

Reglabs Klusterstödsprogram

Tema: Att leda utvecklingen - leda
förändringsprocesser där ingen enskild aktör
bestämmer färdriktningen

Vindeln 10-11 oktober 2012

Processledare:
Peter Kempinsky, Kontigo
Björn Eriksson, Ekebacka Konsult
Edith Andresen, Processeriet

Syfte och uppgift

- Syftet är att skapa förståelse för: processledarens/klusterledarens roll, kluster/nätverks utvecklingslogik, kommunikationsuppgiften, vilka faktorer som påverkar samverkan med de omgivande systemen och aktörsgруппerna
- Syftet är även att öka deltagarnas förmåga att verka som ledare för komplexa förändrings- och samarbetsprocesser
- Uppgift: Att få kunskap om och förmåga att behärska metoder, arbetssätt och verktyg som erfarenhetsmässigt är avgörande för klusterledarens/processledarens hantering av strategiska utmaningar och ledningsuppgiften.

Agenda dag 1

- 14.00 Välkomna och inledning
- 14.30 Faktorer som påverkar samarbete i kluster/strategiska nätverk, Edith Andresén
- 14.45 Varför är klustret intressant för företagen i regionen.
Hans Eliasson, Styrelseordförande i Skogstekniska klustret och i Cranab AB samt grundare av skogstekniska klustret
- 15.30 Reflektion
- 16.00 PAUS
- 16.20 Med företagen som drivkraft för klusterutvecklingen
Maria Hedblom, VD, Träteknikklustret, Västernorrland
- 17.00 Reflektion
- 17.30 Faktorer som påverkar engagemang i regionala och strategiska nätverk och kluster. Erfarenheter från forskning och praktik, Edith Andresen
- 17.45 Reflektion

Agenda dag 2

Dag 2

- 08.00 Backspegel med reflektion kring gårdagen
- 08.15 Att leda och driva nätverksorganisationer
Erfarenheter från forskning och praktik, Edith Andresen
- 09.00 Reflektion
- 09.30 PAUS
- 09.45 Hur utveckla mitt personliga ledarskap – introduktion,
Björn Eriksson. Reflektion och coaching i
handledningsgrupper och trio-samtal
- 10.30 Gemensam diskussion och sammanfattning.
Hemläxa. Något jag ska bli bättre på i mitt personliga
ledarskap
- 11.00 Avfärd med buss till Umeå flygplats

Introduktion (14-14.30)

- Välkommen och presentation
- Backspegel och nuläge
 - Hur har det gått med handlingsplanerna, samtal i bikupor och diskussion i plenum
- Förväntningar på träffen
 - Samtal i bikupor och gemensam sammanfattning

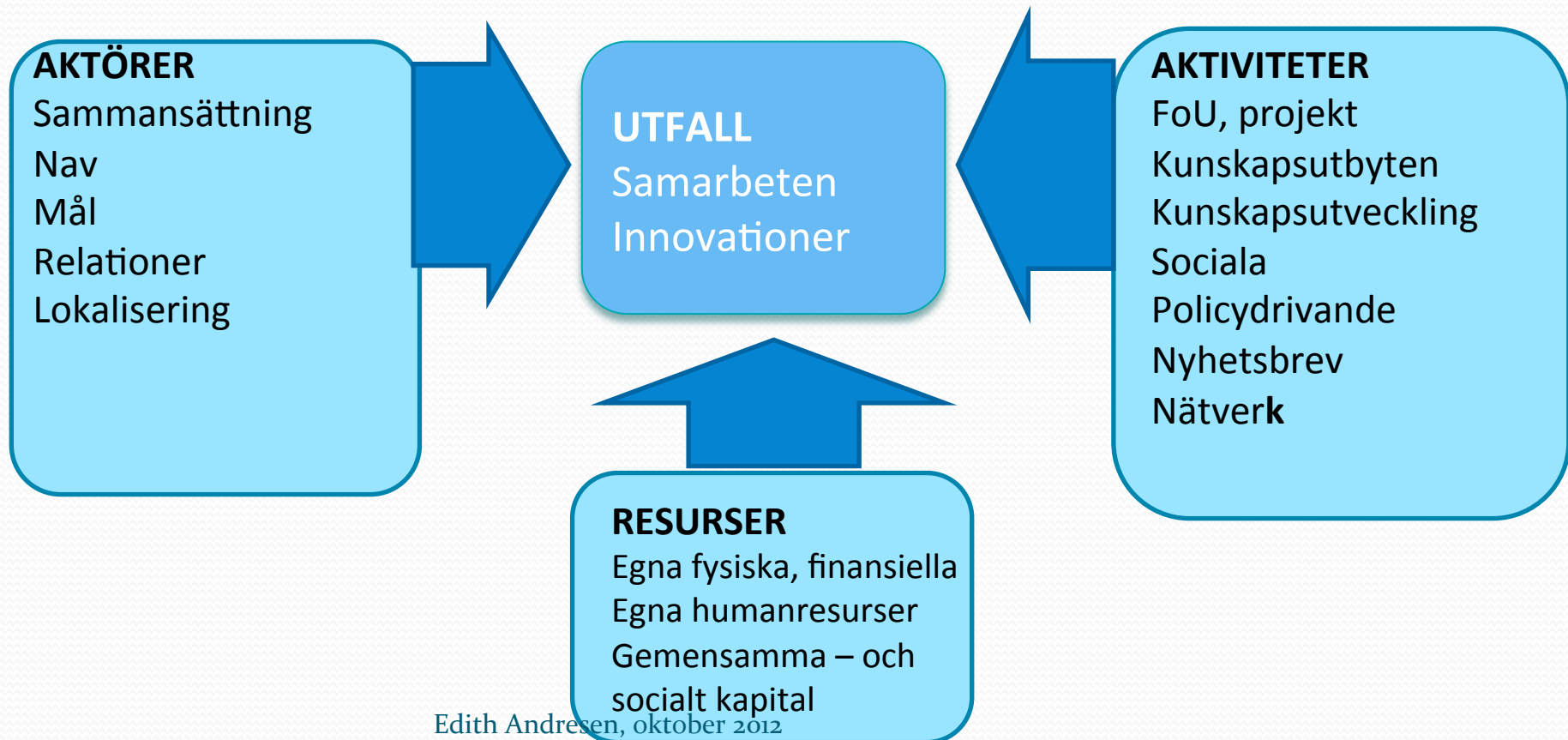
Faktorer som påverkar samarbete i regionala strategiska nätverk/kluster?

(14.30- 14.45)

- Kort introduktion

Edith Andresen, Processeriet AB och Mittuniversitetet

Strukturella förutsättningar



Det är i mötet mellan människor allt händer....

- **NYCKELN** är att bygga **starka och tillitsfulla relationer**
- Skapa förutsättningar för **engagemang**



©JOHANNA LUNDQVIST

Varför är klustret intressant för företagen i regionen

(14.30-15.30)

- Hans Eliasson, grundare och styrelseordförande för det Skogstekniska klustret (Trätekniskt centrum) och Cranab AB, berättar om vad som motiverat till klustersamverkan



Reflektion

(15.30 – 16.00)

Vad tar du med dig från presentationen till din verksamhet
som klusterledare?

Samtala i grupper, sammanfatta och redovisa

Reflektion

- Vi pratade om hur ni hittade specialistkompetens – kan vara svårt till Norrlands inland. Sv. Det är ett av de stora problemen – har svårt att rekrytera (skaffa jobb) också till sambo. Går man 10-15 år framåt har företagen kanske sina utvecklingsavdelningar på större orter.
- Var nyfiken på det tigha samarbetet – vilka konkreta case som har funnits, hur arbetssätt och förtroende har utvecklats. Sv. Fördelen för oss här i de små företagen är att vi kan vara mer innovativa genom att köpa verksamheter med produkter som sedan utvecklades till egna produktprogram. Det är viktigt att ha egna produktprogram. Samarbetet fungerar bra så länge de som är med upplever nytta. Om de små företagen utvecklar produkter och processer i samverkan med de stora aktörerna så vinner alla tid till marknaden. P. alla behöver inte vara med på alla projekt – utan fokus är på nytta för de enskilda i samverkan med vissa aktörer – matchningen blir viktig.
- Det är roligt att lyssna till dig – du snackar om vad ni gör.... Sv. Jag får många inbjudningar – blir less eftersom det ofta går runt och runt. Om vi får ett anslag sätter vi oss i grupp och diskuterar hur de ska fördelas och vad vi kan göra – det är otroligt effektivt. Förut fanns riktade medel till produktutveckling – nu måste man ha en forskare med sig och det kan vara svårt att få tillgång till medel. I Finland finns ett enkelt stöd till produktutveckling – Tekis – som fungerar bra. Det fattas produktutvecklingspengar i landet – för mycket går till företagets vänner. Vi måste skapa en mer effektiv struktur.
- Vi pratade om hur vi kunde överföra din historik i branschen till det vi ska göra. – Det måste hjälpa att ha med historiken Sv. Har jobbat med stora och små företag – och det är viktigt att den nya generationen skapar nya nätverk



Kaffe (16.00 – 16.20)



Med företagen som drivkraft för klusterutveckling

(16.20 – 17.00)

- Maria Hedblom, VD i det skogstekniska klustret berättar om hur hon har arbetat med att motivera företagen i klustret

Reflektion

(17.00 – 17.30)

Vad tar du med dig från presentationen till din egen verksamhet?

Vad vill de veta mer om?

Samtala i grupper, sammanfatta och redovisa



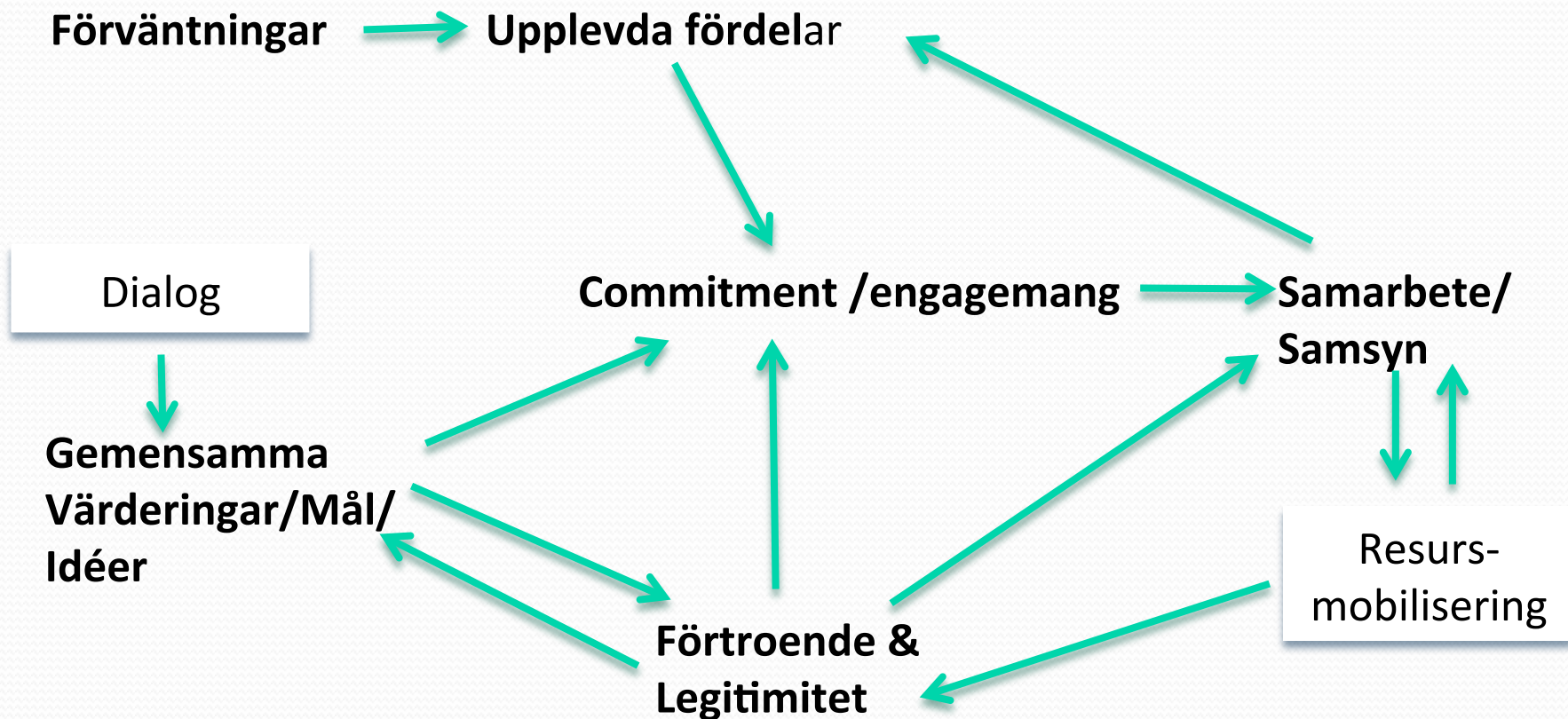
Faktorer som påverkar engagemang i regionala strategiska nätverk och kluster

(17.30 – 17.45)

Edith Andresen presenterar forskningsresultat och erfarenheter från Västernorrland

PROCESSEN - Centralt i kluster/nätverksorganiserandet är att:

- skapa mötesplatser som möjliggör interaktion och utbyten
- genomföra aktiviteter som utvecklar engagemang, förtroende, relationer, legitimitet, lärande och som mobiliserar resurser...



Commitment/engagemang: Tre komponenter

Den kalkylmässiga komponenten

Vi *måste* vara med - det är bra för vår verksamhet!

Vi har redan investerat så mycket tid och pengar så vi *måste* fortsätta!

Den moralmässiga komponenten

Vi *bör* vara med – det sänder rätt signaler, det är vi skyldiga dem!

Den känslomässiga komponenten

Vi *vill* vara med – det känns helt rätt, vi tror på detta samarbete!

Faktorer som påverkar com/eng

Kopplade relationer

Relationer till externa aktörer som hjälper/stjälper

Investeringar

Tid, pengar, switching costs

Förväntningar vs upplevda fördelar

Infrias eller förväntningsgap

Gemensamma värderingar

Mål, policys och beteenden

Kommunikation

Frekvens, kvalitet

Egensinnigt beteende

Handla utifrån egenintresse

Hemlig agenda

Förtroende

Pålitlighet, integr

Reflektion

(17.45 – 18.30)

- Hur gör du för att bygga relationer:
 - a) mellan klusterdeltagarna
 - b) mellan dig och klusterdeltagarna
- Vilka faktorer är avgörande för att det ska uppstå förtroende inom klustret och hur tänker agera i framtiden?

Reflektera själva, samtala i grupper, sammanfatta och redovisa

Reflektion

- Det är lätt att teoretisera – men viktigt att agera. Vi diskuterade olika problem och möjligheter kopplat till storlek på företag och att de stora ofta är draglok för de mindre – beroende på de frågor man samlas kring. Bra med olika storlekar. De små kan vara rädda för att dela med sig till de stora företagen.
- Vi pratade om relationen mellan klusterledare och andra deltagare – att göra och inte bara prata. Om man agerar går det bra – gör man det inte förlorar man förtroende. Kärntrupp bland deltagarna – att låta de mest engagerade dra. Vi skulle kunna ta fram ett antal frågor och se vilka som vill dra. Det är svårt att välja - utan det är viktigt att alla får chansen att vara med. Kommunikation – ifråga om storlek på kluster – det skiljer sig ifråga om hur man kommunicerar och engagerar sig. Att skapa ett litet nätverk i nätverket kan vara effektivt ur relationsbyggarperspektiv. P. viktigt att ha koll på branschstruktur och logik eftersom det ser olika ut. Det finns många parametrar att hålla reda på. Det är viktigt att få fram den tydliga målbilden och att kommunicera den, liksom den potentiella affärsnyttan i allt som görs
- Vi pratade om relationer, personliga möten och telefon. Kommunikation pratade vi mycket om – om vad, frekvens osv – det är lätt att bli utnyttjas och viktigt att fastställa ramar. Vi var överrens om att det är i personliga möten som relationer byggs. Vi har börjat skicka mail via ett system – flödet har ökat och medlemmar har börjat kasta de. Det är viktigt att vara personlig
- Vi pratade om processen och hur vi skulle skapa samsyn – det är viktigt att vara praktisk ex. studieresa, frukostmöten och öka förankringen så att det inte bara är chefsnivåerna som är med. Uppbyggnaden har varit dels att hantera de med egen agenda – sedan relationen med nyckelaktörerna och den första finansieringen.

Dag 2

(08.00-08.15)

- Backspegel

Vad tar du med dig från gårdagen?

Samtala i grupper, sammanfatta och redovisa



Att leda och driva nätverksorganisationer

(08.15- 09.00)

- Edith Andresen presenterar forskning och erfarenheter av processledning i nätverk/kluster i Västernorrland

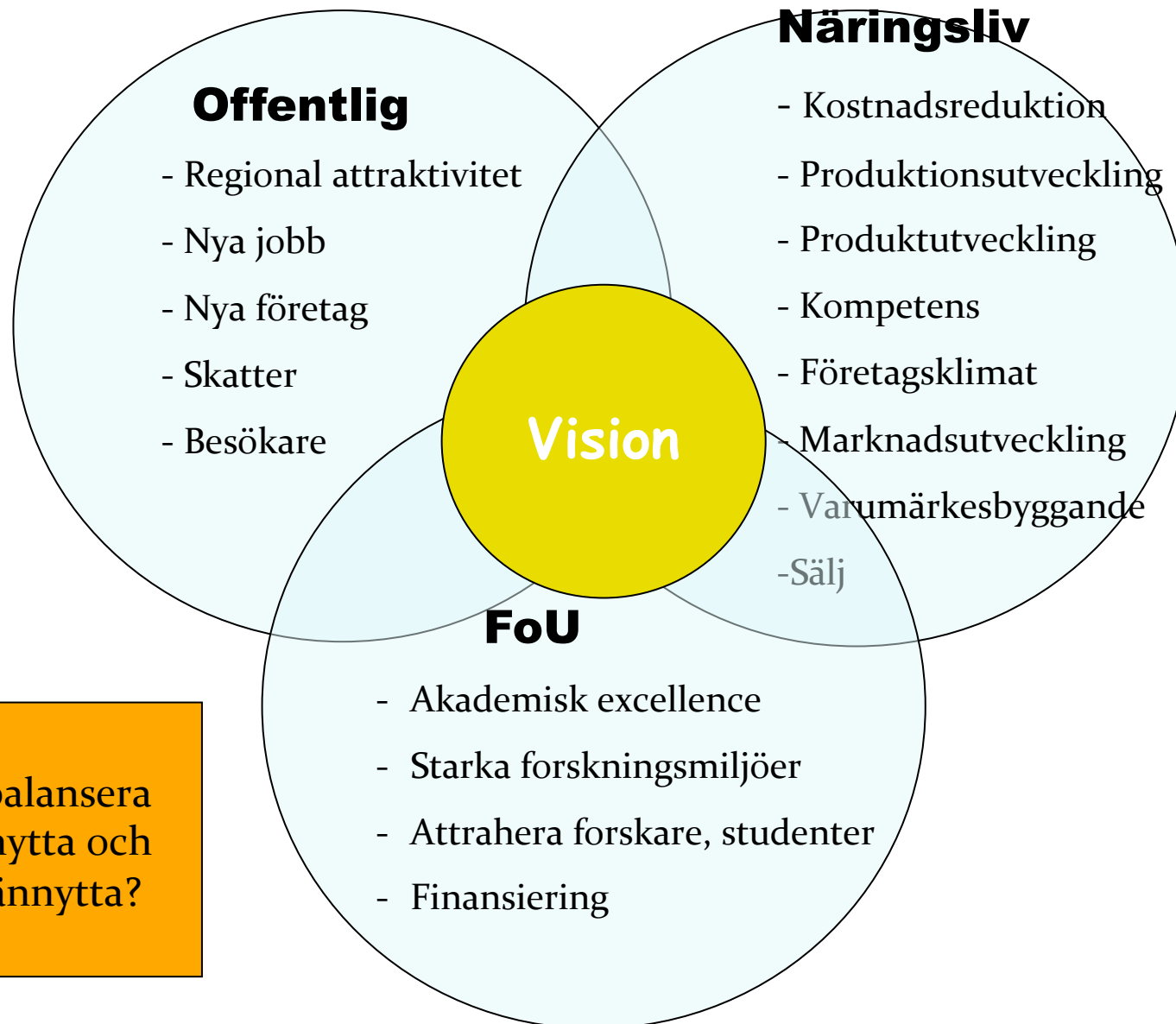
Utgångspunkt

- Projekt/processledarna har en avgörande roll – men så betraktas det inte alltid vid rekryteringar
- Process/projektledning av regionala strategiska nätverk/kluster saknar befogenheter och auktoritet att styra eftersom medlemsorganisationerna är autonoma organisationer
- Projektformen skapar problem i form av bristande kontinuitet

Utgångspunkt

- Projekt/processledning kräver **kompetens** ifråga om;
 - Hur man designar och driver regionala strategiska nätverk/kluster
 - Hur resurser kan integreras vilket bygger på kunskap om klustermedlemmarnas värdeskapande processer
 - Hur man skapar samsyn och gemensamma värderingar, mål, acceptanse av olikheter, respekt och energi
 - Kommunikation, förhandling, förankring och storytelling
 - Marknadsföring, produkt- och affärsutveckling
 - Engagemang, konfliktlösning, förutsättningar för relationsbyggande
 - Ansökningsförfarande, administration, rapportering och resursmobilisering

Triple Helix – skilda drivkrafter, gemensam vision



Hur balansera egennytta och allmännytta?



KAN NÄTVERK STYRAS?

teoretiskt tveksamt..MEN ...det görs hela tiden..

DEFINITIVT EN UTMANING!

Navet har många roller som varierar i nätverkets/
klustrets olika faser:

Design, processledning, kommunikation, marknadsföring,
resursmobilisering, konflikthantering, facilitera
kunskapsutbyten, kunskapsutveckling och innovation

Uppgiftens innehåll

- Utvecklingsprocesser i regionala strategiska nätverk/kluster/innovationssystem handlar ofta om;
 - samspelet mellan medlemmarnas **utvecklande dialog/** interaktionen
 - förmågan att **mobilisera resurser**
 - **legitimitet** hos de som koordinerar och för saken/projektet ifråga

Djup i dialogen:

- kräver att de som driver processerna har mandat och får legitimitet
- kräver att det finns samsyn, gemensamma värderingar och upplevelse av nytta
- kräver öppenhet/lyhördhet
- kräver förtroende/engagemang
- kräver vilja att dela med sig/agera och anpassa till andra
- kräver helhetssyn

KrAft-metodiken

- Lärande i nätverk
 - Heterogenitet
 - Stabilitet
 - Dynamik
 - Förtroende och engagemang
- KrAft som metod
 - Lär med varandra istället för av varandra - detaljrik och erfarenhetsbaserad inläring
 - Kombinera akademiskt undervisande och granskande och coachande förhållningsätt
 - Behovsanpassat

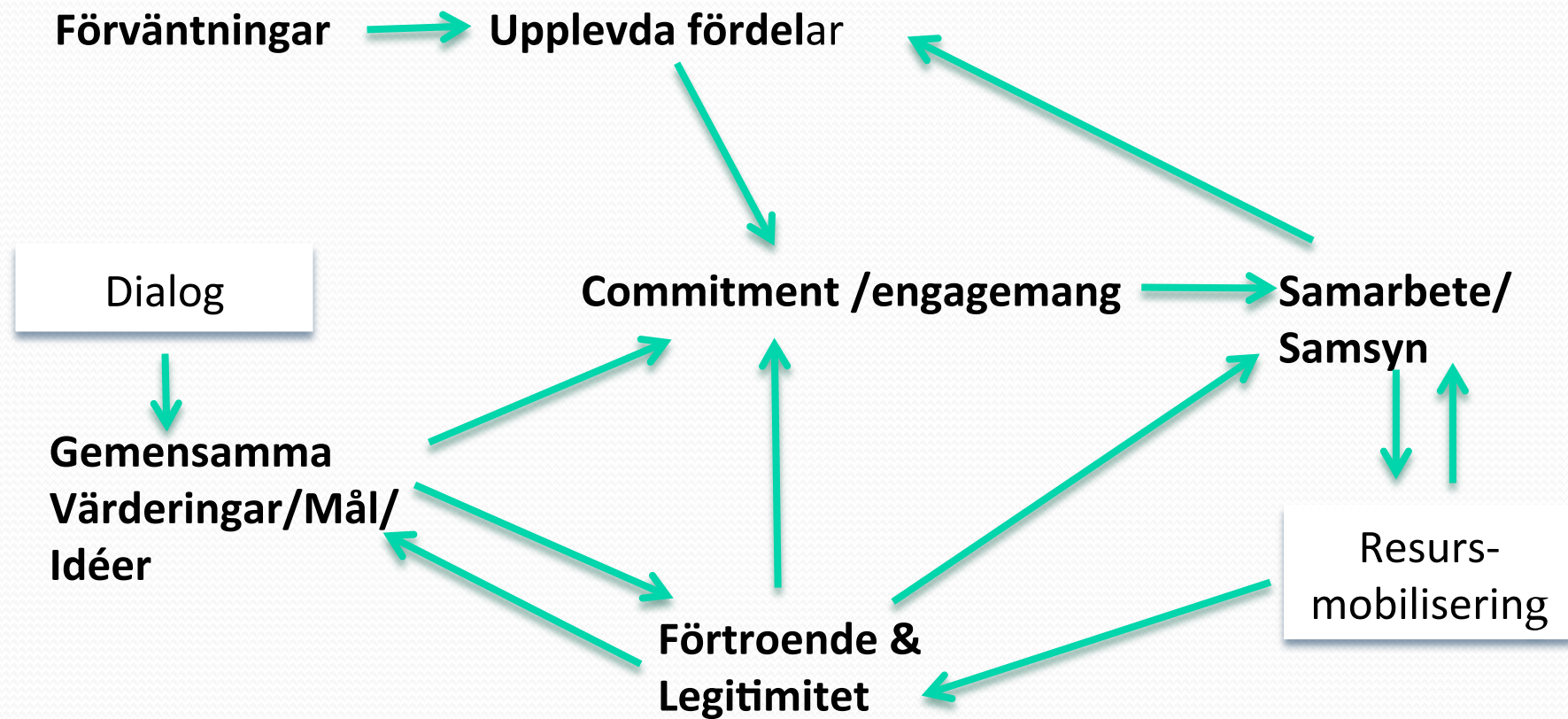


Strukturella förutsättningar för ledarskapet

Ledarskapets bas är i dess strukturella förutsättningar dvs. klustrets/nätverkets:

- Aktörer
- Resurser
- Aktiviteter

PROCESS-relaterade påverkansfaktorer



Det autentiska och värderingsstyrda ledarskapet

- Ledarnas egna värderingar stämmer i stort överrens med organisationens värderingar
- “Living the values”
- Värderingar är som en kompass, impregnerar system och rutiner
- Värderingarna bidrar till meningsskapande
- Värderingar styr vid rekrytering, strategi och val av projekt

Förutsätter – utveckling av gemensamma värderingar, självmedvetenhet, balans, ärlighet och öppenhet i dialogen

Rollstruktur och dynamik

Dynamiken i gruppen beror på vilka beteende gruppens medlemmar har tillgång till

Medvetenheten om hur gruppmedlemmar påverkar och påverkas, skapar förmåga att reflektera

Genom medvetenhet och tillgång till olika roller förstärks dynamiken och stöder aktiv hantering av förändringar

Oppositionsrollen är viktig, om alla kan ta den rollen förstärks dynamiken



forts.

Konflikter hanteras kontrollerat och blir utvecklande

Vid påfrestningar agerar man instinktivt, vilket ofta leder till en förstärkning av negativa mönster och konflikter i gruppen

Förutsätter trygghet som växer mer av provokationer än av "snällhet". Rak och ärlig kommunikation!

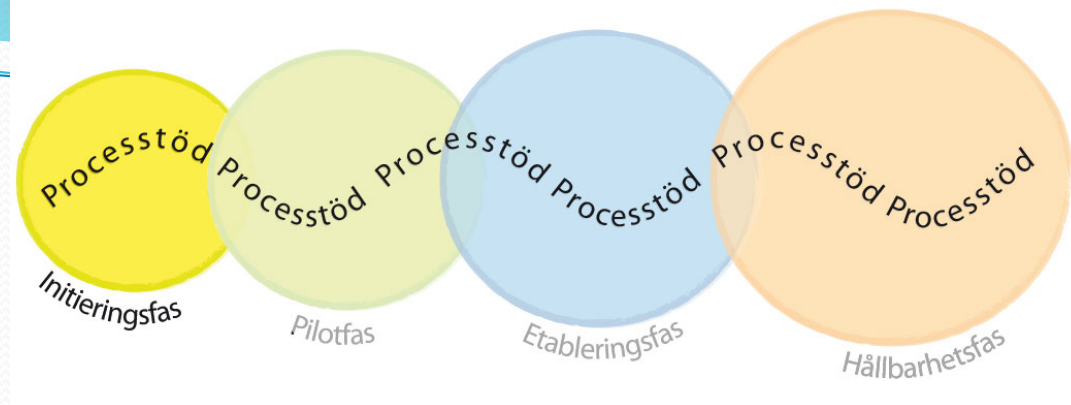
Konstruktiva polariseringar leder till utveckling

- Lek "djävulens advokat"!

Etikettering leder till självuppfyllande profetior

Motverkar individers flexibilitet och gruppens dynamik

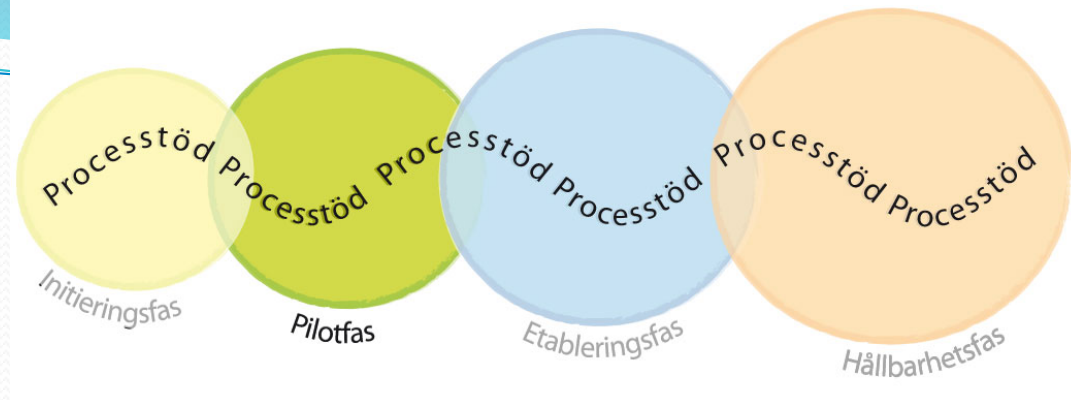
Kluster



Processledning i initieringsfasen

- Processledning: är en konstellation av individer
- **Kompetens:** trovärdiga dörröppnare med stora nätverk, förmåga att entusiasmera och skapa ett engagemang, lyhörd.
- **Stöd:** grundläggande kompetensutveckling i begrepp och arbetssätt och fokus på erfarenhetsutbyten med rutinerade processledare.
- **Aktiviteter:** Kontakt med utbildning och offentlig sektor.
 - Förstudie som identifierar aktörer, hur de är positionerade, avgränsa "vi" och behov av kompetens.
 - Tillhandahålla mötesplatser.
 - Utforma en handlingsplan.

Kluster



Processledning i pilotfasen

Utmaningar:

- Att diskutera och tydliggöra förväntningar och se till att de är realistiska.
- Identifiera behov som finns och våga vara ärliga och utmana intressenter – att ta intressekonflikter.
- Att våga prioritera, kommunicera det tydligt, börja i behov och inte i vilka medel som finns att tillgå.
- Skapa strukturer för överlämnande, avveckling, utbildning av styrelseledamöter.
- Att få företagen att satsa pengar i klustrets verksamhet.
- Klarlägga och skapa konsensus kring mål, arbetsformer och betalningsmodeller. Tydliggöra vad man får för pengarna och villkor kopplat till det.
- Plocka lågt hängande frukter – se till att det blir resultat

Lärdomar

Skaffa ett tydligt mandat (inte för snävt utrymme) och legitimitet

Övergripande mål och ospecificerad uppgift

Heterogena grupper med kompletterande resurser lever längre och är mer självgående

Skapa system för återkoppling

Långsiktighet i verksamheten – det kan ta tid att uppnå resultat – och det är viktigt med kontinuitet

Plocka lågt hängande frukter

Det finns inga hierarkier - inse hur svår och komplex ledarskapsuppgiften är (delat ledarskap med processtöd)

Forts.

Fokusera på möten mellan individer så att förtroende ,
engagemang och relationer kan skapas

Våga ”kliva tillbaka” så att andra kan kliva fram

Individerna i centrum – deras förväntningar och möjlighet
att påverka arbetet är av högsta prioritet

Medvetenhet kring drivkrafter och hinder för framgång och
kunskap om hur nätverksprocesser fungerar



Reflektion

(09.00 – 09.30)

Vad tar du med dig från presentationen till din egen verksamhet?

Samtala i grupper, sammanfatta och diskutera i plenum

Reflektion

- Pratade om antal aktörer och dess olika intressen, problem osv och att man kan behöva identifiera vilka problem olika nya medlemmar har och sedan utforma ett erbjudande. Alla brottas med projektfinansiering
- Vi fastnade i utbildning av styrelsemedlemmar – i vad som menas med det. Det finns rejäla krav på aktion och det tar tid – är det rätt människor som är med? Här skulle man kunna dra erfarenhet av en styrelse som är väl formerad. Breddning av verksamheten till Östergötlands 11 kommuner – det önskmålet följs av finansiering och det är lätt att ta det – men det man borde kanske ta ett steg bakåt, fundera och prioritera. Grupper i gruppen och hitta gemensamma nämndare och kontaktvägar in i kommunerna – mycket relationsbyggande, vilket är både spännande och svårt.
- Att komma in i som klusterledare i ett kluster som funnits länge – hur gör man då? Det är svårt att göra som om man startar från början. P. det är viktigt att kommunicera att man kanske inte fortsätter exakt som man gjorde tidigare. Det gäller att förnya engagemanget, målen etc. Hållbarhet handla om att förnya. Processen är iterativ, lever och måste få ändras över tid.
- Vi har pratat om mål, hur man sätter mål och identifierar förväntningar och att det måste få vara levande.



Kaffe (09.30-09.45)

Hur kan jag utveckla mitt ledarskap?

(09.45-10.30)

Introduktion av Björn Eriksson därefter:

Coaching (trio-samtal och handledningsgrupper) kring frågeställningarna:

- Vilka utmaningar står jag inför nu?
- Vad behöver jag förbättra i mitt ledarskap?
- Vilket stöd behöver jag och hur kan jag skaffa det?

Sammanfattning

(10.30-11.00)

- Hur kan jag förbättra mitt ledarskap?
- Vad behöver göras till nästa gång?

Gemensam sammanfattning och samtal