vilken typ av kunskapsutvecklande aktiviteter (forskning, utbildning etc.) som kan bli aktuella inom respektive område. Ordningen på insatsområdena speglar på inget sätt angelägenhetsgraden.

1. Nya förhållningssätt och roller i ledarskap och medarbetarskap

- Att vara ledare respektive medarbetare är inte permanenta tillstånd – den enskilda individen behöver därför kunna växla mellan att utöva ledarskap och vara en effektiv (team)medarbetare
- Individens sociala tillhörighet t ex professionell identitet eller andra särkompetenser är en viktig pusselbit i en fördjupad förståelse av vad som hindrar respektive underlättar förnyelse i kunskapsintensiva produkt-och tjänsteorganisationer

Exempel på utvecklingsinsatser:

- Syntetisering och utveckling av ledarskapsmodeller och verktyg som främjar förståelsen av det växelvisa ledar- och medarbetarskapet
- Utveckla modeller som tar individens identitet, snarare än uppgifter, som utgångspunkt för att förstå ledarskap/ medarbetarskap
- Utveckla kunskap kring relationers betydelse för innovation och förnyelse

2. Knepig ”projekt-/ mellanchefsroller”

- Komplexa mellanchefsroller: mängden av konkurrerande styrsignaler, regelverk och imperativ att ta hänsyn till försvårar en faciliterande chefsroll

- Svårigheterna att integrera krav på medarbetares utveckling med utvecklingsbehov i verksamheten (dysfunktionella incitamentsstrukturer och alltför stor vikt på korsiktighet)
- Hantering av målkonflikter och olika intressen

Exempel på utvecklingsinsatser:

- Utveckla praktisknära modeller och verktyg att hantera komplexa styrsignaler (många intressenter, olika målbilder)
- Utveckla incitamentsstrukturer som stödjer utvecklingsorienterade praktiker
- Utforma utbildningsaktiviteter som tränar upp ledares förmåga hantera dilemman, paradoxer och motsägelser
- Forma tvärgrupper som stödjer erfarenhetsutbyte och lärande kring konkreta exempel

3. Hantering av konkurrerande/parallella logiker

- Problemen att hantera innovation/utveckling i samma processer som effektiv drift och operativt arbete
- Knepigheterna att initiera och leda verksamhetsutveckling och innovationsarbete i tjänsteverksamheter och/eller i industriella verksamheter med betydande inslag av både teknik och tjänsteinnehåll
- Svårigheter att integrera professionell praxis med management-logikens styrfilosofier (särskilt tydligt i vården)
- "Budgeten" som den dominerande regimen i många organisationer och hur budgetstyrning påverkar förutsättningarna för innovation och förnyelse
- Entreprenörskap som strategisk ledarskapsresurs: Behov av att synliggöra och utveckla ledarskapets roll i entreprenörskap och entreprenörskapets roll i ledning och ledarskap

Exempel på utvecklingsinsatser:

- Utveckla kunskap och praktisknära modeller för att hantera konkurrerande logiker (jfr explore vs exploit)
- Ta fram case som beskriver så kallad "creative destruction"- dvs. förmågan att urskilja och lägga ned satsningar, projekt och verksamhetsgrenar som hindrar förnyelse och framgång i nya delar av verksamheten
- Utveckla lärandemodeller kring hur entreprenörer identifierar och använder inspirationskällor

4. Multifältproblematiken – hantera samverkan som involverar flera aktörer

- Svårigheter att skapa arenor där ”idéer, personer och kapital” kan mötas men också att hitta arbetsformerna för att utveckla nya affärer när väl möten har skett
- Svårigheterna att hantera och överbrygga organisatoriska glapp/mellanrum – en problematik som bottnar i hur gränser definieras och upprätthålls, jfr regionala sektorer vs globala nätverk
- Den offentliga sektorns regelstyrning som hinder för ändamålsenlig samverkan mellan olika aktörer. Roll- och ansvarsfördelning är komplext och svårhanterligt.
- Svårigheterna att integrera många olika specialister i samma projekt/verksamhet. Exempel: Det krävs 10 olika specialister i behandlingen av patienter med Parkinson och nästan lika många organisationer måste samverka.
- Svårigheter att hantera kunskapsglapp (t ex när stora avgångar av chefer och specialister lämnar ett yrkesliv, eller som i punkten ovan med specialistkunskap som behöver integreras)
- Generationsproblematiken som möjlighet respektive hinder för förnyelse i små, medelstora och stora familjeägda företag

Exempel på utvecklingsinsatser:

- Utveckla synsätt och metoder för interorganisatorisk samverkan (hantera de organisatoriska mellanrummen)
- Utveckla kunskap om nätverksorganisering och ledarskap i nätverk
- Utveckla kunskap och verktyg för att hantera ”generations- och relationskompetens”
- Skapa nätverk för konstruktiv erfarenhetsutbyte inom och mellan generationer

5. Den mångfacetterade (virtuella) arbetsplatsen

- Globalisering och hanteringen av verksamheter där många nationella kulturer ska arbeta tillsammans såväl operativt som med utvecklingsfrågor (24-timmars organisationer)
- Svårigheter att hantera mångkulturella arbetsplatser och bristen på verktyg för att göra mångfald till drivkrafter för innovation
- Mångfaldsfrågornas betydelse (inklusive kön) i arbetet med att utveckla verksamheter och ledningen av dessa
- De virtuella miljöernas inverkan på ledarskap och medarbetarskap
- Integrering av unga människors energi och kunskaper (t ex ungdomsarbetslöshet som ett kompetenssvinn)

Exempel på utvecklingsinsatser:

- Utveckla kompetens och verktyg för att göra mångfald till en strategisk ledarskapsresurs
- Grundläggande förståelse för och kunskap om hur den virtuella verkligheten och sociala medier påverkar relationen mellan ledare och medarbetare och därmed ledarens möjligheter att underlätta innovation och förnyelse.

6. Det ansvarsfulla globala ledarskapet

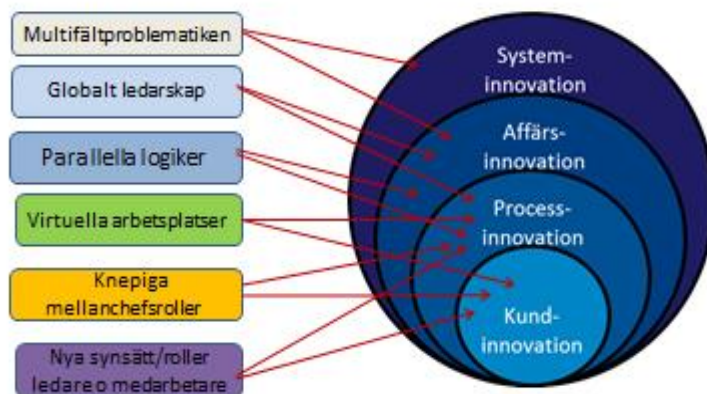
- Behov av att utveckla affärsmodeller och ledarskap som tar både utvecklingsfrågorna och hållbarhetsfrågorna på allvar.
- Svårigheterna att kombinera etiska överväganden (ansvarsfullt ledarskap), effektivitet och behoven av förnyelse i en omvärld präglad av betydande osäkerhet och motstridiga förutsättningar/krav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

Exempel på utvecklingsinsatser:

- Utveckla kompetens kring innebörden av (responsible) ansvarsfullt och hållbart ledarskap
- Utveckla modeller för erfarenhetsutbyte kring ansvarsfullt ledarskap
- Utveckla mentorskap som kan stödja unga ledare att kombinera värdestyrt – och innovationsdrivet ledarskap.
- Identifiera fallgropar och framgångsexempel tillsammans med ledare som har utvecklat en tydlig egen värdegrund och som har erfarenhet av att verka i miljöer som ställer krav på "egen kompass"

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

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



Figur 2: Identifierade insatsområden i relation till analysnivåer

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

Innovationsdrivet ledarskap – en preliminär inventering av framtida ledarskapskompetens

Inventeringen ovan kan även uttryckas i termer av vilken typ av ledarskapskompetens som ledare och medarbetare behöver tillägna sig för att tillsammans säkerställa ett innovationsdrivet ledarskap. När det gäller vissa ledarutmaningar noterar vi att det finns en relativt gedigen kompetens, särskilt bland erfarna ledare och kvalificerade medarbetare. Här handlar det primärt om att på olika sätt förstärka, dokumentera och tradera denna kompetens till andra chefskategorier och till yngre generationer. Andra ledarutmaningar är

”nya” och följer av mer omfattande förändringar i omvärlden. Här handlar det om att det som kan uppfattas som ”innovationskontextet” kräver helt nya synsätt och förhållningssätt samt modeller och verktyg som behöver utvecklas från grunden.

Ledarskapskompetens som behöver förstärkas

- Förmågan att förstå och navigera i miljöer och sammanhang med hög komplexitet och hög osäkerhet
- Förmågan att hantera många olika intressenter med olika målbilder
- Förmågan att använda ”sense-making” som ett verktyg i ledarskapets utövande
- Förmågan att utveckla, hantera och konvergera processer med olika logiker i en värdekedja
- Mindre fokus på lösningar och mer fokus på kreativ problemformulering
- Förmågan att hantera dilemman och motstridiga signaler
- Förmågan att hantera och överbrygga kunskapsglapp

Ledarskapskompetens som behöver utvecklas

- Förmågan att som ledare och medarbetare kunna växla mellan ledarskap och medarbetarskap
- Kompetensen kring relationers betydelse för innovation och förnyelse
- Kompetens att samordna kompetenser på grupp- och organisationsnivå
- Förmågan att driva interorganisatorisk samverkan (hantera de organisatoriska mellanrummen) dvs. verka i nätverk där positionen i sig inte ger någon hävstång i ledarskapet
- Kunskap om nätverksorganisering och ledarskap i nätverk
- Kompetens och verktyg för att göra mångfald till en innovativ strategisk resurs
- Grundläggande förståelse för hur den virtuella verkligheten och sociala medier påverkar ledarskap och medarbetarskap
- Utveckla förhållningssätt till vad som inkluderas i ett ansvarsfullt och hållbart ledarskap och hur detta förhåller sig till förändring och förnyelse

Av de 3 bifogade projektskisserna kan projektet ”Leading Multiple Logics for Continued Success” ses som ett exempel på ledarskapskompetens som behöver förstärkas (klassisk frågeställning som behöver nya svar) medan ”Reshaping Boundaries as Leadership Strategy to Promote Interorganizational Service Offerings” och ”Leading Cultural Diversity” illustrerar kompetensbehov som förutsätter nyutveckling av kunskap (både frågor och svar behöver

formuleras). Det är viktigt att påpeka att den gjorda gränsdragningen bygger på en preliminär bedömning. Projektskisserna återfinns i bilaga 2, 3 och 4.

Genomförande (hur handlingsplanen ska effektueras)

För att verkliga visionen om ett mer ändamålsenligt och innovationsdrivet ledarskap krävs kraftsamlingar kring de insatsområden som skisseras i handlingsplanen.

Kraftsamlingar som ger bestående avtryck förutsätter:

- En kritisk massa av aktörer som tillför den kompetens och de resurser som krävs för att iscensätta spännande möten och samtal
- Ett samägarskap kring identifierbara frågor och problem
- En arbetsmodell som förmår att driva processer men också skapa kontinuerlig inläring och kunskapsmässiga avtryck i form av modeller och verktyg och
- En sammanhållande kraft som säkerställer att kunskap från olika delområden ställs samman och kontinuerligt utsätts för kritisk granskning.

De första två punkterna är oftast svårast att tillgodose om satsningarna blir alltför små eller alltför stora. Vi har därför valt att bygga fundamentet för genomförandet av handlingsplanen på konsortier, där varje konsortium äger en eller ett par problem-/behovsområden (se identifierade insatsområden i handlingsplanen).

Byggstenarna i genomförandet av handlingsplanen beskrivs helt kort nedan.

Arbetsmetodik för att samverka kring utveckling av innovativt ledarskap

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

Arbetsprocessen innehåller 3 faser, varav den första fasen är genomförd. Den andra fasen aktiveras i den takt som konsortier bildas och specifika utvecklingsinsatser påbörjas. Den

tredje fasen överlappar den andra fasen, men den innehåller också ett syntetiserande teoretiskt arbete och en bredare kunskapspridning i form av konkreta utbildningsinsatser som t ex seminarier, kurser, internationella konferenser etc.

Fas 1: Kartläggning av existerande och framtida ledarutmaningar - inledande workshops och hearings

- Den viktigaste framgångsfaktorn i de inledande skedena av samverkansprojekt är enligt vår erfarenhet relativt öppna workshops med utrymme för spontana inspel och utvecklingar och därtill med ett ordförandeskap som stimulerar till dialog snarare än positionsdriven debatt. Vår erfarenhet är också att det kan vara fruktbart att förbereda ett inspel som bygger på någon form av preliminär problematisering, vilket kan läggas till grund för den fortsatta dialogen. Det är också den arbetsmetodik som vi använt oss av i framtagningen av agendan. Målet var helt enkelt att skapa en första gemensam bild av hur ledarutmaningar för innovation och tillväxt ser ut och därmed börja skissa på det ramverk som bildar utgångspunkten för vår strategiska agenda (jfr identifierade insatsområden i handlingsplanen)
- Genomförande av intervjuer eller hearings med chefer och medarbetare från olika verksamhetsområden (jfr fördjupande intervjuer, paneldebatter och diskussioner i CASLs styrelse).
- I nästa steg inleddes preliminära diskussioner med potentiella aktiva partners för att formulera en grov projektplan kring problemområden som bedömdes vara i behov av kunskapsutveckling och därmed ett fördjupande arbete. Här har ett antal preliminära formuleringar av frågor och perspektiv tagits fram, med korta beskrivningar och i vissa fall reflekterande kommentarer kring behov och tänkta insatser (jfr bifogade projektskisser, bilaga 2, 3 och 4).

Fas 2: Tillsättning av styrgrupper för specifika utvecklingsinsatser samt formering av arbetsgrupper

- Inför genomförandet av specifika satsningar kan det vara lämpligt att utse en styrgrupp, i vilken de centrala aktörerna finns representerade (vilka som i praktiken ingår varierar från styrgrupp till styrgrupp). Därefter behöver arbetsgrupper formeras för fördelning av arbetsuppgifter (t ex genomförande av forskningsuppgift, planering och genomförande av workshops, uppbyggnad av strukturer för erfarenhetsutbyte etc.) Styrgruppens huvudsakliga uppgift är att identifiera och bemanna arbetsgrupperna samt samordna erfarenhetsutbyte över organisationsgränser. Arbetsgruppernas uppgift är att driva kunskapsutvecklingen i realtid och löpande dokumentera nya insikter och erfarenheter. Utvecklingen av

verktyg och modeller kan ske inom en arbetsgrupp eller som ett tvärgående samarbete mellan arbetsgrupper.

- För avstämning, briefing och inspel av nya tankar och idéer (t ex gästföreläsare) genomförs lämpligen 1-2 workshops per år.

Fas 3: Syntetisering av kunskap samt en bredare kunskapsspridning

- En bredare kunskapsspridning förutsätter självfallet insatser i form av seminarier, konferenser och kurser. En kontinuerlig dialog med andra aktörer som t ex journalister och politiker är också nödvändig för att skapa förutsättningar för goda spridningseffekter.
- En viktig del av all kunskapsutveckling är en habil dokumentation, vilket i sig kan visa sig vara nog så besvärligt i samverkansprocesser med många aktörer och ett ständigt flöde av nya insikter. En annan viktig, och ofta förbisedd pusselbit är kritisk reflektion och syntetisering av resultat och slutsatser. För att åstadkomma nyskapande som ger hållbara förändringar krävs tid till kvalificerat akademiskt efterarbete i form av t ex publicerade texter vilka utsätts för vetenskaplig granskning.
- En praktisk och stödjande åtgärd vid genomförande kan också vara att skapa en hemsida för genomförandet av den strategiska agendan. En sådan hemsida kan fungera både som ett intranät för gruppen och ett skyltfönster för arbetet. Relevanta delar av såväl gruppens presentationer som olika typer av underlag görs på så sätt tillgängliga för den som är intresserad av att följa och kanske också kommentera arbetet.

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

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

CASL som huvudarena för kraftsamlingen kring den strategiska agendan

CASL bildades med det uttalade syftet att utveckla, stödja och sprida kunskap om ledarskap och ledarskapsrelaterade frågeställningar. Ledarskap som kunskapsfält är inget enhetligt fält utan det har utvecklats genom bidrag från en mängd olika områden, däribland företagsekonomi, olika del-discipliner i management, psykologi, teknologi, humaniora etc. En grundläggande förståelse av ledarskapets möjligheter och begränsningar är därför inte möjlig om inte frågeställningar är förankrade i en levande praktik dvs. att chefer, ledare och medarbetare av kött och blod står i fokus.

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

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

Genom åren har CASL deltagit i, och som huvudregel varit den organiserande enheten, i ett flertal stora samarbetsprojekt såväl vad gäller forskning och utveckling som utbildning och förändring. Som exempel kan nämnas: ett internationellt samarbete kring informationsteknologins genombrott och dess konsekvenser (Network Society projektet), vilket inkluderade ett tiotal företag och forskare från Stanford University, Tel Aviv, University, KTH och Göteborgs universitet (Holmberg och Strannegård, 2005); EU-projektet SME-pact (Ingela Sölvell och Robin Teigland, 2009); en kartläggning av offentligt ledarskap i en rad olika verksamhetsmiljöer (Holmberg och Henning, 2003); en tvärdisciplinär studie av tunnelbygget i Hallandsås (Holmberg och Danielsson, 2002); ett projekt kring identitet och varumärken som genomfördes med Nationalmuseum, ett tiotal företag och ett tjugotal forskare (Holger och Holmberg, 2002, Holmberg och Wiman, 2002); ett större projekt kring ledarskap i vardagen som genomfördes i samarbete med Ericsson-koncernen (Holmberg och Tyrstryp, 2010); CEMS samverkan kring cross-cultural management i Europa (Laurence Romani med flera 2011).

CASLs fakultet har kompetensen att initiera, driva och utveckla ny kunskap i samverkan med både privata och offentliga organisationer. Denna förmåga bygger på en erfarenhet av att i nätverk utveckla former för att arbeta med precisering av forsknings- och utvecklingsfrågor, tolkning och rimlighetsbedömning av data och forskningsresultat och utveckling av nya praktiker. Delar av den arbetsmodell som vi utvecklat har kommit väl till användning i

framtagningen av agendan och kommer också att ligga som en grund för den kraftsamling som återstår att göra för att effektuera handlingsplanen.



Figur 4: CASL som epicentrum för innovativt ledarskap

Samverkanspartners

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

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

Exempel på företag och organisationer som aktivt deltagit i workshops och liknande är Bonnierkoncernen, Brighter, Christian Berner Invest, Creative Antibiotics, Ekerö Kommun, Ericsson, Family Business Network, Fastighetskontoret i Göteborg, Folkvandvården Östergötland, IFL Executive Education, Karolinska Sjukhuset, Klarna, LHC (Stiftelsen Leading Health Care), Nordnet, Northzone, Polismyndigheten i Skåne, RaySearch Laboratories, Sandvik, Skogsstyrelsen, Socialstyrelsen, Scania, Stora Enso, Triple Steelix, ÅF konsult och Örebro Sjukhus. För en utförligare lista se bilaga 5.

Inom akademien har samtal inletts med forskare vid Uppsala Universitet, Stockholms Universitet, Karolinska Institutet, Kungliga Tekniska Högskolan, Göteborgs Universitet, Linköpings Universitet, GIH, Borås Högskola och Karlstad Universitet.

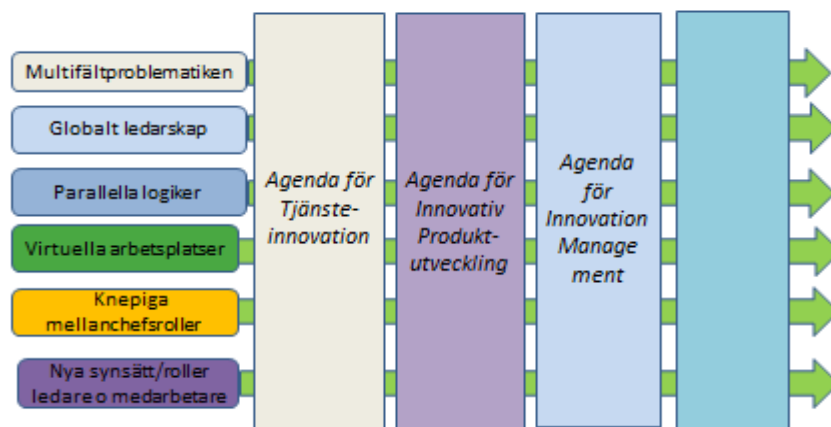
Internationellt finns kontakter med forskare vid Tampere University, Copenhagen Business School, London Business School, University of Lancaster, Cass Business School, ESSEC, University of Surrey, Hanken och Aalto University. Etablerade kontakter finns även med Stanford University och Tel Aviv University.

Samarbete har också diskuterats med företrädare för det internationella nätverket Global Responsible Leadership Initiative (GRLI) och initiativet 50+20 Agenda. GRLIs nätverk består i dagsläget av ett hundratal organisationer som i olika grupperingar driver en rad satsningar kring innovativt, hållbarhet och ansvarsfullt ledarskap. WWW.GRLI.ORG

Samverkan med andra strategiska agendor

Fördjupande samtal har förts med följande agendor: Ledning och organisering av en effektiv och innovativ produktutveckling för ökad produktivitet (Sofia Ritzén, KTH), National Agenda for Innovation Management in Sweden (Mats Magnusson, IMIT) och Tjänsteinnovationsagendan (Staffan Movin, MTC). Det finns långtgående planer på att samordna insatser inom såväl området produktutveckling i teknikintensiva företag som tjänsteintensiva verksamheter. CASL har till dags dato bidragit med två projektskisser till den SIO-ansökan som inlämnats den 16 april kring Tjänsteinnovationer (jfr Leading Multiple Logics for Continued Success och Reshaping Boundaries as Leadership Strategy to Promote Inter-organizational Service Offerings, bilaga 2 och 3).

Figuren nedan illustrerar hur insatsområdena i handlingsplanen kan utvecklas och genomföras tillsammans med satsningar inom andra strategiska agendor.



Figur 3: Identifierade insatsområden i relation till andra strategiska agendor

Resursbehov

För att driva agendaarbetet vidare och genomföra handlingsplanen uppskattas följande resursbehov uttryckt i arbetsmoment:

- En projektledare för varje insatsområde/ utvecklingsinsats som initieras (25 % av heltid)
- Forskningsinsatser (2 -3 forskare på halvtid per insatsområde)
- Insatser från företag och organisationer (minimum 2 – 3 personer per organisation x 5-10 företag/organisationer)
- Erfarenhetsutbyte och workshops per insatsområde: minimum 2 ggr/ år
- Framtagning av lärandematerial t ex case
- Framtagning av modeller och verktyg inom insatsområdenas fokus
- Seminarier och konferenser (gemensamma inspel)
- Reseanslag för inbjudning av gästföreläsare, inspirerande praktiker
- Web-ansvarig för hemsida Strategisk Agenda
- Akademiskt efterarbete i form av rapporter, böcker, artiklar, debattinlägg etc
- Utveckling av kurser (executive education, kurser för masternivå)
- Genomförande av doktorandkurs med fokus på leading innovation (jfr SALK, en årlig doktorandkurs som ges tillsammans med KI, FHS, SU, GIH, och KTH)

För varje insatsområde behöver resurserna preciseras, tids- budgetramar fastställas och konkreta aktiviteter specificeras, vilket kommer att ske i samband med bildandet av aktörskonsortier.

Övergripande styrmodell

Förutom de styrgrupper som kommer att formars kring specifika utvecklingsinsatser kommer ett Advisory board att inrättas med representanter för internationella nätverk (jfr GRLI,) det internationella forskarsamfundet, företags- och organisationsrepresentanter, politiskt verksamma aktörer. Rådet bör inte överstiga 6-8 personer.

CASLS nuvarande styrelse, vilken består av Marie Ehrling (Ordf Telia Sonera), Laurent Leksell (ordförande Elekta), Rolf Wolff (rektor HHS) och Udo Zander (professor HHS och ledamot i Kungliga Vetenskapsakademien), kommer att även fortsättningsvis bidra aktivt i såväl upprättande av konsortier som i diskussioner kring specifika utvecklingsinsatser.

Bilagor

Bilaga 1: Deltagare agendaaktiviteter

Bilaga 2: Projektskiss 1 Tjänsteinnovationsagendan

Bilaga 3: Projektskiss2 Tjänsteinnovationsagendan

Bilaga 4: Projektskiss 3 Leading cultural diversity in the workforce

Bilaga 5: Bidragande företag och organisationer

Referenser

Alvesson, Mats & Willmott, Hugh (ed) (2003). *Studying Management Critically*. London: Sage Publications.

Ambos, T., C and J Birkinshaw (2010). How do new ventures evolve? An inductive study of archetype changes and science –based ventures. *Organizations Science* 21(6): 1124-1140

Alvesson, Mats (2004). *Knowledge work and knowledge-intensive firms*. Oxford: Oxford University Press.

Björkman, Torsten (2002). Den långlivade taylorismen, I Abrahamsson L, Abrahamsson K, Björkman T.

Bouwen, R., & Steyaert, C (1990). Constructing organizational texture in young entrepreneurial firms, *Journal of management studies* 27(6): 637-649

Braunderhjelm, P., K Eklund, et al (2012). *Ett ramverk för innovationspolitik*. Sverige Sanhällsförlaget.

Braverman, Harry (1977). *Arbete och Monopolkapital*, Stockholm: Rabén & Sjögren.

Danielsson, Albert & Holmberg, Ingalill (red) (2002). *Ledarskapets olika skepnader – exemplet Hallandsås*. Lund: Studentlitteratur.

Darzin, Robert & Schoonhoven, Claudia B. (1996). Community, population and organization effects on innovation: a multilevel perspective. *Academy of Management Journal*, Vol 39. Issue 5, pp 1065-1083.

Davenport, Thomas H & Short, James E (1990). The New Industrial Engineering: Information Technology and Business Process Redesign, *Sloan Management Review*, Vol 31, Issue 4, pp 11-27.

Dewar, R., & Dutton, J. E (1986). The Adaption of Radical and Incremental Innovations: An Empirical Analysis. *Management Science*, Vol 32, Issue. 11, pp 1422-1433.

Döös, M. (2003) Arbetsplatsens relationer - om långsamt kunskapande och kompetenta relationer. Arbetslivsrapport 2003:12. Stockholm: Arbetslivsinstitutet.

Fayol, Henri (1916/1949). General and Industrial Management. London: Pitman Books.

Galbraith, Jay (1973). Designing complex organizations. Mass: Reading.

Hammer, Michael (1990). Reengineering Work: Don't Automate, Obliterate, Harvard Business Review, Vol 68, iss 4, pp 104-112.

Holmberg, Ingalill (2002). Ledarskap och organisering – några utgångspunkter. I Holmberg I & Danielsson A (red) Ledarskapets olika skepnader – exemplet Hallandsås. Lund: Studentlitteratur.

Holmberg, Ingalill (2003). Var finns ledarskapet i offentlig sektor? I Holmberg I & Henning R (red) Offentligt ledarskap – om förändring, förnyelse och nya ledarideal. Lund: Studentlitteratur.

Holmberg, I. & Strannegård, L. (2005) Leadership Voices: The Ideology of the New Economy. *Leadership*, pp. 353-374.

Holmberg, I & Tyrstrup, M. (2002). Ledarskapets olika skepnader. I Danielsson, A. & Holmberg, I. (red) Ledarskapets olika skepnader – exemplet Hallandsås. Lund: Studentlitteratur.

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

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

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

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

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

Lyttkens, Lorentz (1996). Alltmera huvud allt mindre hander: om kompetensekonomi och samhällsomvandling. Stockholm: Akademia.

Mintzberg, Henry (1973). The Nature of Managerial Work. New York: Harper & Row Publ.

Steudel, Harold & Desruelle (1992). Manufacturing in the nineties: how to become mean, lean, world-class competitor. London: Chapman and Hall.

Taylor, Frederick W (1911). The Principles of Scientific Management. New York: Harper.

Tyrstrup, M (2007). Organisatoriska mellanrum – om kompetens, samverkan och godtycke i kunskapsintensiva verksamheter, CASL Research Paper Series, 2007/1

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

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

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

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

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

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