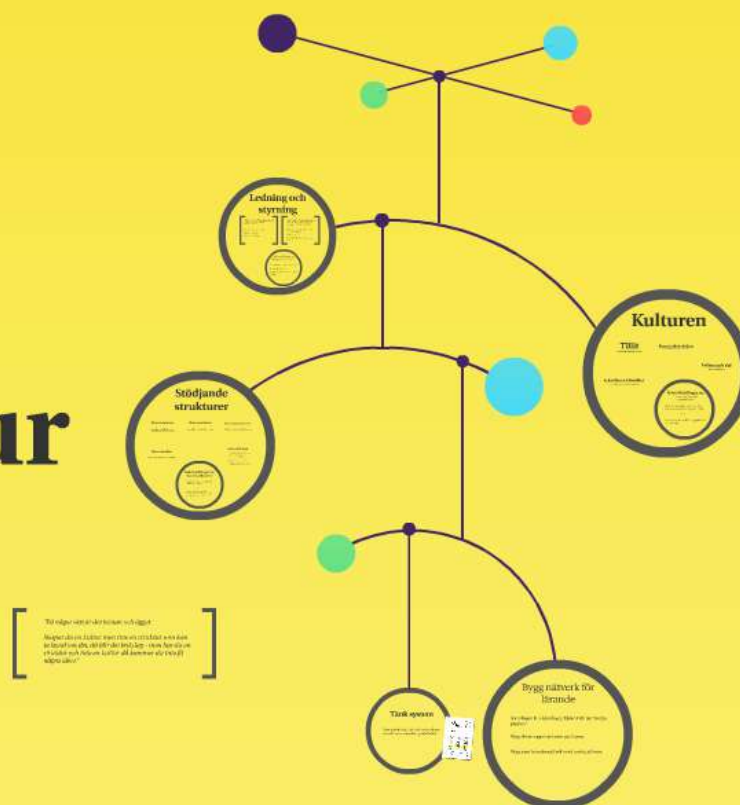


Ledarskap för en stärkt innovationsförmåga

Rapport från Mälardalsrådet, nov 2019

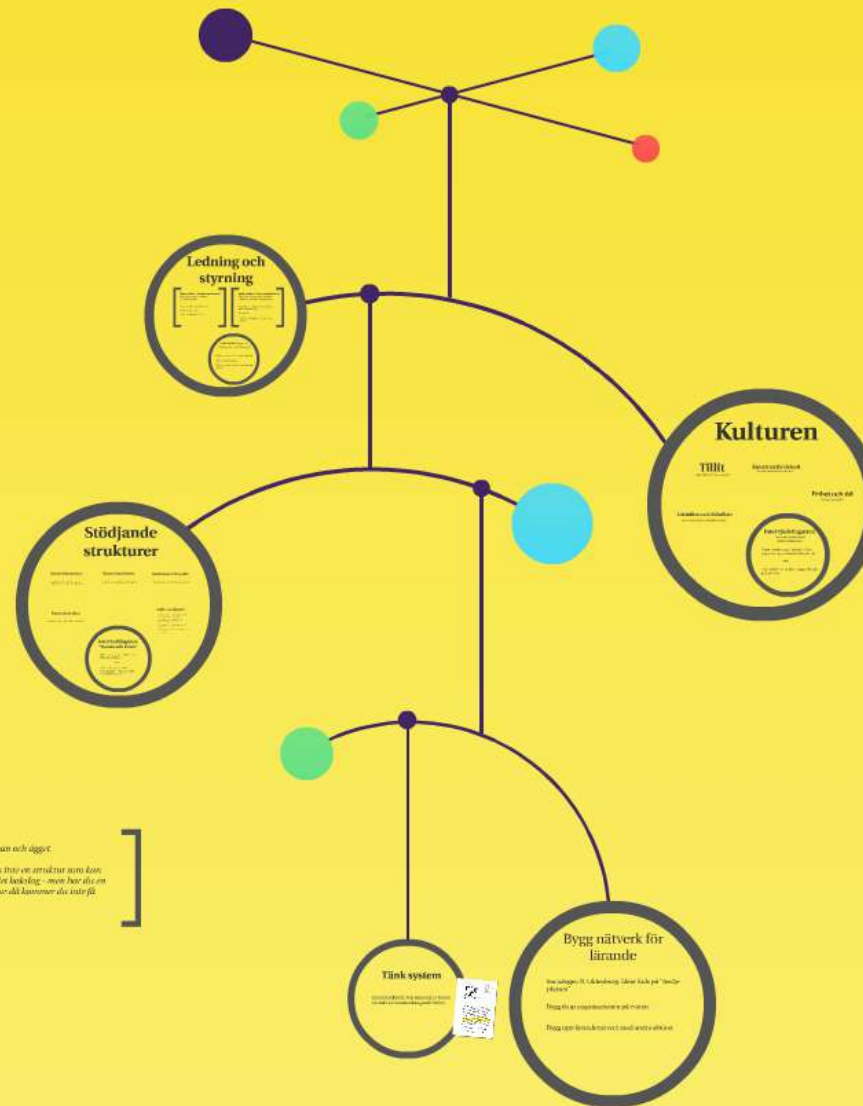
Struktur

Kultur



Struktur

Kultur



[
"På något sätt är det hemman och något.
Skapar du en kultur men inte en struktur som kan
ta hand om det, då blir det bakslag. Men har du en
struktur och inte en kultur då kommer du inte få
något alls."

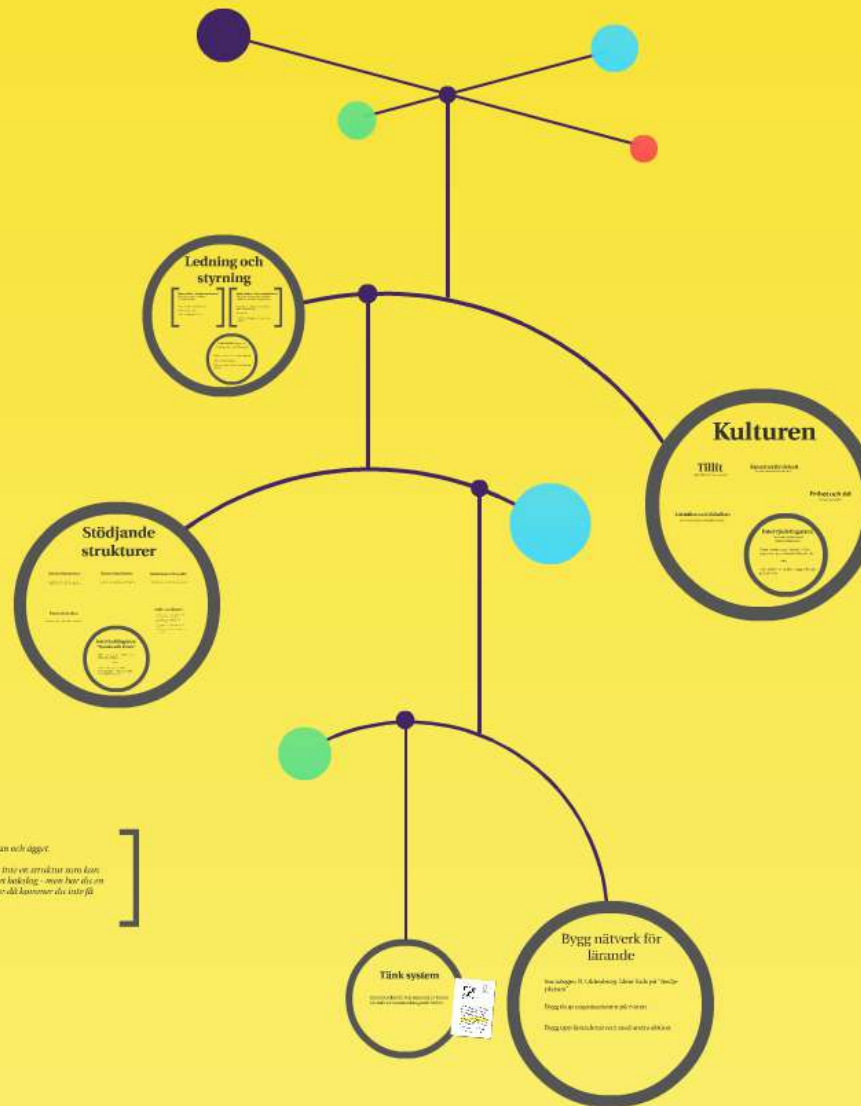
]

"På något sätt är det hönan och ägget.

Skapar du en kultur men inte en struktur som kan ta hand om det, då blir det bakslag - men har du en struktur och inte en kultur då kommer du inte få några idéer."

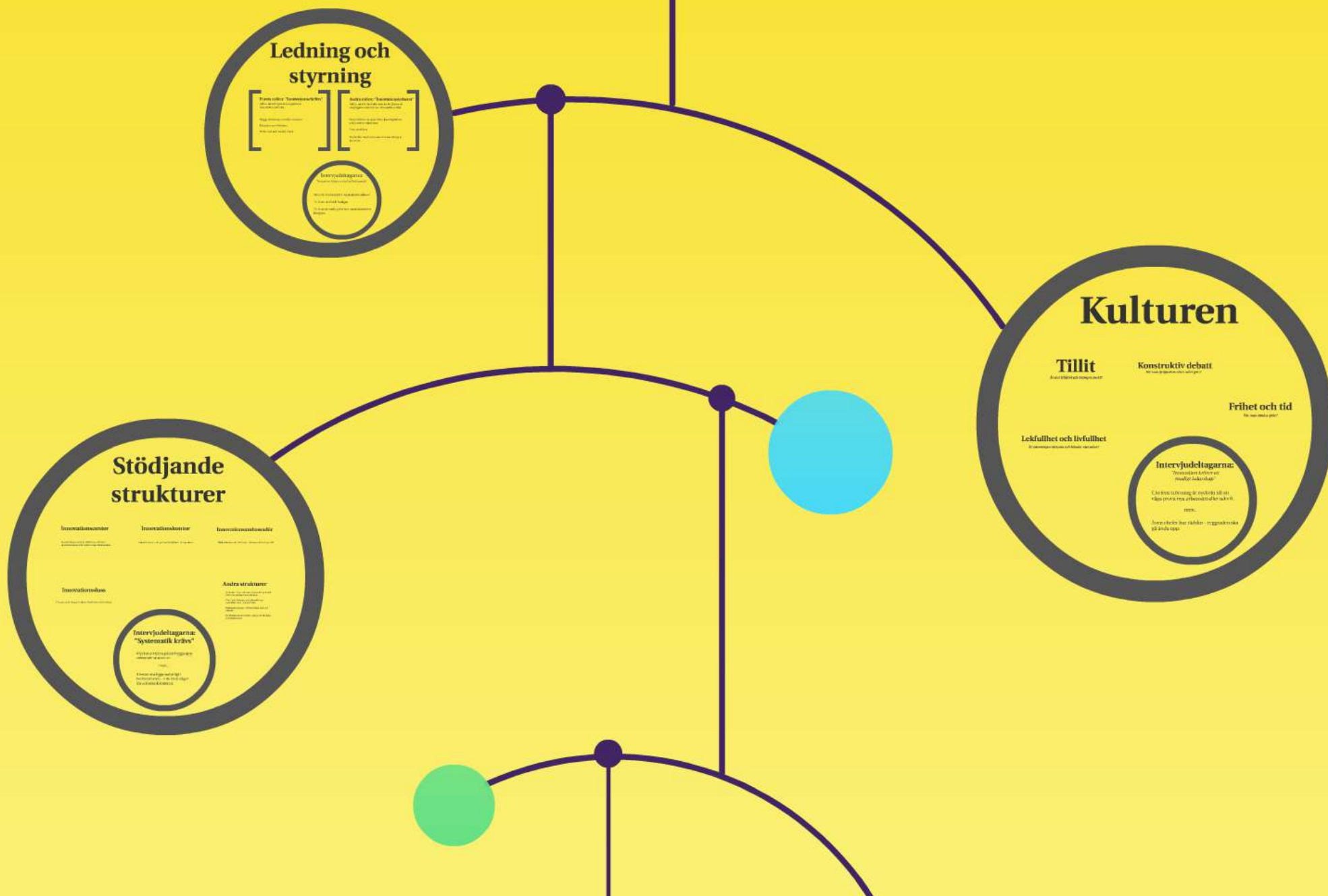
Struktur

Kultur



[
"På något sätt är det hemman och något.
Skapar du en kultur men inte en struktur som kan
ta hand om det, då blir det bakslag. Men har du en
struktur och inte en kultur då kommer du inte få
något alls."

]



Ledning och styrning

Första rollen: "Innovationschefen"

Fokus på att styra och organisera innovationsarbetet.

Bygga strukturer, fördela resurser.

Utvärdera och belöna.

Bryta ned och fördela mål.

Andra rollen: "Innovationsledaren"

Fokus på att via ledarskap locka fram och möjliggöra människors innovationsvilja.

Skapa klimat av öppenhet, lösningsfokus och positiva relationer.

Lösa problem.

Beskydda medarbetarna när snedstegen kommer.

Intervjudeltagarna:

"Innovation kräver en stark politisk agenda"

Bestäm visionen för innovationsarbetet

Ta fram mål och budget

Ta fram en policy för hur innovation bör fungera.

Ledning och styrning

Första rollen: "Innovationschefen"

Fokus på att styra och organisera innovationsarbetet.

Bygga strukturer, fördela resurser.

Utvärdera och belöna.

Bryta ned och fördela mål.

Andra rollen: "Innovationsledaren"

Fokus på att via ledarskap locka fram och möjliggöra människors innovationsvilja.

Skapa klimat av öppenhet, lösningsfokus och positiva relationer.

Lösa problem.

Beskydda medarbetarna när snedstegen kommer.

Intervjudeltagarna:

"Innovation kräver en stark politisk agenda"

Bestäm visionen för innovationsarbetet

Ta fram mål och budget

Första rollen: "Innovationschefen"

*Fokus på att styra och organisera
innovationsarbetet.*

Bygga strukturer, fördela resurser.

Utvärdera och belöna.

Bryta ned och fördela mål.

Andra rollen: "Innovationsledaren"

Fokus på att via ledarskap locka fram och möjliggöra människors innovationsvilja.

Skapa klimat av öppenhet, lösningsfokus och positiva relationer.

Lösa problem.

Beskydda medarbetarna när snedstegen kommer.

Ledning och styrning

Första rollen: "Innovationschefen"

Fokus på att styra och organisera innovationsarbetet.

Bygga strukturer, fördela resurser.

Utvärdera och belöna.

Bryta ned och fördela mål.

Andra rollen: "Innovationsledaren"

Fokus på att via ledarskap locka fram och möjliggöra människors innovationsvilja.

Skapa klimat av öppenhet, lösningsfokus och positiva relationer.

Lösa problem.

Beskydda medarbetarna när snedstegen kommer.

Intervjudeltagarna:

"Innovation kräver en stark politisk agenda"

Bestäm visionen för innovationsarbetet

Ta fram mål och budget

Ta fram en policy för hur innovation bör fungera.

Intervjudeltagarna:

"Innovation kräver en stark politisk agenda"

Bestäm visionen för innovationsarbetet

Ta fram mål och budget

Ta fram en policy för hur innovation bör fungera.

Ledning och styrning

Första rollen: "Innovationschefen"

Fokus på att styra och organisera innovationsarbetet.

Bygga strukturer, fördela resurser.

Utvärdera och belöna.

Bryta ned och fördela mål.

Andra rollen: "Innovationsledaren"

Fokus på att via ledarskap locka fram och möjliggöra människors innovationsvilja.

Skapa klimat av öppenhet, lösningsfokus och positiva relationer.

Lösa problem.

Beskydda medarbetarna när snedstegen kommer.

Intervjudeltagarna:

"Innovation kräver en stark politisk agenda"

Bestäm visionen för innovationsarbetet

Ta fram mål och budget

Ta fram en policy för hur innovation bör fungera.



Kulturen

Tillit

Är det tillåtet att trampa snett?

Konstruktiv debatt

Får man ifrågasätta sättet saker görs?

Frihet och tid

Får man tänka själv?

Lekfullhet och livfullhet

Är stämningen lättsam och händer nya saker?

Intervjudeltagarna:

*"Innovation kräver ett
modigt ledarskap"*

Chefens stöttning är nyckeln till att
våga prova nya arbetssätt eller teknik.

men..

Även chefer har rädslor - ryggraden ska
gå ända upp.

Tillit

Är det tillåtet att trampa snett?

Frihet och tid

Får man tänka själv?

Lekfullhet och livfullhet

Är stämningen lättsam och händer nya saker?

Konstruktiv debatt

Får man ifrågasätta sättet saker görs?

Kulturen

Tillit

Är det tillåtet att trampa snett?

Konstruktiv debatt

Får man ifrågasätta sättet saker görs?

Frihet och tid

Får man tänka själv?

Lekfullhet och livfullhet

Är stämningen lättsam och händer nya saker?

Intervjudeltagarna:

*"Innovation kräver ett
modigt ledarskap"*

Chefens stöttning är nyckeln till att
våga prova nya arbetssätt eller teknik.

men..

Även chefer har rädslor - ryggraden ska
gå ända upp.

Intervjudeltagarna:

*"Innovation kräver ett
modigt ledarskap"*

Chefens stöttning är nyckeln till att
våga prova nya arbetssätt eller teknik.

men..

Även chefer har rädslor - ryggraden ska
gå ända upp.

Kulturen

Tillit

Är det tillåtet att trampa snett?

Konstruktiv debatt

Får man ifrågasätta sättet saker görs?

Frihet och tid

Får man tänka själv?

Lekfullhet och livfullhet

Är stämningen lättsam och händer nya saker?

Intervjudeltagarna:

*"Innovation kräver ett
modigt ledarskap"*

Chefens stöttning är nyckeln till att
våga prova nya arbetssätt eller teknik.

men..

Även chefer har rädslor - ryggraden ska
gå ända upp.

Stödjande strukturer

Innovationscenter

Stabsfunktion som koordinerar arbetet i organisationen och samlar expertkompetens.

Innovationskontor

Lokalt kontor som ger första hjälpen för nya idéer.

Innovationsambassadör

Medarbetare som är insatt i arbetet och kan ge råd.

Innovationssluss

Process som fångar in idéer, bedömer och beslutar.

Andra strukturer

- Testmiljö - fysisk eller digital plats där ny teknik (eller nya arbetsätt) kan utprovos.
- Pris - årets förnyare, månadens förslag - individuellt eller på enhetsnivå.
- Belöningssystemet - belöna nytänkande och initiativ.
- Verktygsåda med metoder som lärs ut till chefer och medarbetare.

Intervjudeltagarna: "Systematik krävs"

Mycket att tjäna på att bygga upp stöttande strukturer.

men...

Arbetet ska ligga naturligt i verksamheten - inte bara något för stabsfunktionerna.

Innovationscenter

Stabsfunktion som koordinerar arbetet i organisationen och samlar expertkompetens.

Innovationskontor

Lokalt kontor som ger första hjälpen för nya idéer.

Innovationsambassadör

Medarbetare som är insatt i arbetet och kan ge råd.

Innovationssluss

Process som fångar in idéer, bedömer och beslutar.

Andra strukturer

- Testmiljö - fysisk eller digital plats där ny teknik (eller nya arbetsätt) kan utprovas.
- Pris - årets förnyare, månadens förslag - individuellt eller på enhetsnivå.
- Belöningssystemet - belöna nytänkande och initiativ.
- Verktyglåda med metoder som lärs ut till chefer och medarbetare.

Stödjande strukturer

Innovationscenter

Stabsfunktion som koordinerar arbetet i organisationen och samlar expertkompetens.

Innovationskontor

Lokalt kontor som ger första hjälpen för nya idéer.

Innovationsambassadör

Medarbetare som är insatt i arbetet och kan ge råd.

Innovationssluss

Process som fångar in idéer, bedömer och beslutar.

Andra strukturer

- Testmiljö - fysisk eller digital plats där ny teknik (eller nya arbetsätt) kan utprovos.
- Pris - årets förnyare, månadens förslag - individuellt eller på enhetsnivå.
- Belöningssystemet - belöna nytänkande och initiativ.
- Verktygsåda med metoder som lärs ut till chefer och medarbetare.

Intervjudeltagarna: "Systematik krävs"

Mycket att tjäna på att bygga upp stöttande strukturer.

men...

Arbetet ska ligga naturligt i verksamheten - inte bara något för stabsfunktionerna.

- Belöningsinitiativ.
- Verktöglåd och medar

Intervjudeltagarna: "Systematik krävs"

Mycket att tjäna på att bygga upp
stöttande strukturer.

men...

Arbetet ska ligga naturligt i
verksamheten - inte bara något
för stabsfunktionerna.

Stödjande strukturer

Innovationscenter

Stabsfunktion som koordinerar arbetet i organisationen och samlar expertkompetens.

Innovationskontor

Lokalt kontor som ger första hjälpen för nya idéer.

Innovationsambassadör

Medarbetare som är insatt i arbetet och kan ge råd.

Innovationssluss

Process som fångar in idéer, bedömer och beslutar.

Andra strukturer

- Testmiljö - fysisk eller digital plats där ny teknik (eller nya arbetsätt) kan utprovos.
- Pris - årets förnyare, månadens förslag - individuellt eller på enhetsnivå.
- Belöningssystemet - belöna nytänkande och initiativ.
- Verktygsåda med metoder som lärs ut till chefer och medarbetare.

Intervjudeltagarna: "Systematik krävs"

Mycket att tjäna på att bygga upp stöttande strukturer.

men...

Arbetet ska ligga naturligt i verksamheten - inte bara något för stabsfunktionerna.

Tänk system

Systemtänkande: När människor förstår sin roll i en sammanhängande helhet.



Bygg nätverk för lärande

Sociologen R. Oldenburg: Idéer föds på "tredje platsen".

Bygg ihop organisationen på tvären.

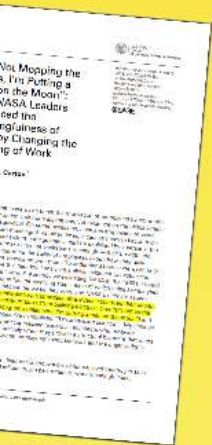
Bygg upp lärandenätverk med andra aktörer.

Bygg nätverk för lärande

Sociologen R. Oldenburg: Idéer föds på "tredje platsen".

Bygg ihop organisationen på tvären.

Bygg upp lärandenätverk med andra aktörer.



Tänk system

Systemtänkande: När människor förstår sin roll i en sammanhängande helhet.

"I'm Not Mopping the Floors, I'm Putting a Man on the Moon": How NASA Leaders Enhanced the Meaningfulness of Work by Changing the Meaning of Work

Andrew M. Carton¹

Abstract

It is assumed that leaders can boost the motivation of employees by communicating the organization's ultimate aspirations, yet evidence on the effectiveness of this tactic is equivocal. On some occasions, it causes employees to view their work as more meaningful. At other times, it causes them to become dispirited. These inconsistent findings may in part be explained by a paradox: the very features that make ultimate aspirations meaningful—their breadth and timelessness—are also those that make them difficult to implement. To understand how leaders can help employees resolve this paradox, I analyzed archival evidence to explore the actions of President John F. Kennedy when leading NASA in the 1960s. I found that Kennedy enacted four sensegiving steps, each of which helped employees form a stronger connection between their work and NASA's ultimate aspirations. **When this connection was articulated, employees construed their day-to-day work not as short-term tasks ("I'm building electronic circuits") but as the pursuit of NASA's long-term objective ("I'm putting a man on the moon").** My findings suggest that leaders can enhance the meaningfulness of work by communicating the organization's ultimate aspirations.

Keywords: cognition, leadership, motivation, construal level theory, job satisfaction, interpersonal influence, job performance, work meaningfulness, work meaningfulness

¹ The Wharton School, University of Pennsylvania

förstår
elhet.



"I'm Not Mopping the Floors, I'm Putting a Man on the Moon": How NASA Leaders Enhanced the Meaningfulness of Work by Changing the Meaning of Work

Administrative Science Quarterly
2018, Vol. 63(2)323–369
© The Author(s) 2017
Reprints and permissions:
sagepub.com/
journalsPermissions.nav
DOI: 10.1177/0001839217713748
journals.sagepub.com/home/asq
SAGE

Andrew M. Carton¹

Abstract

It is assumed that leaders can boost the motivation of employees by communicating the organization's ultimate aspirations, yet evidence on the effectiveness of this tactic is equivocal. On some occasions, it causes employees to view their work as more meaningful. At other times, it causes them to become dispirited. These inconsistent findings may in part be explained by a paradox: the very features that make ultimate aspirations meaningful—their breadth and timelessness—undermine the ability of employees to see how their daily responsibilities are associated with them. To understand how leaders can help employees resolve this paradox, I analyzed archival evidence to explore the actions of President John F. Kennedy when leading NASA in the 1960s. I found that Kennedy enacted four sensegiving steps, each of which helped employees see a stronger connection between their work and NASA's ultimate aspirations. When this connection was strongest, employees construed their day-to-day work not as short-term tasks ("I'm building electrical circuits") but as the pursuit of NASA's long-term objective ("I'm putting a man on the moon") and the aspiration this objective symbolized ("I'm advancing science"). My findings redirect research by conceptualizing leaders as architects who motivate employees most effectively when they provide a structural blueprint that maps the connections between employees' everyday work and the organization's ultimate aspirations.

Keywords: cognition, leadership, motivation, construal level theory, job satisfaction, interpersonal influence, job performance, work meaningfulness, meaning

¹ The Wharton School, University of Pennsylvania

Abstract

It is assumed that leaders can boost the motivation of employees by communicating the organization's ultimate aspirations, yet evidence on the effectiveness of this tactic is equivocal. On some occasions, it causes employees to view their work as more meaningful. At other times, it causes them to become dispirited. These inconsistent findings may in part be explained by a paradox: the very features that make ultimate aspirations meaningful—their breadth and timelessness—undermine the ability of employees to see how their daily responsibilities are associated with them. To understand how leaders can help employees resolve this paradox, I analyzed archival evidence to explore the actions of President John F. Kennedy when leading NASA in the 1960s. I found that Kennedy enacted four sensegiving steps, each of which helped employees see a stronger connection between their work and NASA's ultimate aspirations. When this connection was strongest, employees construed their day-to-day work not as short-term tasks ("I'm building electrical circuits") but as the pursuit of NASA's long-term objective ("I'm putting a man on the moon") and the aspiration this objective symbolized ("I'm advancing science"). My findings redirect research by conceptualizing leaders as architects who motivate employees most effectively when they provide a structural blueprint that maps the connections between employees' everyday work and the organization's ultimate aspirations.

Keywords: cognition, leadership, motivation, construal level theory, job satisfaction, interpersonal influence, job performance, work meaningfulness, meaning

¹ The Wharton School, University of Pennsylvania

Tänk system

Systemtänkande: När människor förstår sin roll i en sammanhängande helhet.

"I'm Not Mopping the Floors, I'm Putting a Man on the Moon": How NASA Leaders Enhanced the Meaningfulness of Work by Changing the Meaning of Work

Andrew M. Carton¹

Abstract

It is assumed that leaders can boost the motivation of employees by communicating the organization's ultimate aspirations, yet evidence on the effectiveness of this tactic is equivocal. On some occasions, it causes employees to view their work as more meaningful. At other times, it causes them to become dispirited. These inconsistent findings may in part be explained by a paradox: the very features that make ultimate aspirations meaningful—their breadth and timelessness—are also what make them difficult to implement. To understand how leaders can help employees resolve this paradox, I analyzed archival evidence to explore the actions of President John F. Kennedy when leading NASA in the 1960s. I found that Kennedy enacted four sensegiving steps, each of which helped employees form a stronger connection between their work and NASA's ultimate aspirations. **What this connection was: employees constructed their day-to-day work as short-term tasks ("I'm building electronic circuits") but as the pursuit of NASA's long-term objective ("I'm putting a man on the moon").** My findings suggest that leaders can help employees construct their work as meaningful by communicating the organization's ultimate aspirations.

Keywords: cognition, leadership, motivation, construal level theory, job satisfaction, interpersonal influence, job performance, work meaningfulness, work meaning

¹ The Wharton School, University of Pennsylvania

Ledarskap för en stärkt innovationsförmåga

Rapport från Mälardalsrådet, nov 2019

Struktur

Kultur

