



VINNOVA RAPPORT
VR 2009:10

UTMANINGAR OCH KUNSKAPSBEHOV

Om innovation, ledning och organisering
i nio olika tjänsteföretag

LUCIA CREVANI, KRISTINA PALM, DAVID SKÖLD & MATS ENGWALL
INDUSTRIELL EKONOMI OCH ORGANISATION, KTH

Titel: Utmaningar och kunskapsbehov - Om innovation, ledning och organisering i nio olika tjänsteföretag
Författare: Lucia Crevani, Kristina Palm, David Sköld & Mats Engwall - Industriell ekonomi och organisation, KTH
Serie: VINNOVA Rapport VR 2009:10
ISBN 978-91-85959-60-0
ISSN 1650-3104
Utgiven: Mars 2009
Utgivare: VINNOVA - Verket för Innovationssystem
Diarienummer: 2009-00488

Om VINNOVA

VINNOVAs uppgift är att *främja hållbar tillväxt* genom finansiering av *behovsmotiverad forskning* och utveckling av *effektiva innovationssystem*.

Genom sitt arbete ska VINNOVA tydligt bidra till att Sverige utvecklas till ett ledande tillväxtland.

VINNOVAs insatser inom arbetslivsutveckling avser att förstärka näringslivets och den offentliga sektorns bidrag till hållbar tillväxt genom att tillvarata människan som aktör och skapande resurs. I fokus står innovationsprocesser, arbetsformer och ledningssystem som ökar svenska organisationers förmåga till långsiktig effektivitet, förnyelse och värdeskapande. Målet är global konkurrenskraft.

I serien VINNOVA Rapport publiceras externt framtagna rapporter, kunskapssammanställningar, översikter och strategiskt viktiga arbeten från program och projekt som finansierats av VINNOVA.

Forskning och innovation för hållbar tillväxt

Utmaningar och kunskapsbehov

Om innovation, ledning och organisering
i nio olika tjänsteföretag

av

Lucia Crevani, Kristina Palm, David Sköld & Mats Engwall
Industriell ekonomi och organisation, KTH

Förord

VINNOVAs satsningar inom arbetslivsområdet ska bidra till hållbar tillväxt inom privat och offentlig verksamhet. Målet är att öka innovationsförmågan i olika typer av verksamheter genom att tillvarata människan som skapande resurs. Satsningarna omfattar olika aspekter av ledarskap och arbetsorganisatorisk förnyelse där utgångspunkten är att innovationer skapas av människor i organisatoriska sammanhang. Därmed kompletteras den tekniska forskningen med forskning om hur man skapar organisatoriska förutsättningar för innovation, effektivitet och tillväxt.

Antalet företag som levererar tjänster och service ökar och är därmed en allt viktigare del av arbetsmarknaden med en betydande potential att bidra till Sveriges tillväxt. Forskning om hur ledning och arbetsorganisation bidrar till att utveckla och effektivisera tjänsteverksamheter är dock eftersatt i jämförelse med motsvarande forskning inom tillverkande industri. Kunskap om den roll arbetets organisering spelar för tjänsteföretagens utvecklings- och innovationsförmåga vilar idag istället till stor del på erfarenheter från stora svenska industriföretag.

Denna rapport är en behovsinventering kring vilka utmaningar som tjänsteföretag står inför och vilka kunskapsbehov de har när det gäller frågor kring hur tjänsteföretag organiserar eller leder sitt arbete.

Under åren 2009-2013 satsar VINNOVA 45 miljoner kronor på forsknings- och utvecklingsprojekt som behandlar ledning och organisering av tjänsteverksamheter. Rapporten utgör en del av förarbetet till utlysning *Vinnande tjänstearbete* och kompletterar ett annat förarbete – *Managing and organizing for innovation in service firms* – som sammanställt den vetenskapliga litteraturen inom området. Litteraturoversikten kan laddas ner från VINNOVAs hemsida www.vinnova.se. I båda fallen gäller att forskarna själva svarar för innehållet och de slutsatser som dras. De tolkningar och förslag på forskningsområden som framförs är således inte uttryck för någon officiell hållning på VINNOVA utan ska ses som ett underlag för diskussion om framtida utvecklings- och forskningsbehov.

VINNOVA i mars 2009

Pär Larsson & Kerstin Waldenström
Enheten för Arbetslivsutveckling

Författarnas förord

Inom vissa område avslöjar språkets trubbighet våra brister i kunskap och förståelse. Genom användning av enkla, svepande kategorier som exempelvis ”tjänster”, ”tjänsteföretag”, eller ”tjänstesektorn” döljs mångfalden och olikheterna mellan alla de typer av verksamheter som primärt inte producerar fysiska varor. ”Tjänster” produceras idag av en rad väsensskilda typer av företag och organisationer av olika storlek, olika verksamhetslogik, olika kunder och olika ägare: till exempel flygbolag, massörer, call-centers, advokater, städfirmor, bilverkstäder, restauranger, teatrar, myndigheter, skolor, it-konsulter och sjukhus. Dessutom skapas ibland en konstlad distinktion mellan ”industri” och ”tjänster”, när dessa kategorier i själva verket överlappar varandra idag. Stora delar av vår traditionella industri livnär sig idag på avancerade tjänsterbjudanden, samtidigt som vissa tjänsteverksamheter till sin logik starkt påminner om traditionell löpande-band-tillverkning.

Sverige är idag i hög grad ett tjänstesamhälle. Detta innebär inte att industrin är oviktig, men i takt med att allt fler arbetar med tjänster, måste vi lära oss mer om tjänsteverksamhet - om olika verksamhetslogiker, sammanhang, utmaningar och problem – i sin egen rätt! Det är vår förhoppning att denna rapport skall bidra till att debatten nyanseras. Dessutom hoppas vi att den kan inspirera forskning, utveckling och idéutveckling om hur man skapar förutsättningar för effektivitet, innovation och ett vinnande tjänstearbete.

Vi vill tacka de personer och de företag de representerar för att de gett av sin tid – i ibland timslånga samtal. Vi vill också passa på att förtydliga att det är författarna som självständigt genomfört intervjuerna och tolkat materialet och vi ansvarar också därmed för de tolkningar vi väljer att lyfta fram i rapporten. Resultaten är både tänkvärda och intressanta för fortsatt forskning även om de inte på något vis syftar till att ge en fullständig bild av tjänstearbete.

Industriell ekonomi och organisation, KTH, i mars 2009

Författarna

Innehåll

Sammanfattning	9
1 Inledning	10
1.1 Studiens utformning.....	10
1.2 Studiens omfattning	11
1.3 Identifierade kunskapsbehov	13
2 Tjänstearbete och dess utmaningar	15
3 Organisering av och för medarbetarnas innovationskraft	16
3.1 Hur kan medarbetaren involveras i innovationsprocessen?.....	16
3.2 Sker innovation i vardagsarbetet eller i specifika insatser?.....	19
3.3 Byråkrati eller fri kreativitet – var står tjänsteföretagen idag?	20
3.4 Kontinuerlig innovation kontra projekt?.....	22
4 Medarbetaren – företagets viktigaste resurs i innovationsprocessen	24
4.1 Kunskapsutveckling och kunskapsutbyte mellan medarbetare.....	25
4.2 Att utveckla sina medarbetare.....	27
4.3 Mångfald och genus – något att tänka på?.....	29
4.4 Att rekrytera tjänstemedarbetare – en komplex process?	30
5 Är medarbetar- och kundsamarbetet viktigt för den innovativa processen?	31
6 Ledning och utveckling av tjänstearbete	33
7 Kunskapsutbyte mellan organisationer för egen innovationskraft	35
7.1 Att lära sig av andra – med öga också för det mindre lyckade.....	36
8 Utmaningar och kunskapsbehov – avslutande ord	37

Sammanfattning

Under de senare årtionden har tjänstearbete ökat dramatiskt i Sverige och forskningen om hur arbetet organiseras och leds har inte hängt med. Därför initierar VINNOVA ett forskningsprogram som just kommer att handla om tjänstearbete, med speciellt fokus på innovationsförmåga.

Denna intervjustudie har haft som syfte att undersöka olika utmaningar som tjänsteföretag står inför och vilka kunskapsbehov de har. Tolv djupintervjuer med representanter från nio olika tjänsteföretag av olika storlek och i olika branscher har genomförts.

En generell slutsats är att det inte finns något entydigt, enkelt mönster för hur tjänsteföretag organiserar eller leder sitt arbete. Det är snarare mångfalden och olikheterna mellan de nio fallen som är mest slående. Tjänsteverksamhet eller tjänsteföretag är med andra ord inga entydiga begrepp. För att fördjupa våra kunskaper om denna del av näringslivet måste denna mångfald tas på allvar i forsknings- och utvecklingsinsatser, bland annat genom att beakta kontexten.

Trots de stora skillnaderna har dock två kunskapsbehov identifierats vilka tycks gälla generellt i de nio företagen:

- 1 Intervjupersonerna har svårt att beskriva hur en tjänsteorienterad verksamhet faktiskt bedrivs och arbetar, dess förutsättningar, villkor och utmaningar. Det finns en utbredd övertygelse bland de intervjuade att tjänstebaserade verksamheter arbetar utifrån andra förutsättningar och står inför andra utmaningar än tillverkningsindustri. Den grundläggande frågan är med andra ord: Hur arbetar man i och hur organiseras tjänsteverksamheter?
- 2 Oavsett innehåll och hur arbetet är organiserat, är intervjupersonerna övertygade om att individens och medarbetarens kreativitet eller innovationspotential är av största vikt för framgång, men hur man skall komma åt den vet man inte. Med andra ord: Hur kan man ta tillvara medarbetarens potential på ett effektivt sätt? Och hur skapar förutsättningar för innovation och långsiktig utveckling?

1 Inledning

Under det senaste halvsekle har det skett en dramatisk ökning av den typ av näringsidkande aktiviteter och verksamheter som populärt betecknas tjänster och tjänsteproduktion. Företag inriktade på att organisera och producera tjänster har blivit en allt viktigare del av arbetsmarknaden. De anses allmänt utgöra en allt mer betydelsefull komponent i våra strävanden att upprätthålla och avancera svensk tillväxt och konkurrenskraft i en globaliserad värld.

Också traditionellt tillverkande industri har på senare tid ändrats mot en ”tjänstefiering” av verksamheten. Samtidigt antas förutsättningarna och villkoren för tjänstearbete ofta skilja sig från arbete i tillverkande verksamheter. Detsamma tycks gälla organiseringen av de arbetsmoment som ingår i såväl produktionen som leveransen av tjänster. Populärt talas det bland annat om att medarbetarnas kompetens är den viktigaste resursen i tjänstebaserade företag, då den antas utgöra basen både för det löpande arbetet och källan till innovationskraft och utveckling.

Tar man fasta på detta och dessutom anser att det är värdefullt att främja en utveckling av tjänsteverksamheter kan man argumentera för att det är viktigt att ha mångsidig förståelse för problem, möjligheter och utmaningar förknippade med verksamhetsledning, arbetsorganisation och verksamhetsutveckling. Någon samlad förståelse av det här slaget tycks emellertid lysa med sin frånvaro.

Skriften du har framför dig strävar därför efter att ta ett litet steg i den här riktningen. Den utgår från samtal med representanter för tjänsteintensiva företag av olika slag. Den har som mål att presentera ett antal frågeställningar förknippade med verksamhetsledning, arbetsorganisation och verksamhetsutveckling som identifierats och som är värda att utforska ytterligare. Skriften söker alltså lyfta fram ett antal kunskapsbehov som dessa representanter på olika sätt givit uttryck för. Forskning om dessa behov skulle kunna förbättra förutsättningarna för ledning, organisering och utveckling av svenska tjänsteintensiva verksamheter.

1.1 Studiens utformning

Tolv intervjuer har genomförts på nio tjänsteföretag. Intervjuerna har utgått från ett antal samtalspunkter, men inte följt något på förhand givet schema eller frågeformulär. Intervjusituationerna har typiskt bestått av en kortare redogörelse för syftet med studien, som sedan mynnat ut i samtal rörande:

- Eventuella kunskapsbehov som den intervjuade ansett sig stå inför.
- Hur medarbetarnas utvecklingsidéer och framgångsrika sätt att arbeta synliggörs, sprids och tillvaratas i organisationen.
- Vilken form av kunskapsutveckling med avseende just på organisering och ledning av tjänstearbete som representanter för dessa företag ansett vara särskilt viktig för att främja medarbetarnas innovationspotential.
- Medarbetarnas möjligheter och svårigheter med att tillvarata kunders idéer för det egna företagets affärsutveckling.

Intervjuerna skall betraktas som öppna samtal, där kunskapsbehov och idéer till relevanta forskningsfrågeställningar växt fram ur samtalsparternas berättelser och redogörelser samt som svar på författarnas spontana frågor. Samtalen har varierat i längd, mellan en och tre timmar. Tre telefonintervjuer har följt upp och kompletterat möten som ägt rum ansikte-mot-ansikte, de varade mellan en halv timme och en timme. Intervjuer av båda typer har genomförts med främst representanter ur företagsledning, men också med medarbetare som arbetar mer operativt med tjänsteleveranser. Totalt tolv intervjuer har genomförts.

I den löpande texten finner man korta utdrag från de förda samtalen som exemplifierar hur man diskuterar kring ett visst område eller problem. Syftet är inte att återge ordagranna citat utan snarare att visa på exempel av hur man resonerar och tänker. De frågeställningar som presenteras i texten är att betrakta som problematiseringar av samtalsämnen eller ståndpunkter som vädrats under intervjusituationerna. Ibland ligger de mycket nära de kunskapsbehov som representanterna själva gett direkta uttryck för och andra gånger har författarna utifrån beskrivningar av verksamheten tolkat möjliga kunskapsbehov. För att tydliggöra att det är författarna som formulerat frågeställningarna presenteras de i boxar utanför den löpande texten.

1.2 Studiens omfattning

Tjänsteföretag och tjänster i andra verksamheter spänner naturligtvis över en stor mängd områden. Något av de företag som ingår i studien sysslar med rehabilitering av människor med fysisk eller psykisk funktionsnedsättning för att leda dem ut i arbetslivet, medan ett annat rekryterar högutbildade karriärister till attraktiva positioner i näringslivet. Något driver standardiserade skolinrättningar som framförallt utbildar högstadie- och gymnasieelever, medan ett annat bygger sin verksamhet på konsulter som utbildar människor i ledande befattningar i svenska och internationella företag. Ytterligare ett företag sysslar med vård i stor skala och driver vårdinrättningar som samlar hundratals medarbetare som årligen behandlar hundratusentals patienter, medan ett har som huvudsaklig verksamhet att leverera paket. Något företag sysslar med utveckling och drift av IT-tjänster i konkurrens med

världens största IT-bolag, medan ett annat erbjuder ett antal tjänster riktade till en nischad målgrupp inom ramarna för en specifik IT-plattform. Till de fem verksamhetsområden som här intervjuats – bemanning, utbildning, vård, logistik och IT – kan man naturligtvis lägga otaliga andra tjänsteverksamheter, exempelvis finans och turism. Även inom de verksamhetsområden som nämnts här finns det åtskilliga varianter och inriktningar.

Tabell 1. Översikt över de företag som ingått i studien.

Företag	Beskrivning	Antal anställda	Intervjuer
Logistikföretag	Nordisk aktör och utmanare inom post- och logistikbranschen.	Ca 6000 i Norden	Produktutvecklingsansvarig
Privat vårdgivare	En svensk vårdgivare som också finns i fem europeiska länder.	Ca 1 600 i Stockholm	Affärsutvecklingschef
Utbildningsföretag	En kursgård med egen utbildningsverksamhet.	12 heltidsanställda och ca 50 konsulter	VD
Affärsutvecklings- och IT-konsultföretag	Internationellt IT-företag.	Ca 5500 i Sverige och ca 39 000 i världen	Två verksamhetschefer
Personalintensivt serviceföretag	Statligt bolag med inriktning på personalintensiva arbetsuppgifter.	Ca 22 000	VD
Konsultverksamhet inom samhällsutveckling	Globalt företag som erbjuder konsulttjänster inom hus och industri, transport och infrastruktur samt miljö	Ca 2 000 i Sverige och ca 10 000 i världen	Vice VD samt en forskare/ affärsutvecklare
Konsult och rekryteringsföretag	Hjälper företag att förstå nästa generation medarbetare, kunder och konsumenter och erbjuder rekrytering utifrån det.	Ca 10	VD
Friskola	Erbjuder en personligt utformad utbildning för åk 6 tom gymnasium.	Ca 750 i Sverige	VD samt en skolchef
Internetföretag	Internetbaserade tjänster riktade mot professionella musiker och skivbolag.	Ca 10	Grundaren av företaget

Det är omöjligt att göra ett representativt urval av tjänsteintensiva företag i den här typen av studie och täcka in de intressen och kunskapsbehov som kan finnas inom en så mångfacetterad del av svenskt näringsliv. På samma

gång som denna skrift alltså inte gör några anspråk på att spänna över hela det tjänsteföretagande som bedrivs runt om i landet, är det emellertid vår ståndpunkt att de samtal som förts med representanter för näringslivet givit upphov till relevanta forskningsfrågeställningar och idéer för vidare forskning.

1.3 Identifierade kunskapsbehov

De samtal som förts tyder på att det finns en tydlig efterfrågan på forskningsinsatser kring tjänsteintensiva verksamheter. Det antagande som ligger till grund för denna studie, nämligen att tjänsteintensiva verksamheter särskiljer sig från tillverkande industri, visar sig också i flertalet av de samtal som förts. Intervjustudien har identifierat sex övergripande områden av ”kunskapsbehov” (som behandlas närmare i rapportens avsnitt 2-7):

- *Tjänstearbete och dess utmaningar.* Här tydliggörs ett grundläggande kunskapsbehov om hur tjänsteorienterade verksamheter faktiskt bedrivs och arbetar, idag har företagen svårt att själva beskriva detta.
- *Organisering av och för medarbetarnas innovationskraft.* Avsnittet beskriver hur företagen är medvetna om att det finns en outnyttjad potential hos personalen och att man inte riktigt vet hur man skall komma åt den. De intervjuade är dock övertygade om att det är av största vikt att medarbetaren involveras i utvecklingsarbete för att den verkliga innovationskraften skall kunna tas tillvara, det kan dock ske ad hoc i vardagsarbetet, i specifika satsningar eller i formaliserade rutiner.
- *Medarbetaren – företagets viktigaste resurs i innovationsprocessen.* Medarbetaren som aktör i innovationsprocessen beskrivs på olika sätt i de olika intervjuerna. Gemensamt är att det är problematiskt att effektivt arbeta med kunskapsutbyte mellan medarbetare. Ett specifikt kunskaps-gap som flera av företagen talade om var kunskap om mångfald och genus, vilket blir allt viktigare för samarbetet inom organisationen och för att kunna tillmötesgå kunden.
- *Är medarbetar- och kundsamarbetet viktigt för den innovativa processen?* En del av de intervjuade företagen ser samarbetet med kunden som en viktig del av för företagets innovationskraft, medan andra inte involverar kunden i samma utsträckning. Interaktionen mellan medarbetare och kund är dock viktig för alla intervjuade företag vilket ställer speciella krav på medarbetares kunskap i mellanmänniska relationer.
- *Ledning och utveckling av tjänstearbete.* I de fall där det kreativa arbetet blivit allt mer begränsat av standardiserade rutiner och processer talar flera av företagsrepresentanterna om att ledarskapet bör vara entreprenöriellt för att lyckas få fram medarbetarnas idéer. I andra fall talar man mer om vikten av att ledaren skapar en gemensam kultur som främjar innovation.

- *Kunskapsutbyte mellan organisationer för egen innovationskraft.* I det sista avsnittet behandlas värdet av att byta kunskap med andra organisationer, dels genom lyckade exempel och dels genom mindre lyckade.

De sex övergripande områdena överlappar i viss mån varandra, men vi har ändå valt denna indelning då vi har velat belysa kunskapsbehoven ur olika perspektiv. Detta innebär exempelvis att medarbetaren som innovationskraft finns med i flera avsnitt, men diskuteras med olika utgångspunkter. Avsnitt tre och fyra har underrubriker som specificerar kunskapsbehov inom området. Som tidigare nämnts, kommer frågeställningar formulerade av författarna att presenteras i boxar, medan den löpande texten innehåller utdrag (som i det följande kommer att refereras till med ordet ”citat”) som visar exempel på hur man har diskuterat kring ett visst område, men de är inte citat i strikt mening, dvs. samtalen är inte ordagrant återgivna.

2 Tjänstearbete och dess utmaningar

Hur driver och arbetar man i tjänsteföretag? Hur kan detta arbete beskrivas?

Vad skiljer tjänstebaserade organisationer från mer traditionella industriföretag?

Vad innebär det i termer av hur man arbetar med innovation, speciellt vad gäller att synliggöra och implementera medarbetares idéer?

Här introduceras intervjupersonernas övergripande syn på tjänstearbete och kunskapsbehoven på ett allmänt plan. Studiens samtalsparter menar att det överlag finns mycket litteratur om hur mer traditionella industriföretag arbetar, men ser en brist på litteratur som behandlar tjänstearbete och hur detta kan tänkas gå till.

Det vore spännande att se hur tjänsteföretag arbetar med kvalitet och processer för att ta tillvara medarbetarnas innovationskraft och kreativitet. Därifrån skulle man också kunna lära sig om vad det ställer för krav på det egna företaget framgent med avseende på organisation, struktur, processer och förändringsbenägenhet.

(Affärsutvecklings- och IT-konsultföretag)

Flera samtalsparter efterlyser forskning som detaljerat beskriver hur tjänsteorienterade verksamheter faktiskt bedrivs och arbetar, dess förutsättningar, villkor och utmaningar som stakar ut riktlinjerna för den här typen av verksamheter. Det finns en utbredd övertygelse bland de representanter som intervjuats om att tjänstebaserade verksamheter arbetar utifrån andra förutsättningar och står inför andra utmaningar än mycket annan industri.

På samma sätt som vissa tjänsteverksamheter anses vara särskilt omogna i vad som skulle kunna betecknas som en slags industrialiseringsprocess, kan det dessutom vara värt att betänka att traditionellt tillverkande industri ofta beskrivits i allt större utsträckning som präglad av en slags "tjänstefiering". Situationen är därför mer komplex än att den enkelt går att beskriva som "industri" kontra "tjänster". Det behövs nya begrepp och modeller för att beskriva tjänsteverksamhet i sin egen rätt. Idag lider fältet av en påtaglig begreppsfattigdom.

3 Organisering av och för medarbetarnas innovationskraft

Följande avsnitt behandlar hur de intervjuade företagen arbetar med organisering av och för innovation. Med organisering *av* innovation menar vi hur man organiserar konkret tjänsteutvecklingsarbete i praktiken, medan organisering *för* innovation mer handlar om det arbete som skapar förutsättningar för ett innovativt klimat, såsom organisationsstruktur och arbetsprocesser. Båda delarna är viktiga för hur innovationspotentialen hos medarbetarna tillvaratas, samtidigt som det handlar om en analytisk indelning, där i praktiken de två elementen överlappar varandra. Det visar sig att både organisering av och för innovation kan göras på diametralt olika sätt.

3.1 Hur kan medarbetaren involveras i innovationsprocessen?

Hur arbetar man idag för att ta tillvara medarbetares kreativitet och innovationspotential?

Finns det en outnyttjad potential hos medarbetarna? Kan man skapa förutsättningar för att tillgodogöra sig denna outnyttjade potential? Hur kan man, till exempel, organisera för att skapa bättre förutsättningar för att tillvarata medarbetarnas idéer?

Vilka element är viktiga när det handlar om möjligheten att involvera medarbetaren och ta tillvara på dennes idéer?

Vilken betydelse har förmågan att ta tillvara på medarbetarnas idéer och innovationskraft för verksamhetens konkurrensförmåga?

På en övergripande nivå finns en uppfattning om att medarbetarna har en inneboende potential som företagen har svårt att få del av. Intervjuparterna står sig frågande inför hur man på bästa sätt kan tillgodogöra sig personalens outnyttjade potential och hur man tar tillvara medarbetarnas idéer oavsett hur man valt att organisera sig. Ett intresse för att veta mer om vad som sker i organisationen blir tydligt.

Det finns en stor outnyttjad potential inom organisationen, när det kommer till att fånga upp utvecklingsidéer.

(Konsultverksamhet inom samhällsutveckling)

Hur får vi in medarbetarnas idéer i verksamhetsutvecklingen och i vilken utsträckning? Vet vi det? Knappast.

(Statligt bolag med inriktning mot personalintensiva arbetsuppgifter)

Oberoende av hur arbetet organiseras verkar de flesta anse att medarbetarnas idéer skall tillvaratas, dock utifrån vitt skilda arbetssätt. Det som ändå verkar vara en gemensam syn är att när idéer kommer från medarbetarna, det vill säga "nedifrån", har de större möjlighet att få fäste i verksamheten och rymmer möjligen även större innovationsgrad.

Att initiativen till förbättringsprojekten kommer från golvet och att det blir vardag att ägna sig åt ständiga förbättringar är centralt. Det handlar det om hur man får hela kedjan av aktiviteter att fungera bättre. Det blir dessutom väldigt roligt när det går på det här sättet. Då förslagen kommer från de som utför arbetet går det ofta att genomföra ganska oväntade saker. Om en sjukhuschef emellertid hade föreslagit att akutmottagningen skulle upphöra med att bemöta patienter med läkarstuderande/elever och ersätta dem med överläkare skulle det aldrig ha fungerat. Det skulle åtminstone funnits stort motstånd hos överläkarna, kanske hade kastat in handduken vad gäller tjänstgöring på akuten. När medarbetarna emellertid själva kommer på att ett visst arbetssätt är bättre lämpat än ett annat, fungerar det annorlunda.

(Privat vårdgivare)

Även om det allmänna intrycket är att man inte riktigt är medveten om hur man tar tillvara på idéerna som kommer från medarbetarna har vissa företag börjat arbeta på ett mycket strukturerat sätt. Följande citat ger ett exempel av hur detta kan gå till.

Mycket av det vi gör bygger på att medarbetarna ska effektivisera den tjänst vi erbjuder kunden, sedan finns det några som har ett tydligare ansvar i det, men alla är ansvariga för att man gör tjänsten bättre. Mycket handlar om att hitta rutiner, skapa verktyg, och det hjälps vi alla åt med. Vi är ett entreprenörsdrivet företag. Vi är konsulter allihopa. Proaktivitet står i avtalet. Det är liksom ett krav att man är med och hjälper till och ser exempelvis synergier och effekter.

(Affärsutvecklings- och IT-konsultföretag)

Gemensamt för de två senare exemplen är ett tydligt fokus på effektivisering, dvs. att arbeta med och för innovation översätts till att arbeta med effektivisering av den operativa verksamheten. Man fokuserar därför på en viss aspekt av vad innovation kan vara. Man kan också i följande berättelse läsa in en viss spänning mellan vad man förväntar sig ska komma från medarbetare och vad som ledningen ska styra, dvs. varifrån drivet till förändring ska komma och hur.

För att få till stånd den här typen av förändringsarbete kunde man säga att det handlar om att så frön från ledningshåll – det sker inte av sig själv. Man måste arbeta med att förändra arbetskulturen för att medarbetare ska ta den här typen av initiativ.

(Privat vårdgivare)

Också bland medarbetarna tycks det saknas en medvetenhet om hur man arbetar med innovation eftersom tjänsteutveckling ingår i vardagsarbetet och inte nödvändigtvis betraktas som ett särskilt uppdrag. Att driva fram sina idéer kan vara en utmaning. Såväl chefer som medarbetare upplever att det är svårt att driva igenom sina idéer och förslag, speciellt i stora företag med standardiserade tjänsteerbjudanden vilket nedanstående berättelse vittnar om.

Det har blivit tuffare att nå fram med sina idéer nu när vi arbetar mer standardiserat, även om företaget får en helt annan utväxling på de idéer som är bra eftersom de sprids genom standarden. Det är mycket mer tungrott och även om företagets entreprenöriella bakgrund märks, är det idag inte lika lätt nu att entusiasmera med nya idéer.

(Affärsutvecklings- och IT-konsultföretag)

En av intervjupersonerna menar att idén till en ny tjänst ofta kläcks i gränslandet mellan olika kompetenser, dvs. det är sällan en ensam medarbetare som själv kommer på en möjlig ny tjänst och driver idén hela vägen till implementering. Det handlar om en process där människor möts och idéer tar form och utvecklas, ibland genom att involvera även externa samtalsparter. En sådan process kan stöttas och initieras av ledningen, såväl som den kan födas ur ett intressant kunduppdrag. Tillfälligheter samt hur olika medarbetares agendor ser ut spelar också roll. Implementering av nya idéer kan därför te sig olika beroende på vilken typ av verksamhet och vilken typ av innovation det handlar om, från att uppnå kortare genomloppstid till att skapa ett helt ny affärsområde. Detta ställer också olika krav och utmaningar på organiseringen av och för innovation.

3.2 Sker innovation i vardagsarbetet eller i specifika insatser?

Sker det innovativa arbetet inom ramarna för den formella organisatoriska strukturen eller utanför? Hur går det till?

Hur, var och när sker innovation?

Kan man arbeta mer systematiskt för att driva innovationsarbete?

Vilka förutsättningar och vilka hinder finns idag för att ta tillvara medarbetarens innovationskraft?

En tydlig skillnad mellan tjänsteintensiva verksamheter och traditionell industri är att de förra sällan har någon separat forskning och utvecklingsavdelning, eller rör sig med särskilda projekt för forskning och utveckling av företagets erbjudanden. Detta innebär att rena tjänsteverksamheter sällan har en budget eller en organisation för detta ändamål.

Det som är speciellt med tjänsteorganisationer, relativt industriföretag är avsaknaden av forskningsbudgetar, av tydliga forsknings- och utvecklingsorganisationer med en central och framträdande roll i företaget. Detta finns inte i tjänsteföretag, utan all utveckling sker kontinuerligt. På organisations-schemat finns det ingenstans, på samma gång som det sker inom varje uppdrag som vårt företag är sysselsatta med. Och många reflekterar inte ens över att det överhuvudtaget görs.

(Konsultverksamhet inom samhällsutveckling)

Innovationsarbete sägs istället vara en del av vardagen och sker kontinuerligt i de löpande projekten eller tjänsteleveranserna.

Vi arbetar efter en "just-do-it"-mentalitet, det vill säga lösa strukturer, stora befogenheter att agera och fatta förnuftiga beslut på egen hand och med kundnärhet.

(Logistikföretag)

Andra försöker uppmuntra det innovativa arbetet vid specifika möten eller så förlägger man det till externa konsulter.

För att ta tillvara idéer har vi återkommande och strukturerade möten med personalen, såväl i större grupper som i mindre grupper. Det har varit ett antal gemensamma möten över yrkesgränser där man arbetat med att utveckla idéer. Problemet har dock varit att yrkesgrupperna arbetar med väldigt olika saker och att det är svårt att få alla motiverade. För att ändra på det

arbetar man nu funktionsuppdelat.
(Utbildningsföretag)

Oavsett hur våra intervjupersoner sagt sig arbeta med innovationsarbetet finns en stor nyfikenhet rörande frågor om hur man kan arbeta med innovation givet de speciella förutsättningar som råder i tjänstebaserade företag.

Ett av företagen (Konsultverksamhet inom samhällsutveckling) arbetar specifikt med tjänstutveckling och experimenterar till exempel med olika metodiker som syftar till att göra det möjligt, både för företaget och för dess kunder, att bättre lära känna sina respektive slutkunder. Här ser vi exempel på en professionell aktör som betraktar det som en del av kärnverksamheten att arbeta med innovation och tjänstutveckling för eget vidkommande, men som ingalunda anser sig ha nått en tillfredsställande systematik i arbetet än.

3.3 Byråkrati eller fri kreativitet – var står tjänsteföretagen idag?

Hur ser organisatoriska strukturer ut i kreativa och innovativa företag? Är en formalisering och standardisering av verksamheten förenlig med möjligheten att innovera, hur och i vilka kontexter?

Vad innebär *lean* när det handlar om att leverera tjänster? Vad innebär *lean* för medarbetarnas innovationskraft och dess tillvaratagande?

Om kvantitativa mått blir viktigare när arbetet standardiseras i processer – kan de bli källa till kreativ utveckling?

Finns det utrymme och tid för kreativitet? Handlar det om formella eller informella arrangemang?

Från att ha bedrivit en verksamhet som baserats på de enskilda medarbetarnas kunskap, erfarenhet, känsla och kreativitet händer det att man gått så långt som att säga att processerna ska bli oberoende av de individer som involveras i dem.

För 10 år sen levererade vi konsultprofiler som Kalle eller Pelle, vi sålde CVs. Idag levererar vi mest projekt eller åtagande. Entreprenörsandan och kreativiteten som finns är otroligt viktig, samtidigt får man inte vara för kreativ, alla måste jobba på lika sätt och dokumentera och följa de rutiner vi har. Men samtidigt så vill vi försöka få medarbetare att jobba så kreativt som möjligt. Det är viktigt att vi gör det, även om våra rutiner kan motverka det, men det går nog att göra båda, annars skulle vi nog inte vara attraktiva hos våra kunder.
(Affärsutvecklings- och IT-konsultföretag)

Det finns alltså företag som har valt att koncentrera sig på att systematisera, effektivisera, men även professionalisera (det vill säga, skapa specialistkompetens kring) de sätt varigenom man levererar eller utför vissa tjänster, även om man ser en problematik kring kreativitetens utrymme.

Företaget är organiserat som en linjeorganisation, med regionchefer som vardera har tio skolchefer under sig. Ute på skolorna är man organiserade i arbetslag, oftast per årskurs. Därtill kommer en stab och tillika pedagogikavdelning, som står för idéer och metoder. Pedagogikavdelning designar stora delar av ämnets och undervisningsmaterialets utformning. Utrymmet för egen kreativitet i pedagogiken är således begränsad, vilket är bekymrande då lärare vill göra sitt eget material, för att bland annat känna sig säkra i sitt ämne, men också för att man anser att det ingår i rollen som lärare. Denna utveckling drevs från början av en kvalitetsambition och är numera mer en systematiserings- och effektivitetsprocess.

(Friskola)

En privat vårdgivar talade explicit om att arbetet sker enligt en *lean*-filosofi, ett standardiserat arbetssätt inspirerat av Toyotas produktionsfilosofier.

Vi har jobbat med lean-konceptet under en längre tid, även om det tog riktigt fart först de senaste två åren.

(Privat vårdgivare)

Något förenklat innebär *lean* på vårdföretaget att man systematiskt arbetar för att medarbetarna i organisationen kontinuerligt ska ta initiativ till en ständigt förbättrad verksamhet – en kombination av strömlinjeformning och empowerment. Detta kan tyckas vara en inte helt spänningsfri utveckling med tanke på att några av de företag, som nu tycks anammat ett *lean*-tänkande, tidigare satt en stor tilltro till medarbetarens kreativitet och individuella förmåga att själv anpassa och utveckla erbjudanden. Med *lean* som ledstjärna nedtonas sådant som fri kreativitet, medan en stor tillit läggs på formaliserade och rutiniserade processer och arbetssätt i jakt på effektiviseringar, kostnadsbesparingar och ökad lönsamhet. Något hårddraget kan man säga att kreativiteten, med den här utvecklingen, således inskränkts till att röra utvecklingen av formaliserade processer och standardiserade tjänsterbjudanden. I och med standardiseringen av arbetet verkar också kvantitativa mått bli alltmer viktiga för att utvärdera arbetet.

Även när man har riktat sina ansträngningar till att utveckla och formalisera processerna är medarbetares inblandning och engagemang av största vikt. Även om man inte betonar individuella kreativa insatser är man fortfarande övertygad om att initiativet till förändring, förbättring och nyskapande ska komma "inifrån" organisationen – från de medarbetare som deltar operativt

i verksamheten. Att styra “uppifrån”, eller att försöka implementera framgångsrika lösningar i nya sammanhang, är förenat med risken att misslyckas med förändringsarbetet.

Dessutom har man visserligen infört mer av formaliserade processer i den ovannämnda Affärsutvecklings- och IT-konsultföretaget, men trots detta är man inte helt främmande för idén av att låta kreativiteten få ta sin tid och plats, exempelvis genom att reservera en viss del av arbetstiden till egna fria projekt även om bristande resurser inte gör det möjligt i nuläget.

Men det är en intressant fråga, om det går att organisera sig så att man systematiskt kan avsätta tid åt fri utveckling som exempelvis Google gör. Vi skulle gärna nå dit där man inser att den ger så mycket tillbaka i form av idéer och kanske lönsamhet. Och för företaget borde detta vara värdefullt, då verksamheten också går ut på att sälja kunskap, idéer och innovationskraft. Men för att lyckas med det krävs ju att folk ges tid. Företaget är dock inte tillräckligt moget ännu att det klarar av att ta betalt för innovationskraften på något annat sätt än att kunderna betalar.

(Affärsutvecklings- och IT-konsultföretag)

Utbildningsföretaget har å sin sida har utvecklat ett antal standardmoduler som sedan kan kombineras fritt och kompletteras vid behov. Kanske något överraskande har Logistikföretaget till skillnad från både Affärsutvecklings- och IT-konsultföretaget och Utbildningsföretaget under relativt lång tid präglats av att medarbetarna tagit sig friheten att utforma nya tjänster – så till den grad att en stor utmaning framöver kommer att bestå i att konsolidera produktportföljen, bland annat genom att inrätta ett produktråd i syfte att reducera tjänstefloran. Man skulle annars kunna tänka sig att ett logistikföretag har mer standardiserade processer än ett affärsutvecklingsföretag.

3.4 Kontinuerlig innovation kontra projekt?

Hur använder man sig idag av projekt som arbetsform och vad betyder det för innovationen i företaget?

Hur kan man tillvarata på det som skapas och sker i projekt?

De allra flesta företag som ingår i denna studie arbetar på ett eller annat sätt i projektform. Däremot talade man ofta om att arbetet med innovation är av kontinuerlig karaktär, något som alla medarbetare bidrar med och som är en del av vardagen. Också inträdet av *lean*-filosofi ser i vissa företag ut att ha

medfört en syn på innovationsarbete som består i ständiga förbättringar av företagets tjänsteerbjudanden – vilket kanske i ännu större utsträckning betonar att detta har att göra med det kontinuerliga, det som inte tar slut. Alltså precis i rak motsats till projektarbete, som just karakteriseras av en tydlig början och ett tydligt slut.

I vissa fall har man sett kunduppdraget som ett specifikt projekt med utrymme för innovation och utveckling, till exempel genom att bemanna uppdraget med medarbetare med olika kompetenser eller grad av erfarenhet och genom att ta tillvara mötet med kunden. Själva projektet blir därför ett tillfälle för kunskapsutbyte och för skapande av idéer, sedan handlar det om att kunna ta tillvara dem och sprida till resten av organisationen.

Även om man lätt kan tänka sig att det kan uppstå en spänning mellan de två olika arbetssätten, kontinuerlig innovation och projekt, vad gäller exempelvis tidsperspektiv och målsättningar, har våra samtalsparter inte gett uttryck för något bekymmer över detta. Kanske kan man förstå detta som en konsekvens av att projekt idag allmänt betraktas som den självklara arbetsformen inom många områden. När det handlar om inkrementella innovationer, som de lean-inspirerade ständiga förbättringarna, är projekt ett sätt att driva arbetet små steg framåt.

Det pågår alltid något litet projekt någonstans.

(Privat vårdgivare)

4 Medarbetaren – företagets viktigaste resurs i innovationsprocessen

Hur ser man på medarbetares innovationskraft i organisationen och vad innebär det för hur man kan ta tillvara på den?

Vilka förutsättningar ges/ska ges medarbetare för att kunna klara förväntningar på kreativitet och entreprenörskap?

Efter att ha beskrivit hur man tänker och diskuterar kring organisering för och av innovation kommer vi i det följande att fokusera på de aktörer som man vill involvera, eller redan är högst involverade, i innovations initiativ, dvs. medarbetarna. Medarbetaren beskrivs och betraktas på olika sätt i de olika intervjuerna, vilket troligen har att göra med att tjänstearbete kan se ut på många olika sätt och således kräva olika kompetenser och förmågor. Utifrån denna studie går det inte att fastställa något specifikt mönster för hur tjänstemedarbetarens kreativitet tas tillvara. I vissa fall efterfrågas individens kreativitet och initiativ i hög utsträckning, i andra fall begränsar kunskapsintensiva miljöer individens möjlighet till kreativitet och handlingsutrymme. Således organiseras innovationsarbetet på diametralt olika sätt. Någon enkel koppling mellan hög kunskapsintensitet och stor individuell frihet att innovera vittnar alltså inte intervjuerna om. Detta öppnar för frågeställningar kring synen på medarbetarnas innovationskraft i tjänsteinriktade arbeten. Några intressanta aspekter kommer att redovisas och diskuteras i de följande avsnitten.

4.1 Kunskapsutveckling och kunskapsutbyte mellan medarbetare

Hur kan man organisera verksamheten så att ett kontinuerligt kunskapsutbyte sker?
Hur utvecklas kunskap i interaktioner?

Kan man skapa utbyte genom formalisering av kunskap (t ex rapporter om ett projekt, färdiga presentationer som delar av tjänstebudet eller formaliserade processer som ersätter individuella metoder)? Eller utvecklas och utbyts kunskaper bättre genom andra metoder?

Hur kan kunskap utvecklas och utbytas i virtuella samarbeten och i mötet mellan olika kulturer och traditioner?

Ett problem som uppmärksammas av flera intervjuade personer har att göra med hur man kan främja kunskapsutbyte mellan medarbetare, något som troligen också är en viktig del i kreativa processer.

Det är svårt att hitta tid för att ens känna till vad de närmsta medarbetarna i gruppen håller på med. Det är svårt med kunskapsöverföring. Svårt att hinna med att berätta om vad man gör, att lyckas kommunicera sitt arbete och sina insikter till andra medarbetare. Att ens hinna läsa sammanfattningar för rapporter som företaget producerar är en stor utmaning.
(Konsultverksamhet inom samhällsutveckling)

Flera av företagen har sökt arbeta med kunskapsutbyte genom möten och seminarier. Ibland handlar det om möten som sker inom den vardagliga operativa verksamheten. Exempelvis har Affärsutvecklings- och IT-konsultföretaget har en ansvarig person som söker se till att kunskap utvecklas och byts.

Kunskapsutbyte sker i möten. Man pratar på olika nivåer om hur man skulle kunna effektivisera leveransen. Mellan leveransansvariga, mellan leveransansvariga och chefer, samt med en samordnare som är ansvarig för effektiviseringen. Samordnaren går runt och pratar med andra medarbetare. Kvalitetsansvariga är också inblandade, de ska gå runt och samtala med mänskorna hela tiden, på så vis så är de involverade i verksamhetens frågor och möten.
(Affärsutvecklings- och IT-konsultföretag)

Utbildningsföretaget betecknar den andra typen av sammankomster ”kreativa möten” och dessa beskrivs som ett sätt att strukturera det kreativa arbetet och involvera medarbetarna. Företaget har utvecklat sin kreativa mötesmo-

dell och prövat att arbeta i både funktionella och tvärfunktionella grupper med främsta syftet att skapa motivation hos deltagarna.

Konsulterna är vana att jobba i grupp, med grupputveckling, vilket gör att det kan halta om konsulter och lokalvårdare jobbar ihop i interna utvecklingsmöten. Konsulterna tenderar helt enkelt att bli för dominanta. Det kan vara bättre att betrakta dem som två familjer, istället för som en enda stor familj.

(Utbildningsföretag)

Svårigheter som uppkommer när det handlar om kunskapsutbyte är därför olika och kan gå från att det är svårt att ”marknadsföra” sin egen kunskap och kompetens, eller att man inte har tid att ta till sig vad andra har gjort och arbetat med, eller att det kan vara svårt att få till stånd ett riktigt samtal mellan medarbetare från olika “subkulturer”. Situationer där vissa grupper får större utrymme än andra kan förekomma även när man tittar på till exempel genus och mångfald. Även om det finns en problematik kring samtal mellan subkulturer menar ändå de flesta att kunskapsutbyte sker i möten mellan människor.

Flera av de intervjuade företagen talar om att verksamheten präglas allt mer av internationalisering. Med avseende på kunskapsutbyte och förmågan/strävan efter att ta tillvara medarbetarnas innovationskraft kan denna typ av utveckling skapa både möjligheter och svårigheter. Affärsutvecklings- och IT-konsultföretaget levererar till exempel tjänster som innehåller offshore-inslag, dvs. där en del av verksamheten är utlokaliserad till Indien eller andra låglöneländer.

Vi tar hit medarbetare från Indien under en period för att gå en utbildning. Det gör skillnad om man har träffat dem ansikte mot ansikte. Det är viktigt hur man kan samverka och hitta gemensamma ytor att träffas på. Det är en stor utmaning. Intressant för att kulturen är olika, vi tänker och jobbar på olika sätt och också på olika tider. Vi tycker att det är spännande.

(Affärsutvecklings- och IT-konsultföretag)

Vad gäller innovationspotential ställer samarbete mellan medarbetare som är lokaliserade i olika delar av världen vissa organisatoriska frågor på sin spets, till exempel avseende organiseringen av geografiskt spridda team eller team med medlemmar från flera olika länder och kulturer.

Samtidigt som kunskapen om hur man tillvaratar en individs kreativitet är låg menar flera av de intervjuade personerna att en individs möjlighet till “affärstänkande” är en viktig kompetens för att utveckla vinnande tjänsteerbjudanden. Dessutom ses “att vara entreprenöriell” som något positivt och nödvändigt för att kunna driva sina idéer, för att synas inom organisationen och för att skapa fungerande kunskapsutbyte medarbetare emellan.

Vi jobbar med att förändra attityden så att man dels ska tillåtas vara en entreprenör och visa sig inom verksamheten, bli synliggjord, dels lära sig av de äldre och lära sig dela med sig av sin kunskap.

(Konsultverksamhet inom samhällsutveckling)

4.2 Att utveckla sina medarbetare

Hur går kompetensutveckling till i praktiken? Tillåter projektarbetsformen medarbetare att utveckla sin kompetens på det sätt som beskrivs i texten?

På vilka sätt främjar eller hindrar olika former av nyckeltal kunskapsutvecklingen i projektbaserade verksamheter?

Vilka förutsättningar ges för kompetensutvecklingen och hur kan man arbeta med det för att främja innovation?

Hur kan man skydda kompetens som upparbetas av enskilda individer i en viss verksamhet? Hur kan man se till att kompetensen stannar inom företaget?

Hur medarbetarutveckling går till varierar i de intervjuade företagen, från mer slumpmässig utveckling till standardiserade utbildningar. Det är förvånansvärt få som i intervjuerna talar om vikten av kompetensutveckling i riktade satsningar eller särskilda projekt och man kan snarare skönja en inställning som går ut på att kompetens utvecklas “on the job”, “by doing”, eller i direkt interaktion med kunden. En av de medarbetare som vittnar om detta beskriver en typisk situation på hennes arbetsplats: man är involverad i flera olika projekt parallellt, varav en del innehåller arbetsuppgifter som är helt obekanta för medarbetaren och som man måste lära sig samtidigt som projektet genomförs.

Med många projekt igång kastas man in i många olika typer av projekt som man inte har någon som helst tidigare erfarenhet av och tvingas lära sig nytt under projektets gång.

(Konsultverksamhet inom samhällsutveckling)

Fördelen med att arbeta med flera projekt parallellt är ändå att man kan lära sig från projektdeltagare som man samarbetar med. Med andra ord, har man en bra mix av projekt med olika tidshorisonter är det alls inte omöjligt att de balanserar och befruktar varandra med avseende på den kompetens som upparbetas. Detta låter naturligtvis som en idealsituation. Troligen är den här typen av kompetensutveckling av stor betydelse för ett framgångsrikt tjänstearbete.

Kunskapsutveckling beskrivs också ske strukturerat, där man i samtal med medarbetare bestämmer inriktade utvecklingsinsatser. Det formaliserade arbetssättet blir därmed styrande.

Den viktigaste frågan för medarbetaren är sin egen utveckling och vi vill kombinera det med en bra leverans. Vi använder ett standardiserat sätt att jobba i projekt och fortbildningspaketet följer samma struktur vad gäller de olika kunskapsområdena. Medarbetare vill också ha klart för sig vilka förväntningar vi har på dem och därför har vi satt upp ett antal generella egenskaper och ett antal egenskaper som följer projektarbetssättet som ett underlag för utvecklingssamtal. Vi försöker få en sammanhängande struktur.

(Konsultverksamhet inom samhällsutveckling)

Enligt det privata vårdföretaget finns en problematik med att vissa yrkesgrupper såsom läkare har en väldigt lång utbildning och inlärningsperiod, det anses bidra till en stark insocialiseringsprocess. Detta kombinerat med dagens snabba teknikutveckling, tycks ge upphov till en spänning mellan snabb förändring och stabilitet, som dessutom i vissa yrken kan vara kopplad till människors säkerhet.

Är läkarutbildningarna för långa? Först 5,5 år på högskolan. Sedan känna sig för, vad man ska ägna sig åt samt skaffa AT-tjänst på 1,5 – 2 år. Efter det är det specialistutbildning i fem år. Vid det här laget är man 30-31 i bästa fall, men ofta närmare 40. Ganska ofta krävs det ytterligare fem år för att bli självgående och självständig, vilket gör att man åtminstone är omkring 40 år. Den här långa lärlingsutbildningen har en tendens att konservera. Såväl personliga beteenden som yrkeskunskap lärs vidare och bidrar till att förändringstempot blir långsammare. På samma gång går den medicinska utvecklingen fort. Man kan fråga sig vad detta får för konsekvenser och hur detta fungerar – en konserverande arbetskultur och en snabb medicinsk utveckling. Är det något att uppmärksamma i större utsträckning?

(Privat vårdgivare)

Detta problem med snabb teknikutveckling och insocialisering eller institutionalisering skulle även kunna uppstå i verksamheter som privatiserar eller avbyråkratiserar och då kan man fråga sig vad som händer med innovationskraften.

4.3 Mångfald och genus – något att tänka på?

Vad innebär att ta hänsyn till mångfalden? Hur gör man det? Hur inverkar det på innovationspotentialen?

Hur bör man förstå mellanmännsliga relationer och interkulturella möte i tjänstearbete? Hur skapas till exempel förtroende?

Vilka perspektiv kan vara fruktbara för att uppnå förståelse? T ex genus och mångfald? Hur kan man använda en sådan förståelse för att förbättra förutsättningar för innovation?

Mellanmännsliga relationer är en central del av tjänstebaserade verksamheter, både vad gäller relationer medarbetare emellan och vad gäller relationen med kunden där det senare tas upp i avsnitt fem.

Den ökande internationaliseringen av tjänsteverksamheter skapar dessutom, som tidigare antytt, intresse för möten där människor från olika kulturer är inblandade. Men olika kulturer finns även inom ett och samma företag i Sverige, då Sverige blir en mer och mer kulturellt diversifierad samhälle där människor med olika etniska bakgrund samlever. Erkännande av mångfalden bland medarbetarna i svenska företag skapar därför ett intresse för relationer och interaktioner mellan människor och hur dessa är en del av sociala strukturer. Samma sak händer när det gäller genus och vikten av att förstå fenomen ur ett genusperspektiv.

Måste öka kulturkompetensen i företaget – vilket kan handla om yngre människors kulturer, företagskunders kulturer, eller främmande länders kulturer. Det händer att någon från Kina flyger in till en kurs – hur påverkar något sådant en grupp och en kurssituation? Även Sverige präglas ju av allt större mångfald, vad gäller såväl religiös tillhörighet som etnicitet. Detta måste vi också bli bättre på att möta. Detta gäller även förmågan att möta den yngre generationen som snart ska bli chefer – en generation som antagligen är oerhört mycket mer jämställd än vad 40 och 50-talisterna är. Detta skulle vi behöva mer kunskap kring.

(Utbildningsföretag)

Men det handlar också i mer allmänna termer om möten mellan subkulturer i organisationer, som fallet när man har starka professioner. Företagen ger uttryck för att det är viktigt att kunna förstå relationer och interaktioner mellan människor för att kunna skapa en effektiv organisation som dessutom tar tillvara sina medarbetares innovationskraft.

4.4 Att rekrytera tjänstemedarbetare – en komplex process?

Vilka kompetenser och kunskaper söker tjänsteföretag idag? Och hur kan man utforma rekryteringsprocessen, med hänsyn, exempelvis, till utformning av annonser och urvalsprocesser?

Kan man se rekryteringsprocessen som en del av verksamhetens organisering för innovation och hur?

Vilken betydelse har storleken på personalomsättning och orsaken till personalomsättningen på ett företags innovationskraft?

Det finns tjänsteföretag som betonar vikten att ha medarbetare med stort engagemang för kunden – eftersom de menar att detta kan väga upp en sämre utförd tjänst och i föregående avsnitt talade exempelvis utbildningsföretaget om vikten av att medarbetarna förstår olika kulturer. Att skapa ett effektivt och innovativt arbetsklimat handlar inte bara om att utveckla befintlig personal, utan att också rekrytera rätt medarbetare. Enligt flera intervju personer har rekryteringsprocessen blivit komplex eftersom man måste ta hänsyn till mer än den sökandes formella kompetens och kunskaper. Som rekryterare är det viktigt att även kunna läsa in annan förmåga. Å ena sidan säger man sig behöva specialister med hög kompetens, å andra sidan betonas vikten av att kunna “prata med kunden”, att marknadsföra sig själv inom organisationen och att förstå människor med olika erfarenheter och bakgrund. Rekryteringsprocessen blir följaktligen av vikt även för hur företagets innovationsförmåga tas till vara.

Det är helt nya krav på de medarbetare som rekryteras idag och företagets rekryteringsprocesser blivit långt mer noggranna än de tidigare varit – som en följd av att såväl kunderna som företaget självt ställer högre krav och efterfrågar mer specifika kompetenser än tidigare. Förutom att vi behöver gedigen IT-kompetens behöver vi också folk som kan prata och förstå varandra.

(Affärsutvecklings- och IT-konsultföretag)

En annan fråga som kom fram, med koppling till rekrytering, är personalomsättningens betydelse för företagets innovationskraft. I vissa situationer välkomnar man en hög personalomsättning då man ser individer (och deras förmåga) som orsaken till misslyckade insatser, medan i andra situationer oroar man sig för att förlora kompetens.

5 Är medarbetar- och kundsam- arbetet viktigt för den innovativa processen?

Hur kan arbetet organiseras så att medarbetaren kan ta tillvara kundernas innovativa idéer?

Vilken roll spelar medarbetaren som länk mellan kund och företag? Vilka utmaningar ställer detta på såväl organisationer som på medarbetare för att ta tillvara den innovationskraft som kan uppstå i samverkan med kunderna?

Vad innebär ett 'större avstånd' mellan den som levererar tjänsten och kunden för möjligheten till innovation i interaktionen med kunden?

Tjänsteföretag präglas ofta av en nära interaktion med sina kunder och i flera intervjuer visas ett intresse för att lära mer av samspelet medarbetare och kund. I det följande kommer vi att diskutera vilken roll kunden har i de intervjuade företagens innovationsarbete och vikten av deras förståelse för kunden. Att skapa förutsättningar för att ta tillvara innovationspotentialen i en verksamhet betyder alltså också att ha förståelse för kundens roll och dennes samspel med medarbetaren.

En del företag involverar kunderna i utvecklingen av företagets tjänster och andra inte. Vissa betraktar sina kunder som medproducenter av den tjänst man levererar, varmed kundernas kompetens också blir av stor vikt.

Ett antal kunder är mer proaktiva och projektledaren lär sig av dem under projektets gång, man fångar upp olika signaler och sedan gäller det att få ner det i form av ett nytt hjälpmedel.

(Konsultverksamhet inom samhällsutveckling)

I andra fall tycks man arbeta utifrån premissen att man som tjänsteleverantör är bäst skickad att bedöma kundens krav och utröna dess egentliga önskemål, utan att särskilt involvera dem i tjänsteutformningen. Innovativa kunder kan enligt vissa utsagor sätta fart på det egna företagets innovationsförmåga – ett företag menar till och med att det är kunderna som driver på utvecklingen av hela företaget. Andra berättar om att denna förmåga bland annat utvecklas genom gemensamma uppföljnings- och utvärderingsarbeten, men att det är viktigt för tjänsteleverantören att även driva sin egen utveckling, med en bestämd riktning på företagets verksamhet.

Något som kännetecknar tjänsteföretag, är ju att kunden hela tiden är med och påverkar kvaliteten på det som produceras och

levereras. En analys som någon inom företaget gör, blir aldrig bättre än det underlag som kunderna tillhandahåller. Detta kan påverka såväl kvalitet, som form och budget – som det väl kan hända att man tvingas diskutera med sina kunder under projektens gång.

(Konsultverksamhet inom samhällsutveckling)

Leveransen av vissa typer av tjänster sker i ögonblickliga möten mellan kund och leverantör, i interaktionen mellan köparens och säljarens medarbetare, “här och nu, där och då”. Utbildningsföretaget påpekar att detta ställer stora krav på förmågan hos tjänsteleverantörens medarbetare att känna av situationen, ha förståelse för kundens eventuellt avvikande värdegrunder och för dynamiken i relationen till den andre. Detta beskrevs också i föregående avsnitt, men då med fokus på interaktionen medarbetare emellan.

Företaget måste bli bättre på att känna värderingsgrunder hos de människor man möter och kommer i kontakt med. Ett företag som medvetet arbetat med värderingar, strategier och vad de står för är mycket lättare att arbeta med eftersom ingångsvärdena redan är serverade. Vi måste också bli bättre på att hjälpa företag att känna av värdegrunder hos kunder som företaget möter.

(Utbildningsföretag)

Några företag har gått mot en professionalisering av sin verksamhet, i den mening att man har upprättat en säljorganisation med professionella säljare, där man tidigare hade haft en direkt och stark relation mellan de som “levererar” tjänsten och kunden. Detta skulle kunna få negativa konsekvenser för hur man tillvarata innovationspotentialen i mötet med kunden.

Sammantaget kan man konstatera att kundernas del i den innovativa processen utgör ett intresse för samtliga intervjupersoner.

6 Ledning och utveckling av tjänstearbete

Hur kan man beskriva ett effektivt ledarskap inom tjänsteverksamheter? Är det kontextberoende? Skiljer de sig från andra verksamheter?

Vad är mest framgångsrikt – att leda genom värderingar och kultur, eller/och rutiner och system? Är det kontextberoende?

Hur delaktiga är medarbetare i att leda/påverka verksamheten?

Vad karaktäriserar effektiv ledning av tjänsteföretag? Finns det generella drag och hur ser de i sådana fall ut? Eller är kontexten viktig?

Det näst sista området tar upp ledning och utveckling av tjänstearbete och lyfter frågeställningarna till en högre organisatorisk nivå. Flera samtalspartners har efterlyst forskning som detaljerat beskriver hur tjänsteorienterade verksamheter faktiskt bedrivs och arbetar. De pekar på att det finns mycket litteratur kring traditionell industri, men inte kring tjänsteverksamheter. I ljuset av att det saknas djupgående studier av tjänstearbete är det också rimligt att anta att det även saknas studier av ledarskap i tjänstearbete. Även om intervjuerna inte fokuserade på ledning eller management, kom några tankar ändå upp i samtalen. Vissa aspekter kan kopplas tillbaka till frågeställningar kring organisering för och av innovation som beskrevs tidigare, men förtjänar ändå sitt eget avsnitt.

Tankar om olika ledningsfilosofier blev tydliga i samtalen. Det handlar om att strama åt verksamheten, att rutinisera och hitta stödsystem för att uppnå en effektivisering som ofta översätts till sänkning av kostnader, att hitta sätt att “mäta” prestationer (både vad gäller den levererade tjänsten och medarbetarnas bidrag), eller att skapa rätt kultur och värderingar som ska leda och styra medarbetarnas handlingar.

Det handlar om att både skapa en effektiv infrastruktur – med system, rutiner, kompetenser – och att jobba med kulturen.
(Konsultverksamhet inom samhällsutveckling)

Man kan även skönja en glimt av politik i samtalen, då samtalsparter berättat hur viktigt det är hur man lägger fram olika idéer och hur inte alla beslut behöver vara lika förankrade för att kunna fattas.

Flera av samtalsparterna har, som redan nämnts, sagt att för att som medarbetare kunna utveckla konkurrenskraftiga tjänster måste man ha “affärstänk”. Hur organisationen sedan skall fånga upp dessa idéer har inte beskri-

vits, däremot har flera av samtalsparterna betonat vikten av att en ledare av tjänstearbetare måste vara entreprenöriell med affärssinne. Dessa ledare har enligt deras erfarenheter lättare att fånga upp idéer från personalen.

En duktig entreprenör är den bästa arbetsledaren, som inser att medarbetarna är oersättliga för att bedriva verksamheten, som har ett engagemang både för medarbetarna och för affärerna. Människor med utbildning i personalutveckling har sällan affärssinnet eller känslan för att personalen är affärsidkarens allra mest värdefulla resurs.

(Statligt bolag med inriktning mot personalintensiva arbetsuppgifter)

Då man ser medarbetare som organisationens viktigaste resurs, skapas det ett behov av att involvera medarbetaren. Delaktigheten förespråkas medan en uppifrån ner styrning inte bedöms fungera. Man efterfrågar inte heller starka ledare, däremot vill man gärna som person i en ledningsposition kunna påverka företagets kultur. Vilken roll medarbetarna ska ha vad gäller att också påverka kulturen eller den gemensamma värdegrunden är en fråga som får mer otydliga svar. Om man uppfattar organisationskulturen som något man kan medvetet forma och styra, kan man fråga sig vem som ska delta i en sådan process.

7 Kunskapsutbyte mellan organisationer för egen innovationskraft

Hur kan man organisera för att tillgodogöra sig innovationspotentialen från andra aktörer, via medarbetare?

Vad kan man lära sig av andra branscher eller företag vad gäller organisering för och av innovation?

Vad kan man lära sig av djuplodande studier som inte siktar på att ge enkla framgångsrecept utan tar komplexiteten på allvar i innovationsprocesser?

Det sjätte och sista området handlar om kunskapsutbyte som sträcker sig utanför organisationens gränser, dvs. mellan olika företag.

I intervjuerna uttrycks intresse av att lära mer om såväl internt kunskapsutbyte som kunskapsutbyte mellan organisationer både inom egen bransch och med andra branscher.

Vi har möten där vi plockar in människor med olika kompetenser, inte endast medarbetare och kunder, utan också andra aktiva i ett visst område som till exempel en professor eller en byggherre, för att få input om till exempel ett nytt affärsområde.
(Konsultverksamhet inom samhällsutveckling)

Exemplet illustrerar ett sätt att tillgodogöra sig kunskap från andra aktörer där man samlar människor med expertis och intresse i ett visst område för att utvidga sina perspektiv och få input om innovativa idéer.

Tjänsteorienterade organisationer upplever sig visserligen stå inför andra utmaningar jämfört med industriföretag, men menar ändå att de kan lära av dessa. De torde ju ha gått igenom någon form av mognadsprocess som många tjänsteföretagen står inför idag.

Vi skulle kunna lära av andra branscher, där innovationstakten är högre, där produktutvecklingen går snabbare. Logistikbranschen är av hävd ganska stel och det finns nog många som inte ser en särskilt stor utvecklingspotential i logistiklösningar och effektivisering av transport.
(Logistikföretag)

Samtidigt visar man intresse också för andra tjänsteinriktade företag vad gäller till exempel hur man kan göra för att växa på en internationell mark-

nad. Man vill förstå både framgångsrika försök och misslyckade satsningar vilket tydliggörs i nästa avsnitt.

7.1 Att lära sig av andra – med öga också för det mindre lyckade

Överlag vill man lära sig av andra företag och andra industrier och få sig till livs hur man där har arbetat med organisering av och för innovation. Där-
emot är man inte nödvändigtvis ute efter framgångshistorier och hjälteberät-
telser.

Man kan lära sig mycket av studier, men man kanske inte ska lyfta fram framgångsexemplen. Utan snarare titta på företag som har misslyckats.

(Utbildningsföretag)

I intervjuerna efterfrågas endast i liten utsträckning framgångssagor och försök att identifiera enkla framgångsfaktorer i lyckade satsningar. Istället vill man se ingående studier av konkreta handlingsmönster och handlingskedjor och hur vissa fenomen utvecklats över tid – framgångsrika som misslyckade. Detta innebär bland annat att studier av tjänstearbete bör visa upp en ödmjukhet inför det slumpvisa och oplanerade och den inverkan som sådana aspekter har på hur en verksamhet har “råkat” utvecklas över tiden.

Man tenderar att skapa berättelse om hjältar, men det intressanta är inte att läsa om Ingvar Kamprad, utan att läsa vad de de facto gör.

(Utbildningsföretag)

8 Utmaningar och kunskapsbehov – avslutande ord

Tjänstebaserade företag spänner över ett stort antal verksamheter, från att utbilda tonåringar till att leverera paket eller ta hand om IT-lösningar åt andra företag. Ibland är de utmaningar som organisationerna möter liknande, ibland skiljer de sig åt markant. En tjänst kan levereras på fem minuter eller under flera år. Det kan handla om något som baseras på högteknologiska lösningar eller som endast förlitar sig på en relation mellan medarbetaren och kunden. Verksamheten kan vara av kunskapsintensivkaraktär eller mer personalintensiv. Intervjustudien visar dock på några gemensamma drag, varav de två sista ger explicita uttryck för kunskapsbehov:

- 1 Innovation av tjänster betraktas som något som görs i den dagliga praktiken, dvs. de flesta av samtalsparterna berättar hur utvecklingen sker direkt i leveransen snarare än i separata insatser för att, till exempel, utveckla nya tjänster eller vidareutveckla de nuvarande tjänsterna.
- 2 Det finns en övertygelse om att det handlar om andra problem och utmaningar än vad industriföretag möter. Tjänster kan vara svårare att definiera, beskriva, synliggöra och utvärdera. I vissa fall är tjänsten något som utgörs till stor del av en temporär interaktion mellan medarbetaren och kunden som också beror på mer emotionella aspekter.
- 3 Det finns en ganska utbredd övertygelse om att kulturen i organisationen spelar en avgörande roll och att det inte minst kan handla även om tillfälligheter och politik.
- 4 Det efterfrågas mer kunskap om hur den egna organisationen fungerar kring innovation och hur man tar tillvara medarbetares innovationspotential, eller hur man inte gör det.
- 5 Att medarbetare behöver involveras och att det är de som ofta kan komma med idéer och utveckla tjänsten eller verksamheten råder det inget tvivel om. Frågan är hur man gör för att inte missa potentiellt innovativa idéer.

Som den sista punkten beskriver behöver medarbetaren involveras i utvecklingsarbetet, men hur det går till i praktiken skiljer sig åt mellan företagen. I vissa intervjuer understryks vikten av att idéer kommer nedifrån då de får mycket större acceptans i praktiken än om man försöker styra uppifrån. I andra intervjuer understryks vikten av formaliserade rutiner för att synliggöra medarbetares idéer, exempelvis genom en slags ständiga förbättrings-metodik i tjänsteleveransen som påminner om industriella produktionsfilosofier. Beror detta på att andra goda exempel inte står att finna, eller är de industriella greppen de mest effektiva?

Det verkar som att systematiseringen av inkrementella innovationer i vissa organisationer har betytt att man har begränsat individens kreativitet och handlingsutrymme till förmån för en byråkratisk styrning där rutiner och processer står i centrum. Detta kan till viss del vara relaterad till områdets mognad, både företaget och kunden har blivit bättre på att beskriva tjänsten och man har professionaliserat både försäljning och beställning av tjänsten. Detta indikerar att kunskapsintensiva verksamheter kanske inte är mer beroende av en specifik individs insats än ett industriellt producerande företag. Vi kan inte dra allmänna slutsatser från denna korta studie, men intrycket är att det finns en intressant komplexitet att studera.

Även i de fall där man har arbetat uttalat och medvetet med organisering av innovation anser man sig inte ha tillräcklig kunskap om hur detta går till i praktiken. Dessutom är det svårare att få fram hur man kan ta tillvara på idéer vad gäller mer radikala innovationer. Ett första steg för att kunna hitta ett bra sätt för att organisera och leda innovation i ett tjänstebaserat företag borde därför vara att börja med att ta reda på vad man gör idag och hur det går till när tjänster utvecklas och innoveras. Att börja med att samla mer kunskap om hur det ter sig i praktiken. Vad händer till exempel när innovationen sker i vardagen och vad händer när innovation inte sker? Det vill säga, det är intressant att på djupet studera både tillsynes framgångsrika exempel och mindre framgångsrika. Därefter blir det intressant att undersöka hur man kan organisera för att ta tillvara medarbetares idéer på ett mer effektivt sätt eller att analysera vilka element som påverkar organisering för innovation och om det går att styra dem.

VINNOVAs publikationer

Mars 2009

För mer info eller för tidigare utgivna publikationer se www.VINNOVA.SE

VINNOVA Analys

VA 2009:

- 01 Svenska tekniker 1620 - 1920
- 04 Swedish possibilities within Tissue Engineering and Regenerative Medicine
- 05 Sverige och FP7 - Rapportering av det svenska deltagandet i EUs sjunde ramprogram för forskning och teknisk utveckling. *Finns endast som PDF*
- 06 Hetast på marknaden - Solenergi kan bli en av världens största industrier
- 07 Var ligger horisonten? - Stor potential men stora utmaningar för väkraften
- 08 Vindkraften tar fart - En strukturell revolution?
- 09 Mer raffinerade produkter - Vedbaserade bioraffinaderier höjer kilovärdet på trädet
- 10 Förnybara energikällor - Hela elmarknaden i förändring

VA 2008:

- 01 VINNOVAs Focus on Impact - A Joint Approach for Impact Logic Assessment, Monitoring, Evaluation and Impact Analysis
- 02 Svenskt deltagande i EU:s sjätte ramprogram för forskning och teknisk utveckling. *Finns endast som PDF*
- 03 Nanotechnology in Sweden - an Innovation System Approach to an Emerging Area. *För svensk version se VA 2007:01*
- 04 The GSM Story - Effects of Research on Swedish Mobile Telephone Developments. *För kortversion på svenska respektive engelska se VA 2008:07 och VA 2008:06*
- 05 Effektanalys av "offentlig såddfinansiering" 1994 - 2004
- 06 Summary - The GSM Story - Effects of Research on Swedish Mobile Telephone Developments. *Kortversion av VA 2008:04, för kortversion på svenska se VA 2008:07.*
- 07 Sammanfattning - Historien om GSM - Effekter av forskning i svensk mobiltelefonutveckling. *Kortversion av VA 2008:04, för engelsk kortversion se VA 2008:06*
- 08 Statlig och offentlig FoU-finansiering i Norden
- 09 Why is Danish life science thriving? A case study of the life science industry in Denmark

- 10 National and regional cluster profiles - Companies in biotechnology, pharmaceuticals and medical technology in Denmark in comparison with Sweden
- 11 Impacts of the Framework Programme in Sweden
- 12 A benchmarking study of the Swedish and British life science innovation systems. Comparison of policies and funding. *Finns endast som PDF*
- 13 Looking over the Shoulders of Giants - A study of the geography of big pharma R&D and manufacturing operations. *Finns endast som PDF*
- 14 Utvärdering av MERA-programmet

VINNOVA Forum

VFI 2007:

- 01 Universitetet i kunskapsekonomin (*Innovationspolitik i Fokus*)
- 02 Tillväxtgenvägen - affärsinnovation i svenska tjänsteföretag (*Innovationspolitik i Fokus*)

VINNOVA Information

VI 2009:

- 01 Forska&Väx - Program som främjar forskning, utveckling och innovation hos små och medelstora företag
- 02 Forskning om chefskap. Presentation av projekten inom utlysningen Chefskap; förutsättningar, former och resultat. *För engelsk version se VI 2009:03*
- 03 Research on the managerial tasks: condition, ways of working and results. *Finns endast som PDF. För svensk version se VI 2009:02*
- 04 Högskolan utmaningar som motor för innovation och tillväxt - 24-25 september 2008
- 05 VINNOVA news
- 06 Årsredovisning 2008

VI 2008:

- 01 Upptäck det innovativa Sverige.
- 02 Forskningsprogrammet Framtidens personresor - Projektbeskrivningar
- 03 Passenger Transport in the Future - Project Descriptions
- 04 Vehicle ICT - Project Descriptions
- 06 Årsredovisning 2007

- 07 Innovationer och ledande forskning - VINNOVA 2007. *För engelsk version se VI 2008:08*
- 08 Innovations and leading research - VINNOVA 2007. *För svensk version se VI 2008:07*
- 09 Forskning och innovation för hållbar tillväxt
- 10 Swedish Competence Research Centres - within the Transport Sector and funded by VINNOVA
- 11 E-tjänster i offentlig verksamhet. *För engelsk version se VI 2006:18*
- 12 VINN Excellence Center - Investing in competitive research milieus
- 13 Relationships between R&D Investments, Innovation and Economic Growth - A Conference Summary
- 14 Arbetslivsutveckling för global konkurrenskraft
- 15 Innovationspolitik och tillväxt - En seminarierapport från Svenskt Näringsliv, IF Metall och VINNOVA
- 16 Den kompetenta arbetsplatsen - Forskning om kompetens i arbetsplatsens relationer. Programkatal
- 17 Nya möjligheter för små och medelstora företag - Rapport från VINNOVAs seminarium för småföretag 3 september 2008
- 18 "No wrong door" alla ingångar leder dig rätt! - Erbjudande från nationella aktörer till små och medelstora företag
- 19 Forskning om kvinnors företagande - Presentation av projekten. *För engelsk version se VI 2008:23*
- 20 MERA-programmet - Projektkatalog 2008
- 21 The MERA-program - Project Catalogue 2008
- 22 VINNVÄXT - A programme to get Sweden moving! Regional growth through dynamic innovation systems
- 23 Research on Women's Entrepreneurship - A presentation of the ten projects funded by the programme. *För svensk version se VI 2008:19*
- 24 Mobilitet, mobil kommunikation och bredband - Branschforskningsprogram för IT & telekom
- 25 The Future in clean Transport - Stockholm 2009

VINNOVA Policy

VP 2009:

- 01 TRANSAMS uppföljning av "Nationell strategi för transportrelaterad FUD" åren 2005 - 2007. Två uppföljningar - en för 2005 och en för 2006 - 2007. *Finns endast som PDF*

VP 2008:

- 01 Forskning och innovation för hållbar tillväxt - VINNOVAs förslag till forsknings- & innovationsstrategi 2009-2012
- 02 Offentlig upphandling som drivkraft för innovation och förnyelse. *Finns endast som PDF. För engelsk version se VP 2007:03*

VINNOVA Rapport

VR 2009:

- 01 Affärsutveckling inom trämaufaktur och möbler - hur skapas effektivare värdekedjor? *Finns endast som PDF*
- 02 Användarna och datorerna - en historik 1960 - 1985
- 03 First Evaluation of the Berzelii Centra Programme and its centres EXSELENT, UCFB, Uppsala Berzelii & SBI Berzelii
- 04 Evaluation of SAFER - Vehicle and Traffic Safety Centre at Chalmers - a Centre of Excellence with financing from VINNOVA. *Finns endast som PDF*
- 05 Utvärdering av forskningsprogrammet SkeWood. *Finns endast som PDF*
- 06 Managing and Organizing for Innovation in Service Firms - A literature review with annotated bibliography. *Finns endast som PDF*
- 07 Den tjänstedominanta logiken - Innebörd och implikationer för policy.
- 08 Tjänster och relaterade begrepp - Innebörd och implikationer för policy.
- 09 Underlag för VINNOVAs satsningar inom transportsäkerhetsområdet. *Finns endast som PDF*
- 10 Utmaningar och kunskapsbehov - Om innovation, ledning och organisering i nio olika tjänsteföretag. *Finns endast som PDF*

VR 2008:

- 01 Mot bättre vetande - nya vägar till kunskap på arbetsplatsen
- 02 Managing Open Innovation - Present Findings and Future Directions
- 03 Framtiden är öppen! Om problem och möjligheter med öppen källkod och öppet innehåll
- 04 First Evaluation of the Institute

Excellence Centres Programme

- 05 Utvärdering av det Nationella Flygtekniska forskningsprogrammet - NFFP. Evaluation of the Swedish National Aeronautics Research Programme - NFFP
- 06 Utvärdering av Vehicle - Information and Communication Technology programmet - V-ICT
- 07 Kartläggning av ett halvt sekels jämställdhetsinsatser i Sverige
- 08 Politiken, offentlig verksamhet - en av tre parter i samverkan
- 09 Forsknings- och innovationspolitik i USA - Näringslivets fem roller
- 10 "Born to be wild" - 55+... eller hur förvandla en global demografisk förändring till ett svenskt styrke- och tillväxtområde?
- 11 DYNAMO 2 i halvtid - Rapport från VINNOVAs konferens på Ulfsunda slott 10 - 11 april 2008
- 12 VINNVÄXT II - Generalist and Specialist Evaluation of process and knowledge development 2004 - 2007
- 13 Svensk makrologistik - Sammansättning och kostnadsutveckling 1997 - 2005
- 14 Leading Companies in a Global Age - Managing the Swedish Way
- 15 Chefskapets former och resultat. Två kunskapsöversikter om arbetsplatsens ledarskap
- 16 NRA Security - Swedish industry proposal for a National Research Agenda for security
- 17 University strategies for knowledge transfer and commercialisation - An overview based on peer reviews at 24 Swedish universities 2006
- 18 Värda idéerna! - Trots många framgångsrika projekt inom vård och omsorg skapas inte varaktiga effekter. Varför förvaltas och utnyttjas inte idéerna?
- 19 Growth through Research and Development - what does the research literature say?
- 20 Sesam öppna dig! Forskarperspektiv på kvinnors företagande

VR 2007:

- 01 Design of Functional Units for Products by a Total Cost Accounting Approach
- 02 Structural Funds as instrument to promote Innovation - Theories and practices. *Finns endast som PDF*
- 03 Avancerade kollektivtrafiksystem utomlands - mellanformer mellan buss och spårväg. Tillämpningsförutsättningar i Sverige. *Finns endast som PDF*

- 04 VINNVÄXTs avtryck i svenska regioner - Slutrapport. *För engelsk version se VR 2007:06*
- 05 Utvärdering VINNVINN Initiativet
- 06 Effects of VINNVÄXT in Swedish regions - Final report. *För svensk version se VR 2007:04*
- 07 Industry report on exhaust particle measurement - a work within the EMIR1 project. *Finns endast som PDF*
- 08 Swedish innovation journalism fellowships - en utvärdering. *Finns endast som PDF*
- 09 Rörlighet för ett dynamiskt arbetsliv - Lärdomar från Dynamoprogrammet
- 10 Miljöbilar och biodrivmedel - Hur påverkas Sverige av EUs direktiv?
- 11 Evaluation report by the VINNVÄXT International Review Team.
- 12 DYNAMO Arbetsgivarvård för ökad rörlighet - En slututvärdering av projekt om arbetsgivarvård inom DYNAMO-programmet
- 13 Är svenskt management konkurrenskraftigt? - Trettio ledare om svenskt management, dess konkurrenskraft och framtida utveckling - resultat från en intervjuundersökning
- 14 First Evaluation of the VINNOVA VINN Excellence Centres NGIL, HELIX, SAMOT and ECO² together with the STEM Competence centre CICERO
- 15 Vart tog dom vägen? - Uppföljning av forskare och forskning vid nedläggningen av Arbetslivsinstitutet
- 16 Bättre cyklar - en analys av äldre cyklisters behov och önskemål. *För engelsk version se VR 2007:17*
- 17 Better cycles- an analysis of the needs and requirements of older cyclists. *För svensk version se VR 2007:16*



VINNOVA är en statlig myndighet
med uppgift att främja hållbar tillväxt
genom finansiering av behovsmotiverad forskning
och utveckling av effektiva innovationssystem.

VERKET FÖR INNOVATIONSSYSTEM – SWEDISH GOVERNMENTAL AGENCY FOR INNOVATION SYSTEMS

VINNOVA, SE-101 58 Stockholm, Sweden Besök/Office: Mäster Samuelsgatan 56
Tel: +46 (0)8 473 3000 Fax: +46 (0)8 473 3005
VINNOVA@VINNOVA.se www.VINNOVA.se