

Innovativt ledarskap

– Ledarskap ur ett innovationsperspektiv i den offentliga sektorn

Daniel Andersson

Mälardalens Högskola
Akademin för Innovation, Design och Teknik [IDT]
Magisteruppsats, KIN190, vt10

Handledare: Erik Lindhult

Slutseminarium: 2010-06-04

Just a few word's...

After a quick search in the academic full text database Emerald you are bound to realize that the sheer word leadership no longer is enough. There are so many prefixes combined to the word leadership that I am somewhat reluctant to contribute to another one.

Leadership, as I see it, is relationships which include *all* of the organization. To manage leadership is to manage relations and how these relations should be managed is a matter of adaptation to goals and means in the system in which the organization is operative. Innovation is a mean to reach specified goals and innovative leadership is therefore just a description of relationships determent to use innovation to succeed in competition. But how manage a relationship that is meant to be innovative? How can leadership be an innovative leverage for the organization? This spring of 2010 I have focused on shedding some defined light in this matter and I couldn't have done it alone.

Hence, I would like to thank coworkers and managers at proAros Västerås for giving me the opportunity to learn from their experience. I also would like to emphasize all those creative and forward-looking individuals at Mälardalen University's school of innovation, design and technology – without your valuable feedback and inspiration I wouldn't have come this far.

Daniel Andersson
Västerås 2010-05-19

[turn page]

Sammanfattning

Titel: ”Innovativt ledarskap– ledarskap ur ett innovationsperspektiv i offentlig sektor”

Författare: Daniel Andersson

Handledare: Erik Lindhult, Universitetslektor i företagsekonomi, Mälardalens Högskola, Avdelningen för innovation, entreprenörskap och affärsskapande

Ämne/kurs: Innovationsteknik, KIN190

Nyckelord: innovation, ledarskap, management, organisation, offentlig sektor, medarbetare, new public management

Problem

Med anledning av de effektivitetsproblem som finns i den offentliga sektorn i Sverige har det under de senaste åren genomförts en rad olika reformer som i den akademiska världen gått under samlingsnamnet New Public Management (NPM). Dessa reformer har resulterat i, bland annat, en ökad konkurrensutsättning, privatisering och målstyrning. De nya förutsättningarna har förändrat de krav på ledarskapet som tidigare funnits i den offentliga sektorn. Krav innovation och nytänkande med fokus på att minska kostnader och öka värde har därför blivit en central del i det offentliga ledarskapet.

Syfte

Syftet med denna studie är att undersöka en offentlig verksamhets förutsättningar för innovation och hur ledarskapet kan främja en ökad organisatorisk innovativitet.

Metod

Med anledning av att studien inte har för avsikt att kvantitativt mäta hur innovativ den offentliga organisation är, utan handlar istället att förstå förutsättningarna för innovation och hur ledarskapet kan använda sig av särskilda variabler som anses påverka den organisatoriska innovativiteten, är det motiverat att jag använder mig av en kvalitativ ansats. Semistrukturerade intervjuer med medarbetare och chefer i organisationen samt en genomgång av tidigare forskning ligger till grund för de slutsatser som dras.

Slutsats

Ledarskapets möjligheter att främja organisatorisk innovativitet beror på hur väl ett antal oberoende variabler kan anpassas till varandra och till systemet som helhet. Ledarskapet inkluderar både chefer och medarbetare i en relation som bör präglas av ömsesidighet och samverkan. Både management och leadership (styrning och ledning) är viktiga kompetenser för chefen som måste balansera dessa kompetenser genom att säkerställa att både struktur och kultur stödjer varandra. Den organisatoriska innovativitetens förutsättningar ökar om organisationen har en struktur och kultur som möjliggör gränsöverskridande samarbete, utrymme och energi till kreativt arbete, ett gemensamt sammanhang som bidrar till identitet och motivation, kompetensutveckling. Den undersökta organisationen behöver framförallt decentralisera beslutanderätten, främja en ifrågasättande kultur, stärka den organisatoriska identiteten/sammanhanget och se över strukturer för att underlätta gränsöverskridande samarbete.

Abstract

Title: “Innovative leadership– public leadership from an innovation perspective”

Author: Daniel Andersson

Tutor: Erik Lindhult, senior lecturer at Mälardalen University, Division of Innovation, Entrepreneurship and Business Creation

Subject/course: Innovation management, KIN190

Keywords: innovation, leadership, management, organization, public sector, co-worker

Problem

With the Swedish public sectors problem with efficiency in mind, several reforms have been initiated during the last decades. These reforms go, in academic contexts, under the name “New public management”. The reforms have resulted in, among other things, an increased competition, privatization and goal-orientation in the public sector. These new conditions have changed the public leadership challenge and demand an increased focus on innovation to decrease costs and increase value as a central aspect of the Swedish public leadership.

Purpose

The purpose for this research has been to examine the conditions for innovation in a public organization and how the leadership can improve the organizational innovativeness.

Method

This research does not aim to measure the innovativeness in a public organization, instead it focuses on understanding the condition for innovation and how the leadership can affect the organizational innovativeness. Hence, it is motivated that I use a qualitative approach in the research process. Semi structured interviews and precedent research are being used as a foundation for the results and recommendations given.

Conclusion

The leadership’s opportunities to improve the organizational innovativeness depend on a number of independent organizational variables and the adaption of the variables to one another and the system as a whole. Leadership includes both the formal boss and the co-worker in a relationship that ought to be characterizing by reciprocity and cooperation. Both management and leadership are vital competences for the formal boss as both structure and culture must support each other. The conditions for organizational innovativeness improve if the organization has a structure and a culture that enhances: transboundary cooperation, space and energy for creative activities, a common context that contributes to an organizational identity and motivation and competence and organizational learning. The examined organization needs to decentralize the right to make decisions, improve the openness of the culture, and strengthen the organizational identity and audit structures in purpose to facilitate transboundary cooperation.

Innehållsförteckning

1. Introduktion till studien	1
1.1. Problematisering	1
1.1.1. Uppdragsgivare	1
1.2. Forskningsfråga	3
1.3. Syfte.....	3
1.4. Avgränsning	3
1.5. Målgrupp	3
1.6. Innovationsbidrag	4
1.7. Disposition.....	4
2. Metodbeskrivning	5
2.1. Val av forskningsansats och perspektiv	5
2.2. Det hermeneutiska perspektivet	6
2.3. Källkritiskt förhållningssätt	8
2.4. Datainsamling.....	9
2.5. Sekundärdata	9
2.6. Primärdata	10
2.6.1. Urval av respondenter	11
2.6.2. Genomförande av intervjuer.....	11
2.7. Dataanalys och tolkning	12
2.8. Kvalitet	12
3. Innovativt ledarskap	15
3.1. Ett par ord om det teoretiska urvalet	15
3.2. Innovation?.....	16
3.2.1. Varför innovation?.....	18
3.3. I behov av ett organisatoriskt perspektiv.....	19
3.3.1. Systemteoretisk organisationsteori	21
3.4. Ledarskap och management	22
3.4.1. Ledarskapsrelationen.....	24
3.4.2. Självledande medarbetare	24
3.4.3. Samarbete	26
3.5. Organisatorisk innovativitet	27
3.5.1. Individual (leader) characteristics	28
3.5.2. Internal characteristics of organizational structure	29
3.5.3. External characteristics of the organization	30
3.6. Ett offentligt perspektiv	31

4. Empiriskt resultat.....	33
4.1. Innovation.....	33
4.2. Organisation	35
4.3. Ledarskap och management	39
5. Diskussion	41
5.1. Behovet av innovation.....	41
5.2. Organisatorisk innovativitet	44
6. Slutsatser och rekommendationer	51
6.1. Hur kan ledarskapet främja en ökad organisatorisk innovativitet?	51
6.2. Rekommendationer till uppdragsgivaren	54
post scriptum	58
Var medveten om dina brister.....	58
För vidare intresse	58
Källförteckning.....	59

Bilaga 1 – Intervjuunderlag, chefer

Bilaga 2 – Intervjuunderlag, medarbetare

Bilaga 3 – Återföring av resultat

Figurförteckning

Figur 1 Hermeneutisk cirkel respektive objektiverande hermeneutisk spiral	6
Figur 2 Hermeneutisk cirkel: grundversion g,	7
Figur 3 Värdeinnovation	18
Figur 4 Ett systemteoretiskt perspektiv	21
Figur 5 Chefen behöver både management- och ledarskapskompetens.	24
Figur 6 Ledarskapsrelationen	24
Figur 7 Entropi i gummi.....	25
Figur 8 Variabler relaterade till organisatorisk innovativitet.....	28
Figur 9 Organisationens gråa zoner.....	56

1.

Introduktion till studien

Detta kapitel ger en beskrivning av studiens problematisering samt det syfte och den avgränsning som ligger till grund för studien. I kapitlet presenteras även uppdragsgivaren kort samt den forskningsfråga som skall besvaras.

1.1. *Problematisering*

2003 undersöktes effektiviteten i 23 europeiska länders offentliga sektor. Sverige är med i topp när det gäller de generella prestationerna. Dock visade studien att Sverige ligger sämre till i jämförelse när det gäller effektivitet. Studien, som genomfördes av Europeiska centralbankssystemet (ECBS), visade nämligen att Sveriges offentliga sektor skulle kunna hålla samma relativt höga kvalitet med bara hälften av de ekonomiska resurserna. (Afonso et al, 2003) Gidlund och Frankelius (2003) tog fasta på detta resultat och satte det i relation till hur mycket Sveriges offentliga sektor egentligen kostar varje år. Den offentliga sektorn i Sverige kostar varje år 1 100 miljarder och som ECBS studie antyder skulle alltså hälften räcka för att bibehålla en likvärdig kvalitet. Med andra ord kan vi dra slutsatsen att 500 miljarder spenderas i onödan varje år. Gidlund och Frankelius (2003:67) kom fram till samma sak i sin statliga rapport och menade därför att det snabbt behöver utvecklas ”nya sätt [-] som både sänker kostnader och ökar värdet [-]”.

För att komma tillrätta med resursslöseriet och effektivitetsproblemen i den offentliga sektorn har ett stort antal reformer införlivats i Sveriges kommuner under de senaste åren. Dessa reformer går under samlingsnamnet New Public Management (NPM) och inbegriper förändringar som; privatisering och konkurrensutsättning av kommunala verksamheter. Den offentliga sektorns förutsättningar har på så sätt förändrats i takt med att NPM:s reformer fått ett allt större genomslag. (Almqvist, 2006) De nya förutsättningarna ställer krav på innovation och värdeskapande som kan minska kostnader, öka värde och på så sätt öka konkurrenskraft och effektivitet (Borins 2002). Det är därför värdefullt att undersöka en offentlig organisation som har för avsikt att arbeta strategiskt med innovation, som beskrivs nedan, och se till deras förutsättningar för innovation och på vilket sätt ledarskapet kan främja en ökad organisatorisk innovativitet.

1.1.1. *Uppdragsgivare*

ProAros är Västerås största kommunala utförarförvaltning och sysselsätter drygt 9000 medarbetare inom områdena skola, omsorg, vård, fritid och socialtjänst (Klang, 2010). ProAros har idag en nyligen utvecklad innovationsmodell som ligger till grund för deras arbete med att öka måluppfyllelse och konkurrenskraft.

Genom att våga tänka nytt och vara kreativa anser proAros att det är möjligt att skapa en ännu bättre verksamhet som både brukare och uppdragsgivare upplever som högkvalitativ och konkurrenskraftig (innovativkommun.se, 2010). proAros innovationsmodell nedan visar att ett antal aktiviteter och verktyg ligger till grund för att bidra till ett innovativt klimat och ge idéer bärkraft:

- *Webbaserad idébank* som bygger på en wiki-lösning som innebär att alla kan bygga vidare och inspireras av idéer som lagts in i idébanken.
- *Årligt innovationspris* i samband med en innovationsmessa där de bästa idéerna från idébanken belönas.
- *Innovationspanel* som har till uppgift att coacha en idéägare i vidareutveckling av idén.
- *Innovationslots* vars funktion syftar bland annat till att koordinera innovationsaktiviteter, idébank och externa kontakter.

ProAros vill även hitta synergier mellan de olika enheterna inom proAros - men även i helt andra branscher - för ett därigenom generera fler och bättre idéer. Klang (2010) menar att det är i det gränsöverskridande arbetet som de bästa resultaten kan hittas. Konkurrenskraft är en särskilt viktig konsekvens proAros hoppas få ut av det innovationsinriktade arbetet. Övriga mål är, enligt Klang (2010) att;

- bidra till att proAros utvecklas till en av Sveriges mest kreativa och framåtsyftande organisationer.
- bidra till förverkligandet av proAros vision ”Alltid bästa möjliga möte”
- stärka proAros konkurrenskraft
- bidra till att proAros kan uppfylla uppdragsgivarens mål och förväntningar

Med utgångspunkt i sitt strategiska innovationsarbete vill proAros få en utomstående perspektiv på hur detta arbete kan bli bättre förankrat i den dagliga verksamheten. Med anledning av tidigare studier inom innovation i den offentliga sektorn kom jag i kontakt med Christina Klang som då var utvecklingschef för proAros och den drivande personen bakom innovationsstrategin. Genomgående i mina studier har jag haft ett tydligt ledarskapsperspektiv, vilket bland annat har inkluderat ämnen som offentligt ledarskap samt interkulturellt ledarskap. I diskussioner med Christina Klang föreslogs därför att fokus på hur *ledarskapet* i proAros kan bidra till organisationens innovationsutveckling skulle vara ett intressant och värdefullt perspektiv att undersöka. Värt att notera är att ledarskapet bara är *ett av flera perspektiv* som kan intas för att studera innovativitet i en organisation. Frankelius och Utbult (2009) beskriver det konceptuellt i sin utredning som att den ”innovativa kommunen” är ett träd vars blommande prakt är beroende av ett näringsgivande rotsystem där ledarskap är *en av flera delar*. Ledarskapet överlappar och interagerar med flera andra områden i rotsystemet men för att avgränsa studien kommer den organisatoriska innovativiteten här att

studeras med utgångspunkt i ledarskapets roll i sammanhanget. proAros har idag, enligt Eriksson Gladh (2010) ledarskapsutvecklare inom proAros och Västerås stad, inkluderat det innovativa ledarskapet i ledarskapsfilosofin. I detta interna dokument beskrivs följande:

”Ett innovativt ledarskap kräver att jag tillvaratar medarbetarnas kompetens, idériedom och lust att prova. [-] att med driv och handlingskraft verka för att nytänkande leder till reella innovationer”
(proAros, 2010)

Värdet i att explorativt undersöka ledarskapet i proAros möjligheter att bidra till organisationens strategiska innovationsarbete ligger i att synliggöra ledarens roll i relation till organisatoriska faktorer som kan påverka innovativiteten positivt. Genom att synliggöra innovativitetspåverkande faktorer i organisationen och ledarens möjligheter att anpassa dessa till proAros kontext kan uppdragsgivaren få en bättre förståelse för hur deras innovationsmodell och ledarskapsfilosofi praktiskt kan förankras i organisationen.

1.2. Forskningsfråga

Med utgångspunkt i ovanstående problematik kommer följande fråga att vägleda studien:

- Hur kan ledarskapet främja en ökad organisatorisk innovativitet?

1.3. Syfte

Syftet med studien är att undersöka en offentlig organisations förutsättningar för innovation och hur ledarskapet kan främja en ökad organisatorisk innovativitet.

1.4. Avgränsning

Studien avgränsas till att endast omfatta de interna förutsättningarna, *kopplade till ledarskapet*, för innovation hos uppdragsgivaren. Externa relationer kommer eventuellt att beröras men utan att fördjupas ytterligare. Empirisk data avgränsas vidare till att enbart inkludera chefer och medarbetare på en *enhetsnivå*, det vill säga att ledare i högsta ledningen och andra strategiskt övergripande nivåer i proAros inte ingår. Men enhetsnivå avses chefer och medarbetare med ett operativt ansvar för en särskild avdelning inom proAros.

1.5. Målgrupp

Den primära målgruppen för studien är chefer och medarbetare inom proAros i Västerås samt uppdragsgivare i den strategiska ledningen. Studien kan dock vara värdefull för ledare inom andra offentliga organisationer som är intresserade av ledarskap och innovation. Ur ett forskningsteoretiskt perspektiv bidrar studien även till att föra kunskapsutvecklingen inom innovativt ledarskap framåt vilket talar för att även akademisk personal och studenter kan finna värde i studiens innehåll.

1.6. Innovationsbidrag

Denna studie bidrar till att synliggöra ledarskapets roll i en organisation som vill öka sin organisatoriska innovativitet. Målsättningen är att, till uppdragsgivaren, leverera en beskrivning av vilka faktorer som anses påverka den organisatoriska innovativiteten samt vilka möjligheter ledarskapet i uppdragsgivarens organisation har för att påverka dessa faktorer. Genom denna studie, och den återkoppling i form av seminarium i slutet av maj 2010, förväntas uppdragsgivaren få en bättre förståelse för relationen mellan innovation och ledarskap och därigenom förutsättningar för ett innovationsmedvetet och -främjande ledarskap som kommer både organisationen, uppdragsgivare och invånare i kommunen till nytta. Vidare är min personliga målsättning med studien även att bidra till ledarskaps- och innovationsforskningen genom att visa på hur ledarskapet kan bidra till en ökad organisatorisk innovativitet. Med anledning av denna målsättning har jag för avsikt att utförligt beskriva de områden som ingår i studiens avgränsade kontext för att på så sätt möjliggöra att även andra målgrupper än uppdragsgivarens organisation ska kunna finna värde i studiens innehåll.

1.7. Disposition

Denna studie följer ett traditionellt upplägg när det gäller akademiska rapporter. I detta inledande kapitel har jag problematiserat och beskrivit det område som studien omfattar och vad syftet är. Kapitel 2 tar upp det tillvägagångssätt som används i studien som den forskningsansats och strategi som föreligger. Kapitel 3 ger läsaren en beskrivning av den teoretiska referensram som ligger till grund för studien. Kapitel 4 redovisar resultatet från empirisk data som samlats in genom intervjuer med medarbetare och chefer inom proAros. Kapitel 5 för samman empirisk och teoretisk data och för en diskussion kring insamlad data. Denna diskussion ligger till grund för kapitel 6 som sammanfattar de slutsatser och rekommendationer som studien resulterat i. Det avslutande kapitlet syftar till att på ett kortfattat och tydligt sätt besvara frågan; Hur kan ledarskapet främja en ökad organisatorisk innovativitet? Därefter avslutas studien med ett par avslutande ord kring kritiska aspekter i studien samt förslag på områden som bör fördjupas ytterligare.

2.

Metodbeskrivning

I detta andra kapitel ges en utförlig beskrivning av det tillvägagångssätt som använts i studien. Val av forskningsansats och perspektiv på tolkning och analys redovisas för att ge läsaren en förståelse för studiens process samt för att underlätta granskning av resultat.

2.1. Val av forskningsansats och perspektiv

Som beskrivs i föregående kapitel är det explorativa syftet med denna studie att undersöka *hur* ledare i den offentliga sektorn kan främja organisatorisk innovativitet. Detta syfte är användarinitierat och utgår ifrån en offentlig verksamhets strategiska arbete med att bli mer innovativa.

Med utgångspunkt i denna innovationsmodell och proAros strategiska arbete med innovation önskar proAros utvecklingschef en utomstående perspektiv på ledarskapets del i att öka organisationens innovativitet. Min roll som forskare i denna studie har därför skett på halvdistan. Det vill säga att jag är *delaktig* i att utreda *en avgränsad del av verksamheten* men utan att själv driva faktiska processer. Resultatet av studien kommer efter avslutad utredning att återföras till proAros ledning genom seminarium och föreläsning som är bokad i slutet av maj 2010.

Med anledning av att studien inte har för avsikt att kvantitativt mäta hur innovativ proAros organisation är, utan handlar istället att *förstå* förutsättningarna för innovation och *hur* ledarskapet *kan använda sig av* särskilda variabler som anses påverka den organisatoriska innovativiteten, är det motiverat att jag använder mig av en kvalitativ ansats. En förståelse för både proAros organisation och dess ledarskap är nödvändigt för att kunna utreda huruvida innovativitetsvariabler kan anpassas till organisationen. Kvalitativ forskning inkluderar ofta deltagande aspekter som för samman teori och praktik för att identifiera lösningar på praktiska problem (Lindhult, 2010a). Alvesson och Sköldberg (1994) menar även att kvalitativ forskning oftare, än kvantitativ, utgår ifrån studieobjektens perspektiv.

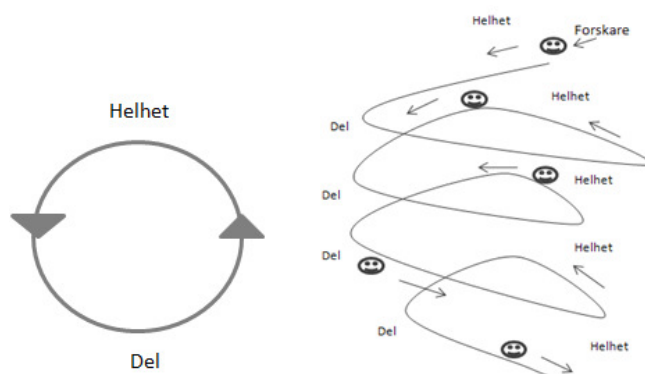
Även om just Alvesson och Sköldberg (1994) inte gör någon hemlighet av att de är skeptiska till kvantifierade ansatser lägger den kvalitativa ansatsen mer vikt vid just ord, text och symboler som *beskriver* vår sociala verklighet (Christensen et al, 2001). Jag ser därför att den kvalitativa ansatsen i denna studie är mer relevant

beroende av att den är inriktad mer på förståelse av en socialt konstruerad (genom beskrivningar) verklighet. En kvantitativ ansats, enligt Alvesson och Sköldbberg (1994), döljer ofta sociala normer och tvetydigheter och fungerar därför bättre som bakgrundsmaterial till mer kvalitativa studier. Då denna studie har ett explorativt och utredande syfte är därför en kvalitativ ansats att föredra då kvalitativa metoder generellt syftar ”till att upptäcka och belysa underliggande processer i den sociala verklighet som studeras” (Christensen et al, 2001:297).

Forskningsprocessen i denna studie bygger på en kvalitativ ansats som kan härledas ifrån den användarinitierade problematiken. Från uppdragsgivaren för denna studie, proAros, finns en önskan om att jag som forskare utreder proAros ledarskaps förutsättningar att bidra till ökad organisatorisk innovativitet. Jag ska nedan beskriva det forskningsmässiga perspektiv som präglar studien.

2.2. Det hermeneutiska perspektivet

Hermeneutiken tog sin början i texttolkning där ”meningen hos en del endast kan förstås om den sätts i samband med helheten” (Alvesson & Sköldbberg, 1994:115) Detta cirkulära tänkande innebär att ledarskapet endast kan förstås om det sätts i samband med organisationen som helhet. På samma sätt är det omöjligt att förstå hur proAros kan öka sin organisatoriska innovativitet om hänsyn inte tas till organisationens delar. Detta kallas ”den hermeneutiska cirkeln” och redovisas i figur 1 nedan. Men det cirkulära tankesättet innebär att del och helhet står i motsägelse mot varandra eftersom helheten inte kan förstås utan delarna och delarna inte kan förstås utan helheten. För att komma tillrätta med detta forskningens moment 22 kan *den objektiverande hermeneutiska spiralen* (figur 1) användas för att ge en bättre beskrivning av den hermeneutiska processen. Spiralperspektivet innebär att forskningsprocessen successivt borrar sig neråt genom att växelvis studera helheten och delarna i en fördjupad kunskapsprocess. (Alvesson & Sköldbberg, 2008)



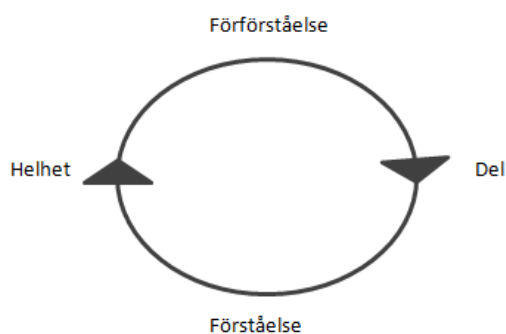
Figur 1 Hermeneutisk cirkel respektive objektiverande hermeneutisk spiral (egen bearbetning)

Sätter vi den objektiverande hermeneutiska cirkeln i relation till den kvalitativa ansats som studiens forskningsprocess utgår ifrån kan vi se hur studiens

processuella förfarande manifesteras. Den cirkulära tolkningen och omtolkningen av teori och empiri innebär att den övergripande problematiseringen består av olika meningsbärande delar som kräver en fördjupad förståelse utifrån helheten samtidigt som det övergripande syftet är beroende av en fördjupad förståelse av delarna.

Det hermeneutiska perspektivet inom den kvalitativa ansatsens som denna studie bygger på möjliggör således att komplexa handlingar i praktiken kan "läsas som en text" där organisatoriska och individuella handlingar kan ses som meningsfulla tecken i en större helhet (Alvesson & Sköldberg, 1994:121). Men i tolkningen av data står jag som forskare inte fri från erfarenhet och egna referensramar. Tabula Rasa betyder ungefär "tavla utan skrift" men har använts för att bildligt beskriva en människa opåverkad av sinnesuttryck, "ett oskrivet blad" (NE, 2010). Inom hermeneutiken anses forskaren aldrig kunna vara Tabula Rasa, det vill säga fri från erfarenheter, kunskaper och egenskaper vilket innebär att förståelsen av del och helhet i processen alltid *tolkas relativt* utifrån forskarens egna referensramar (Alvesson & Sköldberg, 1994). Det är därför möjligt, och även nödvändigt, att lägga till en dimension till den hermeneutiska cirkeln/spiralen.

Den aletiska hermeneutiken tar avstånd från den objektifierande situation som uppstår i den objektifierande hermeneutiken. Både objekt och subjekt i en forskningssituation är ju som nämnts inte tabula rasa – de är "alltid medlemmar av en särskild, historisk och kulturellt betingad livsvärld" (Alvesson & Sköldberg, 2008:199). När jag som forskare studerar den kontext som omfattas av studien är jag alltså redan laddad med en förförståelse av den studerade kontexten. Under processen bygger jag således vidare på den teoretiska förståelsen av den studerade kontexten. Det är därför nödvändigt att inkludera även den aletiska hermeneutikens cirkel. Viktigt att betona är att den objektifierande hermeneutiken och den aletiska hermeneutiken *inte* står i konflikt med varandra. De representerar olika delar i forskningsprocessen och kan därför, med fördel, ingå i samma forskningsprocess. (Alvesson & Sköldberg, 2008) Både helhet och del i processen föregås av förförståelse som leder till ny förståelse (som i sin tur leder till ny förförståelse). Det är därför möjligt att se även den aletiska cirkeln som en spiral som ingår i den objektifierande spiralen och gör det möjligt för forskaren att gå vidare i forskningsprocessen. Nedan (figur 2) visas sambandet mellan den objektifierande och aletiska cirkeln.



Figur 2 Hermeneutisk cirkel: grundversion (egen förenklad version. Alvesson & Sköldberg, 2008:212)

Alvesson och Sköldbberg (2008) menar att fakta aldrig kan tas för givet med anledning av den interaktiva tolkningsprocessen. För att kunna distansera sig från sina egna referensramar och antaganden – men även för att garantera kvaliteten i studien – är det därför nödvändigt att tillföra ett källkritiskt filter i tolkningsprocessen för att hantera den förlorade objektiviteten i tolkning och analys av data. Vi ska därför se närmare på det källkritiska *förhållningssätt* som präglar studiens datainsamling.

2.3. Källkritiskt förhållningssätt

Ett källkritiskt förhållningssätt i studien innebär att jag som tolknings- och analysverktyg i processen använder mig av ett antal principer som bidrar till objektivitet i granskning av data. Eriksson och Wiedersheim-Paul (2006) menar att källkritik även kan användas som *en sorts urvalsmetod i insamlandet av data*. Det källkritiska förhållningssättet i studien omfattar såväl teoretiska källor som empiriskt material i form av intervjuer. I studien har jag som forskare inte haft möjlighet att leva i organisationen, eller själv driva de processer som studeras. Min forskarroll i sammanhanget är därför på halvdistans, vilket innebär att jag närmar mig organisationen och får information genom olika typer av teoretiska och empiriska källor. Dessa källor förmedlar en konstruerad beskrivning av verkligheten som jag måste förhålla mig till (Alvesson & Sköldbberg, 1994). Källorna måste således bedömas utifrån ett antal källkritiska kriterier (Eriksson & Wiedersheim-Paul, 2007:167; Alvesson & Sköldbberg, 1994:124ff.):

- *Samtidskrav* – detta krav berör den tid som förflutit mellan en händelse och en beskrivning av händelsen. Ju längre tid mellan händelse och beskrivning desto större kan diskrepansen förväntas vara. Eriksson & Wiedersheim-Paul (2007) beskriver samtidskravet som uppfyllt vid till exempel protokoll eller anteckningar som förs samtidigt som en händelse äger rum, medan en i efterhand konstruerad berättelse om samma händelse inte uppfyller samtidskravet.
- *Tendenskritik* – är ett sätt att hantera de olika intressen som en uppgiftslämnare kan ha i att beskriva något på ett visst sätt. Frågor att ställa sig kan vara; ”Vad har uppgiftslämnaren för intresse i denna fråga? Vad har uppgiftslämnaren att tjäna på att använda just dessa ord och uttryck? Alvesson och Sköldbberg (1994) beskriver att värdet av källan minskar i relation med styrkan av den misstänkta tendensen, det vill säga den vinkling som källan kan ha utsatts för.
- *Beroendekritik* – avser det beroende som kan föreligga mellan olika källor. Det kan även beskrivas som de antal källor som föregått den aktuella källan (Alvesson & Sköldbberg, 1994). Det som är värt att betona här är

vikten av att källan verkligen är vad den utger sig för att vara (Eriksson & Wiedersheim-Paul, 2007)

- *Äkthet* – en källa som används måste givetvis vara äkta. Med äkta avses hur trovärdig och ärlig källan är i sin beskrivning. Här kan tendenskritiken vara behjälplig i att förstå avsikten bakom källan. Särskilt Internetkällor kan vara svåra att kontrollera äktheten på och Eriksson och Wiedersheim-Paul (2007:170–171) tar upp några punkter att ta hänsyn till; a) *Är källan välkänd inom sitt ämnesområde?* b) *Har andra refererat till källan?* c) *Vilken är källans originalkälla?* d) *har källan inhämtats från en plats där den typ av källa förväntas finnas?* e) *Vilka källor refererar källan i sin tur till?*

Ovan beskrivna källkritiska kriterier ligger till grund för studiens datainsamling och analys av den samma. Låt oss med detta sagt nu gå vidare till en beskrivning över hur datainsamling praktiskt genomförs i studien.

2.4. Datainsamling

Den kvalitativa ansatsen som denna studie utgår ifrån bygger på ett samspel mellan teori och empiri. Data som ingår i studien består därför av både sekundärdata och primärdata. Med sekundärdata avses data som finns befintlig och som ”*sammanställts i ett annat sammanhang och med ett annat syfte än det för den aktuella undersökningen*” (Christensen et al, 2001:88). Primärdata i sin tur är data som kompletterar sekundärdata och som samlas in och anpassas till den specifika studien (Christensen et al, 2001). Nedan redogörs för dessa båda typer av källor.

2.5. Sekundärdata

Den roll som sekundärdata spelar i denna studie är att bidra med en förståelse över den verklighet som studeras. Det är relevant och värdefullt att gå igenom tidigare undersökningar inom området för att få en grund att bygga studien på teoretiskt samt att konstruera en sammanhållen referensram inom vilken helheten och delarna befinner sig. Den teoretiska referensramen avgränsar och sätter ramarna för studiens problemområde som avhandlas. I studien utgörs sekundärdata av vetenskapliga artiklar, interna dokument, böcker, avhandlingar, uppsatser och elektroniskt material via Internet.

Insamling av sekundärdata har skett genom strukturerade och dokumenterade sökningar i tillgängliga databaserna: Emerald, Book-It, Google Scholar, Google Books, JSTOR, ABI/Inform och Social Science Research Network (SSRN). Interna dokument har fått av uppdragsgivaren proAros. Viss litteratur och metodböcker har tidigare ingått som kurslitteratur under mina studier och fanns

Använda sökord:

Innovation, leadership, management, public sector, organization, shared leadership, distributed leadership, self-managing, shared visions, employee driven innovation, bottom-up innovation, new public management, co-worker

därmed redan i min ägo. Ovan förevisas de sökord som använts i ovan nämnda databaser. Det ska nämnas att dessa sökord i sin tur har länkat mig vidare i databaserna samt även inspirerat vidare sökning på direkta källor eller författare.

Tydligt närvarande i den teoretiska referensramen för studien finner vi Rogers (2003) forskning kring organisatorisk innovativitet. Detta med anledning av ett Rogers tar hänsyn till ett antal *olika* organisatoriska variabler som tillsammans har en påverkan på en organisations innovationsförmåga. Modellen som används i studien bidrar därför till att operationalisera organisationens innovativitet vilket gör modellen pedagogiskt användbar för mitt syfte eftersom jag då kan fokusera på att analysera de variabler som Rogers för fram istället för att först identifiera vilka variabler som har påverkan på den organisatoriska innovativiteten – vilket är en studie i sig. Det perspektiv som Rogers (2003) skänker studien ger en teoretisk utgångspunkt för fortsatt analys. Modellen innebär därmed avgränsning såväl begränsning i studiens omfattning. De variabler som ingår i modellen tar dock inte hänsyn till psykologiska faktorer som engagemang eller motivation i någon större omfattning. För en mer omfattande förståelse kring organisatorisk innovativitet rekommenderar jag därför att fler modeller används för att på så sätt ge en mer heltäckande bild av forskningen på området. I detta begränsade sammanhang som denna studie äger rum i är det dock lämpligt att jag avgränsar mig till ett perspektiv.

2.6. Primärdata

För att kunna förstå hur proAros ledarskap kan anpassas för att öka den organisatoriska innovativiteten och varför detta är värdefullt är det nödvändigt att först förstå organisation och ledarskap ur proAros specifika kontext. Primärdata är som tidigare nämnt data som samlas in med den specifika studien i åtanke (Christensen et al, 2001). Det finns en rad olika sätt att samla in kvalitativ primärdata. Exempel inkluderar; observationer, experiment, intervjuer och även kvalitativa enkäter (Christensen et al, 2001).

Med tanke på studiens explorativa syfte att undersöka och förstå vissa aspekter i proAros organisation kommer halvstrukturerade intervjuer att användas. Intervjuer har fördelar i att de är flexibla i sin natur och inbegriper en responsiv relation mellan intervjuare och respondent som ger utrymme till fördjupning (Gillham, 2008). Personliga halvstrukturerade intervjuer innebär att intervjun är mindre strukturerade än strukturerade intervjuer men mer strukturerade än öppna intervjuer. Ett antal teman ligger till grund för intervjuerna som kan härledas ur den teoretiska referensramen i studien. Att intervjuerna är personliga innebär en möjlighet till en interaktiv dialog mellan intervjuare och respondent och har fördelar i att respondentens egen beskrivning kan genereras. (Christensen et al, 2001; Bryman och Bell, 2007) De respondenter som ingår i studien är chefer och medarbetare i proAros vilket innebär att båda delar av ledarskapsrelationen ingår i insamlandet av primärdata.

2.6.1. Urval av respondenter

De medarbetare och chefer som deltar i studien har valts ut på grundval av ett så kallat *icke-sannolikhetsurval*. Respondenterna valdes därmed ut genom ett uppsökande urval där respondenterna kontaktades efter rekommendationer från uppdragsgivaren, proAros utvecklingschef. Med hänsyn tagen till den tidsmässiga ramen för studien kan inte alla verksamhetschefer ingå i studien. Ett urval av dessa var därför nödvändigt och innebar att endast ett urval av proAros olika verksamhetsområden inkluderas i studien. Vilka medarbetare och chefer som ingår i studien beror således på två aspekter; 1) att rekommendation från uppdragsgivare ges och 2) att de är tillgängliga och har möjlighet att delta i studien. Detta innebär att den statistiska representativiteten kan gå förlorad och alla enheter i målpopulationen har inte samma chans att delta i studien. I kvalitativa studier kan det dock vara försvarbart att använda denna typ av urval då det är viktigare att respondenter med insikt och kunskap om problemområdet kan delta i studien än att bibehålla en statistisk representativitet. (Christensen et al, 2001)

2.6.2. Genomförande av intervjuer

Som nämnts använts personliga halvstrukturerade intervjuer i insamlandet av primärdata, både enskilt med chefer och i grupp med medarbetare. De intervjuer som sker enskilt med chefer har, efter godkännande från respondent, spelats in med ljud och i efterhand transkriberats. Gillham (2008) menar dock att det kan vara svårt att spela in ljud vid gruppintervjuer eftersom människor i grupp tenderar att prata i mun på varandra. Optimalt skulle istället vara att använda videoinspelning. Då det har varit svårt att få tag i videokamera med kort varsel har istället anteckningar förts under gruppintervjuerna med medarbetare.

Den semistrukturerade intervjuformen har fördelar i och med den responsiva och flexibla karaktären utifrån ett förbestämt antal teman. De teman som intervjuerna utgått ifrån bygger på den teoretiska referensramen för studien och i synnerhet Rogers modell som motiverats ovan. (Se bilaga 1-2 för en detaljerad redovisning av intervjuunderlag)

- Innovation
- Individual leader characteristics
- Internal characteristics of organizational structure
- External characteristics of the organization

Gruppintervjuerna har med anledning av hanterbarhetsaspekter hållits till maximalt 8 personer per intervju. Då proAros verksamheter är spridda över ett stort geografiskt område i Västerås har jag tyvärr inte möjlighet att mixa respondenter från olika verksamhetsområden utan gruppintervjuerna har skett ske med tillgängliga medarbetare från de avdelningar som intervjuade enhetschefer representerar i två fall och efter rekommendation från proAros utvecklingschef i ett annat.

2.7. Dataanalys och tolkning

Den kvalitativa ansatsen som används i denna studie betonar som nämnts samspelet mellan teori och empiri vilket föranleder ett abduktivt perspektiv i analysen (Lindhult, 2010). Det abduktiva perspektivet i analysen sker utifrån den kvalitativa ansatsen med hänsyn till den hermeneutiska forskningsstrategin som diskuterats ovan. Teori och empiri bildar tillsammans den helhet som ska studeras, men både teori och empiri består i sin tur av mindre delar som måste förstås ur helheten. Analys och tolkning av empiri och teori sker processuellt i en fördjupande hermeneutisk spiral.

Kvalitativ data utgörs i studien av texter, ord, händelser, beskrivningar och människor i en socialt konstruerad kontext. Denna konstruerade verklighet kan analyseras som meningsfulla tecken i en större helhet (Alvesson & Sköldberg, 1994). Alvesson och Sköldberg (1994) menar att abduktion i analysen inriktar sig på dessa underliggande mönstren i empiri och teori samtidigt som den fokuserar på förståelse. Abduktion och hermeneutik har således likheter i hur del och helhet hanteras vilket föranleder att båda dessa perspektiv förekommer jämsides i studiens analys och tolkning av data. Dock med skillnaden att det abduktiva perspektivet förekommer på en operativ analysnivå av empiri och teori medan hermeneutiken förekommer på en mer strategiskt tolkande nivå i studiens genomförande. Alvesson och Sköldberg (1994) medger att denna likhet mellan abduktion och hermeneutik finns även om en allmän *erkänd* relation ännu inte är känd.

Kvalitativ analys är alltid processuell, vilket innebär att insamling och analys av data sker samtidigt (Christensen et al, 2001). Detta innebär att jag samtidigt som jag samlar in primärdata kommer att relatera dessa data med den teoretiska referensramen och min egen förförståelse om problemområdet. Analys av teori och empiri sker på så vis samtidigt som data samlas in. Genomgående under processen samlas data och kategoriseras i konceptuella kategorier som består av vissa nyckelord eller begrepp som återkommit under forskningsprocessens gång. Christensen et al (2001:300ff.) menar att kvalitativa analyser präglas av tre överlappande processer; *reduktion, struktur och visualisering*. Kortfattat innebär dessa processer att jag under processens gång i den kvalitativa ansatsen bryter ner insamlad data till mindre, mer hanterbara, delar (*reducering*), *strukturera delarna* i mönster som kan *visualiseras* i modeller. Eventuella brister i modellerna föranleder ytterligare och/eller revidering av empiri och/eller teori.

2.8. Kvalitet

När vi nu närmar oss slutet på denna beskrivning av studiens metod är det på sin plats med en kvalitetsdiskussion. Avsikten med denna diskussion är att föra fram aspekter som bidrar till en hög kvalitet i studien.

Men vad är då kvalitet i kvalitativa studier? Lindhult (2010) visar på kvalitet som ”värde/nytta + trovärdighet”, en ekvation som visar på betydelsen av att kunna bidra med något som är värdefullt och nyttigt samtidigt som det även är trovärdigt. Gripenberg (2006) menar att, i och med tanken om att det finns flera ”rätta” sanningar i en tolkning av den studerande verkligheten, har trovärdighet att göra med en *bedömning* av hur trovärdig den aktuella tolkningen är. Personliga värderingar ligger således alltid till grund för den personliga referensram som både forskare och granskare utgår ifrån när de bedömer trovärdigheten i data. Objektiviteten är alltså begränsad. (Eriksson & Wiedersheim-Paul, 2006) Men det behöver inte innebära att kvaliteten i studien försämras. I dessa sammanhang förs därför begreppen *validitet* och *reliabilitet* ofta fram som förutsättning för trovärdighet.

Validitet avser mätinstrumentets förmåga att mäta det som avses mätas (Eriksson & Wiedersheim-Paul, 2006; Christensen et al, 2001; Bryman & Bell; 2007). Det är dock befogat att skilja på intern och extern validitet, där det förstnämnda berör överensstämmelse mellan teori och observation och det senare om generaliserbarheten i resultaten utanför den aktuella kontexten (Gripenberg, 2006). I kvalitativa studier, som denna, handlar det dock inte om att statistiskt mäta något utan snarare om att förstå bakomliggande faktorer och mönster. Det innebär att det inte är lämpligt att tillämpa en kvantitativ bedömning kring den interna validitetens statistiska representativitet. Snarare påverkas trovärdigheten i min studie av systematiken i datainsamlingen, att tillvägagångssätt redovisas öppet samt att flera olika datainsamlingstekniker använts. (Christensen et al, 2001) Den externa validiteten i kvalitativa studier är oftast relativt låg eftersom dessa studier utgår ifrån en särskilt, avgränsad, situation. Det kan därför vara svårt att dra några generella slutsatser som gäller utanför detta avgränsade område. (Gripenberg, 2006) Jag har därför i studien haft för avsikt att föra omfattande resonemang som innebär att både teori och slutsatser i studien kan finna intressenter utanför det avgränsade området som studien äger rum inom. Den externa validiteten i studien hanteras även genom att uppdragsgivarens återkoppling redovisas (se bilaga 3).

Reliabilitet handlar om hur resultatet av undersökningen är trovärdigt och stabilt i bemärkelsen av att det går att upprepa med liknande resultat (Eriksson & Wiedersheim-Paul, 2006; Christensen et al, 2001). Resultatet av en undersökning är nära förknippat med mät- och analysverktyget, som i kvalitativa studier är forskaren själv. Dessutom samlas kvalitativa data in genom interaktion med andra människor i en särskild situation. Båda dessa omständigheter visar på en social och kontextuell verklighet som ständigt förändras. Alltså är det sällan lämpligt att tala om upprepbarhet i kvalitativa studier (Gripenberg, 2006). Christensen et al (2001) menar till och med att det inte är relevant att tala om reliabilitet alls i kvalitativa studier.

Men det finns andra dimensioner att hantera reliabiliteten på. Lindhult (2010) och Gripenberg (2006) menar till exempel att en öppenhet i beskrivningen över

tillvägagångssätt kan bidra till extern granskning eller peer-review som kan öka reliabiliteten i studien. För att studien ska kunna separeras från enstaka individer är det vanligt att tala om objektivitet. Men som vi sett är objektiviteten ofta begränsad i kvalitativa studier då både forskare och studieobjekt utgår ifrån sina egna personliga referensramar och värderingar. Dialogen som sker med uppdragsgivaren genomgående i studiens kvalitativa process kan dock innebära att fler perspektiv förs in vilket motverkar subjektivitet i studien enligt, Lindhult, (2010).

För att avrunda denna kvalitetsdiskussion kan vi slå fast att trovärdighet genom bedömning är en förutsättning för kvalitet i denna studie. För att garantera en hög kvalitet i studien eftersträvas därför öppenhet och granskningsbarhet genomgående i processen. Kontinuerligt kommer denna studie att granskas av erfarna och, i ämnet kunniga, personer vilket bidrar till en hög intern validitet. Dessutom sker en löpande interaktiv dialog med uppdragsgivaren och tillika undersökningsobjekt för att garantera en hög extern validitet. Följande fyra kriterier ligger till grund för en bedömning av studiens trovärdighet (Gripenberg, 2006:10–11):

- 1) *Tillförlitlighet* – kan direkt kopplas till hur väl de teoretiska begreppen stämmer överens med verkligheten (intern validitet). Genom att respondenter får ta del av forskarens tolkningar och ge sin syn på överensstämmelsen kan tillförlitligheten öka.
- 2) *Överförbarhet* – har direkt med den externa validiteten att göra. Det har redan nämnts att detta är problematiskt för kvalitativa studier. Men genom att utförligt beskriva situationer på djupet kan externa intressenter avgöra hur överförbara resultaten är till andra områden.
- 3) *Pålitlighet* – härrör från reliabilitetsbegreppet och påverkas positivt av en kontinuerlig kritisk granskning av forskningsprocessen och dess delar. Beskrivningar av processens tillvägagångssätt görs tillgängligt och öppet för granskning av externa personer.
- 4) *Möjlighet att styrka och bekräfta* – absolut objektivitet går inte att nå i kvalitativa studier eftersom personliga referensramar och värderingar alltid påverkar inriktning och tolkning. För att studien ska kunna bedömas som trovärdig är det dock relevant att kunna styrka de tolkningar som görs och bekräfta att data som används är korrekt.

3.

Innovativt ledarskap

Detta kapitel tar upp en teoretisk bakgrund som berör organisation och ledarskap kopplat till innovation. Avsikten med detta kapitel är att ge en bakgrund bestående av tidigare forskning inom området som kan ligga till grund för analys av empirisk data.

3.1. Ett par ord om det teoretiska urvalet

Utgångspunkten för den teoretiska referensramen för denna studie är begreppet innovation – vad är det och varför är det värdefullt för en organisation? Men inriktningen för studien avser att studera *hur ledarskapet* kan främja innovation i organisationen. För att kunna ge ett svar på denna fråga ansåg jag det därför nödvändigt att operationalisera begreppen innovation, ledarskap och organisation. Dessa tre områden ligger således till grund för den teoretiska beskrivningen. Dock ger denna relativt breda utgångspunkt upphov till ytterligare avgränsning. Vid en snabb sökning på ordet leadership i databasen Emerald ges sammanlagt 45 902 stycken träffar av olika tidsskrifter, artiklar, böcker och bibliografier. Avgränsar vi sökningen till ”Leadership for innovation” ges istället 13 833 träffar, avsevärt mindre men ändå en respektingivande mängd att göra ett urval ifrån.

Utifrån innovationsbegreppet har jag därför låtit mig föras vidare av tidigare forsknings rekommendationer vad avser organisation och ledarskap. Till exempel har jag valt att använda mig av ett systemteoretiskt perspektiv i synen på organisation. Detta är ett perspektiv som jag, för studien, ansåg lämpligt med hänsyn till innovationsbegreppets gränsöverskridande processer och vikten av samarbete. Även ledarskap beskrivs ofta i forskningen som en relation. Att använda mig av det systemteoretiska perspektivet som tar hänsyn till relationer inom systemet var då naturligt för att ta hänsyn till den komplexitet och de relationer som är viktiga att förstå för att kunna studera det innovativa ledarskapet i en organisation.

En framträdande avgränsning i den teoretiska referensramen för studien är även Rogers (2003) modell för organisatorisk innovativitet. Denna modell gav ett operationaliserat perspektiv på den organisatoriska innovativitetens delar som, för studien, innebar ett pedagogiskt och genom Rogers forskning väl underbyggt underlag att utgå ifrån som avgränsade och begränsade det teoretiska urvalet. På så sätt kan Rogers egen omfattande forskning ligga till grund för min egen forskning som utgår ifrån vad Rogers och hans kollegor redan studerat vilket innebär att jag slipper uppfinna hjulet på nytt.

Den teoretiska beskrivning som följer i detta kapitel bygger framförallt på sekundärdata i form av vetenskapliga artiklar och böcker i ovan nämnda områden. Stor vikt har lagts vid de källkritiska kriterier som nämns i kapitel 2 i både urval och granskning. Kvaliteten i källorna har hanterats genom att jag främst använder mig av peer-reviewade artiklar och böcker som innebär att innehållet granskats av oberoende experter i det beskrivna området. Den uppmärksamma läsaren kan dock lägga märke till att ett par böcker som kan beskrivas som ovetenskapliga ”managementhandböcker” även förekommer. I dessa fall har jag dock gjort avvägningen att eftersom författarna till dessa handböcker är verkamma forskare med professurer i området kan de betraktas som experter i ämnet. John Adair är till exempel professor i ledarskap och har mer än 40 utgivna böcker bakom sig, även Pirjo Laadenperä är verksam professor och författare inom pedagogik och ledarskap.

3.2. Innovation?

Innovation är en process, menar Tidd et al (2005:66), ”*a process of turning opportunity into new ideas and putting them into widely used practice*”. Denna definition visar på vikten av att någon sorts ny idé också kommer till användning, eller till och med en bred användning. Att innovation handlar om någonting nytt och ett särskilt sätt att tänka är de flesta överens om. Men hur har begreppet vuxit fram och varför är det värdefullt att jobba med innovation?

Den som i litteraturen ofta får ta på sig rollen som ”fader” till nutidens innovationsteoretiska resonemang är Joseph Schumpeter som på 1930-talet formulerade en definition av innovation som byggde på argumentet att entreprenörer använder innovation för att skaffa sig ett konkurrensmässigt försprång. Drivkraften mot ständigt nya källor för inkomst innebär att gamla affärsmodeller måste förstöras för att ge plats åt någonting nytt. Denna kontinuerliga förstörelse av regler och modeller kallade Schumpeter ”creative destruction”. Resonemanget har i *efter-Schumpetrisk* tid kommit att kallas discontinuous eller disruptiv innovation och innebär att det då och då kommer fram någonting nytt som helt förändrar spelets grundläggande regler. (Tidd et al, 2005)

De tidiga definitionerna av innovation som Schumpeter la grunden till var framförallt kopplade till den typ av innovation som OECD (2010) kallar produktinnovation. Men med tiden har begreppet öppnats upp för att även inkludera i stort sett vad som helst som är *nytt och*

Innovation – ett par definitioner:

”*A mindset, pervasive attitude, or a way of thinking focused beyond the present into the future vision*”. (Kuczumarski, 1996:7)

”*[-] an enterprise producing goods or services or using a method that is new to it*” (Cumming, 1998:21)

”*A process of turning opportunity into new ideas and putting them into widely used practice*” (Tidd et al, 2005:66)

”*To innovate means literally to bring in or introduce something new – some new idea, method or device. [-] In particular it combines two major overlapping processes: having new ideas and implementing them.*” (Adair, 2007:5)

”*What we, unscientifically, call economic progress means essentially putting productive resources to uses hitherto untried in practice, and withdrawing them from the uses they have served so far. This is what we call innovation.*” (Schumpeter, 2004:64)

används. Kuhn (ur Cumming, 1996) beskriver det som att kreativitet är det som skapar *något*, medan innovation är den drivande kraften som *omsätter de kreativa idéerna* till produkter eller tjänster. Kreativitet kan alltså ses som en förutsättning för det innovativa arbetet eftersom kreativitet är nödvändig för att identifiera nya möjligheter som sedan kan omsättas och spridas med framgång. Att den nya idén kan användas och skapa värde för en individ eller grupp skiljer innovation från en uppfinning eller kreativ idé (Cumming, 1996). Rogers (2003) menar att det är mindre relevant huruvida innovationen upplevs som objektivt ny för *alla*. Snarare handlar det om hur ny innovationen upplevs av individen eller gruppen. Det kan således handla om ett arbetssätt som är väl använt inom andra branscher men som sätts in i en ny kontext och därför upplevs som nytt av de som ska använda det.

Som vi ser av definitionerna ovan är det möjligt att dela in innovationsdefinitionerna i olika typer av innovationer. För att kunna definiera innovation bör det därför preciseras vad för typ av innovation det handlar om. OECD (2010) delar in innovation i fyra olika typer:

- *Produktinnovation* – “a good or service that is new or significantly improved” (OECD, 2010).
- *Processinnovation* – “a new or significantly improved production or delivery method” (OECD, 2010).
- *Marketing innovation* – “a new marketing method involving significant changes in product design or packaging, product placement, product promotion or pricing” (OECD, 2010).
- *Organisatorisk innovation* – “involves introducing a new organizational method in the firm’s business practices, workplace organization or external relations” (OECD, 2010).

Den processuella synen på innovation sammanfattas bra av Hamrefors (2010) som menar att innovation inte *är* utan något som *blir*. Att människor tar till sig och använder den nya tjänsten/produkten är ju avgörande för att det ska kunna kallas innovation, vilket innebär att innovationsprocessen initialt bör betraktas som *innovationsinriktad* eftersom det inte är förrän efteråt som vi säkert kan veta om processen leder fram till en innovation. Innovation är alltså resultatet av en process även om det är relevant att ta hänsyn till den process som leder dithän eftersom det är delarna i processen som är möjliga att påverka. Resultatet av innovationsprocessen kan även betraktas som inkrementell eller radikal beroende på hur ny den upplevs (Tidd et al, 2005:12):

- *Incremental innovation* – “doing what we do better”
- *Radical innovation* – “new to the world”

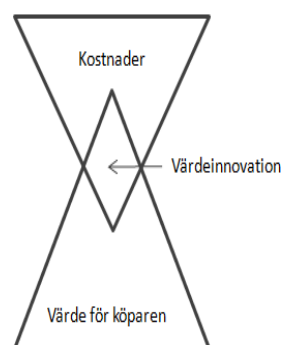
Men varför är det värdefullt att lägga tid på att göra någonting nytt, kan vi inte bara göra som vi alltid gjort? Det har ju funkat hittills.

3.2.1. Varför innovation?

Innovation bör vara en av organisationens kärnkompetenser, menar Brockhoff et al (1999) eftersom en turbulent omgivning kräver att organisationer kan utveckla sin kompetens och vara både kreativa och innovativa. Schumpeter beskrev innovation som ett konkurrensmedel som entreprenörer använder sig av för att skaffa sig ett konkurrensmässigt försprång (Tidd et al, 2005) Men för Schumpeter handlade inte innovation om att *stärka* konkurrenskraften gentemot andra aktörer på marknaden. Istället avsåg han att innovation var ett medel för att *undvika* konkurrens. (Whittington, 2002) Detta tankesätt återkommer i boken *Blue Ocean Strategy* (Kim & Mauborgne, 2005) vars huvudbudskap kan ses som att istället för att kriga om marknadsandelar i en hårt konkurrensutsatt kontext bör konkurrensen undvikas genom att identifiera och ta tillvara på nya möjligheter där ingen konkurrens råder. Som en hörnsten i denna typ av strategi återfinns, vad Kim och Mauborgne (2005) kallar värdeinnovation:

” [-] instead of focusing on beating the competition, you focus on making the competition irrelevant by creating a leap in value for buyers and your company [-]” (Kim & Mauborgne, 2005:12)

Vanligen fokuserar organisationsstrategier på att antingen fokusera på differentiering *eller* pris. Men värdeinnovation fokuserar på båda samtidigt (figur 3). För detta krävs en organisation vars alla aktiviteter och hela system verkar för att identifiera möjligheter till ökat värde och minskade kostnader (Kim & Mauborgne, 2005). Att minska kostnader och öka värde är ofta förknippat med begreppet ”lean”, som kort uttryckt handlar om att eliminera delar i en process som inte skapar värde för kunden och på så sätt få ut mer värde ur processen till en lägre kostnad. Men lean tenderar att fungera bäst när det finns ett *känt* problem som behöver lösas. För en långsiktig framgång för organisationen anses dock inkrementella förbättringar med hjälp av lean-metodik behöva kompletteras med metoder som möjliggör radikal innovation som överger det gamla och banar väg för någonting nytt. (Hoerl & Gardner, 2010) Organisationen behöver därför jobba med inkrementell och radikal innovation samtidigt och har därför ett behov av metoder för att lösa kända problem men även identifiera möjligheter till förbättringar på delar i processer som kanske inte upplevs som ett problem idag.



Figur 3 Värdeinnovation
(Kim & Mauborgne, 2005:16)

Innovation är därmed inte bara värdefullt för att stärka konkurrenskraften utan även för att ta sig loss från konkurrensen och skapa ökat värde både för kunder och för organisationen själv. Helt enkelt erbjuda bättre, snabbare, billigare service – något som länge setts som grunden för effektiv konkurrens (Tidd et al, 2005).

Men kan alla organisationer arbeta med innovation eller finns det några särskilda organisationstyper som är bättre lämpade för innovationsinriktat arbete?

3.3. I behov av ett organisatoriskt perspektiv

”Truth is, most of us are partisans of the old paradigm. We’re members of the bureaucratic class.” (Hamel & Breen, 2007:15)

Hamel och Breen (2007) med gedigna akademiska och praktiska erfarenheter av management från de största företagen i världen, beskriver hur organisationer trots sina ansträngningar - med innovationsprojekt och enheter, sitt förändrade språkbruk där personalen blir medarbetare och medledare, trots sina utspel som uppmanar människorna i organisationen att välkomna förändringar och komma med nya (gärna radikala) idéer – ändå inte genuint omfamnar den grundläggande gräsrotsaktivismen som skulle kunna revolutionera den gamla managementtraditionen och skapa bättre förutsättningar för innovation. Istället sitter organisationerna fortfarande fast i byråkratiska mentala modeller av hur verksamheter borde styras. Innovationsarbetet får helt enkelt finna sig i att bli en del av den befintliga hierarkin. Men för att den organisatoriska innovativiteten på allvar ska kunna tas tillvara krävs det att motståndet mot att vända hierarkin upp och ner och se medarbetarna som den kreativa kraften överges (Ahrenfelt, 2001).

”
Most of us are still
thinking like dogs.
(Hamel & Breen, 2007:14)

Adair (2007), ledarskapsprofessor med mer än 40 böcker bakom sig, menar att det är lättare att beskriva vilka karakteristika som innovativa organisationer *inte* har istället för vilka de faktiskt har. Och innovativa organisationer är varken byråkratiska eller hierarkiska, enligt Adair (2007). Byråkratiska organisationer karakteriseras av punkterna nedan och således karakteriseras innovativa organisationer *inte* av följande enligt Adair (2007:47):

- Opersonlig och formell auktoritet
- Stark betoning på funktionell specialisering
- En regel för varje händelse
- Stark betoning på hierarki och status
- Klart och tydligt formulerade arbetssätt
- Stor del pappersarbete och administration
- Anställningssäkerhet och avancemang med ålder

Enligt Adairs (2007) antagande ovan att innovativa organisationer *inte* är byråkratiska kan vi välja att se innovativa organisationer som tar avstånd eller har en annan ordning än ovan punkter. En innovativ organisations karakteristika skulle, som motsats till byråkratiska, då vara; informell och personlig auktoritet, ingen händelse är styrd av regler på förväg, platt organisationsschema där


kompetens är viktigare än status. Flexibla och intuitiva arbetssätt, liten del administration och pappersarbete, osäker anställning och avancemang genom kompetens.

Beskrivningen av en innovativ organisations karaktärsdrag antyder att oordning och brist på formellt ledarskap skulle främja innovation. Att innovation uppstår i en kaotisk miljö men med kompetenta individer. Må så vara att det inte kan uteslutas att så *kan* ske. Men som vi ska se behöver struktur och ordning och innovation inte befinna sig i kontrast till varandra (Shane, 2008).

Om vi först ser till Rogers (2003) definition av en organisation ser vi att förutsägbarhet och ordning ligger nära till hands.

”En organisation är ett stabilt system som samlar individer med ett gemensamt mål i hierarkiska divisioner” – Rogers (2003:404).

För att systemet ska kunna hållas stabilt och förutsägbart anser Rogers (2003:404) att följande delar krävs:

- Förutbestämde mål
 - Beskrivna roller
 - Maktstruktur
 - Regler och rutiner
 - Informella mönster
-  *Stabilitet och förutsägbarhet*

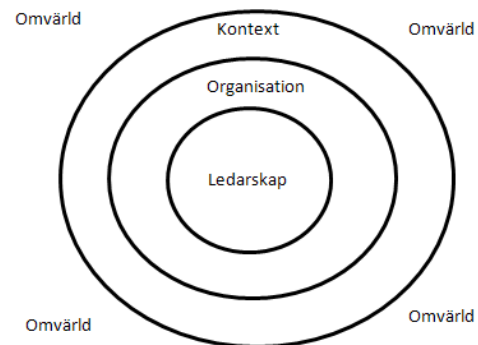
Den utopiska beskrivningen av en organisation som stabil och förutsägbar skulle sannolikt falla väl ut hos byråkratins fader, den tyska sociologen Weber, men tenderar att förlora sin rationalitet med tiden (Rogers, 2003). Stabilitet och förutsägbarhet bygger på att de beslut som fattas är rationella och riktiga. Men som nobelpristagaren Herbert Simon (ur Bastoe & Dahl, 1996) menar kan en organisation aldrig fatta helt rationella beslut eftersom de är klart begränsade informationsmässigt. Beslutsfattare, oavsett nivå, kan aldrig helt och riktigt förutsäga framtidens svängningar utan kan bara göra mer eller mindre välgrundade gissningar. Det byråkratiska systemet, där auktoritet, standardiserade arbetssätt och hierarkier härskar, låser på så sätt in medarbetarna i en järnbur, som Rogers (2003) uttrycker det, och sluter organisationen mot omvärlden. Å andra sidan är strukturer och ledarskap viktiga faktorer för att organisationens energi ska *kunna användas effektivt* för att uppnå målen och för att samordna delarna till en fungerande helhet. (Ahrenfelt, 2001) Att se innovativa organisationer som en ytterlighet på andra änden av skalan där byråkrati utgör dess direkta motsats är därför inte lämpligt. Vad som behövs, menar Adair (2007), är *en balans* mellan ordning och kaos. Hamrefors (2010) beskriver det som att det är först när kaos och ordning möts som en förändring kan uppstå.

I jakten på ökad organisatorisk innovativitet är vi därför i behov av ett perspektiv på organisation som tillåter oordning och flexibilitet men utan att för den sakens skull helt utesluter ordning. Vi är i behov av en organisatorisk teori som tillåter ett energiutbyte med omvärlden och som tar tillvara på medarbetarnas kompetens

snarare än låser in den i en ”järnbur”. En organisation som kan inkludera delar som skapar relativ stabilitet och förutsägbarhet i organisationen men som har för avsikt, och kompetens, att hantera den komplexa och föränderliga omvärlden.

3.3.1. Systemteoretisk organisationsteori

Ahrenfelt (2001:67) menar att en organisation ”ständigt och kontinuerligt” påverkas av den egna livsvärlden. Med anledning av den ökade komplexiteten i omvärlden och den snabba förändrings- och informationstakten i omvärlden är det inte längre möjligt att begränsa perspektivet till en specifik extern marknad eller intern avdelning, menar Ahrenfelt (2001:67) och fortsätter: ”vi behöver ett vidare och ett dynamiskt betraktelsesätt som samtidigt tar hänsyn till den komplexitet som finns och den differentiering som sker inom och utom organisationen”. Istället för det byråkratiska perspektivet med hierarkier och informella och auktoritära chefer som betraktar organisationen som en pyramid finns istället ett behov av att betrakta organisationen som en del i ett antal dynamiska relationer. Figur 4 visar på hur ledaren befinner sig i mitten med *organisationen* som den existensberättigande delen av ledarskapet. Det vill säga att ledaren finns till för organisationen och inte tvärt om. (Ahrenfelt, 2001) Även i de andra delarna av systemet är det *relationerna* mellan de olika delarna i systemet som är den avgörande faktorn i sammanhanget:



Figur 4 Ett systemteoretiskt perspektiv (Ahrenfelt, 2001:67)

- *Organisation* – Organisationsnivån innehåller inomorganisatoriska *relationer* som inbegriper olika avdelningar och individer.
- *Kontext* – på kontextnivå handlar det om olika marknader, idéer, händelser och information som på något sätt direkt kan *relateras* till organisationen.
- *Omvärld* – i omvärlden finner vi *allt annat*; hela världens samlade resurser, som *inte direkt* kan relateras till organisationen men som ändå kan relateras till delarna i kontexten och därför också organisationen på lång sikt.

Förändring äger rum när det råder obalans i relationerna mellan olika interna förhållanden eller att det råder obalans mellan organisationen och dess externa omgivning (Jacobsen, 2005). Det yttre tryck för förändring som resulterat i ett antal managementreformer i offentliga sektorn under de senaste decennierna (New public management) har i sin tur skapat obalans internt i organisationerna som kräver att organisationerna kan anpassa sig till förändringarna. Det är ju även detta som var syftet med förändringarna från början, att genom ett yttre politiskt tryck tvinga fram interna förändringar som resulterar i en effektivare och bättre offentlig sektorn (Almqvist, 2006).

Som vi ser i ovan resonemang finns det olika nivåer som kräver analys för att förståelse för organisationens förutsättningar ska kunna infinna sig. Bakka et al (2006:24) visar exempel på fem olika analysnivåer som behöver tas i beaktande;

- 1) *Individ*
- 2) *Grupp*
- 3) *Organisation*
- 4) *Institution, kultur och samhälle*
- 5) *Internationell*

Alla dessa nivåer inkluderas i organisationen och samverkar med varandra. En organisation bör därför inte betraktas som en isolerad del utan påverkan. Istället kan vi välja att se organisationen som en del i ett antal *interaktiva och dynamiska relationer*. För precis som Ahrenfelt (2001) tar upp blir världen alltmer komplex och det är därför inte relevant att betrakta avgränsade delar för att få förståelse för en organisations förutsättningar.

I det systemteoretiska perspektivet på en organisation ses helheten i systemet bestå av ett antal integrerade delar. Tillsammans har delarna möjligheter som de saknar om de betraktas som enskilt, det är alltså först när delarna kan samverka på bästa möjliga sätt med varandra som en helhet som den fulla potentialen i systemet kan uppnås. *”Helhetsegenskaper kan inte härledas från delen utan förutsätter en helhet och ett sammanhang, en inre organisation och en kontext”* (Ahrenfelt, 2001:80).

Bakka et al (2006) menar att det systemteoretiska perspektivet idag är väl underbyggt och utgör stommen i flera läroböcker i området, där särskilt analys av förhållandet mellan struktur och omvärld anses vara nyckeln till en helhetsförståelse. Men perspektivet är dock inte utan kritik. Att betrakta organisationens som ett öppet system där ett ständigt utbyte och anpassning till omvärlden, och inom organisationen, sker innebär att det är väldigt komplext att överblicka och förutse effekter om en liten del av systemet förändras. Lösningar kan därför ofta medföra oförutsedda problem och eftersom omgivningen ofta har motstridiga krav på en organisation blir lösningarna inte sällan en typ av kompromisser (Bakka et al, 2006). Samtidigt är det viktigt att inte förneka det faktum att organisationer och system är komplexa och genom att utgå ifrån att de är just så komplexa och genom att hänsyn tas till dessa komplexa relationer är det också möjligt att identifiera mönster som annars skulle vara dolda om hänsyn till orsakskedjan som helhet uteblir.

3.4. *Ledarskap och management*

Få ämnen bör väl vara så omskrivna som ledarskap och management och varje år utkommer ett stort antal ”ledarskapskokböcker” med tips och idéer för det goda ledarskapet och skapandet av en god organisation. Problemet med många av dessa *handböcker* är att de är endimensionella och inte tar hänsyn till känslor och

irrationalitet. Istället utgår de ifrån mekaniska och instrumentella antaganden om att människor går att styra utifrån en byråkratisk utopi. (Lahdenperä, 2008) Men som jag visat på tidigare kommer det dominerande perspektivet på ledarskap i denna studie fokusera på ledarskapet som en del av ett flertal dynamiska och interaktiva *relationer*. Viktigt är därför att skilja ledarskap och management åt definitionsmässigt eftersom det inte bör betraktas som synonymer.

Lahdenperä (2008) menar att den västerländska kulturen är starkt präglad av en ”managerialism” som sätter normen utifrån vilken ledare mäter sig själva och sin organisation. Det vill säga hur stabil och förutsägbar verksamheten är och hur effektiv och rationell styrningen är. Det ”managerialistiska” idealet är på inget sätt det enda rätta utan bör enbart betraktas som ett av flera ideal – ideal som i en ökad globaliserad kommunikation kan hamna i konflikt med varandra beroende på skiljda värderingar över vad som är ”den goda organisationen” och vad som är det ”goda ledarskapet” (Lahdenperä, 2008).

Men i en fördjupning av teorier rörande ledarskap och management blir det snabbt problem att helt skilja begreppen åt. Bakka et al (2006:192) ger följande beskrivning:

”[-] vi kan tala om två huvudspår i den internationella forskningen och debatten om ledarskap: management och leadership.”

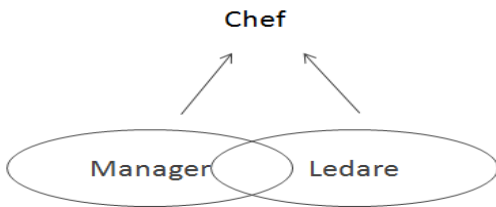
Som en del av ledarskapet finner vi alltså termen ”leadership” - som inte kan översättas till något annat än just, ledarskap. Ledarskap innehåller alltså ledarskap. Detta är oturligt, menar Bakka et al (2006), att leadership kan översättas till ledarskap – samtidigt som management lika ofta översätts till ledarskap på svenska (!). Förvirringen är alltså kännbar för de som önskar definiera innehållet i den svenska termen ledarskap. Jag ska därför försiktigt tassa på tå runt begreppen för att se om det inte är möjligt att trots allt definitionsmässigt skilja dem åt.

Om vi ser till begreppen, var för sig, anses management oftare innehålla ekonomi och styrning och kan därför kopplas tätare till fackkunskap. Ledarskap å andra sidan är närmre förknippat med mjuka värden där inspiration och motivation är centrala. Tabell 1 nedan visar på åtskillnaden mellan de två spåren inom ledarskapsforskningen.

Management	Ledarskap
Styrning av system	Inspirera och motivera människor
Ekonomiska resurser	Mänskliga resurser (HRM)
Teknologi	Kultur
Ekonomisk resultatorientering	Utveckling, innovation, lärande
Strategi som <i>toppledningsverktyg</i>	Strategi som <i>process</i>

Tabell 1 management vs. ledarskap (Bakka et al, 2006:193)

Vad vi ser i tabellen ovan är en tydlig åtskillnad, *kompetensmässigt*, mellan management och ledarskap. Chefer i organisationer bör alltså besitta *kompetenser* inom båda dessa inriktningar eftersom de behöver kunna hantera ekonomi, teknologi och systemstyrning samtidigt som de måste leda, motivera, utveckla medarbetarna och kulturen på arbetsplatsen (Viitanen & Konu, 2009). Vad som avgör om management- eller ledarskapskompetens är viktigast i en viss situation



Figur 5 Chefen behöver både management- och ledarskapskompetens (egen bearbetning. Adair & Reed, 2003 s. 54)

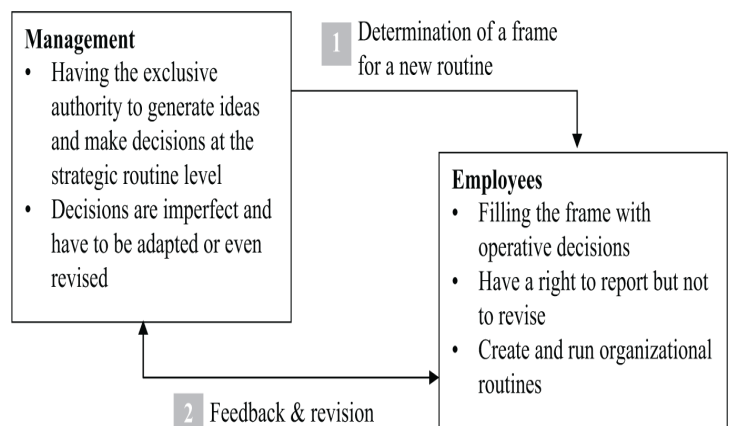
avgörs av företagets ekonomiska situation samt av de mål som organisationen/avdelningen vill uppnå (Bakka et al, 2006). Adair och Reed (2003) visar på att dessa två roller är interagerade med varandra (figur 5) och att det är svårt att helt skilja dem åt – det är helt enkelt två olika typer av kompetenser som behöver införlivas och anpassas inom ramen för chefens ansvarsområden.

3.4.1. Ledarskapsrelationen

Vem som besitter dessa kompetenser kan dock variera. Visserligen kan så klart både medarbetare och chefer inneha dessa kompetenser. Skillnaden är att bara formella chefer eller ledare har den exklusiva rätten att fatta auktoritetsbeslut (Kesting & Ulhoi, 2010). Men ur ett systemperspektiv kan vi inte separera ledaren från de som leds eftersom de har lika stor dynamisk påverkan på ledaren som ledaren på de ledda. Medarbetarna kan alltid välja att *inte* följa chefens beslut (även om detta kan leda till negativa konsekvenser). Ledarskapet som en relation inkluderar på så sätt medarbetarna som de som fyller chefens beslut med innehåll och mening (Kesting & Ulhoi, 2010). Figur 6 nedan visar på hur chefen är den som har auktoritet att fatta beslut och sätta ramarna för verksamheten, medan medarbetarna fyller ramarna med ett operativt innehåll och skapar och underhåller organisatoriska rutiner.

3.4.2. Självlödande medarbetare

Sawyer (2007) menar att förmågan till självorganisering och styrning är vanligt i innovativa grupper. Oftare handlar ledarskapet i innovativa grupper om att etablera utrymme för kreativt och självständigt arbete (Sawyer 2007). Salem et al (1992) menar även att medarbetare som får utrymme och självständigt ansvar ofta känner sig mer motiverade, har större självkänsla och självförtroende samt känner en stolthet över sitt arbete. Chefens roll i en



Figur 6 Ledarskapsrelationen (Kesting & Ulhoi, 2010)

sådan situation blir därmed till en mer stödjande funktion som ska uppmuntra och underlätta medarbetarnas arbete genom att hantera struktur och system på en övergripande nivå (Shane, 2008). Managementkompetenser hos chefen blir alltså viktiga genom att de skall stödja ledarskapskompetenser hos medarbetarna.

Medarbetare, som en naturlig del i ledarskapsrelationen, bör interageras i det organiserande arbetet och även i beslutsfattandet enligt Kesting och Ulhois (2010) beskrivning ovan. Medarbetarna bör i en sådan situation få möjlighet att reflektera kring kognitiva processer och givna antaganden (Carmeli et al, 2006). Detta är en del av det utrymme som chefer behöver organisera för tillsammans med medarbetarna – ett utrymme som kan ses som *möjligheten att avsätta energi till kreativa och problemlösande aktiviteter*.

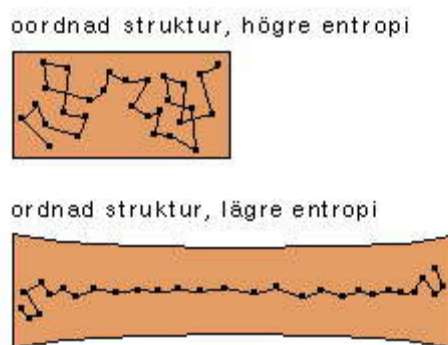
Vi kan ta oss friheten att låna en ett begrepp från termodynamikens andra lag här för att visa på energins spridning och konsekvenser för systemet. Det kan kännas långsökt att blanda in begrepp från termodynamiken - men ha tålamod med mig.

3.4.2.1. Mental entropi

Entropi är ett uttryck som vanligen används för att förklara hur *"energin i ett system eller en process minskar stadigt eftersom energin sprids till former där man inte längre når den"* (Ahrenfelt, 2001:88). Begreppet är förknippat med termodynamikens andra lag som infördes 1865 av Rudolf Clasius. Även om entropin fundamentalt hör hemma i kemin och fysikens värld har begreppet ofta överförts till områden som psykologi och sociologi (NE, 2010b). Entropi kan ses som ett relativt begrepp där graden av ordning i energiflödet avgör huruvida entropin är hög eller låg. Figur 7 visar på hur strukturen i "normaltillståndet" för gummi består av en hög grad av entropi, det vill säga oordnad. Men om gummit dras ut ordnar sig strukturen och entropin blir lägre. Men den ordnade strukturen hos gummit är mindre sannolik än den oordnade och energin kommer därför att sträva efter att återgå till normaltillståndet, som är oordnat. (NE, 2010b).

Om vi sätter in samma resonemang i ett organisatoriskt system innebär det att organisationens struktur i grunden är oordnad (det fanns ju ingen ordning i strukturen innan någon la energi på att ordna den). Energimängden i ett slutet system går successivt mot en tillbakagång och mängden användbar energi i organisationen minskar stadigt, menar Ahrenfelt (2001).

En ordnad struktur kräver därför energi utifrån, vilket kan jämföras med energin i gummit som ökar om någon drar i det så att det tänjs ut. Relationerna med kontext och omvärld i systemet, och öppenheten i det samma, är därför nödvändiga för att få tillgång till energi som kan ordnas utifrån organisationen gemensamma mål.



Figur 7 Entropi i gummi (NE, 2010b)

Ahrenfelt (2001) talar om mental entropi som en konsekvens av att ledarskapet inte integrerar organisationen med systemet. Medarbetarnas mentala energi kommer i sådana fall att vända sig inåt och fokus läggs på egna personliga mål istället för mål som kommer hela organisationen till nytta - något som Jan Carlzon (1985) fick uppleva under sin tid som vd på SAS. De mål som till en början samlade människorna i en gemensam strävan visade sig vara allt för kortsiktiga och nåddes alltså för snabbt. Detta innebär att så fort de gemensamma målen uppnåtts övergick personalen till att sätta egna mål för sig själva och vissa grupper. Organisationen blir i en sådan situation snarare *egennyttig* än *totalnyttig* (Ahrenfelt, 2001). Den energi som finns går då åt till att arbeta med egennyttiga aktiviteter istället eftersom ledarskapet misslyckas med att använda energin till arbete som kommer hela organisationen till nytta. Det innebär att individer och grupper inom organisationen börjar konkurrera om det utrymme som finns (Carlzon & Lagerström, 1985). Adair (2007) menar därför att ledarskap för innovation till stor del handlar om att sätta in arbetet i ett större sammanhang. Totalnytta innebär att varje medarbetare i en organisation arbetar för organisationen, *som helhet*, och inte bara för sig själv eller sin avdelning. Detta förhållningssätt brukar ofta beskrivas genom följande historia (ur Carlzon & Lagerström 1985:220).

Två stenhuggare står och hugger stora block i granit. På frågan om vad de gör svarar den ena trött:

- Jag hugger sten.

Varpå den andre svarar entusiastiskt:

- Jag bygger en katedral!

Genom att skapa ett sammanhang och en förståelse för det arbete som görs skapas ett engagemang mot det gemensamma målet som gör att medarbetare inom organisationen kan identifiera sig med den strategi som organisationen för (Carlzon & Lagerström, 1985). Det som blir avgörande är på så sätt, ur ett ledarskapsperspektiv, är att ledare kan integrera och skapa förutsättningar för samarbete inom organisationen som möjliggör att så mycket som möjligt av energin kan användas för att uppnå de gemensamma målen. Samarbete är därför en viktig faktor för att medarbetarna ska kunna bidra till ledarskapsrelationens innovationsförmåga. Sawyer (2007) beskriver just samarbete som kraften bakom innovation eftersom kreativitet, som en förutsättning för innovation, bygger på många små idéer som kumulerar över tid – och sällan som en plötslig uppenbarelse. Utrymme för kreativitet och samarbete måste därför byggas in i organisationens struktur och integreras med systemet som helhet.

3.4.3. *Samarbete*

Kommunikation och samarbete externt och internt är en förutsättning för utveckling och framåtskridande i innovationsarbetet, menar Bastoe & Dahl

(1996). Samarbeten mellan individer med olika perspektiv och kompetenser innebär även en friktion som ger fler ingångar till hur ett problem kan lösas – eller skärningspunkter som Johansson (2005) skulle kalla det. Kommunikation inom organisationen måste kunna hitta vägar utanför rutinerna för att oplanerade möten och idéer ska kunna uppstå. Innovation kräver att organisationens samlade kunskap kan tas tillvara. (Robinson & Stern, 1998) Sawyer (2007:81) visar nedan på den samarbetsprocess som kreativa idéer genomgår:

1. *Preparation*: en period av hårt arbete där problemet studeras och diskuteras med andra.
2. *Time off*: medarbetarna byter miljö och engagerar sig i andra uppgifter, pratar med andra.
3. *The spark*: en lösning uppenbarar sig i miljöbytet; men lösningen bygger på den kunskap, sociala interaktioner och förberedelse som tidigare faser medfört.
4. *Selection*: en AHA!-känsla innebär inte alltid att en idé är bra, ofta krävs ett samarbete för att hitta den bästa idén.
5. *Elaboration*: att vidareutveckla idén kräver fler idéer. Att tillåta flera idéer att mötas kräver social interaktion och samarbete.

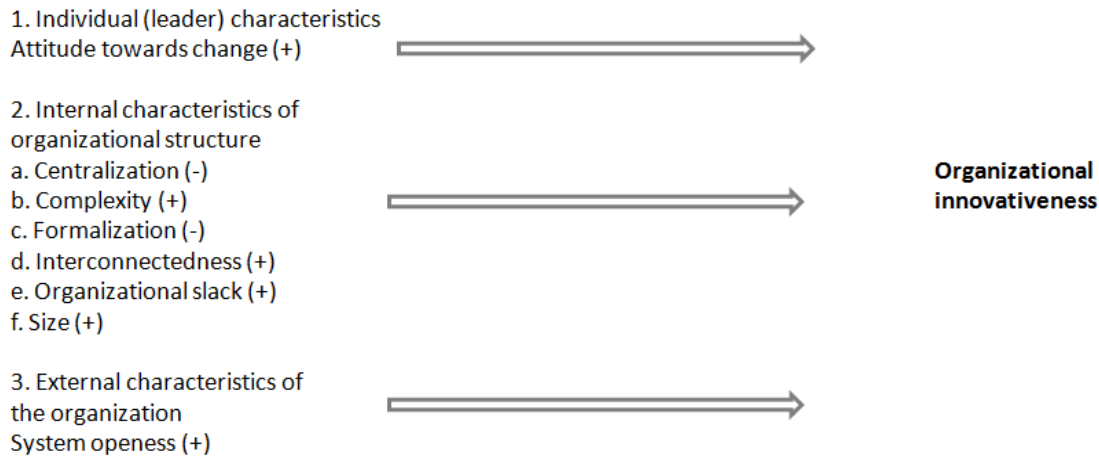
Möten med andra avdelningar, kompetenser och perspektiv är därför något som organisationen måste tillåta och främja. Alla är heller inte kreativa på samma sätt. Adair (2007) menar att medan vissa medarbetare kanske är duktiga på att komma på helt nya radikala idéer (*the spark*) är andra bättre på att bygga vidare och operationalisera andras idéer (*elaboration*). Medarbetarna måste därför kunna delta i de dynamiska relationer som systemet tillhandahåller (Ahrenfelt, 2001).

3.5. Organisatorisk innovativitet

I detta kapitel har vi hittills sett vad som kännetecknar innovativa organisationer, vi har sett till ledarskapsrelationen, samarbete och energiflöde och jag har inledningsvis tagit upp ett par definitioner av innovation. Det har nu blivit dags att se till den organisatoriska innovativiteten och de variabler som anses påverka denna. I studien att kommer jag främst använda mig av Rogers modell av variabler kopplade till organisatorisk innovativitet (figur 8) som utgångspunkt för vidare fördjupning. Detta med anledning av att Rogers tre övergripande oberoende variabler som ingår i modellen tar hänsyn till hur relationerna mellan delarna (variablerna) var för sig, men även tillsammans som en helhet, påverkar den organisatoriska innovativiteten. Modellen ger mig därför en möjlighet att studera delarna var för sig och som en helhet samtidigt som den även avgränsar studien i dess omfattning till, i modellen, beskrivna områden.

Independent variables

Dependent variable



Figur 8 Variabler relaterade till organisatorisk innovativitet (Rogers, 2003:411)

3.5.1. Individual (leader) characteristics

Tidd et al (2005) menar att innovation alltid har handlat om människor som kan kombinera kunskap, energi, entusiasm och kreativa insikter för att driva nya koncept framåt. Som vi kan se i Rogers (2003) modell krävs därför en positiv attityd till förändring för att individerna i organisationen ska vara villiga att kontinuerligt arbeta med de förändringar som innovation innebär. Innovation handlar alltid om förändring även om all förändring inte är innovation (Adair, 2007). Lärande och risk är avgörande för en organisations innovativa förmåga. Som vi sett tidigare är det relevant att skilja på ledarskap och management, där ledarskap ska förknippas med inspiration och motivation av medarbetare medan management snarare handlar om styrning av system (Bakka et al, 2006). Men faktum är att både dessa kompetenser är nödvändiga för att skapa en innovativ organisation, de är inte varandras motsatser utan bör ses som kompletterande kompetenser som tar hänsyn till både system och människorna däri. Ledarskapet handlar på så sätt både om att ge utrymme och stöd till medarbetarna och att anpassa systemet som helhet. (Tidd et al, 2005)

Adair (2007) menar att en av chefens viktigaste uppgifter är att förstå hur medarbetarna tänker och känner eftersom förändringen inte kommer att kunna ske om de inte är motiverade och motivation kommer både inifrån individerna själva och från omgivningen och då framförallt från ledarskapet.

En av de mest avgörande uppgifterna för en ledare som vill öka den organisatoriska innovativiteten är därför att skapa en kultur som främjar innovation och som ger individerna möjlighet att förverkliga sig själva (Tidd et al, 2005). Som Salem et al (1992) beskriver så känner sig oftare medarbetare som får utrymme och ansvar mer motiverade samt har en bättre självkänsla och känner

stolthet inför arbetet. De individuella ledaregenskaper (individual leader characteristics) som Rogers (2003) tar upp i sin modell berör alltså inte bara formella chefer utan båda sidor av ledarskapsrelationen som Kesting och Ulhoi (2010) visar på. En relation som är beroende av både chefer och medarbetare och att de båda bidrar till relationens innovativa förmåga.

3.5.2. *Internal characteristics of organizational structure*

Under denna oberoende variabel tar Rogers (2003) upp ett antal undervariabler som han anser har en positiv eller negativ påverkan på den organisatoriska innovativiteten. Den första är *graden av centralisering* och som visas i modellen ovan anses centralisering ha en negativ påverkan (-). En viktig bidragande del till innovation är samarbete och kommunikation (Sawyer, 2007, Bastoe & Dahl, 1996). En centraliserad organisation koncentrerar makten över beslut till ett fåtal individer på en hög hierarkisk nivå. Dessa individer, menar Rogers (2003), har en dålig översikt över operativa problem och möjligheter som kan visa sig i relationerna med kontext och omvärld. En decentraliserad organisation lägger makten närmare den operativa verksamheten och har därför bättre möjligheter att identifiera signaler för förändring.

Innovation är en aktivitet som inkluderar hela organisationen vilket motiverar för en organisk struktur som underlättar samarbete över avdelningsgränser och kan reagera snabbt vid behov (Tidd et al, 2005). Däremot, tillägger Rogers (2003), kan centraliserade organisationer vara mer effektiva vid implementeringen av en innovation efter att beslut tagits. Dougherty (ur Shane, 2008) menar att innovationsfrämjande strukturer lägger makten för innovationsarbetet decentraliserat medan makten över strategier och beslut bör vara centraliserad.

Nästa variabel i den externa strukturen är *graden av komplexitet* i organisationen. En organisation som kräver en hög grad av kompetens och expertis, ofta uttryckt genom behovet av utbildning, motiverar organisationens medarbetare till att arbeta med innovation, menar Rogers (2003). Vilket kan ses som att komplexiteten i arbetet motverkar formalisering i arbetet och kräver istället kontinuerligt problemlösning och nytänkande. Just *formalisering* tar Rogers (2003) upp som en negativ faktor för den organisatoriska innovativiteten även om det har fördelar vid implementering av innovation. Formalisering förknippas ofta med byråkrati och eftersom byråkrati förordar stabilitet och förutsägbarhet till den grad att förändring ses som något negativt bidrar det inte till att främja innovation. Istället handlar det om att hitta en balans mellan stabilitet och flexibilitet kombinerat med en positiv attityd till förändring (Tidd et al, 2005).

Den variabel som Rogers (2003) kallar *interconnectedness* avser till vilken grad en enhet i systemet är sammankopplat med andra i systemet. En organisation består, ur ett systemteoretiskt perspektiv, av ett antal dynamiska och interaktiva relationer (Ahrenfelt, 2001). Detta sätt att förhålla sig till organisationen innebär möjlighet att strukturera organisationen så att dessa relationer i nätverket kan tas

tillvara och på så sätt främja att idéer kan förflytta sig bland organisationens medlemmar (Rogers, 2003). Sawyers (2007) menar att just samarbete är grunden i den kreativa kraften och att alla kreativa idéer genomgår en samarbetsprocess. Att organisationen har en hög grad av *interconnectedness* innebär därför att olika avdelningar och kompetenser inom organisationen lättare kan samarbeta.

Organizational slack handlar om graden av utnyttjade resurser inom organisationen och är viktig för den organisatoriska innovativiteten eftersom innovation kräver energi och resurser som direkt kanske inte har någon koppling till det som organisationens medlemmar vanligtvis arbetar med. Innovation är förknippat med osäkerhet och det går inte på för hand att avgöra om en idé kommer att få bärkraft, innovation är ju som sagt något som blir snarare än något som är (Hamrefors, 2010) och utrymme för experimenterande kring nya idéer kräver således energi och resurser. Organisationens struktur bör därför inkludera utrymme för denna typ av oplanerat arbete med resurser som inte är öronmärkta för direkta aktiviteter.

Den sista variabeln som Rogers (2003) tar upp i förhållande till organisationens interna struktur handlar om storleken på organisationen. Rogers (2003) föreslår att storleken har betydelse för den innovativa förmågan i en organisation och att stora organisationer har bättre förutsättningar för innovation än mindre. Storlek är, enligt Rogers (2003) att betrakta som en positiv variabel för den organisatoriska innovativiteten. Små företag kan ha fördelar i att de har en mindre och kanske mer flexibel struktur. Men ser vi till redan beskrivna variabler har stora organisationer större resurser, medarbetare och kompetens som kan utnyttjas för innovativa aktiviteter.

Tidd et al (2005) menar att det handlar om att anpassa organisationen i förhållande till de operativa förutsättningarna. Små företag kan i vissa fall vara mer innovativa än vissa stora organisationer. Det är inte storleken i sig själv som medför bättre förutsättningar för innovation, utan snarare att stora företag, som sagt, har tillgång till en bredare kompetens och större resurser – *generellt*. Vad som är relevant är därför *hur* de oberoende variablerna kan anpassas och utnyttjas utifrån varje organisationens egna förutsättningar.

3.5.3. *External characteristics of the organization*

Jag ska kort redogöra för den sista av de tre oberoende variablerna som Rogers (2003) tar upp i sin modell – det vill säga öppenheten i systemet. Detta har redan diskuterats vilket föranleder att jag ska förhålla mig relativt kortfattat för att inte tråka ut läsaren med irrelevanta upprepningar.

Ett slutet system har, enligt Ahrenfelt (2001), inte möjlighet att ta tillvara på energi utifrån vilket föranleder att organisationen kommer att vända sig inåt och bli egennyttigt. Eftersom den slutna organisationen stänger ute både signaler från omvärlden och potentiella samarbetspartners kommer organisationen till slut

självdo i och med att ingen ny energi tillförs och signaler från marknaden inte uppfattas och utnyttjas. Vi kan ta det berömda exemplet med det svenska företaget Facit som inte var öppet nog mot omvärlden för att uppfatta de förändringar som skedde vilket ledde till företagets oundvikliga konkurs när konkurrenternas disruptiva innovationer gjorde Facits produkter värdelösa för kunden. En öppenhet i systemet innebär att möjligheter och hot kan identifieras och att kundernas föränderliga behov och intressen kan tas tillvara. von Hippel (2005) menar att den informationstekniska utvecklingen ytterligare har ökat kraven på öppenhet i organisationerna och att kunderna blir mer än mottagare av en vara utan bör ses som delaktig i organisationens innovationsprocesser.

Modellen som Rogers (2003) visar på ger förslag på ett antal variabler som påverkar den organisatoriska innovativiteten. Flera av dessa variabler (decentralisering, komplexitet och låg formalisering) har en positiv påverkan på det kreativa initiala arbetet i innovationsprocessen samtidigt som de kan ha en negativ påverkan på implementeringen i processen. Det är därför värt att betona det som Dougherty (ur Shane, 2008) föreslår – nämligen att det operativa innovationsarbetet bör ske decentraliserat i organisationen medan strategiska beslut om genomförande bör ske centralt. På så sätt skapas en balans mellan standardisering och frihet. Det vill säga att de övergripande strategiska ramarna och organisationens mål och inriktning beslutas av högsta ledningen centralt, medan det operativa arbetet lägger stort ansvar på medarbetarna att utforma sitt arbete inom de strategiska ramarna för att nå de gemensamma målen. Det handlar således om en ständig balansgång mellan struktur och operativa förutsättningar, en balansgång som betonar ledarens kompetens inom såväl management som ledarskap (Tidd et al, 2005).

3.6. Ett offentligt perspektiv

Eftersom uppdragsgivaren till denna studie är en offentlig organisation är det relevant att ta upp ett par aspekter som särskiljer offentliga verksamheter från privata innan vi går vidare i studien. Offentliga organisationer bör betraktas som en särskild kontext med anledning av bland annat de varierande och ofta konkurrerande mål som offentliga organisationer har. Offentliga organisationer har bildats genom ett politiskt beslut med avsikt att vara samhället behjälpligt inom särskilda områden. (Holmberg & Henning, 2003) I och med den politiska styrningen och det faktum att offentliga organisationer till största delen finansieras av skattemedel begränsas även utrymmet för risktagande, menar Borins (2001). Samhällsintresset som finns inskrivet i offentliga organisationers verksamhet påverkar även bevakningen som offentliga organisationer utsätts för av olika intressenter som media, medborgare och politiker. Dessa intressenter kan ha flera och olikartade behov och intressen i de offentliga verksamheterna vilket föranleder en konflikt som innebär att allas intressen inte kan tas tillgodoses. Ledare inom den offentliga sektorn behöver därför kunna göra välavvägda beslut och risktagande och kunna motivera för dessa gentemot intressenterna på ett annat

sätt än privata ledare (som dock i vissa fall kan ha ett liknande förhållande till media och aktieägare). (Holmberg & Henning, 2003)

I och med de förändringar som New Public Management (NPM) har inneburit för det offentliga ledarskapet, där konkurrensutsättning och privatisering ingår, har även förutsättningarna för ledarskapet förändrats. Tidigare byråkratiska offentliga organisationer har krävt ett administrativt ledarskap med betoning på management. Men den ökade konkurrensen och effektivitetskrav som föreligger ökar kraven på innovation och nytänkande även i offentliga organisationer (Borins, 2002). Detta kräver en ny sorts offentligt ledarskap som dels kan planera långsiktigt över maktskiften (Schall, 1997) samtidigt som de kan ge utrymme för medarbetarnas delaktighet och självledning inom ramen för verksamheten. Parmander (2005) har varit delaktig i ett flertal offentliga projekt och menar att den gamla byråkratiska ordningen fortfarande finns kvar i organisationens medvetanden även om strukturen i många fall ändrats på pappret. Att gå från monopol till konkurrens innebär en risk i att den gamla monopollogiken finns kvar och att detta påverkar synen på medborgarnas valfrihet i valet av tjänsteleverantör (Ahrenfelt, 2001).

De variabler för ökad organisatorisk innovativitet som diskuterats ovan i Rogers (2003) modell kan likaväl anammas av offentliga som privata organisationer. Skillnaden ligger dock i, som nämnts, *syfte med verksamheten, mål med verksamheten, den politiska styrningen, den monopolistiska historien och finansiering av verksamheten.*

Innovation är inte något som enbart är den privata sektorn förunnat. Med anledning av den offentliga sektorns betydande roll för samhällets välfärd är innovation i offentliga sektorn av största vikt för en fortsatt tillväxt i samhället. Det är dock vanligare att andra språkliga termer används i den offentliga sektorn än just begreppet innovation. Exempel är på synonymer som används är reformer, förbättringar, omorganisering, omstrukturering och effektivisering. (Windrum & Koch, 2008) Borins (2002) visar på att innovation i den offentliga sektorn kan ta sig uttryck genom "top-down innovation", det vill säga att innovationen initieras av den högre ledningen eller av politiker. Men det kan även ta sig uttryck genom "bottom-up innovation", som innebär att innovationen initieras av medarbetare i de lägre operativa nivåerna (Borins, 2002; Windrum & Koch, 2002). I studien avgränsar jag mig till att studera innovation på en operativ hierarkiskt låg nivå vilket alltså bäst kan liknas med ett "bottom-up" perspektiv.

4.

Empiriskt resultat

Detta kapitel har helt vikts åt proAros medarbetare och chefer. Jag har i samtal med tre enhetschefer och tretton medarbetare diskuterat innovation, organisation och ledarskap med utgångspunkt i Rogers modell för organisatorisk innovativitet. Jag kommer i kapitlet redogöra för en sammanfattad del av intervjuerna utifrån de olika teman som används som underlag: innovation, organisation och ledarskap och management. Detta kapitel kommer att senare ligga till grund för min analys med utgångspunkt i den teoretiska referensramen.

4.1. Innovation

Som vi sett tidigare i denna studie finns det olika sätt att se på begreppet innovation. Det är därför nödvändigt, anser jag, att inleda intervjuerna med en diskussion kring vad innovation är för respondenterna för att därigenom etablera en gemensam grund att stå på i den vidare intervjun. Så vad är då innovation? Gemensamt för den allmänna uppfattningen bland respondenterna är att det handlar om någonting nytt. En av enhetscheferna, Jacques Fresnais på Haga Äng, associerar innovation med att jobba smartare snarare än att jobba fortare. Dietmar Schneider, som är enhetschef för fritidsgårdar inom proAros, menar att innovation handlar om kreativitet och fantasi och att inte låta sig hindras av struktur och kultur. Erik Johansson, enhetschef för IDA-enheten inom Fritid och Förebyggande menar att innovation, det är något nytt även om det kan vara något gammalt som introduceras i ett nytt sammanhang. Johansson lägger även till att han anser att innovation är något som förändrar verksamheten mer än att bara köpa nya pennvässare. Ser vi till vad de intervjuade enhetscheferna svarar på frågan om vad som är innovation kan vi sammanfatta det med att synen på innovation handlar om någonting nytt som förändrar och går emot befintliga strukturer och kulturer – att jobba smartare helt enkelt.

Vi ska nu se på medarbetarnas syn på innovation. Det ska tilläggas att jag vid kontakt med ansvariga chefer för medarbetarnas enheter stötte på en viss skepsis från chefshåll mot att intervjuar medarbetare kring innovation. Den uttryckta anledningen till denna skepsis rörde främst att medarbetarna inte ansågs vara införstådda med betydelsen av innovation. Jag säger inte att *alla* chefer uttryckte denna skepsis, jag menar bara att den fanns där *i vissa fall* och att denna inställning säger en del om relationen mellan ledare och medarbetare. Självklart fick detta mig att bli än mer nyfiken på hur medarbetarna såg på innovation som begrepp och det visade sig trots allt att de hade en uppfattning som liknade chefernas.

Medarbetare på äldreboendet Haga äng pratade om innovation i betydelsen av någonting nytt, på Vallby fritidsgård sa medarbetare att idéer finns det gott om, svårigheten ligger oftare i hur att gå vidare och genomföra idéerna. Detta är en syn på innovation som inbegriper de två övergripande delarna av innovationsbegreppet; att komma på idéer och att genomföra dem. I samtal med medarbetare på Mediagruppen dagverksamhet ges ett perspektiv på innovation som beskrivs om att *tänka nytt och att tänka framåt*.

Men hur jobbar då de olika enheterna med innovation på en operativ nivå?

På Mediagruppen anser man att man alltid jobbat med innovation även om innovation som begrepp inte har använts. Medarbetarna anser att en grundläggande del av deras arbete går ut på att komma på idéer som förbättrar för brukarna. Under de senaste åren anser de även att trycket på effektivisering har ökat uppifrån med anledning av den ökade konkurrensen som verksamheten står inför. Kostnadsbesparingar har därför varit en drivande faktor under den senaste tiden och de har under ett antal månader nu förberett sig för att bemöta den förändrade konkurrenssituationen. Här har stolthet för verksamhetens arbete och ett ökat fokus på brukarnas behov varit centralt i förberedelserna.

På Vallby fritidsgård menar man att idéer ofta snappas upp och plockas från andra fritidsgårdar och att de jobbar aktivt med att hitta nya sätt att locka och aktivera ungdomar i fritidsgården. De har bland annat utvecklat en egen hemsida som fungerar som en kommunikationskanal med ungdomarna även när de inte befinner sig på fritidsgården. Schneider, som är Vallby fritidsgårds chef menar att även om de inte jobbar systematiskt med innovation finns det ett förhållningssätt som han anser är viktigt i ledarskapet. Ett förhållningssätt i mötet med medarbetarna som visar att det är uppskattat att komma med nya idéer och engagera sig i saker och ting. Det handlar även om, menar Schneider, om att han som chef uppmuntrar medarbetarna att förhålla sig till varandra och till ungdomarna de jobbar med.

På Haga Ängs äldreboende vann medarbetarna proAros innovationspris för sitt arbete med att utveckla miljön på boendet. Fresnais menar att detta arbete påbörjades med anledning av att boendet hade ett ganska dåligt rykte och något behövdes göras för att visa symboliskt att en förändring äger rum. De satte upp konst i korridorerna, de byggde ett tyst rum och de började använda Nintendo Wii som aktivitet för de äldre. Något som fick en del uppmärksamhet. Fresnais menar att Wii är ett bra exempel på att man inte ska begränsa sig i sina fördomar. Bara för att de boende är äldre så innebär det ju inte att de inte förlorar sin tävlingsinstinkt, säger Fresnais med ett leende.

Johansson från IDA-enheten menar att innovation är inbyggt som ett av deras grundläggande krav. Han menar att IDA ska förändra skolans struktur och finna nya metoder och inte minst föra in nya kompetenser i skolan. Det finns en risk i att tänka *”det där har vi redan provat”* för även om något är beprövat i en viss

situation med negativt resultat är det möjligt att det fungerar i en annan situation. Det gäller att testa och sedan får man utvärdera, menar Johansson.

Idel positiva kommentarer från respondenterna. Jag vill därför påminna läsaren om att detta kapitel endast lägger fram texten som den beskrevs under intervjuerna. I nästa kapitel kommer jag att diskutera och ifrågasätta det empiriska resultatet.

Men först ska vi ta oss en titt på respondenternas beskrivning av olika variabler i proAros organisation.

4.2. Organisation

Hur är den generella attityden till förändring inom organisationen?

Det diplomatiska svaret lyder: *det beror på*. Johansson menar att det finns båda delar, dels de som hamnat i känslan av att något måste göras om vi ska undvika att läggas ner. De är med på allt och slukar det med hull och hår, det är vinna eller försvinna för dem. Sedan finns det dem som har ett koncept i verksamheten som varit framgångsrikt hittills, de är nog inte lika benägna att förändra sig utan känner sig nog snarare hotade, menar Johansson. Fresnais menar att alla i grund och botten är människor och att förändring skrämmer många. Det är därför viktigt, menar Fresnais, att en förändring föregås av information för att de som omfattas av förändringen förstår varför det är nödvändigt och vad resultatet ska bli. Schneider menar att de flesta nog skulle svara positivt på frågan om de gillar förändring, men att de i själva verket ofta kan uppleva det som ett hot mot sin egen trygghet om de faktiskt *påverkas* av förändringen. Ledarskap handlar ju mycket om att skapa trygghet, menar Schneider och fortsätter, dessutom är det ganska skönt när det är som det alltid har varit, att det flyter på. Men ibland rubbas ju tryggheten och då kan det ofta bli rörigt. Fast det beror ju såklart på vad det är för förändring.

När enhetscheferna med egna ord får beskriva proAros organisation kommer orden toppstyrt, komplext och stelbent upp spontant. Fresnais menar dock att proAros trots sin stora storlek är relativt snabb för att vara en offentlig organisation att ta till sig förändringar. Schneider påpekar att organisationen är väldigt toppstyrd och komplex och att det finns så många olika verksamhetsområden som för en utomstående kan vara svårt att överblicka.

Johansson menar att organisationen är ganska stelbent och att det ofta sägs en sak men görs något helt annat. Som exempel menar han att man säger att det ska vara högt till tak men att friheten oftast begränsas till ledarna. Makten ligger ofta ett par snäpp över de som har det operativa ansvaret menar Johansson. Schneider anser att han visserligen har rätt mycket makt även om han känner sig begränsad ibland. Styrningen från toppen är påtaglig och det märks särskilt tydligt i det faktum att den strategiska inriktningen kan förändras i samband med politiska val var fjärde år. Men även i och med att proAros har en utförar/beställar- modell där

proAros verksamheter ska *utföra* ett beskrivet uppdrag som *beställs* av kommunen. Detta, menar Schneider, kan vara förvirrande då det ibland kan vara svårt att skilja på kommunens viljeinriktning från proAros viljeinriktning. ”*Vem fasiken är det som bestämmer?*”

Fresnais har nyligen varit delaktig i en sammanslagning av två enheter. Något som inte är vanligt förekommande och sågs som en alternativ lösning i förhållande till regelboken. Han menar därför att man får stor frihet så länge man också tar ansvar för det man gör.

ProAros har över 9000 anställda. Upplever cheferna att storleken påverkar arbetet?

”*Ja, för fasiken det är klart att det gör det*” menar Schneider och berättar att man ibland dras med i sammanhang och undrar vad man gör där. Ett exempel menar Schneider är frågan om sjukskrivningar som varit ett problem i en del verksamheter i proAros. Ledningen i toppen ser det då som att det är organisationen som helhet som har problem, när det i själva verket bara är vissa avdelningar. ”*Det kan ju vara så att mitt behov inte är lika stort som i hemtjänsten där problemet är jättestort och man måste jobba jättemycket med arbetsmiljöfrågor. Men jag tvingas med i det där och måste redovisa efter konstens alla regler och göra allt det här. Det tar ju tid för alla, fast jag inte skulle prioritera det själv.*” Samtidigt finns det positiva sidor med att vara en stor organisation. Bland annat finns det en stor och bred kompetens inom organisationen som är inspirerande och ger möjlighet för erfarenhetsutbyte och diskussion.

Chansen till samarbete och erfarenhetsutbyte anses alltså vara en styrka med att tillhöra en stor organisation. Men hur står det till med samarbetet inom organisationen egentligen?

Johansson menar att de olika verksamhetsområdena är alltför dåligt sammankopplad och att anledningen till detta är att man har olika budgetar som fungerar som en sorts vattentäta skott mellan avdelningarna. ”*[-] vi jobbar ju mycket över gränserna egentligen. Men vi får kliva in och bekosta vissa saker för att dem vattentäta skotten gör att vissa säger; nej, det är inte vår kostnad*”. Johansson menar att det är olyckligt att samarbetet försvåras av att verksamheterna är så åtskiljda samtidigt som han även ser fördelar med avgränsade områden. Schneider menar att de självklart samarbetar mellan olika verksamhetsområden, inte minst med skolan eftersom de båda jobbar med ungdomar. Däremot kan han uppleva att det är problematiskt att hitta *smidiga* samarbeten eftersom skolan har en annan kultur än fritidsgårdarna, det är svårt att anpassa de olika strukturerna till varandra.

Fresnais menar att det är främst på ledarnivå som samarbete över gränserna sker och inte lika mycket i personalgrupperna.

Medarbetarna på Mediagruppen berättar att den mesta kontakten sker inom den egna avdelningen eftersom det inte finns tid till att hålla en kontinuerlig kontakt med andra avdelningar. Att den egna avdelningens arbete går först vittnar även medarbetare på Vallby fritidsgård om och anser att det egna arbetet går i första hand även om de ingår i ett kontaktnät med andra fritidsgårdar som träffas och även arrangerar aktiviteter tillsammans. På Haga Äng finns ett kulturombud som regelbundet träffar andra kulturombud och byter erfarenheter. Detta var dock bara känt av kulturombudet självt och de andra medarbetarna ställde sig ovetande.

Men om vi istället ser till samarbeten med aktörer utanför proAros...

Schneider berättar att de bland annat samarbetar med det kommunala bostadsbolaget Mimer i vissa fall där deras offentliga uppdrag och intressen korsas. Det berör bland annat stadsdelsfrågor där båda organisationerna har ett intresse av att de boende trivs i området. Johansson menar att han tycker att staden främjar externa samarbeten och nätverkande med externa aktörer även om det skulle kunna användas oftare i vissa fall. Schneider menar att offentlighetsprincipen som gäller för offentliga organisationer uppmuntrar en öppenhet.

Hur standardiserat/formaliserat/regelstyrt är arbetet?

proAros organisation anses vara väldigt standardiserat och regelstyrd enligt respondenterna. Men det är inte nödvändigtvis något negativt alla gånger. Mycket är bra, anser Johansson, det *blir* billigare och effektivare när arbetet är standardiserat. Även Schneider anser att det är ett sätt att underlätta granskning av offentliga verksamheter. Det ska vara så, menar han, det är ju ändå skattebetalarna som äger kommunen och agerar aktieägare och de ska ju kunna se till att deras pengar används ansvarsfullt. Men det finns såklart negativa sidor med reglering och standardisering. Det finns en risk i att reglerna blir så omfattande och styrande att man tappar i handlingskraft. Schneider tar upp socialtjänsten som ett exempel och menar att socialarbetarna som är ansvariga för att arbetet går rätt till och riskerar böter eller uppsägning om något går fel. I en sådan situation uppmuntras inte direkt flexibilitet och resultatet riskerar bli att man hellre inte gör något än att riskera att göra fel.

Medarbetarna på Mediagruppen menar att byråkratin i organisationen ofta kan vara lite väl stel och i många hänseenden gör det att det tar väldigt lång tid att få igenom förändringar. Det kan även vara mycket små förändringar som först måste godkännas uppifrån. Även om de har en förståelse för att det ska finnas regler och administration i en offentlig organisation hade de önskat att det hade varit lite mer flexibelt. Bland medarbetarna finns även ett missnöje med att det är svårt att gå vidare i karriären inom proAros. Schneider berättar att han är medveten om

problemet och att det inom proAros finns en policy som innebär att man inte kan bli chef utan ett visst antal högskolepoäng.

Finns det en risk i att detta hämmar innovation och kreativitet?

Schneider menar att det som framförallt hämmar innovation i hans arbete är att det är så uppdragsstyrt. Verksamheten får pengar tilldelade för att utföra ett visst uppdrag och ett väldigt bra sätt att begränsa kreativiteten, enligt Schneider, är ju att säga ”*det där är inte vårt uppdrag*”. Sen kanske det finns ett behov att göra någonting och någon kanske till och med har en lösning. Men det kanske faller utanför uppdraget och då menar man att det inte finns pengar till det. Johansson menar att även om mycket av reglerna och standarderna fungerar väl idag och finns där av en orsak så måste det vara ok att ifrågasätta dem för att se om det finns ett ännu mer effektivt sätt. Detta upplever Johansson att det inte är ok att göra idag och att man därför inte gärna går utanför reglerna. Det uppmuntras således inte att ifrågasätta och utmana det arbete som görs och det sätt som det görs på.

Men finns det utrymme till att jobba med egna projekt och idéer som kan ligga utanför det vardagliga arbetet?

Ja, det finns det anser alla enhetschefer. Johansson menar att han är väldigt imponerad över att detta uppmuntras inom proAros. Schneider håller med och menar att de har alla möjligheter till detta även om det finns hinder ibland. Det handlar snarare om att hantera hindren och inte ge upp. Johansson menar att kulturen kan utgöra just ett sådant hinder som kan få vissa att inte våga gå vidare med en idé som utmanar det befintliga. Det är tråkigt, anser han. Fresnais menar att det har skett en förändring i kompetens bland personalen. Tidigare var personalen inom äldreården ofta utbildad, men nu förtiden har de en större kompetens och utbildning varpå direkt styrning inte fungerar längre. Om personalen har idéer som är bra för verksamheten så är det klart att man kan satsa på det, menar Fresnais.

Medarbetarna själva anser dock att de fått se utrymmet krympa allt mer. Flera av medarbetarna påpekar att de senaste åren har kommit att handla allt mer om ekonomi och besparingar. Dessutom menar de att de fått ett ökat ansvar utan att det har visat sig i plånboken, vilket skapat ett missnöje. Ansvaret och delaktigheten i sig upplever de som positivt men att det har inneburit att tiden för spontant arbete har minskat. De menar att en större bemanning skulle kunna öka detta utrymme i vissa fall.

Uppmuntras det från ledningen att jobba med egna idéer och projekt utanför det vardagliga arbetet?

Medarbetarna håller med om att detta uppmuntras av cheferna. Kreativitet och nytänkande som kan gynna verksamheten är något som alla anser uppmuntras, även om utrymmet för detta som sagt minskat.

Schneider menar att det finns *en vilja* att detta ska uppmuntras och man försöker väl från toppen att uppmuntra. Men man kan behöva titta sig i spegeln ibland och menar att det är en sak att signalera ut något men något annat att sedan också stå för det. Det kan vara svårt att rubba gamla strukturer i organisationen och då och då behöver vi påminna dem om att de faktiskt vill att vi ska jobba med egna initiativ och idéer. Johansson menar att har man en gång gått på en nit och fått kritik för en idé man haft så ska det mycket till för att man ska våga på nytt.

Skulle du beskriva proAros som en innovativ organisation? Varför/varför inte?

Nej, menar alla enhetschefer. Inte som en innovativ organisation men däremot som en organisation med innovativa ambitioner. Men nej, den inte framme än. Men framförallt anses proAros innovativa förmåga vara större i jämförelse med andra kommunala verksamheter. ProAros är fortfarande för toppstyrt menar Schneider, *”det finns en del pyramider kvar som behöver rivas”*. Johansson menar att även om ambitionerna finns där så finns det klara problem i genomförandet av nya idéer. Han menar att man ibland skulle behöva lyfta in kompetenser utifrån för att klara vissa saker istället för att göra det själva. Ett bättre samarbete med både interna och externa aktörer för att bättre klara av genomförande av förändringar.

4.3. Ledarskap och management

Synen på ledarskapet och dess uppgifter har en central roll i denna studie och det kan därför vara intressant att se till hur enhetscheferna ser på ledarskap och sina viktigaste uppgifter. Johansson menar att en tydlig vision är viktigt för ledarskapet eftersom man som chef då får en tydlig struktur för sitt arbete och ett mål som smittar av sig på medarbetarna.

”En chef måste vara duktig på att fika” menar Johansson. Det vill säga, vara en del av gemenskapen och även att ställa en hel del ”dumma” frågor som uppmuntrar till eftertanke. En chef behöver inte vara den mest kunniga inom alla områden, det är snarare bara dumt att *inte* delegera och utnyttja den breda kompetens som finns i organisationen, anser Johansson.

Schneider menar att ledarskap är påverkan, att kunna påverka en eller flera i en viss riktning. En viktig del i detta är då även att någon låter sig påverkas och det är även det som Schneider anser skiljer ledarskap från chefskap. Då det senare är något man förtjänar så är chefskap endast något som tilldelas.

Fresnais ser ledarskap som en service, att skapa förutsättningar för medarbetarna att kunna göra ett bra jobb. De viktigaste uppgifterna anser Fresnais vara att trygga ekonomin, för det är först när ekonomin är i balans som andra saker kan prioriteras, menar Fresnais och drar paralleller till Maslows behovstrappa och att den grundläggande tryggheten måste finnas för att man ska våga testa nytt.

För medarbetarna handlar ledarskap om att vara lyhörd, konsekvent och samarbetsvillig. Ledarskap, menar de inbegriper snarare att vägleda än att bestämma. En medarbetare menar att en chef har sista ordet medan en ledare är den som får saker och ting gjort. Medarbetarna på Mediagruppen menar även att de själva är ledare när jag frågar vem som är deras ledare. De menar att det är de som leder arbetet och chefen ser till att de kan göra detta på bästa sätt. De andra medarbetargrupperna som intervjuas anger sin chef när jag frågar om vem som är deras ledare.

En del av ledarskapet är ju det personliga ledarskapet och individens kompetens och lärande. Hur ser det egentligen ut med utvecklingsmöjligheter inom proAros enligt respondenterna?

Fresnais menar att det finns många möjligheter till vidareutveckling för den som vill. Han menar att kunskap är det enda sättet de kan konkurrera på och att innovation handlar om kompetens. Sen beror det på individen om den ska gå en särskilt utbildning eller läsa på högskolan eller vad det nu är som krävs. Johansson som är chef inom skolområdet menar att det ju är en del av deras koncept så det är något de givetvis satsar på. Schneider håller med om att möjligheterna till personlig utveckling är stora men att de personliga intressena spretar. Det viktiga är ju att kunna passa in vidareutbildningen för personalen med verksamhetens uppdrag. En av Schneiders medarbetare har till exempel fått möjlighet att gå en kurs i bildbearbetning efter att han fått ansvar över fritidsgårdens hemsida. Andra medarbetare menar att de har möjlighet att gå utbildningar via intranätet. Mediagruppens medarbetare berättar att de uppmanas att aktivt söka vägar för att skaffa sig ny kompetens, de har bland annat detta som en stående punkt på sin mötesagenda.

5.

Diskussion

I detta kapitel för jag en diskussion kring de begrepp och områden som ingår i studien för att föra dem samman och granska delarna både i förhållande till varandra och ur ett helhetsperspektiv. Denna diskussion har för avsikt att leda fram till och ligga till grund för de slutsatser som redovisas i nästa kapitel.

5.1. Behovet av innovation

Denna studie sker på uppdrag av den kommunala utförarorganisationen proAros utvecklingschef i Västerås. proAros står inför samma förändrade förutsättningar och ökade konkurrens som många andra offentliga organisationer i spåren av NPM: s reformer. proAros såg därför ett behov av att öka sin konkurrenskraft för att kunna bibehålla lönsamhet i verksamheten. proAros behöver alltså förändra sitt sätt att bedriva verksamhet, de behöver ersätta den gamla monopollogiken med en konkurrenslogik som Ahrenfelt (2001) skulle ha uttryckt det. De behöver anpassa sin verksamhet till kundens behov och effektivisera arbetet för att kunna uppfylla uppdragsgivarens mål och förväntningar (Klang, 2010). Om proAros misslyckas med detta kommer uppdragen från kommunen att gå till någon annan. Innovation i den förenklade betydelsen att identifiera möjligheter och omsätta dessa till framgång är således ett verktyg som proAros vill använda för att möta de nya förutsättningarna.

Men att jobba med innovation innebär en viss teknik, på samma sätt som tekniken att använda en bormaskin skiljer sig från att spika i en spik. Tidiga handböcker kring organisationsstrategi fokuserar ofta på differentiering *eller* pris. Innovation handlar om att fokusera på båda två – *samtidigt!* Kim och Malbourgne (2005) menar att för att detta ska vara möjligt krävs en organisation vars alla aktiviteter och hela system verkar för att identifiera möjligheter till ökat värde och minskade kostnader. Att införliva innovation i den övergripande strategin handlar således om att anpassa hela organisationen till detta arbete. Det räcker inte att bara säga att *”nu ska vi jobba med innovation. Se nu till att komma på lite nya idéer”*. Organisationen måste även kunna ta tillvara på idéerna, de måste kunna se möjligheterna för hela organisationen och de måste även ha förmågan att omsätta idéerna praktiskt och ge dem bärkraft.

Hamel och Breen (2007) menar att det är vanligt att organisationer som vill jobba strategiskt med innovation inte tar tillvara på den grundläggande ”gräsrots-aktivismen” i företaget, det vill säga ett grundläggande ifrågasättande och utmanande av befintliga arbetssätt och mål. Istället begränsar de sig till att förändra sitt språkbruk och uppmuntra idéer utan att förändra de mentala uppfattningarna över hur en organisation skall arbeta och styra. I proAros har den högsta ledningen utarbetat en innovationsmodell som syftar till att underlätta

omställningen till en innovationsstrategi. Problemet med denna modell, än så länge, är att få inom organisationen känner till den. Varken medarbetare eller chefer upplever att den har någon direkt påverkan på deras verksamhet. Detta kan tolkas som att modellen inte är förankrad i organisationens lägre nivåer och att engagemanget på ”gräsrotsnivå” därmed inte tas tillvara. Modellen i detta skede blir därför inte mer än en pappersprodukt på ledningsnivå.

Den enda av innovationsmodellens aktiviteter som kom upp under intervjuerna var innovationspriset. Värdet i att vinna detta pris upplevdes av enhetschefen vara att personalens självkänsla kunde stärkas inför det egna arbetet samt att det genererade en artikel i den lokala tidningen. Självkänsla och stolthet inför det egna arbete är nog så viktigt och som Salem et al (1992) beskriver det är detta ofta en effekt av att medarbetarna får utrymme och ansvar i det egna arbetet.

Så visst kan innovationspriset ha en positiv påverkan på innovationsförmågan inom organisationen i och med att det uppmärksammar och belönar projekt, individer och grupper som tar initiativ vilket kan verka uppmuntrande på andra och bidra till skapandet av en initiativtagande kultur. Men det finns också en risk förknippad med de som vinner priset. Risken utgörs av att de i samband med att de premieras för sitt jobb anser sig vara klara. Att målet har nåtts och allt de behöver göra nu är att förvalta det de redan har. Motivationen som innovationspriset i form av extern energi ger kan därmed gå förlorad. Om det initiativ som premierats inte är integrerat i organisationen och systemet som helhet – det vill säga att projektet enbart genomfördes för avdelningens egen vinning utan tanke på organisationens som helhet – riskerar avdelningen att sluta sig kring sin egen framgång. Något som resulterar i ökad entropi och oanvändbar energi i förhållande till organisationens gemensamma mål.

Vad jag försöker säga är det finns en risk i att proAros avdelningar blir för separerade från varandra och att de bara ser till sitt eget bästa. Ahrenfelt (2001) kallar detta för egennytta, som en motsats till totalnytta. I intervjuerna ges en bild av att de olika avdelningarna skiljs åt med ”vattentäta skott” och uppdrags- och budgetansvar som försvårar samarbete över gränserna inom organisationen. Resultatet blir, som också uttrycks i intervjuerna, att det egna arbetet går först och att det inte finns tid eller ork att arbeta totalnyttigt. Totalnytta innebär att delarna inom ett system kan samarbeta och komplettera varandra. Ahrenfelt (2001) beskriver det som att delarna tillsammans har möjligheter som de saknar enskilt, först när delarna kan samverka med varandra som en helhet kan organisationens fulla potential uppnås och användas. För att detta ska kunna bli verklighet är öppenheten i systemet en förutsättning för att energi ska kunna flöda genom organisationen och bidra till ett gemensamt sammanhang som delarna tillsammans kan ställa sig bakom. Det verktyg som i proAros innovationsmodell kallas innovationslots innebär att en person har till uppgift att samordna och kommunicera gränsöverskridande insatser som syftar till innovation. Den föregående utvecklingschefen inom proAros underströk vikten av att permanentera innovationslotsfunktionen som en fast tjänst inom organisationen (Klang, 2010). Dock har jag i skrivande stund fått information från proAros att tf.

utvecklingschef har för avsikt att innovationslotsfunktionen läggs under utvecklingschefens ansvar. Jag ser två problem med detta beslut. Dels att samarbete och kommunikation mellan enheter inte läggs på en operativ nivå utan makten över samordningen behålls på en strategisk nivå inom organisationen. Detta gör att enhetschefer som vill ha hjälp med samordning och kommunikation måste gå omvägen uppåt i organisationen och invänta beslut – vilket har en negativ effekt på självständigheten. Innovationslotsen ska även verka som en coach och bollplank åt kreativa idéer i organisationen. Att lägga den typen av coachning på en hierarkiskt hög chefsnivå flera steg över medarbetarna förstärker bara den befintliga maktkoncentrationen. Jag har även svårt att tänka mig att medarbetare frivilligt skulle ta sina idéer till en chef på ledningsnivå, särskilt när det finns en kultur som *inte* uppmuntrar ifrågasättande och utmaning av befintliga maktstrukturer. Innovationslotsen har möjlighet att vara en funktion som bidrar till att överbrygga de ”vattentäta skott” som upplevs försvåra gränsöverskridande samarbete inom organisationen. Men då bör funktionen placeras i en oberoende ställning gentemot medarbetare och chefer på en operativ nivå för att underlätta kommunikation och tillgänglighet.

I ett systemteoretiskt synsätt på organisationen deltar alla delar i systemet i ett integrerat och dynamiskt kraftfält där påverkan på en del även påverkar en annan. Det här synsättet tar tillvara på den komplexitet som präglar organisationer av idag och betonar vikten av goda relationer inom och utom systemet. Organisationer påverkas av relationer både internt och externt och för att dessa relationer ska kunna fungera på bästa sätt och främja en samverkan krävs en öppenhet mot alla fem nivåer.

En organisations fem nivåer

(Bakka et al, 2006:24):

- Individ
- Grupp
- Organisation
- Samhälle, kultur, institution
- Internationell

Offentliga organisationer lyder under *offentlighetsprincipen* som är ett förhållningssätt som innebär att offentliga organisationer ska vara öppna för granskning för den som vill. E-post, anteckningar, mötesprotokoll, i stort sett allt som inte är hemligstämplat ska kunna finnas tillgängligt för medborgare och media. Detta förhållningssätt har satt sina spår i organisationen menar respondenterna. ”Vi har ju blivit matade så länge nu med att vi ska vara öppna och samverka” säger en enhetschef. I vissa fall kan det få konsekvenser som att man helt enkelt struntar i att föra anteckningar i rädsla över att konkurrenter ska få tag i känslig information (Andersson, 2009). Men respondenterna i denna studie uttrycker snarare att det har en positiv påverkan på öppenheten i systemet. Alla har tillgång till information om de olika avdelningarna och kan på så sätt engagera sig i att komma med förslag eller synpunkter som kan utveckla verksamheter – detta gäller både internt och externt. Men hur villig är man att dels lägga sig i andras verksamheter och hur väl skulle det tas emot? Vet inte, men det är sannerligen en utnyttjad möjlighet som proAros ledning förvisso har försökt utnyttja genom att introducera en idébank som har för avsikt att samla idéer från hela verksamheten på ett ställe (Klang, 2010).

Problemet som jag uppfattar det efter att ha lyssnat på respondenternas svar är att de inte upplever att det varken finns tid eller ork att tänka utanför den egna verksamhetens ramar. Medarbetarna uttrycker det som att det inte finns tid för spontant arbete på grund av för lite personal. Detta kan såklart variera mellan olika avdelningar. Men det kan även ha att göra med strukturella problem snarare än personalbrist. Ett av chefens ansvar är ju att se till att medarbetarna har de rätta strukturella förutsättningar som krävs för att de ska kunna göra ett bra jobb. Om medarbetare upplever att det inte finns utrymme för spontant eller eget arbete finns ju inte de rätta förutsättningarna där. Det finns då anledning att ifrågasätta både strukturer och processer för att se om det finns möjlighet att förändra något – och här har medarbetarna själva ett delat ansvar eftersom chefen endast sätter ramarna medan medarbetarna är de som fyller ramarna med ett operativt innehåll (Kesting & Ulhøi, 2010). Detta, som en av enhetscheferna uttrycker det, kräver en organisationer som tillåter och uppmuntrar detta, något som proAros organisation idag, enligt enhetschefen, inte anses tillåta.

5.2. Organisatorisk innovativitet

Rogers (2003) visar på ett antal oberoende variabler i organisationen som tillsammans kan ha en påverkan på den organisatoriska innovativiteten. Dessa oberoende variabler delas in i tre grupper som i sin tur består av ett antal underkategorier. Nedan utgår jag ifrån dessa tre oberoende variabler för diskussionen kring dessa områden kopplade till proAros organisation.

Individual leader characteristics. Att tala om de individuella ledaregenskaperna skulle kunna misstolkas som att det handlar om chefens egenskaper. Jag ser det snarare som att det handlar om individens personliga förmåga att leda sig själv och andra. Tidd et al (2005) beskriver det som att innovation alltid har handlat om människor som kan kombinera kunskap, energi, entusiasm och kreativitet för att driva nya projekt framåt. Organisationen är således beroende av den samlade ledarkompetensen som finns hos samtliga medarbetare och chefer. När Rogers (2003) talar om att en positiv attityd till förändring har en positiv påverkan på den organisatoriska innovativiteten handlar det alltså om den samlade och generella attityden till förändring inom organisationen.

I proAros beskrivs den generella attityden till förändring som tudelad. Det finns alltså båda typer enligt alla enhetscheferna. Dels de som ser positivt på förändring och de som känner sig hotade. Johansson, beskriver det som att det finns de som har kommit till en sorts vinna eller försvinna insikt och de är mycket positiva till förändring eftersom de inser att det kanske inte klarar sig annars. De som är mindre positiva och i vissa fall negativa till förändring är de enheter som har ett framgångsrikt koncept som funkade bra hittills. Risken finns att den senare gruppen lutar sig för mycket på tidigare framgångar och därför inte märker hur omvärlden förändras och ställer nya krav de inte kan leva upp till. Schneider menar att de flesta nog är positiva till förändring när den kommer på tal, men att attityden snabbt förändras när de själva påverkas av den och tryggheten hotas.

Vilken attityd medarbetare och chefer har till förändring kan därför sägas bero till stor del på huruvida de ser ett verkligt behov av förändring. De som ser att en

förändring är nödvändig är också mer positiva till en förändring än de som inte ser det behovet. En viktig del i organisationens innovativitet är därför att beslut om förändring är förankrade i hela organisationen för att på så sätt minska det motstånd som kan uppstå och försvåra processen. En kontinuerlig dialog kring de händelser som sker, både internt och externt, är en avgörande del i det innovationsfrämjande ledarskapet. Kesting och Ulhoi (2010) menar att medarbetare som en del av ledarskapsrelationen därför bör inkluderas i beslutsfattandet. Och att de i en sådan situation även får möjlighet och utrymme att reflektera kring kognitiva processer och givna antaganden (Carmeli et al, 2006). Genom att inkludera medarbetarna i ledarskapet och betrakta dem som en sorts medledare kan chefens egna kompetenser kompletteras med fler värdefulla kompetenser och perspektiv. Dessutom tvingas medarbetarna att sätta sig in i ett bredare perspektiv om de är delaktiga i beslutsfattandet och får då även en större förståelse för de beslut som fattas. Detta sätt river de osynliga gränser som kan finnas mellan chef och medarbetare och tar större hänsyn till relation snarare än auktoritet. Värt att betona är att det offentliga ledarskapet är komplext i sin natur med anledning av de många och motstridiga intressen som finns i systemet. Bland dessa intressenter är medborgare, media och politiker särskilt närvarande och skapar ett tryck på både organisationen och ledarskapet som både chefer och ledare måste förhålla sig till. Ofta finns det motstridiga krav och intressen som kolliderar. En av enhetscheferna i intervjuerna nämner detta i samband med att det kan vara svårt att veta vems viljeinriktning som gäller. Offentliga ledare bör därför vara ytterst lyhörda för de olika krav och intressen som finns i omvärlden för att därigenom kunna fatta beslut som grundar sig på de behov som kunder och uppdragsgivare har. Detta är såklart inte helt enkelt när behoven ibland kan stå i konflikt med varandra och beslutsfattare inom offentliga sektorn står därför ofta inför valet att fatta det minst dåliga beslutet. Genom att inkludera fler aktörer i beslutsfattandet, på olika nivåer inom organisationen, kan på så sätt fler öron inkluderas i avlyssnandet av omvärldens behov. Vilket kan ge bättre förutsättningar för anpassning till kundens föränderliga behov och intressen.

Sawyer (2007) menar att innovativa grupper har en förmåga till självorganisering och en del i denna förmåga kan vara just att de får utrymme till reflektion och kreativitet samtidigt som de är delaktiga i de beslut som fattas. Attityden till de förändringar som sker får därigenom möjlighet att bli mer positiv eftersom beslutet om förändring har föregåtts av en gemensam insikt om ett behov. Ledarskapet handlar därför lite om chefens egenskaper och mer om relationen mellan chef och medarbetare och hur väl denna fungerar. Denna första oberoende variabel har därför möjlighet att påverka den organisatoriska innovativiteten positivt genom att ta hänsyn till ledarskapsrelationens karaktär och förmåga att skapa en positiv attityd till förändring.

Internal characteristics of organizational structure. En centraliserad organisation koncentrerar makten över beslut till ett fåtal individer. Detta går alltså stick i stäv med det resonemang som fört ovan om ledarskapet som en tudelad relation. Rogers (2003) beskriver det som att en hierarkiskt hög organisation lägger den beslutande makten för långt ifrån den som faktiskt

påverkas av besluten, de individer som fattar besluten i en centraliserad organisation har därför dålig översikt och förståelse för den operativa verksamheten vilket kan skapa irritation och motstånd. Relationen mellan beslutsfattande chefer och operativa medarbetare skadas därför och det handlar snarare om order än samverkan. En decentraliserad organisation lägger istället makten närmare den operativa verksamheten och ger därför bättre förutsättningar för självorganisering och inkludering av medarbetarna i besluten.

Två av enhetscheferna i studien beskriver proAros som en toppstyrd och stelbent organisation med en komplex uppbyggnad som, för en utomstående, kan vara svår att överblicka. Bland annat nämns att friheten som uppmuntras av proAros ledning oftast begränsas till cheferna och att makten i själva verket ligger ett par snäpp över de som har det operativa ansvaret. Detta trots att ledarskapsfilosofin som Gladh Eriksson (2010) talar om skall inbegripa att ”*tillvarata medarbetarnas kompetens, idériakedom och lust att prova.*” Vi kan därför välja att tolka proAros som en centraliserad organisation med decentraliserade ambitioner. Eller som Schneider uttrycker det: ”*Det finns fortfarande en del pyramider kvar att riva*”. Decentraliserade organisationer lägger makten närmare de som omfattas av besluten och lägger ansvaret på de olika avdelningarna och divisionerna. Det toppstyrda förhållningssätt som nu råder i proAros visar sig bland annat i att toppen av hierarkin har svårt att se nyanserna som skiljer de olika verksamheterna åt och fattar därför beslut som grundar sig på resultatet som helhet. Ett exempel visar sig i Schneiders beskrivning av att han blivit ålagd att följa ett program för att komma tillrätta med den höga andelen sjukskrivning i organisationen – även om hans avdelning inte har detta problem. Vore det inte bättre om varje avdelning själva fick besluta i denna fråga och att högsta ledningen istället är en kontrollfunktion som följer upp och utvärderar resultatet? På så sätt läggs makten över beslut och genomförande hos de som har den bästa insikten i verksamheten, det vill säga de som faktiskt jobbar i verksamheten. Toppstyrningen som nu råder riskerar att hänsyn inte tas till de skillnader som finns inom organisationen och att alla därför dras över en kant.

Enhetscheferna beskriver proAros organisation som komplex och en hög grad av komplexitet är något som Rogers (2003) menar har en positiv påverkan på problemlösning och kreativitet. Däremot talat respondenterna om en komplex *struktur* medan Rogers (2003) talar om *komplexitet i arbetet*. Inte samma sak alltså. Däremot kan jag se att proAros främsta uppgift, oavsett verksamhetsområde, i grunden handlar om möten med människor och omvårdnad om människor. Eftersom alla människor har olika behov och förutsättningar kan varje möte därför antas skilja sig ifrån nästa och inkluderar därför en relativ grad av social komplexitet som måste hanteras av medarbetare och chefer. Rogers (2003) menar att komplexitet i arbetet ofta uttalas genom ett behov av utbildning men vi kan även se det som att komplexitet i arbetet är en positiv kraft för organisationens innovativitet eftersom det motverkar formalisering. Eftersom varje situation kan skilja sig från den föregående motverkas formalisering till en viss gräns. Men om både brukare och medarbetare under en längre tid träffas i en viss situation kan vi anta att en viss formalisering kan uppstå i mötet.

Formalisering är på samma gång en trygghet eftersom de inblandade vet vad som väntar. Schneider menar att en av chefens uppgifter är just att skapa trygghet för personalen. Men jag menar att denna trygghet bör balanseras mot en variabilitet i aktiviteterna på arbetsplatsen. Tryggheten ska ligga i anställningen och den anställdes egen kompetens medan variabilitet i arbetet kräver en kontinuerlig problemlösning och nytänkande (Rogers, 2003). För precis som Hamrefors (2010) säger så uppstår förändring när ordning och kaos möts. Chefens uppgift för att främja innovation blir således att se till att anställningarna kan tryggas genom en god ekonomi och lönsamhet samt att medarbetarna får möjlighet till lärande och utveckling som gör dem trygga i sin kompetens. Men när det gäller uppgifterna som utförs i verksamheten bör chefen verka för att införa variabilitet som motverkar formalisering. Det är när rutiner fastnar som de slutar ifrågasättas. Och när ingen ifrågasätter arbetet slutar det utvecklas. ”Vi har alltid gjort så här” – men ingen vet varför.

Variabilitet kan skapas genom att medarbetarna kontinuerligt byter uppgifter med varandra, genom interna utmaningar eller på andra sätt som tvingar dem till att tänka nytt och inte faller in i rutin. Både enhetschefer och medarbetare uppger i intervjuerna att de upplever proAros som väldigt regelstyrd och att denna styrning härrör från att det är en offentlig organisation. Men som framkommer i intervjuerna kan denna regelstyrning skapa en kultur som inte uppmuntrar att någon utmanar eller ifrågasätter de regler och rutiner som finns. För visst är det så att regler och rutiner skapar effektivitet och effektivitet är viktigt för en skattefinansierad verksamhet. Men hur vet man att det inte finns andra sätt som är än mer effektiva om man inte provar? Kim och Malborougne (2005) menar att innovation förutsätter att hela verksamheten ständigt ifrågasätter och utmanar det befintliga för att identifiera möjligheter. Schumpeters (2004) definition av innovation utgår ju ifrån att resurser tas ifrån sitt nuvarande syfte och kombineras på nya sätt. Grundläggande är därför att ständigt utmana och ifrågasätta de regler och rutiner som finns och ett sätt att göra detta på är just att, medvetet, föra in element av kaos i ordningen för att låta dessa mötas. Ett bra sätt för chefen kan vara att, som Johansson uttrycker det, ”ställa dumma frågor”. Att som chef ställa frågor som ”varför gör vi så här, hur funkar det här” så kan chefen uppmuntra till eftertanke bland medarbetarna. Om de måste svara på dessa frågor och svaret blir ”för att vi alltid gjort så” kan det vara dags att se över värdet i just det momentet.

Rogers (2003) tar även upp en variabel som han kallar *interconnectedness* som handlar om hur sammankopplade de olika delarna i organisationen är. Tidd et al (2005) menar att innovation är en aktivitet som inkluderar hela organisationen vilket innebär att det krävs en organisk struktur som underlättar samarbete över avdelningsgränser. Dougherty (ur Shane, 2008) för ett intressant resonemang som handlar om att struktur och ordning snarare har kommit att ses som målet, när det i själva verket bör ses som ett verktyg för att uppnå de gemensamma målen för organisationen. I proAros begränsas samarbete över avdelningsgränser dels genom att olika avdelningar har egna budgetar som fungerar som vattentäta skott mellan avdelningarna och hämmar gemensamma aktiviteter, men dels även på grund av den uppdragsfunktion som proAros verksamheter har.

proAros är en kommunal utförarorganisation som får resurser tilldelade för att utföra ett visst uppdrag. Det vill säga att även om en avdelning kan identifiera ett behov som ligger mellan sitt eget och ett annat verksamhetsområde begränsas de i att behovet ligger utanför deras eget uppdrag och således inte något de fått pengar för att göra. Detta motverkar kreativiteten, menar Schneider. Jag menar att det även skapar en egennyttig organisation som genom uppdraget uppmuntras till att se till sig själv i första hand. Även om proAros ledning sänder ut signaler och uttalar vikten av gränsöverskridande samarbeten ligger begränsningen i verksamhetens strukturer. Detta sänder ut dubbla signaler till enhetscheferna som dels ska ta ställning till proAros viljeinriktning och dels till stadens viljeinriktning. Den satsning som proAros gör på att öka den organisatoriska innovativiteten har på så sätt blivit en pappersprodukt som riskerar att gå om hänsyn inte tas till befintliga strukturer.

Kommunikation och samarbete externt och internt är en förutsättning för utveckling och framåtskridande i innovationsarbetet, menar Bastoe och Dahl (1996). Men medarbetare och chefer inom proAros menar att det varken finns tid eller resurser till totalnyttigt arbete och att det egna arbetet därför går först. Låt mig ta ett exempel för att förklara hur jag ser på fördelarna med totalnytta. En TV som fungerar och skänker underhållning till dess betraktare i soffan är ett resultat av att alla små delar fungerar och fyller sitt syfte. På så är det en förutsättning av varje del fungerar som den ska. Men för att förstå hur en TV fungerar måste man förstå varje del och dess påverkan på de andra delarna. Delarna tillsammans har egenskaper som de saknar var för sig (Ahrenfelt, 2001).

För att förstå proAros organisatoriska innovativitet är det då självklart en förutsättning att varje avdelning fungerar bra, men för att förstå organisationen som helhet är det nödvändigt att även ta hänsyn till hur de olika delarna fungerar tillsammans. Samarbete mellan de olika avdelningarna inom proAros har fördelar i att fler perspektiv och kompetenser kan tas tillvara. det ger även möjlighet till friktion och konflikter som (konstruktivt hanterade) ger variabilitet i det dagliga arbetet. Kreativa idéer är sällan resultatet av en ensam individs snillerika uppenbarelse, utan är nästan alltid resultatet av en process av samarbete. Som vi kan se i Sawyers (2007) beskrivning av den samarbetsprocess som föregår kreativa idéer är det i miljöbytet som idén oftast uppenbarar sig. Men för att sedan utveckla idén och ge den bärkraft krävs tillgång till fler idéer och perspektiv. Att avgränsa delarna i en organisation innebär på så sätt att man riskerar att låsa in värdefulla kompetenser så att de inte kommer organisationen som helhet till nytta.

Men för att individer på olika avdelningar i proAros ska kunna samarbete är det nödvändigt att det finns tid och energi över till detta när det egna arbetet är utfört. Som i exemplet med TV:n ovan är de enskilda delarnas funktionalitet en förutsättning för att helheten ska fungera, men energin måste även räcka till att samverka med övriga komponenter i systemet för att de ska kunna fungera tillsammans. Risken i att utveckla delarna var för sig i en organisation, avgränsade från varandra, är att de utvecklas åt olika håll och helt enkelt blir inkompatibla med varandra. Utvecklingen måste således ske utifrån ett gemensamt

sammanhang, ett antal gemensamma mål som avdelningarna strävar efter och som endast kan uppnås om de samarbetar. Rogers (2003) kallar resurser som finns tillgänglig utöver det vardagliga arbetet för *organizational slack*, vilket låter som en negativ beskrivning av något som i grunden är positivt för den organisatoriska innovativiteten. Denna variabel handlar om att det måste finnas resurser över till spontant arbete. De senaste åren inom den offentliga sektorn har, menar medarbetarna i intervjuer, handlat nästan uteslutande om att minska kostnaderna. Med bakgrund av det resursslöseri som Europeiska centralbankssystemet (ECBS) anklagat Sveriges offentliga sektor för är det kanske inte så konstigt. Men problemet är att man samtidigt inte har jobbat med värdeökning. Att bara minska kostnaderna riskerar att även värdet minskar. Värdeinnovation, enligt Kim och Malborougne (2005) handlar istället om att fokusera på båda delarna samtidigt. Resultatet av den kostnadsminskning i vissa avdelningar i proAros har blivit att även utrymmet för spontant och eget arbete minskar, och som vi har sett är utrymme för eftertanke och kreativitet nära förknippat med innovation. Rogers (2003) menar att ett visst *organizational slack* är nödvändigt eftersom innovation kräver energi och resurser som kanske inte direkt är kopplade till uppdraget. Det går inte på förhand att avgöra om en idé kommer att bli en innovation och det är därför viktigt för den organisatoriska innovativiteten att organisationens struktur ger utrymme för spontanitet och kreativitet.

proAros är en organisation med över 9000 anställda och respondenterna menar att detta märks på olika sätt. Bland annat nämns den breda kompetens och erfarenhet som finns samlad inom organisationen. Men som vi sett begränsas möjligheterna till att ta tillvara på denna kompetens och erfarenhet av organisationens struktur. Rogers (2003) menar att storleken är att betrakta som en positiv variabel i förhållande till den organisatoriska innovativiteten eftersom en stor organisation oftare har bättre resurser som kan utnyttjas i det innovativa arbetet än små organisationer. Men det är inte storleken i sig som har en positiv påverkan anser jag, eftersom det egentligen handlar om hur de oberoende variablerna kan anpassas och utnyttjas utifrån organisationens förutsättningar. Ett litet företag som lyckas väl med att sammanföra de variabler som finns med i Rogers (2003) modell har såklart bättre förutsättningar för innovation än ett stort företag som lyckas sämre, oavsett vilka resurser de har. Storleken kan alltså ha betydelse – men bara om hänsyn tas till de variabler som nämnts här.

External characteristics of the organization. Den sista variabel som Rogers (2003) tar upp är öppenheten i systemet. Som vi sett i beskrivningen av ledarskapet som en del i ett dynamiskt system av relationer (Ahrenfelt, 2001; Bakka et al, 2006) är utgångspunkten att ett öppet system är öppet för intryck och signaler utifrån och har därför bättre förutsättningar än ett slutet system att få in ny energi i organisationen från kunder, konkurrenter och andra aktörer i omvärlden. En sluten organisation har inte möjlighet att ta tillvara på det utbyte som omvärlden ger i form av energi.

Både enhetschefer och medarbetare i proAros menar att de uppmuntras att samverka och samarbeta med andra aktörer utanför den egna organisationen. I och

med offentlighetsprincipen som är en del av den grundläggande kulturen inom offentliga verksamheter som proAros har öppenhet varit en del av struktur och kultur under lång tid. Respondenterna menar att de har blivit ”matade” med att de ska vara öppna och samarbeta med samhället under så lång tid att det känns naturligt för dem. På så sätt kan offentliga verksamheter ha en fördel gentemot privata företag som oftare skyddar information för att skapa sig konkurrensfördelar. proAros, och andra offentliga verksamheter, skulle istället kunna göra tvärtom – använda sin ålagda öppenhet till att samarbeta effektivt med både offentliga och privata företag samt uppmuntra invånarna i samhället att bidra med idéer. Eftersom öppenheten finns där naturligt i organisationen bör den också utnyttjas till organisationens fördel genom att använda den som ett medel för att bygga och bibehålla relationer till omvärlden, vilket även stödjer det samhällsnyttiga syfte som offentliga organisationer har med sin verksamhet.

6.

Slutsatser och rekommendationer

Vi har nu kommit fram till slutet av denna studie och i detta kapitel ska därför den övergripande frågan besvaras och jag ska även dela med mig av ett antal rekommendationer till uppdragsgivaren.

6.1. Hur kan ledarskapet främja en ökad organisatorisk innovativitet?

Genom denna studie har jag tagit upp ett antal olika faktorer och variabler som anses ha en påverkan av något slag på den organisatoriska innovativiteten. Huvudfrågan i det här sammanhanget är som bekant hur ledarskapet kan påverka organisationens förmåga att innovera. Det är därför hög tid att denna fråga får sitt svar. Jag ska därför först se till denna fråga generellt med en översikt av teoretisk data innan jag går vidare med ett par rekommendationer till uppdragsgivaren proAros som bygger på både empirisk och teoretisk data.

Som vi sett är det möjligt att se ledarskapet som *en* relation av flera inom ett system. Alla dessa relationer inom systemet påverkar och påverkas i varierande grad av varandra. Ledarskapet beskrivs ofta som en annan sida av chefskapet. Jag ser på det lite annorlunda. En chef är en formellt utsedd roll, med vilken en viss auktoritet och beslutanderätt följer. För att kunna utföra sina uppgifter på bästa sätt måste chefen ha en uppsättning kompetenser. Dessa kompetenser har jag här valt att dela in i två huvudkategorier; *manager och ledare*. Som tabell 1 på sidan 22 visar så finns det en uppenbar skillnad, *kompetensmässigt*, i dessa båda begrepp. *Managerkompetens* handlar om att ha förmågan att styra system, ekonomiska resurser, teknologi, resultatorientering och strategi. Detta associerar jag med hårda delar i chefsrollen, ramarna och grunderna för verksamhetens styrning. *Ledarkompetensen* däremot handlar mer om mjukare delar som att inspirera och motivera, mänskliga resurser, kultur, utveckling och lärande. Genom att betrakta manager och ledare som *kompletterande kompetenser* istället för *roller* får vi ett perspektiv på chefsrollen som inkluderar den uppsättning förmågor som chefen behöver ta hänsyn till och kontinuerligt anpassa till organisationens förändringar.

Genom att betrakta *ledarskap* som en tudelad *relation* inkluderas även de ledda i processen – inte bara chefen. Att vara chef innebär (oftast) personalansvar och som vi sett ovan ställer mänskliga resurser krav på en viss ledarkompetens. Men huruvida medarbetarna, som får representera de mänskliga resurserna i

organisationen, alls väljer att låta sig ledas av sig själva. Chefen kan bara påverka medarbetarna till en viss gräns. Medarbetarnas roll i ledarskapet bör därför inte förringas. Som föreslagits i denna studie kan ledarskapet ses som en dynamisk relation mellan chef och medarbetare där chefen sätter ramar och skapar förutsättningar medan medarbetarna fyller ramarna med ett operativt innehåll och ger återkoppling. I ett tjänstemöte är det medarbetaren som har möjlighet att påverka resultatet mer än chefen – chefen kan bara försäkra sig om att medarbetaren har tillgång till de resurser och förutsättningar som krävs för att den ska kunna göra bästa möjliga av detta möte. Medarbetaren bör då även få utrymme att själv välja hur de tillgängliga resurserna ska användas beroende på situation eftersom det är medarbetaren som där och då har möjlighet att skapa värde för kunden. En föränderlig och komplex omgivning innebär att organisationer måste kunna utveckla sin innovativa förmåga för att kunna konkurrera och skapa värde åt sig själv och till kunden. Den organisatoriska innovativiteten anses kunna öka om organisationen är:

- Decentraliserad
- Flexibel
- Öppen

Och om den har:

- Sammankopplade delar
- Överblivna resurser (som i extra utöver till det vardagliga arbetet)
- En generell positiv attityd till förändring
- Komplexa arbetsuppgifter som motverkar formalisering och kräver nytänkande och problemlösning

Detta är ett urval av variabler som både chefer och medarbetare måste hantera för att kunna främja den organisatoriska innovativiteten. Dessa punkter har diskuterats ingående i föregående kapitel och för att undvika att upprepa mig vill jag istället gå direkt till kärnan som jag ser det.

Som svar på frågan hur ledarskapet kan främja den organisatoriska innovativiteten kan jag generellt säga att det är i relationen mellan chef, medarbetare, organisation och omvärld som förutsättningarna skapas. Hur dessa relationer bör se ut beror på vad organisationen vill uppnå med att jobba med innovation, vilken typ av innovation det handlar om och hur relationerna inom systemet ser ut. Men ett par generella punkter vill jag ändå ta upp som jag anser spela en avgörande betydelse och som ledarskapet har möjlighet att påverka:

- *Samarbete* – Det är genom samarbete som idéer kan tillåtas att växa och förädlas. Organisationen måste därför tillåta och möjliggöra ett gränsöverskridande samarbete för att fler perspektiv och erfarenheter ska kunna ingå. Chefens uppgift ligger här i att anpassa strukturer och rutiner på ett sätt som skapar naturliga samarbetsvägar och som undviker att låsa in kompetens i slutna avdelningar. Chefen måste även kunna motivera och uppmuntra medarbetarna att samarbeta både inom och utom den egna avdelningen.

- *Energi* – för att medarbetarna ska kunna samarbeta med andra krävs att det finns tillräckligt med energi för att de ska vilja göra detta. Om energin inte räcker till kommer medarbetarna inte att prioritera samarbete och arbetet blir då egennyttigt.
- *Sammanhang* – för att medarbetare dels ska veta *vad* de ska lägga sin energi på och dels att de ska vilja det krävs ett relevant sammanhang. Hugger medarbetarna sten eller bygger de en katedral? Att skapa sammanhang kan göras genom gemensamma visioner och mål som säger något om organisationens identitet och kultur. Att medarbetarna kan identifiera sig med ett större sammanhang innebär att engagemang, motivation och förståelse för det egna arbetets effekter på helheten kan skapas.
- *Kompetens* – till sist måste både medarbetare och chefer ha den kompetens som krävs. Innovation handlar om att kunna kombinera kunskap, energi, entusiasm och kreativitet (Tidd et al, 2005). Kunskap blir därmed en avgörande del för organisationens innovativa förmåga. Men kunskap innebär egentligen bara att någon *kan* något, för att energin och kreativiteten ska kunna omsättas till något användbart krävs det även att den som har kunskapen också *vill* använda den. Kompetens kan därför ses som att både *kunna* och *vilja*. Organisationens medlemmar måste därför både besitta den kunskap som krävs samt att det finns en kollektiv vilja.

Ledaren som jag ser det är den som är en drivande kraft i arbetet. Det kan vara en chef, men det kan lika gärna vara en medarbetare. Chef och medarbetare ingår båda i ledarskapsrelationen och för att ledarskapet ska kunna främja den organisatoriska innovativiteten måste båda parter vara delaktiga i arbetet och komplettera varandra. Chefen bär det yttersta formella ansvaret för att medarbetarna har förutsättningarna som krävs (rätt struktur, kultur, mål, strategi, kompetens osv.), men medarbetaren har det operativa ansvaret att göra det bästa möjliga av de förutsättningar den ges. Ansvaret är därför lika delat men med olika områden. Medarbetarnas tillbakakoppling och tankar kring förutsättningarna bör av chefen ses som en värdefull kontinuerlig utvärdering av ledarskapsrelationen. Detta måste *uppmuntras och tillåtas*, för det är genom att utmana och ifrågasätta det befintliga som möjligheter till innovation kan identifieras.

Låt oss nu till sist ta en titt på några rekommendationer till uppdragsgivaren proAros efter att nu fått insikt i det innovativa ledarskapet.

6.2. Rekommendationer till uppdragsgivaren

proAros har som vi sett en strategisk plan för att använda innovation som ett verktyg för att bland annat stärka konkurrenskraften för organisationen. Nyttänkande och nya idéer är något som ledningen uttalar som välkommet samtidigt som högt till tak ska vara naturligt i diskussioner inom proAros. Men i intervjuerna med medarbetare och chefer inom organisationen framkommer det att detta är något som ännu inte är förankrat i verkligheten. Alla enhetschefer som intervjuas uppfattar proAros som en komplex och väldigt toppstyrd organisation – även om de upplever att proAros är mer förändringsbenägen än många andra kommunala organisationer som de själva känner till. Problemet är att det finns en underliggande kultur i organisationen som *inte* uppmuntrar utmaning och ifrågasättande av de rådande normerna och reglerna som finns. En offentlig organisation har, som vi sett, en rad olika intressenter att stå till svars inför och ordning på administrationen är viktigt för att motverka korrupcion i de statliga leden. Men det behöver inte innebära att det arbete som görs idag inte ska behöva stå fri från utmaning och konstruktivt ifrågasättande. Motstånd kan trots allt vara en värdefull källa till engagemang och delaktighet och bör således inte avfärdas.

Det innovativa ledarskapet handlar till stor del om att ge utrymme för medarbetarna att arbeta självständigt och kreativt; utrymme för samarbete internt och externt samt utrymme för delaktighet i beslutsfattandet. Som en grundläggande del i alla relationer, och således även ledarskapsrelationen, är öppenhet och kommunikation. Öppenheten är idag något som finns nedärvt inom proAros från offentlighetens redovisningsskyldighet inom offentlighetsprincipen och därför något som proAros har möjlighet att utnyttja för att dela och sprida information och idéer inom organisationen. Däremot finns det tydliga strukturella hinder som motverkar samarbete vilket idag riskerar att låsa in kompetensen i en järnbur, som Rogers (2003) uttrycker det. Som beskrivs ovan främjas den organisatoriska innovativiteten av att organisationens delar är sammankopplade och att det finns tillgängliga resurser till eget spontant arbete. Båda dessa punkter behöver proAros stärka. Idag upplever medarbetarna det som att deras ansvar ökat kontinuerligt och att kostnadsbesparingar har lett till att deras utrymme minskat.

En annan punkt som proAros behöver stärka är decentraliseringen av makt. I nuläget återfinns makten oftast ett par snäpp över de som utför arbetet vilket innebär att medarbetarna inte har möjlighet till delaktighet i beslutsfattandet och organiseringen över sitt eget arbete. Detta innebär att självständigheten och utrymmet för självledning minskar. Medarbetarna har då inte möjlighet att ta rollen som medledare i ledarskapsrelationen utan riskerar istället att bli en mottagare av order istället för en operativ partner som fyller strategiska ramar med innehåll och ger feedback.

Sammanfattningsvis vill jag uttrycka det som att proAros är en organisation som har ambitioner att bli mer innovativa och nyttänkande. Men än så länge stannar det vid ambitioner som inte har de organisatoriska förutsättningarna som krävs för att organisationen ska kunna benämnas som innovativ. Den största utmaningen

framöver är därför att anpassa strukturerna inom proAros så att de möjliggör ett gränsöverskridande samarbete – delning av projektbudgetar och oberoende samordning som ett stöd i form av ett stärkande av lotsfunktionen är exempel på åtgärder som skulle kunna bidra till detta.

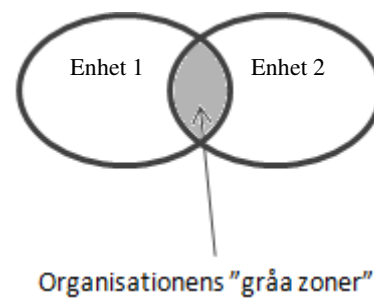
Men framförallt handlar det som jag ser det om kulturella utmaningar för ledarskapet där hela organisationen måste vara delaktiga i och förstå vad som krävs (och vad nyttan är med) för att jobba med innovation. Det innovativa ledarskapet begränsas inte till de formella cheferna utan skapas gemensamt mellan chefer och medarbetare där båda parter är delaktiga i att utveckla och underhålla relationen. Innbörden av detta är att den formella ledningen måste vara beredda på att släppa ifrån sig både ansvar och befogenhet till medarbetare på lägre nivåer för att de ska kunna få utrymme att både generera värdefulla idéer men även driva dem till framgång. Den tveksamhet till att jag skulle intervjua medarbetare som jag stötte på i kontakten med vissa chefer visar tydligt på att tilltron till medarbetarnas kompetens är begränsad i vissa fall.

Förutom öppenhet och kommunikation kräver relationer även tillit. Chefer måste därför våga lita på att medarbetarna *vill* vara delaktiga och ta ansvar. Det chefen kan göra är att integrera även de minsta av uppgifter till den övergripande visionen. För även den mest storslagna vision är beroende av de små uppgifterna. Om medarbetarna känner mening och delaktighet i uppfyllandet av den övergripande visionen och även får ansvar över att självständigt driva sitt arbete därefter ges möjlighet till att både självkänsla och motivation att öka.

Med utgångspunkt i ovan diskussion om det innovativa ledarskapet och intervjuerna med medarbetarna vill jag betona följande rekommendationer till proAros ledning och chefer.

- **Makten åt folket** – i sann demokratisk anda måste makten i organisationen läggas på lägre nivåer. I intervjuerna med enhetscheferna framkommer att proAros organisation uppfattas som toppstyrd och komplex. Medarbetarna svarar uteslutande att de går till chefen om de får en idé vilket visar på att de inte har makt nog att själva fatta beslut. Innovativa organisationer tenderar att oftare bestå av självledande grupper som är delaktiga i beslut och organisering av det egna arbetet. Varför ska ledningen styra det operativa arbetet och pressa ner initiativ som kanske inte är de mest relevanta för den aktuella enheten? Det är medarbetare och chefer på en operativ nivå som har den bästa förståelsen för vad deras ”kunder” vill ha och behöver. Det är även de som i mötet med människorna har möjlighet att skapa värde i mötet. Makt nog att fatta beslut och vara flexibel inför olika situationer är därför något som bör ges de som har behov av den. Ledningen i toppen bör i stället fokusera på att ta fram gemensamma strategier och visioner som ska vägleda arbetet i enheterna och följa upp resultatet.

- **Främja gräsrotsaktivism** – vad jag menar är att proAros på allvar måste uppmuntra ett kontinuerligt ifrågasättande och utmanande av befintliga regler och rutiner. Regler och rutiner är viktigt för att bibehålla en viss ordning och trygghet i arbetet, inte minst för offentliga organisationer som måste kunna stå till svars för olika intressenter. Men det behöver inte betyda att de rutiner och regler som finns idag är de bästa. Innovation kan uppstå när ordning och kaos möts, vilket betonar vikten av att ordningen emellanåt måste ifrågasättas och rubbas. Detta är en viktig kulturell fråga som proAros bör värdera högt. I intervjuerna med enhetscheferna ges bilden av att ledningen anser att det ska vara ”högt i tak”, men att det samtidigt finns en tyst kultur som *inte* uppmuntrar utmaning av det nuvarande.
- **Möjliggör ett gränsöverskridande samarbete** – gränsöverskridande samarbete inom organisationen måste möjliggöras. Idag finns framförallt strukturella hinder, i form av budgetar och uppdragsstyrning, som försvårar samarbete mellan avdelningar. Strukturer bör därför ses över för att identifiera och bearbeta de hinder som begränsar samarbetsförmågan inom proAros. Det finns idag en vilja att öka samarbetet. Gränsöverskridande samarbeten nämns även som en effekt ledningen hoppas få ut av att jobba med innovation. Strukturer bör då anpassas för att underlätta samarbete. Som figuren (9) till höger visar finns det intressen som kan vara gemensamma för olika enheter, områden där enheternas uppdrag går in i varandra. I nuläget upplever enhetscheferna att det uppstår en konflikt kring vilken enhet som ska ta denna *kostnad*. Detta leder till att det potentiella *värdet* i gråzonerna inte tas tillvara eftersom fokus ligger på kostnaden som ingen vill ta. Jag kallar detta för ”organisationens grå zoner”. I de grå zonerna finns ett potentiellt värde som idag inte tas tillvara på grund av strukturella hinder i organisationen. proAros behöver därför se över strukturerna för att möjliggöra att enheter tillsammans kan ta tillvara på detta potentiella värde och belysa de grå zonerna. proAros behöver även utnyttja de möjligheter som innovationslotsfunktionen i innovationsmodellen kan bidra med. Att permanentera en samordnande funktion på operativa gränsöverskridande nivåer skulle kunna ge proAros bättre möjligheter till att kommunicera och samarbeta internt. Denna funktion bör då finnas i organisationens lägre nivåer och inte på en strategisk ledningsnivå. Funktionen kan då fungera som en kommunikator både mellan och inom de interna avdelningarna men även potentiella externa samarbetspartners.
- **Stärk det gemensamma sammanhanget** – Ett gemensamt sammanhang kan liknas vid ett koncept som förklarar organisationens identitet och gemensamma mål. Det innebär att individer inom organisationen bör se



Figur 9 Organisationens grå zoner

sitt eget arbete ur ett större sammanhang där vikten av *allas* arbete har en påverkan på resultatet. proAros vision lyder ”Alltid bästa möjliga möte” och inkluderar på ett bra sätt det mest grundläggande för de olika verksamhetsområdena. Problemet är att den här visionen inte skapar ett *gemensamt* sammanhang även om de flesta nog kan identifiera sig med den. Istället bjuder visionen in till egna tolkningar utifrån sin egen verksamhet. Ledningen inom proAros bör därför identifiera en gemensam strävan som bara kan uppnås om alla verksamhetsområden och avdelningar kan samordnas, en strävan som även motiverar och ger mening åt ”de små uppgifterna” inom organisationen.

För att det strategiska innovationsarbetet som påbörjats inom proAros inte ska riskera att bara bli en pappersprodukt måste de strukturella och kulturella förutsättningarna anpassas till detta arbete. Att arbeta med innovation som verktyg för att nå vissa mål innebär inte att det räcker med att säga att ”nu vill vi ha era idéer”. Hela organisationen måste förstå och stå bakom detta arbete. Strukturer inom organisationen måste öppnas och anpassas till organisationens processer, kulturen måste acceptera och uppmuntra ifrågasättande och förändring och ledarskapet måste ha en riktning – ett sammanhang inom vilket de verkar och en vision som motiverar, samlar och bidrar till en gemensam identitet.

Två medarbetare på ett äldreboende inom proAros i Västerås får frågan; Vad arbetar du med? Den ena tittar uttråkat upp och svarar:

- Ja, just nu bäddar jag sängar...
Varpå den andra ler stort och säger.
- Jag bidrar till ökad livskvalitet!

Egen version av Carlzon & Lagerströms historia (1985:220)

ps.

post skriptum

Var medveten om dina brister

Ingen studie är så klart perfekt och som man brukar säga så lurar djävulen i detaljerna. Inte heller denna studie är fri från kritik och jag tänkte därför förekomma den observanta läsaren med ett par övergripande kommentarer kring studiens tillvägagångssätt.

Studiens empiriska data bygger helt på ett antal utvalda medarbetare och chefer inom proAros organisation. Med tanke på att organisationen består av mer än 9000 individer är det inte bara möjligt, utan högst troligt att de sexton respondenter som ingår i studien inte representerar hela organisationens åsikter i de frågor som ställts. Men för studien utgör de deltagande respondenterna dock en avgränsad del av organisationen och vars åsikter har bidragit till en förståelse för de områden som studeras. Vidare saknas direkta observationer av det dagliga arbetet vilket gör att jag i studien helt har fått förlita mig på respondenternas information i vissa fall. Det finns en uppenbar risk med att de medvetet eller omedvetet påverkats dels av mig som intervjuare och dels av deras egna tolkningar. Detta behöver dock inte vara negativt med anledning av att det är just respondenternas egen tolkning av organisationen och ledarskapet som är intressant att ta del av. Värt att betona är även att de slutsatser som presenteras är starkt påverkade (och begränsade) av min egen tidigare erfarenhet och kunskap inom ämnet. Andra forskare kan utifrån samma bakgrundsmaterial komma fram till andra slutsatser. Jag har därför utförligt redovisat det material som legat till grund för studien för att underlätta för läsaren att låta sig inspireras och även dra sina egna slutsatser.

För vidare intresse

Genom studien har flera frågor och funderingar uppstått som kan ligga till grund för framtida studier. Bland annat: Vilken påverkan har offentlighetsprincipen på offentliga organisationers möjligheter till Open innovation? Hur mäta organisatorisk innovativitet? Skillnader och likheter i Lean Six Sigma och Innovation? Innovation - ett långsiktigt managementverktyg eller bara ett "buzz word"? Ja frågorna är många och intresset är stort. Hoppas därför på möjlighet att få återkomma med svar i dessa frågor.



Källförteckning

- Adair J, Reed P (2003) *Not bosses, but leaders* London: Kogan Page Ltd
- Adair J (2007) *Leadership for innovation* London: Kogan-Page Ltd
- Afonso A, Schuknecht L, Tanzi V, (2003) Public sector efficiency: an international comparison [*elektronisk*] Tillgänglig: 2010-03-18 URL: <http://www.ecb.int/pub/pdf/scpwps/ecbwp242.pdf>
- Ahrenfelt B (2001) *Förändring som tillstånd* Lund: Studentlitteratur
- Almqvist R (2006) *New Public Management - om konkurrensutsättning, kontrakt och kontroll* Liber AB: Malmö
- Alvesson M, Sköldbäck K (1994) *Tolkning och reflektion* Lund: Studentlitteratur
- Alvesson M, Sköldbäck K (2008) *Tolkning och reflektion 2:a upplagan* Lund: Studentlitteratur
- Andersson D (2009) Innovation i samhällets tjänst – effektiva innovationsprocesser i ett offentligt bolag [*C-uppsats*] Mälardalens Högskola, Akademin för innovation, design och teknik, IDT
- Bakka J.F, Fivelsdal E, Lindkvist L (2006) *Organisationsteori* 5th ed Malmö: Liber
- Bastoe P. Ø, Dahl, K, (1996) *Organisationsutveckling i offentlig verksamhet* Lund: Studentlitteratur
- Borins S (2001) Borins S, (2001) Encouraging innovation in the public sector *Journal of intellectual capital* Vol. 2, No.3, 2001, pp. 310-319
- Borins S (2002) Leadership and innovation in the public sector *Leadership & Organization Development Journal* 2002-08-23 pp. 467-476
- Bryman A, Bell E (2007) *Business research methods* 2nd ed New York: Oxford University Press
- Carlzon J, Lagerström T (1985) *Riv pyramiderna* Stockholm: Bonniers
- Christensen L, Engdahl N, Gräas C, Haglund L (2001) *Marknadsundersökning – en handbok* Lund: Studentlitteratur

Cumming B.S, (1998) Innovation overview and future challenges *European Journal of Innovation management* Vol. 1 No. 1, 1998 pp. 21-29

Eriksson Gladh A (2010) *personligt samtal*, Västerås Stadshus, 2010-03-26

Eriksson LT, Wiedersheim-Paul F (2006) *Att utreda, forska och rapportera* 8th ed Malmö: Liber

Frankelius P, Utbult M (2009) *Den innovativa kommunen – lärdomar från åtta kommuner och relevant forskning* Sveriges Kommuner och Landsting, Tillväxtverket, Trygghetsfonden för kommuner och landsting och Vinnova

Gidlund J, Frankelius P, (2003) *Innovativa processer – betänkande [elektronisk]*
Tillgänglig: 2010-03-10 URL:
<http://books.google.se/books?q=Innovativa+processer+%E2%80%93+bet%C3%A4nkande&btnG=S%C3%B6k+i+b%C3%B6cker>

Gillham B (2008) *Forskningsintervjun -tekniker och genomförande* Lund: Studentlitteratur

Gripenberg P, (2006) *Kriterier för bedömning av forskning [elektronisk]*
Tillgänglig: 2008-12-01 URL:
<http://www.hanken.fi/student/StudyHandbook/Material/course/2235/?location=1>

Hamel G, Breen B (2007) *The future of management* Boston: Harvard Business School Publishing

Hamrefors S (2010) [*föreläsning*] Mälardalens Högskola. Eskilstuna 2010-01-21

Hoerl R.W, Gardner M.M (2010) *Lean Six Sigma, creativity and innovation* *International Journal of Lean Six Sigma* Vol. 1 No. 1 2010 pp. 30-38

Holmberg, I. & Henning, R. (Red) (2003) *Offentligt ledarskap*. Lund: Studentlitteratur

Innovativkommun.se (2010) [*webbplats*] Tillgänglig:2010-03-19 URL:
<http://www.innovativkommun.se>

Jacobsen D. I (2005) *Organisationsförändringar och förändringsledarskap* Lund: Studentlitteratur

Johansson F (2005) *Medicieffekten* Stockholm: Bookhouse Publishing

Kesting P, Ulhoi J.P (2010) *Employee-driven innovation: extending the license to foster innovation* *Management decisions* Vol. 48 No. 1 pp. 65-84

Kim W.C, Mauborgne R (2005) *Blue Ocean Strategy* Boston: Harvard Business School Press

Klang C, (2010) *Om vårt arbete med innovation och utveckling [internt dokument]* Västerås Stad, proAros

Kuczarski T. D, (1996) What is innovation? The welcoming risk *Journal of consumer marketing* Vol.13 No. 5, 1996 pp. 7-11

Lahdenperä P (2008) *Interkulturellt ledarskap – förändring i mångfald* Lund: Studentlitteratur

Lindhult E (2010) [föreläsning] Mälardalens Högskola 2010-03-09

Lindhult E (2010a) Att bedöma och uppnå kvalitet i interaktiv forskning [elektronisk] Tillgänglig: 2010-03-15 via Blackboard, Mälardalens Högskola

NE (2010) Nationalencyklopedin [elektronisk] Tillgänglig: 2010-03-15 URL: <http://ep.bib.mdh.se:2126/lang/tabula-rasa>

NE (2010b) Nationalencyklopedin [elektronisk] Tillgänglig: 2010-04-13 URL: http://ep.bib.mdh.se:2068/lang/entropi?i_whole_article=true

OECD (2010) Innovation: the OECD definition [elektronisk] Tillgänglig: 2010-04-14 URL: http://www.oecd.org/document/10/0,3343,en_2649_33723_40898954_1_1_1_1,00.html

Parmander, M (2005) *Från idé till verklig förändring* Lund: Studentlitteratur

Robinson A, Stern S (1998) *Corporate creativity* San Francisco: Berret-Kohler Publishers

Rogers M (1998) *The definition and measurement of innovation* Melbourne Institute Working Paper No. 10/98

Rogers E.M (2003) *Diffusion of Innovations* 5th ed West Sussex: John Wiley & Sons Ltd

proAros (2010) Ledarskapsfilosofi (*internt dokument*)

Sawyer K (2007) *Group Genius – the creative power of collaboration* New York: Basic Books

Schall E, (1997) Public-sector succession: a strategic approach to sustaining innovation *Public administration review*, Vol. 57, No. 1, 1997 pp. 4-10

Schumpeter J.A (1989) *Essays: on entrepreneurship, innovation, business cycles, and the evolution of capitalism* 7th ed 2004 New Jersey: Transaction Publishers (Originally published: Essays. Cambridge: Addison Wesley, 1951)

Shane S (red.) (2008) *Handbook of technology and innovation management* West Sussex: John Wiley and Sons Ltd

Tidd J, Bessant J, Pavitt K (2005) *Managing Innovation* 3rd ed West Sussex: John Wiley & Sons Ltd

Viitanen E, Konu A (2009) Leadership style profiles of middle-level managers in social and health care *Leadership in Health Services* Vol. 22 No. 2, 2009 pp. 108-120

Whittington R (2002) *Vad är strategi – och spelar den någon roll?* Malmö: Liber Ekonomi

Windrum P, Koch P (2008) *Innovation in public sector services: entrepreneurship, creativity and management* Cheltenham: Edward Elgar Publishing Ltd

Respondenter i intervjuer

Fresnais J, *enhetschef Haga Äng*
2010-04-19 Haga Ängs äldreboende, Västerås

Johansson E, *enhetschef IDA*
2010-04-19 Nore- kontoret, Västerås

Medarbetare, *Haga Ängs äldreboende (8 st)*
2010-04-20 Haga Ängs äldreboende, Västerås

Medarbetare, *Mediagruppen daglig verksamhet (4 st)*
2010-03-02 Mediagruppen daglig verksamhet, Västerås

Medarbetare, *Vallby fritidsgård (1 st)*
2010-04-23 Vallby fritidsgård, Västerås

Schneider D, *enhetschef fritidsgårdar och familjecenter*
2010-04-23 Vallby fritidsgård, Västerås

Intervjuunderlag, chefer

- Vad är innovation för dig?
- Hur jobbar ni med innovation?
- På vilket sätt kan innovation vara värdefullt för er?

Ledarskap

- Hur skulle du beskriva den generella attityden till förändring bland proAros medarbetare och chefer?
- Någon skillnad om vi bara ser till medarbetare eller bara till chefer?
- Möjligheter till personlig utveckling/lärande/utbildning?
- Hur skulle du beskriva ditt ansvarsområde?
- Viktigaste uppgifter?
- Vad är ledarskap för dig?
- Hur ser du på det innovativa ledarskapet? Vilka möjligheter har ledare att påverka proAros innovationsförmåga?

Organisation (från Rogers, 2003 modell)

- Hur skulle du vilja beskriva proAros organisation som helhet? Med egna ord
- Var ligger makten för det operativa kontra det strategiska arbetet?
- Vem fattar besluten?
- Hur ser hierarkin ut? Pyramid, platt?
- Centraliserad eller decentraliserad makt?
- Hur komplext är det arbete som utför inom proAros verksamhetsområden?
- Hur standardiserat/formaliserat/regelstyrt är arbetet?
- Hur sammankopplade är proAros olika verksamhetsområden? Relationer?
- Hur sammankopplade är avdelningarna inom proAros verksamhetsområden? Relationer?
- Möjligheter till samarbete över avdelningsgränserna?
- Finns det tid och resurser över till att arbeta med egna projekt eller att testa idéer mm som inte hör till de ordinarie uppgifterna?
- Finns det utrymme för självständigt och kreativt arbete?
- Uppmuntras detta?
- proAros är en stor organisation (9000 anställda), hur upplever du att storleken påverkar arbetet?
- Är proAros en innovativ organisation? Varför/varför inte?

Systemets öppenhet

- Hur ser relationerna med externa aktörer ut (utanför proAros)?
- Möjligheter till nätverkande och samarbeten?
- Finns tid, energi till detta?

- Är proAros en innovativ organisation? Varför/varför inte?
- Innovationsmodellen – tankar/åsikter? Jobbar ni med den?

Intervjuunderlag, medarbetare

- Vad jobbar er avdelning med?
- Vad är innovation och hur kan det förbättra er avdelning?
- Hur arbetar ni med innovation?
- Hur ser kontakt och kommunikation mellan avdelningarna ut?
- Vilka övergripande visioner styr ert arbete? På vilket sätt påverkar visionerna arbetet?
- Vem är er ledare?
- Vad är det som gör en ledare till en god ledare? Skillnaden mellan ledare och chef?
- Möjligheter till självbestämmande och utrymme för eget arbete/testa idéer?
- Kompetensstöd/coaching/stöd för idéer?
- Vad kännetecknar den offentliga sektorn?
- Vad gör ni om ni får en idé ... som ni anser kan vara bra för er verksamhet?
- ... för en annan verksamhet inom proAros?
- Anser ni att proAros ledning gör tillräckligt för att skapa ett kreativt och innovativt klimat?
- Vad skulle ni vilja gjordes annorlunda?
- Känner ni till proAros innovationsmodell? Tankar/åsikter kring denna?
- Övriga synpunkter:

Återföring av resultat till uppdragsgivaren

Plats: Vallby friluftsmuseum, Västerås

Tid: 2010-05-27 kl. 10.00 – 12.00

Deltagare: Enhetschefer samt verksamhetschef för Fritid och förebyggande, proAros

Genomförande: återföringen av resultat skedde genom att jag presenterade studien i form av föreläsning där deltagarna tillsammans med mig diskuterade de olika delar som framkommit under studiens gång. Presentationen tog ca 2 timmar.

Kommentarer från uppdragsgivare: deltagarna var vid tillfället mycket intresserade och deltog aktivt och ställde frågor och öppnade för funderingar kring ämnet. När det gäller de slutsatser som presenteras i studien kunde deltagarna koppla detta till sina egna verksamheter på ett bra sätt. Bland annat menade de att *decentraliseringen av makten* är ett problem som diskuteras inom proAros och att de även var medvetna om att de ibland kan vilja styra medarbetarna istället för att ge utrymme för medledning eller självständighet. Att uppmuntra *gräsrotsaktivism* innebär att motstånd och ifrågasättande bör uppmuntras och tas tillvara på ett konstruktivt sätt. Deltagarna menar att det finns en önskan om att detta bör uppmuntras och även att det ofta görs – även om det många gånger kan vara bekvämt att undvika konflikter och friktion i arbetet. Det gränsöverskridande samarbetet inom proAros kan, enligt deltagarna ofta hindras av de avgränsade uppdraget för de olika enheterna och de håller med mig om att detta bör förbättras. Enheterna skola, socialtjänst och fritidsgårdar är exempel på tre områden där ett gränsöverskridande samarbete kan vara värdefullt då individer som ofta rör sig mellan dessa enheter. Ett samarbete skulle där, enligt deltagarna kunna medföra att individens intressen kan tillmötesgås mer effektivt. Den sista punkten som jag föreslog att proAros behöver stärka är det gemensamma sammanhanget och denna punkt föregicks av en diskussion kring hur nära sammankopplad de olika verksamhetsområdena egentligen är. Ska proAros ses som en organisation eller som en rad olika organisationer? Diskussionen visar på ett det är otydligt huruvida enheterna ”seglar under gemensam flagg” eller inte. I beskrivningen av proAros är det dock så att alla verksamhetsområden lyder under samma vision och organisatoriska tillhörighet. Dock visar detta på att det gemensamma sammanhanget för de olika verksamhetsområdena inte är närvarande i praktiken – något även studien visar på.

Sammanfattningsvis fick enhetscheferna i uppdrag av verksamhetschefen att ta med sig dessa punkter och reflektera kring hur de idag påverkas av punkterna och vad som skulle kunna göras annorlunda. Verksamhetschefen för fritid och förebyggande såg även att studiens resultat var av värde för proAros högsta ledning att ta del av och skulle därför kontakta dem för att föreslå att jag kunde träffa ledningen för en liknande presentation. Både föreläsningstöd samt uppsatsen i sin helhet distribueras inom proAros genom verksamhetschefen Åsa Sundberg Häggberg samt tf. utvecklingschef Harriet Pettersson.



"Innovativt ledarskap– ledarskap ur ett innovationsperspektiv i den offentliga sektorn"

Av: Daniel Andersson

Akademin för innovation, design och teknik, IDT

Magisterarbete i innovationsteknik, Vt. 10

Handledare: Erik Lindhult