

Ledarskapsarbete skapar utveckling och innovation

Lucia Crevani^{1,2}, Monica Lindgren¹ och Johann Packendorff¹

1 Kungl Tekniska Högskolan, Skolan för Industriell teknik och management

2 Mälardalens högskola, Akademin för ekonomi, samhälle och teknik

Crevani, L., Lindgren, M. & Packendorff, J. (2013) "Ledarskapsarbete skapar utveckling och innovation". In M. Kreuger, L. Crevani & K. Larsen (eds.) *Leda mot det nya: En forskningsantologi om chefskap och innovation*, pp. 61-72. Stockholm: Vinnova.

Den ofullständighet som präglar samordningen, relationerna och ledarskapet i många organisationers vardag är i själva verket utmärkta grogrunder för innovation. Gör upp med föreställningen om det uppburna ledarskapet och uppmuntra i stället medledarskap för alla och gemensamt ansvarstagande som vägen till en mer professionell och nyskapande organisation, uppmanar **Lucia Crevani, Monica Lindgren** och **Johann Packendorff** vid KTH.

Avsaknad av tydliga ansvarsområden och av fullständig samordning samt oklarhet kring vad ledarskap bör innebära kan kännas som hinder för att arbeta effektivt med innovation. Men är det så? Nej, är det svaret vi kan ge efter våra studier. Tvärtom – just då kan handlingsutrymmet ifrågasättas, utmanas, förändras och omformas, vilket innebär förutsättningar för att skapa det nya. Det är så vi ser på ledarskapsarbete för utveckling och innovation i detta kapitel, som vi avslutar med några konkreta råd till ledarskapsarbete.

I kapitel 3 introducerade vi ett perspektiv som fokuserar på ledarskapsarbete, inte på enskilda individer. Frågan är sedan vilka konsekvenser detta perspektiv kan få för vårt sätt att arbeta med ledarskap i praktiken i syfte att öka organisationers innovationsförmåga. På samma sätt som ledarskap inte kan reduceras till vad en person är eller gör, så är innovation nämligen också något som växer och tar form i samspelet mellan olika aktörer snarare än individuell förmåga eller insats.

En direkt konsekvens av att tänka att ledarskapsarbete drivs i interaktioner mellan människor i organisationer som resulterar i ett visst gemensamt handlingsutrymme, är att chefer och deras medarbetare tillsammans kan forma premisserna för innovationsprocesser. Handlingsutrymme påverkar vad som blir möjligt att göra och säga, vilka relationer som utvecklas och hur, vilka möjligheter för lärandet som tar form och vilka som blir omöjliga. Genom att tillsammans åskådliggöra sådana dynamiker och reflektera kring vad de har för

konsekvenser i den specifika organisationen, i termer av möjligheten att förnya sig och kreativt driva åt nya håll, kan man främja innovationspotentialen.

När vi säger att organisationer inte "finns" i sig utan genom mänsklig handling, så menar vi att förändring alltid är en del av kedjor av handlingar och relationer. Om något verkar vara stabilt, så borde vi på samma sätt betrakta det som resultat av ansträngningar, medvetna eller omedvetna. Att göra som man "alltid har gjort" är inte så enkelt i en värld i ständig förändring, där vi på olika sätt kommunicerar och interagerar med allt flera och där våra handlingar står i relation till allt flera händelser i komplexa konfigurationer. Oftast händer något oväntat, konstigt, störande. Om detta inte märks i det stora hela är för att de kedjor av handlingar och relationer som utgör organisationen har anpassats och hanterat detta. Handlingsutrymmet har justerats något.

Men sådana händelser erbjuder även möjligheten att tänka nytt, att byta referensramar, att utmana något. Förändring är därför en del av vardagen och det som vi betraktar som stora innovationer börjar i små ändringar i riktning och handlingsutrymme, som med tiden växer. På detta sätt är skapandet av handlingsutrymme och riktning, dvs. ledarskapsarbete, och innovation intimt kopplade. Ledarskapsarbete skapar därför premisserna och kontexten för att innovation ska kunna växa fram, samt riktning för åt vilket håll innovationsprocesserna utvecklar sig. Kan man diskutera i gruppen hur vissa dynamiker utvecklar sig, t.ex. med hjälp av begrepp som "positioner" och "frågor" som introducerades i kapitel xx, så kan man reflektera över vad man bör göra för att omforma handlingsutrymme till ett inkluderande och tillåtande sådant.

I kapitel 3 introducerade vi också några andra viktiga begrepp: samorientering och ledarskapsidentitet. Samorientering handlar om vad som händer i möte mellan människor, när handlingarna sällan blir likriktade så att man driver exakt åt samma håll, utan när oftast olika möjligheter för handling, tolkningar av situationen, intresse som står på spel, osv möts, artikuleras och blir en del av allas verklighet som utgör därmed grunden för ens fortsatt handling. T.ex. så har en idé som aldrig diskuterats ingen effekt, det är först när den kommuniceras som de olika inblandade aktörerna kommer att reagera och diskutera. Olika människor kommer att lämna mötet med lite olika tolkningar av vad som har hänt och sagts och kommer att handla utifrån dessa olika tolkningar och de relationer som de befinner sig i. Även om idén kommer att lämna olika spår i olika personer, så kommer de spåren att leda någorlunda åt samma håll, vilket kan möjliggöra fortsatt utveckling av idén. Det är detta åskådliggörande av olika versioner, och inte den hundra procentiga koordineringen mellan dem, som vi vill fånga med begreppet samorientering.

Med ledarskapsidentitet vill vi istället ge uppmärksamhet till vilka starka antaganden och förväntningar vi har på ledare, som i vanliga organisationer oftast förknippas med chefer. Risken är att en sådan ledarskapsidentitet fastnar i ideal som inte går att uppnå i praktiken då ledarskap knappast kan vara lösningen för alla problem, och som egentligen inte bör uppnås då sådan ideal kan förhindra innovativa processer snarare än främja dem. Men de individualistiska idealen lever starka och formar chefernas arbete genom att erbjuda endast en begränsad repertoar av handlingsalternativ och förhållningssätt.

Tillsammans med handlingsutrymme synliggör dessa begrepp några intressanta konkreta kopplingar mellan hur ledarskapsarbete bedrivs och den innovationsförmåga som vi finner hos en organisation, något som vi har kunnat se i våra hittills utförda empiriska studier.

- Det ständigt förhandlade handlingsutrymmet som innovationsdrivare. Tvärt emot föreställningen om att tydliga ansvarsområden möjliggör fokus på innovation så har vi flera exempel på hur förhandlingar kring ansvarsområden blir en del av innovativa processer. I och med att innovation sker så kommer aktörernas olika relationer till varandra att ändras, och i de ledarskapskulturer där detta är okontroversiellt blir organiseringen kring relationerna en del av organiseringen kring det som skall "innoveras". Arbetsfördelning är inte en förutsättning för innovationsprocesser utan en del av innovationsprocessen. Ett exempel på detta såg vi i fallstudien av "BioCorp" där forskningsresultaten i företagets största läkemedelsutvecklingsprojekt hela tiden påverkade arbetsfördelningen mellan forskningsavdelningens och produktutvecklingsavdelningens anställda. Varje gång man upplevde att man kom ett steg närmare det förestående målet att påbörja kliniska studier blev flera av forskarna involverade i förberedelser för tester på människa och relaterade myndighetsprocesser. Detta så företagsledningen som oproblematiskt, rentav önskvärt, medan flera av de anställda i de båda avdelningarna hade lite svårt att ta till sig uppmaningarna om självorganisering och istället efterlyste tydliga arbetsbeskrivningar och gränsdragningar. När sådana uteblev uppfann man istället former för kommunikation som fungerade trots otydligheten i formellt handlingsutrymme.
- Bristen på fullständig samorientering som innovationsdrivare. Vi har också exempel på hur innovativa processer involverar ett flertal aktörer från olika professioner. Skillnaderna mellan dessas professionella världsbilder upplevs ibland som problematisk, men ofta är det i dessa friktionsytor och gränsland som de innovativa processerna likväl drivs framåt. I en (hypotetisk) tillvaro där alla aktörer är fullständigt samorienterade kan man mycket väl bedriva detaljplanerat projektarbete på ett effektivt sätt, men däremot inte ett i viss utsträckning kreativt och oplanerat arbete. Det kräver dock att man är samorienterade om att någon fullständig samorientering varken är möjlig eller ens önskvärd.
BioCorps utvecklingsarbete bedrevs av personer med mycket olika professionell bakgrund. Företaget hade dock drivits på det viset redan från början, och man hade aktivt rekryterat personer som passade in på de olika och ganska skilda arbetsuppgifter som ett litet företag hade att utföra. Det fanns ett flertal friktionsytor, men företagsledningen var mycket tydlig med att det var poängen med att ha människor med olika bakgrund anställda. Var och en hade något eget att tillföra. Ett exempel på motsatsen var organisationsförändringarna i "ChemCorp" där företagsledning, IT-avdelning och säljorganisation kom att bilda tre olika läger inom ramen för en tungarbetad implementering av ett externt kontrollsystem. Trots att alla var väl införstådda med kontrollsystemet – dvs, samorienteringen var fullständig – så hanterades inte friktionsytorna på ett bra sätt. Istället upplevde både IT-avdelningen och säljorganisationen att företagsledningen belastade dem med onödigt arbete och att kontrollsystemet hotade själva deras professionalitet och identitet. Ett alternativt tillvägagångssätt där de olika avdelningarna i viss mån själva fått uttolka kontrollsystemet hade sannolikt fungerat bättre.

- Den oklara ledarskapsidentiteten som innovationsdrivare. Som vi sett i våra genomförda studier så har identitetsmässiga föreställningar om ledare och ledarskap en viktig plats i alla ledarskapskulturer. Det kan handla om hur en bra ledare skall vara, vad som karaktäriserar bra ledarskap, när ledarskap behövs och inte – föreställningar som ofta har inslag av heroiska och paternalistiska ideal. Vi tycker oss dock se att när dessa ledarskapsideal är mindre klara, när de är föremål för tvetydighet och kanske t o m förbleknar i jämförelse med professionsrelaterade ideal, då fungerar innovationsprocesserna nog så bra. Bakom detta ligger av allt att döma en praktik där ledarskapsarbete mer explicit handlar om den dagliga samproduktionen av riktning, samorientering och handlingsutrymmen snarare än om kontextlösa individuella egenskaper som skall appliceras på nya uppgifter och problem. Också medvetna diskussioner kring ledarskapsidentitet kan i sig utgöra arenor för organisatorisk innovation.

I både BioCorp och CleanTech var föreställningar om ledarskap ett stående diskussionsämne, i det senare fallet drev företagsledningen t o m organisationsutvecklingen primärt genom förändringar i ledningsorganisation och – normer. Båda organisationerna leddes av chefer som satte övergripande strategiska mål och sedan lämnade åt personalen att organisera sig kring hur dessa mål skulle uppnås. Medan detta relativt fria sätt att bedriva företagsledning uppskattades av många så blev den praktiska handlingen kring detta problematisk – de som skulle ta på sig det ansvar som ledningen lämnat ifrån sig ifrågasatte snart om de verkligen hade kapaciteten och kompetensen att klara av detta. De såg sig inte själva som ledare utan som anställd personal i olika meningar. CleanTech fick i viss mån avbryta sina försök att ersätta VD med en kollektivt arbetande ledningsgrupp, då man inte upplevde att man kunde hantera centrala frågor själva. BioCorps forskningschef, en erfaren forskningsledare, såg som sin enda chefserfarenhet att hon hade varit idrottstränare. De ganska så traditionella föreställningar om ledarskap och ledare som man gav uttryck för hindrade dem att se på även andra föreställningar om verksamheten med nya ögon, och därmed gick innovationsmöjligheter om intet.

Konkreta råd till ledarskapsarbetare i innovations- och utvecklingsprocesser

Baserat på vårt perspektiv och på den relation mellan ledarskapsarbete och innovation som vi har belyst, har vi några konkreta råd för att främja innovations- och utvecklingsprocesser.

1. Ett område man kan arbeta med är *ledarskapsutveckling: för alla och kontinuerligt*. Vi hävdar att man bör låta ledarskap bli en uppgift för alla. Ett sätt att åstadkomma detta är att aktivt tänka bort uppdelningar mellan ledare och följare, och att se alla som *potentiella med-ledare*. Detta innebär att man även bör stötta utveckling av ledarskapskompetens hos de som vill och uppmuntra flera till att se den möjligheten. Ledarskapsutbildningar behövs för alla inblandade, inte bara chefer – förutsatt att sådana utbildningar inte befäster gamla föreställningar om ledare och ledarskap, vilket innebär att det är viktigt med alternativa ledarskapsutvecklingsansatser förankrade i pågående forskning.

Ledarskapsutveckling måste dessutom bli en del av verksamheten och kan inte bedrivas endast vid enstaka tillfällen, det finns inga enkla recept. Det handlar inte om att vara passiv åskådare till berättelser om hjältemodiga chefer, utan det handlar om att förstå och reflektera kring sin egen och gruppens praktik, och dess konsekvenser. Teoretiska begrepp kan vara till hjälp i denna meningsskapande process som ska leda till diskussion om hur man vill driva arbetet vidare.

Slutligen behöver man komma ihåg att ledarskap inte nödvändigtvis är något grandios, utan det kan finnas i vardagliga interaktioner. Alla bär ansvar för att ta hand om organisationen och dess utveckling (även om så klart vissa aktörer har ett större formellt inflytande). Man kan inte förlita sig på att en formell chef kan lösa alla problem (en förväntning som kanske är bekväm för att man istället skall kunna fokusera på sitt eget professionella arbete), men å andra sidan finns det möjlighet till att ändra och förnya vad ledarskap betyder och hur ledarskapsarbetet bedrivs på ett meningsfullt sätt integrerat med ens professionella arbete – ta tillvara på det!

2. Ett annat område man kan fokusera på är *inställningen till den formella organisationen*: den kan ses som ett *work-in-progress som ska maximera kreativa handlingsmöjligheter*

Formell struktur är en *produkt av snarare än en förutsättning för handling*. Ett sådant perspektiv kan vara utmanande för att det går emot mycket av det vi lär oss i managementutbildningar, och inte minst eftersom detta berör frågor om makt, kontroll och ansvar. Men verkligt innovativa processer innebär att regler, ansvarsområden, befogenheter, beslutsföreläggningar, kommunikationsvägar är i ständig omformning, och det skall man vara öppen för och uppmuntra alla att delta i. Det är i sådana samtal som nya vägar kan ta form.

Dessutom är verksamheten att betraktas som viktigare än dess chefer. Styrdokument och principer för corporate governance bör inte primärt utgå ifrån hur man skall säkra ett enhetsbefäl som kan hållas ansvarigt för allt som händer, utan ifrån hur man kan få så stort genomslag som möjligt i vardagen för normer, värderingar och gemensamt beslutade utvecklingslinjer. Konsekvenserna för handlingsmöjligheter och potentialen att bygga vidare på lovande vägar bör vara i fokus. Viktigt i denna fråga är också att hela organisationen är med på tåget. Arbetar man mer distribuerat med ledarskap så kan man inte kräva ansvar av enstaka chefer, utan man ska göra klart för alla att ansvar är också något man axlar kollektivt. Vissa specifika ansvarsområden kan kopplas till chefskapet och vad rollen som chef innebär, men mycket annat behöver inte kopplas till endast en person. Redan i dagsläget är det inte möjligt att hålla chefer ansvariga för allt som händer, och gör man det handlar det mycket om politik. Själva diskussionen kring vad bör en chef vara ansvarig för och hur man praktiskt kan organisera delningen av ansvar är en viktig källa till organisatorisk innovation.

Slutligen är transparens och öppenhet centrala för goda ledarskapsinteraktioner. Människor kan inte agera utifrån något annat än det de känner till, och det finns inget som människor kan förstora upp och spekulera kring som det som chefer och ledningar vill hålla för sig själva. Är man öppen och berättar, så får man oftast berättelser och öppenhet i retur.

3. Ett tredje område handlar om *satsningar på organisationen: gör den mer professionell och inkluderande*.

För att lyfta en organisation är det viktiga inte att kontrollera de mest högpresterande och kunniga, utan att höja lägstanivån. Det är centralt att uppmuntra och respektera varandras identitetsskapande som proffs på det man gör, att uppmuntra externt nätverksbyggande och att hänga med kunskapsutvecklingen inom sina respektive fält – oavsett om det gäller tekniska specialister eller receptionister. Det innebär också att uppmuntra att lära om och lära nytt – professionalism handlar om ständigt lärande och inte om att låsa fast sig i gamla positioner och se allt som händer ur samma perspektiv.

För att detta ska få genomslag behöver man lita på varandra. Det handlar inte om att naivt tro på människor, utan att lita på varandras proffsighet i inställning och yrkesstolthet. Lita på att minst 95% av med-ledarna lägger minst 95% av sin tid på arbetsuppgifter som är viktiga och nyttiga för organisationen. Allt för ofta behandlar varandra inte som vuxna, utan som omogna tonåringar som måste ha regler och straff för att disciplineras.

Det upplevda handlingsutrymmet indikerar innovationspotentialen. Ett viktigt element som styr vilka möjligheter en organisation har att utvecklas och innovera är vilket utrymme dess medlemmar upplever att de har att utföra sitt professionella arbete. En anställd som under ett utvecklingssamtal kan räkna upp fler hinder än möjligheter för att göra nyskapande saker är en sorgligt underutnyttjad potential. Bortom de hinder människor upplever och artikulerar ligger oceaner av idéer, initiativ och innovationer som kanske aldrig ens blir förflugna tankar.

Slutord

Avslutningsvis kan vi sammanfatta vårt budskap på följande sätt:

- Ledarskap är en central aspekt av vårt dagliga liv i både organisationer och samhälle. Ledarskapet är önskat och uppbyggt, men ofta även fruktat och förlöjligt. Vi tror oss inte kunna leva utan ledarskap, det är i princip vår moraliska plikt att både leda och låta oss ledas.
- Ledarskap är likväl ett synnerligen abstrakt fenomen, det är ett slags tillstånd eller egenskap som finns närvarande i alla sociala processer. Som filosofen Whitehead beskrivit brukar vi människor ofta försöka konkretisera abstrakta fenomen för att

kunna hantera dem i vardagslivet, och i den konkretiseringen riskerar vi alltid att begå fatala misstag. Ett sådant misstag – menar vi – är att vi konkretiserar fenomenet ledarskap till att handla om individuella ledare. Och inte bara det; trots att vi gärna vill göra skillnad på chefer och ledare så blir det likväl nästan alltid formellt utsedda chefer som vi lyfter fram som exempel på ledarskap, både som förebilder och som skräckexempel.

- Konkretiseringen av ledarskap till formellt utsedda chefer får konsekvenser som inte bara är forskningsmässigt utan även praktiskt tveksamma. Litteraturen och kunskapsutvecklingen kring ledarskap uppvisar tydliga inslag av individualism, heroisering, maskulinisering, kontextlöshet, egenskaps- och kompetensfokus. Problemet är inte bara att dessa tankefigurer inte alltid beskriver ”verklighetens ledarskap” på ett speciellt bra sätt, utan också att dess underliggande budskap rimmar rätt illa med det vi ofta säger oss vilja uppnå med det s k moderna ledarskapet (t ex transformativt ledarskap).
- Vad är då alternativet? Ja, som vi ser det måste vi överväga alternativa konkretiseringar av ledarskapsbegreppet. Vårt förslag är att istället betrakta ledarskap som något många aktörer i en organisation är med och skapar, dvs inte bara formella chefer utan många andra också. Organisationer leds även när inte cheferna är där, och det är egentligen så det bör vara. Man tar gemensamt ansvar för organisationen och för varandra.
- Vad ser vi då, utifrån en alternativ sådan konkretisering? Jo, att ledarskap handlar om att man gemensamt producerar *riktning*, *genom ständigt pågående konstruktioner av samorientering* och *handlingsutrymme*. Det gör man när man processar dokument, frågor, förslag, ansvarsområden, missförstånd, konflikter etc etc.
- Utifrån ett sådant perspektiv är det negativt för en organisations innovationsförmåga när ledarskapsaktiviteterna innebär att *riktningen* karaktäriseras av resignation och hyckleri, när *samorienteringen* karaktäriseras av överkörda lokala professionella kulturer och eroderat samförstånd, samt när *handlingsutrymmet* upplevs som i huvudsak begränsat genom gränsdragningar av professionell, hierarkisk och segregande natur.
- Omvänt bör ledarskapet ge ett positivt ”tillskott” till organisationens innovationsförmåga när ledarskapsaktiviteterna innebär att riktningen karaktäriseras av gemensamma nämnare och öppenhet, när samorienteringen karaktäriseras av ömsesidig respekt och förståelse, samt när handlingsutrymmet upplevs som tillåtande gränsöverskridanden, lokal variation och rättvisa.
- För att ledarskapet – sett ur detta perspektiv – skall kunna bidra till organisationens utveckling i innovativ riktning krävs hos de inblandade aktörerna insikter om hur människor tillsammans tar ansvar, skapar gemensam mening, upprätthåller konstruktiva meningsskiljaktigheter mm. Det kräver också insikter om hur traditionella ledarskapssyner och ledningsverktyg kan påverka dessa gemensamma processer på ett ibland rent skadligt sätt.

Bibliografi

Carroll, B., L. Levy, & D. Richmond (2008) Leadership as practice: Challenging the competency paradigm. *Leadership*, 4(4), 363-379.

Carroll B. and Simpson B. (2012) Capturing sociality in the movement between frames: An illustration from leadership development. *Human Relations* 65(10): 1283-1309.

Crevani, L. (2011) *Clearing for action: Leadership as a relational phenomenon*. Stockholm: KTH.

Crevani, L., Lindgren, M. & Packendorff, J. (2007) Shared leadership: A post-heroic perspective on leadership as a collective construction. *International Journal of Leadership Studies*, 3(1), 40-67.

Crevani, L., Lindgren, M. & Packendorff, J. (2010) Leadership, not leaders: On the study of leadership as practices and interactions. *Scandinavian Journal of Management*, 26(1), 77-86.

Drath, W. H., McCauley, C. D., Palus, C.J., Van Velsor, E., O'Connor, P. M. G. and McGuire, J. B. (2008) Direction, Alignment, Commitment: Towards a More Integrative Ontology of Leadership. *The Leadership Quarterly*, 19, 635-653.

Fletcher, J. K. (2004) The paradox of postheroic leadership: An essay on gender, power, and transformational change. *The Leadership Quarterly*, 15, 647-661.

Lindgren, M. & Packendorff, J. (2009) Project leadership revisited: Towards distributed leadership perspectives in project research. *International Journal of Project Organisation and Management*, 1(3), 285-308.

Lindgren, M. & Packendorff, J. (2011) Issues, responsibilities and identities: A distributed leadership perspective on biotechnology R&D management. *Creativity and Innovation Management*, 20(3), 157-170.

Lindgren, M., Packendorff, J. and Tham, H. (2011) Relational Dysfunctionality: Leadership Interactions in a Sarbanes-Oxley Act Implementation Project. *European Journal of International Management*, 5, 13-29.

Raelin, Joseph, (2003) *Creating Leaderful Organizations: How to Bring Out Leadership in Everyone*. San Francisco: Berrett Koeler.

Raelin, Joseph, (2010) *The Leaderful Fieldbook: Strategies and Activities for Developing Leadership in Everyone*. Boston: Davies-Black.