



VINNOVA INFORMATION
VI 2010:08

VINNANDE TJÄNSTARBETE

Tio forsknings- & utvecklingsprojekt om ledning och organisering av tjänsteverksamhet

Titel: Vinnande tjänstearbete - Tio forsknings- & utvecklingsprojekt om ledning och organisering av tjänsteverksamhet
Serie: VINNOVA Information VI 2010:08
ISSN 1650-3120
Utgiven: Juni 2010
Utgivare: VINNOVA - Verket för Innovationssystem
Diarienummer: 2009-02669

Om VINNOVA

VINNOVA är en statlig myndighet under Näringsdepartementet som ska bidra till att höja tillväxten och välbefindandet i hela landet. Målen delar vi med många, men sättet att gå till väga är i högsta grad vårt eget.

Vårt speciella ansvarsområde är innovationer kopplade till forskning och utveckling – det vill säga nyskapande, framgångsrika produkter, tjänster eller processer med vetenskaplig bas. Våra uppgifter är att finansiera den behovsmotiverade forskningen som ett konkurrenskraftigt näringsliv och ett välmående samhälle behöver, samt att stärka de nätverk som är nödvändiga kring det arbetet.

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

I serien VINNOVA Information publiceras informations- och presentationsmaterial som beskriver VINNOVAs verksamhet samt programbeskrivningar, projektkataloger, årsredovisningar etc.

VINNOVA bidrar till att Sverige utvecklas till ett ledande tillväxtland

VINNANDE TJÄNSTEARBETE

Projektkatalog – Tio forsknings- & utvecklingsprojekt
om ledning och organisering av tjänsteverksamhet

Innehåll

Inledning	5
Organisering av en kritisk infrastrukturtjänst.....	8
Handelns frontpersoner.....	9
Konkurrenskraftigt tjänstearbete: Innovativt eller industrialiserat?.....	10
Intraprenad: Innovation, intraprenörskap och organisatoriskt lärande i en kommunal friskola	11
Organisering för innovation	12
Mikrodynamik, innovation och ledning när tjänster produceras i samspel med kund.....	13
Hallmark Event Innovation	14
Medarbetardriven och kundorienterad tjänsteinnovation	15
Framtidens välfärdstjänster	16
Tvärprofessionell verksamhetsutveckling inom vården.....	17

Inledning

Innovationer som utvecklas i arbetet av organisationens medarbetare och i samarbetande nätverk är sannolikt mycket betydelsefulla, men negligeras ofta. I tjänsteföretag, som sällan har FoU-avdelning eller ens en FoU budget, är detta speciellt viktigt. Mer kunskap behövs om hur tjänsteverksamhet kan ledas och organiseras så att medarbetarnas erfarenheter, kompetens och utvecklingsidéer bidrar till nya eller förbättrade arbetsprocesser och tjänsteerbjudanden. VINNOVA satsar drygt 40 miljoner kronor på 10 projekt kring vinnande tjänstearbete. I denna skrift presenteras projekten i korthet.

Bakgrund

Organisatoriska innovationer går inte, till skillnad från tekniska innovationer, så lätt att kopiera och bidrar därför till mer uthålliga konkurrensfördelar. Dagens kunskaper om ledning och arbetsorganisation baseras i stor utsträckning på en traditionell industriell logik och teori som inte alltid är relevant och aktuell för kunskaps- och tjänstesamhällets förutsättningar. Det finns en stor tillväxtpotential i tjänstesektorn. Utmaningen är därför ett ledarskap och en arbetsorganisation som skapar strukturer och processer som synliggör och stödjer medarbetarnas utvecklingsidéer till innovationer, även utanför företagens FoU-avdelningar.

I utlysningen *Vinnande tjänstearbete* inkom sextiotre ansökningar om medel för FoU-projekt som bedömdes av en extern bedömningsgrupp med forskare och representanter från näringsliv och offentlig verksamhet. Med ledning av bedömningsgruppens rekommendation beviljade VINNOVA tio projekt medel. Projektportföljen inkluderar en variation av tjänsteverksamheter, praktiska frågeställningar och teoretiska utgångspunkter. Projekten pågår under perioden 2009-2013.

Förväntat resultat

Som direkta resultat av programportföljen förväntas:

- Vetenskapligt grundad kunskap om medarbetardriven innovation.
- Att arbetsorganisation, verksamhetsledning eller arbetssätt har utvecklats i medverkande företag.
- Att bättre tillvaratagande av medarbetares erfarenhet och utvecklingsidéer har resulterat i (idéer till) nya eller förbättrade arbetsprocesser eller tjänsteerbjudanden.

För att resultaten ska bidra till att öka innovationsförmågan även i andra organisationer förväntas:

- Spridning av framgångsrika arbetsätt och metoder till praktiker via företagsnätverk, företags- och ledarutbildningar, böcker, handledningar och genom konsultverksamhet.
- Spridning av resultaten via undervisning vid universitet och högskolor samt ökad forskarkompetens.

Utlysningens förarbeten

För att fånga upp de utvecklingsbehov som finns i tjänsteverksamheter har utlysningen föregåtts av diskussioner i en idégrupp med representanter för Unionen, Almega, KK-stiftelsen, Näringsdepartementet och VINNOVA. Dessutom har två förstudier genomförts. Den ena är en litteraturöversikt som sammanställt den vetenskapliga litteraturen inom området: ”*Managing and organizing for innovation in service firms*”. Den är skriven av Annika Schilling & Andreas Werr vid Handelshögskolan i Stockholm (VINNOVA Rapport VR 2009:06). Litteraturöversikten lyfter fram behovet av studier om tjänsteinnovationsprocessen som innefattar mikrodynamiken i processen; kontextuella modeller; jämförelse av olika typer av tjänsteverksamheter; tjänsteinnovation i företagsnätverk; kunskapsprocesser; innovativa klimat och HRM praxis; hur man kommunicerar; samt status, makt och genusaspekter.

Den andra förstudien bygger på intervjuer med chefer i tjänsteverksamheter kring vilka utmaningar som tjänsteföretag står inför och vilka kunskapsbehov de har när det gäller att organisera och leda sitt arbete. Rapporten heter ”*Utmaningar och kunskapsbehov. Om innovation, ledning och organisering i nio olika tjänsteföretag*” och är skriven av Lucia Crevani, Kristina Palm, David Sköld & Mats Engwall vid Institutionen för Industriell ekonomi och organisation, KTH. (VINNOVA Rapport VR 2009:10).

En generell slutsats är att det inte finns något entydigt, enkelt mönster för hur tjänsteföretag organiserar eller leder sitt arbete. 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 generella kunskapsbehov identifierats:

- Det finns en utbredd övertygelse att tjänstebaserade verksamheter arbetar utifrån andra förutsättningar och står inför andra utmaningar än tillverkande industri. Den grundläggande frågan är med andra ord: Hur arbetar man i och hur organiseras tjänsteverksamheter?
- Oavsett innehåll och hur arbetet är organiserat är individens och medarbetarens kreativitet eller innovationspotential av största vikt för framgång, men man är ofta oklar över hur man skall komma åt den. Med andra ord: Hur kan man ta tillvara medarbetarens potential på ett effektivt sätt? Och hur skapar förutsättningar för innovation och långsiktig utveckling?

Båda rapporterna kan laddas ner gratis eller beställas på www.VINNOVA.se, under publikationer. Mer information lämnas av utlysningens programledare:

Pär Larsson, par.larsson@VINNOVA.se, telefon 08-473 3191 och

Kerstin Waldenström, kerstin.waldenstrom@VINNOVA.se, telefon 08-473 3061.

Organisering av en kritisk infrastrukturtjänst

Projektledare är **Hervé Corvellec**, professor
Lunds universitet, Institution för Service management
Tel: 042-35 66 03
herve.corvellec@msn.lu.se
Projektets hemsida: <http://www.msm.lu.se/index.php?id=1613>



Medverkande organisationer: Avfalls- och renhållningsföretagen Sysav (Sydskånes avfallsaktiebolag) och NSR (Nordvästra Skånes Renhållnings AB)

Avfall är inte bara skräp utan numera även en resurs som kan återvinnas. Projektet tar sig an tjänster inom miljöområdet, nämligen avfallshanteringen. Forskare på institutionen för Service Management på Lunds universitet undersöker hur företag som hanterar avfall organiserar sin verksamhet och samverkar för att skapa nya tjänster. Dessutom ska de ta reda på vilka mått som bäst mäter effektivitet i avfallsverksamheterna.

Synen på avfall har förändrats de senaste åren. Idag är inte längre avfallet en slutstation utan omvandlas till något annat, exempelvis gödsel, bränsle och energi. Detta innebär nya möjligheter för tjänsteutveckling vilket i sin tur bland annat påverkar infrastruktur och synen på avfall och dess värde. Hur företagen hanterar de förändrade förutsättningarna och möjligheterna vill forskarna nu ta reda på.

Det bedrivs redan mycket naturvetenskaplig och teknisk forskning kring avfallshandling, bland annat inom förbränningsprocesser. Det här projektet har dock fokus på ledning och organisation av tjänster och tjänsteutveckling. Ett flerdisciplinärt forskningsteam analyserar hur skilda organisatoriska och rumsliga nivåer samverkar i praktiken och utvecklar i samarbete med medarbetare mått på verksamhetens effektivitet.

- För Sysavs del är det självfallet viktigt att vi som företag med hjälp av detta projekt kan utveckla vår personal och våra arbetsprocesser, säger Stig Edner, VD SYSAV Utveckling AB.

Handelns frontpersoner

Projektledare är **Vesa Leppänen**, Fil dr
Lunds universitet, Sociologiska institutionen
Tel: 046-222 87 32
vesa.leppanen@soc.lu.se

Medverkande organisation: Hemköp



För att tillvarata de anställdas idéer i dagligvaruhandeln på ett bättre sätt undersöker projektet hur idéer hanteras i en Malmöbutik. Inom ramen för projektet introduceras också en innovationsgrupp för att utveckla innovationsförmågan.

Det pågår en rad större förändringar av dagligvaruhandeln i Sverige: internationella kedjor etableras; priserna pressas nedåt; mötet med kunderna förändras genom t.ex. självscanning; kunder krav avseende ekologisk produktion av varor som socialt ansvarstagande och säker hantering. Detta projekt undersöker hur dagligvaruhandeln hanterar detta förändringstryck genom att fokusera de innovationer som görs av personalen.

Det första syftet med projektet är att undersöka hur innovationer uppkommer bland de anställda och hur de hanteras i organisationen. Det andra syftet är att introducera en organisationsförändring som avser att tillvarata de anställdas innovationer, nämligen en innovationsgrupp bestående av personal från de olika avdelningarna och formaliserade kanaler för kommunikation med ledning och övrig personal. Det tredje syftet är att utvärdera konsekvenserna av denna organisationsförändring.

- Vår förhoppning är att projektet ska leda till större insikter om innovationsprocesser i allmänhet och om denna modells användbarhet i synnerhet vilka eventuellt kan spridas och tillämpas inom andra Hemköp butiker,
säger butikschef Jörgen Holmgren.

Konkurrenskraftigt tjänstearbete: Innovativt eller industrialiserat?

Projektledare är **Mats Engwall**, professor
Industriell ekonomi och organisation, KTH
Tel: 08-790 61 16
mats.engwall@indek.kth.se



Medverkande organisationer: Achieveglobal, Enact,
Ernst & Young, Grontmij, IBM, Logica, Raw Material Group,
SEB och Technia

Det finns en paradox mellan å ena sidan tjänsteforskningens betoning av flexibilitet som nödvändig förutsättning för innovativitet, och å andra sidan trenden i praktiken mot en ökande grad av standardisering av tjänstearbetet. Projektet ska utveckla förståelsen för hur denna paradox kan hanteras i praktiken.

Projektet inkluderar åtta kvalificerade tjänsteföretag inom vilka både ledningens och medarbetarnas praktik studeras. Syftet är att utveckla förståelsen för verksamhetsledning och arbetsorganisation i konkurrenskraftig tjänsteverksamhet på både kort och lång sikt. Centralt är att utveckla en begreppsapparat som beskriver ledning av tjänsteproduktion i sin egen rätt. Företagen formar ett lärande nätverk där forskningsresultat, vunna erfarenheter och idéer till vidare kunskapsutveckling diskuteras samtidigt som projektarbetet pågår. Genom att medverka i forskningsprojektet får företagen tillgång till forskningsresultat och teoretiskt baserad kompetens utanför den egna organisationen och inte minst möjligheter att lära från varandra.

"Vårt syfte med samarbetet är att utveckla vår kompetens kring effektiv ledning av tjänsteproduktion, särskilt med avseende på hur man kombinerar resurseffektiv verksamhet med förmågan att ta tillvara medarbetarnas innovationspotential,
säger Per Storm, Verkställande Direktör, Raw Materials Groups.

Intraprenad: Innovation, intraprenörskap och organisatoriskt lärande i en kommunal friskola

Projektledare är **Ylva Fältholm**, docent
Luleå tekniska universitet, Institutionen för arbetsvetenskap
Tel: 0920-49 14 08
Ylva.Faltholm@ltu.se

Medverkande organisation: Barn- och utbildningsförvaltningen,
Luleå kommun



Kan intraprenad som organisationsform utgöra en plattform för organisatoriskt lärande och innovation? För att svara på den frågan studeras en kommunal friskola som drivs som intraprenad. Projektet avser att utmana normer och roller i skolan som påverkar möjligheten att tillvarata kompetens och finna lösningar på spänningsfältet mellan byråkratiska strukturer och den ökade grad av självständighet som intraprenad innebär.

Intraprenader har blivit allt vanligare inom offentlig sektor. Trots detta är forskning och kunskap om organisationsformen begränsad. Med utgångspunkt från intraprenaden Stadsöskolan i Luleå kommun syftar detta projekt till att studera och utveckla innovations-, arbets- och lärandeprocesser samt nya och bättre tjänster.

Genom att tillämpa teorier om intraprenörskap, profession, genus, organisatoriskt lärande samt institutionell teori ämnar vi finna lösningar på spänningsfältet mellan byråkratiska strukturer och den ökade grad av självständighet som intraprenad innebär. Övergripande frågor är om och hur intraprenad som organisationsform kan utgöra en plattform för organisatoriskt lärande och under vilka förutsättningar innovationer, arbetsprocesser och nya tjänster kan överföras från ett innovationssystem till ett annat. Ansatsen är att arbeta tillsammans med aktörer från Luleå kommun för att besvara dessa frågor. Detta kommer att ske genom utbildningar, seminarier och workshops. Parallellt kommer enkät- och intervjustudier att genomföras i syfte att generera teori om intraprenad och intraprenörskap i offentlig sektor. Resultaten av projektet kommer att spridas till andra delar av kommunens verksamhet.

Organisering för innovation

Projektledare: **Jonny Holmström**, professor
Umeå universitet, Institutionen för informatik
Tel: 0705-19 38 5
Jonny.Holmstrom@informatik.umu.se



Medverkande organisationer: Västerbottenskuriren,
Bonnier AB, Svenska kyrkan och Umeå kommun

Hur kan lyckad integrering av öppna innovationsmiljöer på en tjänstearbetsplats se ut? Projektet följer hur intressenter såsom chefer, anställda, konsulter, kunder och leverantörer integreras i öppna innovationsmiljöer.

Detta projekt syftar till att undersöka effekterna av organisatoriska innovationstjänster, innovationsprocesser och modeller samt följa metoder som stödjer dessa. En utgångspunkt för projektet är att se på vilket sätt dessa är sammanflätade. Det finns ett behov av se hur en lyckad integrering av öppna innovationsmiljöer på en arbetsplats kan se ut, och följer därför hur intressenter såsom chefer, anställda, konsulter, kunder och leverantörer integreras i öppna innovationsmiljöer. Från en teoretisk synvinkel ska anammas ett öppet innovationsparadigm i det här projektet, och på empirisk nivå fokuseras tre olika typer av tjänsteområden: media, utbildning, och självavårdande verksamhet. Projektet kommer att studera hur denna process hanteras samt utföra experiment på modeller och metoder som syftar till att stödja organisationer i dessa innovationsprocesser.

– *Vår samverkan med projektet ska i första hand inriktas på att inom ett antal strategiskt viktiga områden stärka de processer som syftar till att hitta nya digitala medieprodukter som konsumenterna är villiga att betala för,* säger Sara Öhrvall på Bonnier AB.

– *Inom ramen för projektet vill vi ta del av andras erfarenheter och insatser för att därigenom få nya kunskaper och inspiration till fortsatt utvecklingsarbete,* säger Anna Cederblad, utvecklingsledare, Umeå kommun.

Mikrodynamik, innovation och ledning när tjänster produceras i samspel med kund

Projektledare: **Gunnar Westling, Ek. Dr**
Handelshögskolan i Stockholm, Center for Advanced Studies
in Leadership
Tel: 070-717 47 82
gunnar.westling@hhs.se
www.hhs.se/casl



Medverkande organisationer: ÅF AB, Iris Hadar AB, SATS,
Riksbyggen och Almega

Ledning i ett tjänsteföretag är komplicerat, eftersom själva tjänsteleveransen ofta sker utom räckhåll för ledningen. För att hitta nya, och kanske mer relevanta former för att utöva ledning, som också bidrar till att prida och utveckla tjänsteinnovationer, måste utgångspunkten vara dynamiken mellan medarbetarna som tillhandahåller tjänster och den som är kund eller brukare. Projektet syfte är att utveckla nya synsätt och modeller för att utöva ledning i dessa miljöer som bidrar till innovationer.

Detta projekt inriktar sig på tjänsteföretag där huvuddelen av medarbetarnas tid åtgår till att samspela med kund. Karakteristiskt för dessa företag är den starka horisontella processen mellan medarbetarna som tillhanda håller tjänster och den som är kund eller brukare. Detta skapar särskilda begränsningar för vilka former och tillvägagångssätt som kan användas för att sprida innovationer, erfarenheter och för att utöva ledning. Syftet är att utifrån en fördjupad kunskap och förståelse för medarbetarnas vardagliga mikrodynamik där embryon till förnyelse och utveckling växer, utveckla kunskap, nya synsätt på och modeller för ledning som mer framgångsrikt kan bidra till utveckling och innovation i dessa miljöer. Genom att bilda ett FoU-projekt med fem partnerföretag vill vi uppnå starka effekter på praktiken och en hög forskningsrelevans.

Hallmark Event Innovation

Projektledare är **Bo Svensson**, Fil. Dr
Mittuniversitetet
Tel: 063-19 58 25
bo.svensson@miun.se



Medverkande organisationer: Åreföretagarna, Jämtland-Härjedalen Turism, Turist- och kongressbyrån i Östersund, Luftfartsverket, Göteborgs universitet

Besöksnäringen har stor tillväxtpotential. I detta projekt ska en nätverksorganisation skapas av olika aktörer för att få till stånd ett evenemang som genererar nya reseströmmar under skidåkningens försäsong i Åre. Utmaningen består i att skapa en organisation där såväl kunder (besökare) som frontpersonal blir en del av den kreativa process som ständig innovation kräver. Organisationsmodellen skall sedan kunna fungera som en referensram för evenemangsutveckling mer generellt.

I fokus står skapandet av en modell för etablering av större permanenta evenemang, med frågan om organisering för innovation som central. Det praktiska fallet handlar om en julmarknad med sidoevenemang, som tillsammans utgör ett jultema som sträcker sig från mitten av november till mitten av januari. På ett par års sikt skall evenemanget attrahera internationella besökare under en tid av året då skidortens kapacitet bara är delvis utnyttjad. Det handlar om en organisation som i dagsläget är ett relativt lösligt nätverk där olika intressenter finner sina roller och formerar sig.

Utmaningen består i att skapa en organisation som är så pass stabil att den kan bära evenemanget på lång sikt. Samtidigt ska den vara så flexibel och dynamisk att den skapar bästa tänkbara förutsättningar för ständig förnyelse, vilket är en förutsättning för att det skall blir framgångsrikt. Inte minst behöver organisationen, som utgörs av ett nätverk av olika aktörer, kunna säkerställa att såväl kunder (besökare) som frontpersonal blir en del av den kreativa process som ständig innovation kräver.

Medarbetardriven och kundorienterad tjänsteinnovation

Projektledare: **Per Skålén**, professor
Karlstad universitet, Centrum för tjänsteforskning
Tel: 054-700 21 12
per.skalen@kau.se

Medverkande organisationer: Ericsson Global Services,
Stamford, Landstinget i Värmland och två företagsnätverk
Almega och det Värmländska klustret Compare



Hur bedriver medarbetare med kundkontakt tjänsteinnovation? Hypotesen i projektet är att medarbetarna dels vet vad kunderna vill ha, dels vet vad organisationen ska åstadkomma. Detta gör att de kan bidra till att utveckla realistiska och kundorienterade tjänster. Projektets samarbetspartners är både små och stora företag och två företagsnätverk där projektets resultat kan spridas.

Det här projektet syftar till att identifiera mekanismerna bakom och utveckla en modell med tillhörande tekniker och arbetssätt för ledning och organisering av medarbetardriven och kundorienterad tjänsteinnovation (MKT). Projektets aktionsforskningsansats bidrar till (a): att utifrån den teoretiska utgångspunkten i tjänstelogiken generera ökad praktisk och vetenskaplig kunskap om MKT (b): att öka medvetenheten om MKT i medverkande organisationer (c): att utveckla de medverkande organisationernas tjänsterbjudanden med stöd av den modell för ledning av MKT som utvecklas inom projektet (d): att öka samarbetet mellan forskare och praktiker i form av de samverkans- och samproduktionsaktiviteter som genomförs i samarbete med partnerorganisationerna.

- Vårt mål med samverkan är bland annat att utveckla förmågan att ta tillvara på medarbetarnas kunskaper om kunderna för att utveckla tjänster och arbetsprocesser som skapar kundvärde, säger Rickard Lundmark, Ericsson Global Services.

Framtidens välfärdstjänster

Projektledare: **Monica Nyström**, Fil, dr
Karolinska Institutet
Tel: 08-524 836 20
monica.nystrom@ki.se



Medverkande organisationer: FoU i Sörmland, Sörmlands region (ett landsting och nio kommuner).

En växande andel äldre i befolkningen i kombination med en minskande andel arbetskraft ställer allt tuffare krav på utveckling av vård och omsorg. För att klara dessa utmaningar och utveckla framtidens välfärdstjänster krävs nya innovativa arbetsätt. Projektet handlar om verksamhets- och serviceutveckling inom området äldre och vuxna med funktionsnedsättning.

Syftet med projektet är att inom en region (Sörmland) utveckla och testa arbetsätt som kan stödja innovativ verksamhets- och serviceutveckling inom området äldre och vuxna med funktionsnedsättning. Projektets involvera flera organisatoriska nivåer och huvudmän i Sörmland.

Den teoretiska basen bygger på lärdomar från kvalitetsutveckling, organisatoriskt lärande, innovationsforskning och organisatorisk kreativitet. Upplägget ger förutsättningar för lärande och snabb återkoppling över organisatoriska gränser. Resultaten kan bidra till kunskap om hur olika förutsättningar påverkar lärande, kreativitet och innovationsutveckling inom vård och omsorg, vilket i sin tur underlättar beslut kring strategiska satsningar och bidrar till konkurrensmässiga fördelar och ökad kvalitet i vården

"Vi får med detta samverkansprojekt en unik möjlighet att med stöd av forskare utveckla vårt arbetsätt inom FoU i Sörmland. Så vi kan bli bättre på att främja lärande och utveckling för våra verksamheter"

Carina Forman-Björkman, samordnare, FoU i Sörmland.

"Vi kommer tillsammans med forskarna i projektet och verksamheten att utveckla och testa strukturer och arbetsprocesser som kan stödja chefer och personal när de jobbar med att utveckla sin verksamhet. Det ska förhoppningsvis underlätta både mitt och deras arbete gentemot personer med funktionsnedsättning"

Kerstin Möller, FoU-handledare, FoU i Sörmland.

Tvårprofessionell verksamhetsutveckling inom vården

Projektledare: **Lars-Erik Norbäck**, professor
Handelshögskolan vid Göteborgs universitet
Tel: 0708-26 33 41
lars-erik.norback@handels.gu.se



Medverkande organisation: Kungälv's sjukhus

Inom sjukvården finns starka professioner. Den inre samhörigheten medför att förståelsen för ett effektivt samspel i vardagen mellan professioner ofta är svagt utvecklad. Det betyder att sjukhusledning kan ha svårt att få gehör för arbetsorganisatoriska utvecklingsinitiativ. Projektet belyser hur man inom sjukvården kan organisera, leda och genomföra organisatoriskt utvecklingsarbete där väletablerade yrkesidentiteter omprövas.

Inom sjukvården finns ett 20-tal legitimationsyrken samt 60 subspecialiteter inom läkarkåren. För sådana s.k. professionsyrken garanterar legitimationen att yrkesinnehavaren har en föreskriven utbildning och praktik. Den egna professionen är utomordentligt viktig för den medicinska kompetensutvecklingen. Resultatet blir självständiga yrkesutövare som enskilt eller kollegialt samordnar sitt eget arbete. Den inre samhörigheten medför att förståelsen för ett effektivt samspel i vardagen mellan professioner ofta är svagt utvecklad. Det betyder att sjukhusledning kan ha svårt att få gehör för arbetsorganisatoriska utvecklingsinitiativ. Att bedriva förändringsarbete i professionella organisationer är således extra besvärligt.

Tillsammans med Kungälv's sjukhus, vars ledning delar projektets grundsyn, vill vi i en interaktiv forskningsansats utveckla kunskap om hur man kan organisera, leda och genomföra arbetsorganisatoriska förändringar som syftar till ett kontinuerligt professions- och enhetsövergripande förbättringsarbete. Detta kan inte ske genom expert- och lösningsorienterade ansatser utan måste ske via dialog och gemensamt lärande. Projektet belyser med en interaktiv forskningsansats hur vårdens skilda logiker och praktiker kan fås att samverka vid verksamhetsutveckling.

”Det finns en stor potential i att bejaka och ta till vara på underifrån kommande förbättringsinitiativ”
säger sjukhusdirektör Ann Stokland.

VINNOVAs publikationer

Juni 2010

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

VINNOVA Analys

VA 2010:

- 01 Ladda för nya marknader - Elbilens konsekvenser för elnät, elproduktionen och servicestrukturer
- 02 En säker väg framåt? - Framtidens utveckling av fordonssäkerhet
- 03 Svenska deltagandet i EU:s sjunde ramprogram för forskning och teknisk utveckling - Lägesrapport 2007 - 2009. *Finns endast som PDF. För kortversion se VA 2010:04*
- 04 SAMMANFATTNING av Sveriges deltagande i FP7 - Lägesrapport 2007 - 2009. *Kortversion av VA 2010:03*

VA 2009:

- 01 Svenska tekniker 1620 - 1920
- 02 Effekter av statligt stöd till fordonsforskning - Betydelsen av forskning och förnyelse för den svenska fordonsindustrins konkurrenskraft. *För kortversion på svenska respektive engelska se VA 2009:11 och VA 2009:12*
- 03 Evaluation of SIBED. Sweden - Israei test bed program for IT applications. *Finns endast som PDF*
- 04 Swedish possibilities within Tissue Engineering and Regenerative Medicine
- 05 Sverige och FP7 - Rapportering av det svenska deltagandet i EU:s 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 vägkraften
- 08 Vindkraften tar fart - En strukturell revolution?
- 09 Mer raffinerade produkter - Vedbaserade bioraffinaderier höjer kilovärdet på trädet
- 10 Förnybara energikällor - Hela elmarknaden i förändring
- 11 Sammanfattning - Effekter av statligt stöd till fordonsforskning. *Kortversion av VA 2009:02, för engelsk kortversion se VA 2009:12*
- 12 Summary - Impact of Government Support to Automotive Research. *Engelsk kortversion av VA 2009:02, för svensk kortversion se VA 2009:11*
- 13 Singapore - Aiming to create the Biopolis of Asia

- 14 Fight the Crisis with Research and Innovation? Additional public investment in research and innovation for sustainable recovery from the crisis.
- 15 Life Science Research and Development in the United States of America - An overview from the federal perspective. *Finns endast som PDF*
- 16 Two of the "new" Sciences - Nanomedicine and Systems Biology in the United States. *Finns endast som PDF*
- 17 Priority-setting in the European Research Framework Programme
- 18 Internationellt jämförande studie av innovationssystem inom läkemedel, bioteknik och medicinteknik
- 19 Investering i hälsa - Hälsoekonomiska effekter av forskning inom medicinsk teknik och innovativa livsmedel
- 20 Analysis of Chain-linked Effects of Public Policy - Effects on research and industry in Swedish life sciences within innovative food and medical technology
- 21 Research Priorities and Priority-setting in China
- 22 Priority-Setting in U.S. Science Policies
- 23 Priority-Setting in Japanese Research and Innovation Policy

VINNOVA Information

VI 2010:

- 01 Transporter för hållbar utveckling
- 02 Fordonsstrategisk Forskning och Innovation FFI
- 03 Branschforskningsprogrammet för skogs- och träindustrin - Projektkatalog 2010
- 04 Årsredovisning 2009
- 05 Samverkan för innovation och tillväxt. *För engelsk version se VI 2010:06*
- 06 Collaboration for innovation and growth. *För svensk version se VI 2010:05*
- 07 Cutting Edge. *Kinesiskt/engelskt VINNOVA Magasin*
- 08 Vinnande tjänstearbete - Tio forsknings- & utvecklingsprojekt om ledning och organisering av tjänsteverksamhet. *Finns endast som PDF*

VI 2009:

- 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
- 07 Innovationer för hållbar tillväxt. *För engelsk version se VI 2009:08*
- 08 Innovations for sustainable Growth. *För svensk version se VI 2009:07*
- 09 Forska&Väx
- 10 Ungdomar utan utbildning - Tillväxtseminarium i Stockholm 4 mars 2009
- 11 Cutting Edge - Swedish research for growth
- 12 Mobilitet, mobil kommunikation och bredband - Branschforskningsprogram för IT & telekom. Projektkatalog
- 13 Forskning och innovation för hållbar tillväxt

VINNOVA Policy

VP 2010:

- 01 Nationell strategi för nanoteknik - Ökad innovationskraft för hållbar samhällsnytta
- 02 Tjänsteinnovationer för tillväxt. Regeringsuppdrag - Tjänsteinnovationer. *Finns endast som PDF*

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*
- 02 VINNOVAs internationella strategi - att främja hållbar tillväxt i Sverige genom internationellt forsknings- och innovationssamarbete

VINNOVA Rapport VR 2010:

- 01 Arbetsgivarringar: samverkan, stöd, rörlighet och rehabilitering - En programuppföljning
- 02 Innovations for sustainable health and social care - Value-creating health and social care processes based on patient need. *För svensk version se VR 2009:21*
- 03 VINNOVAs satsningar på ökad transportsäkerhet: framtagning av underlag i två faser. *Finns endast som PDF*
- 04 Halvtidsutvärdering av TSS - Test Site Sweden - Mid-term evaluation of Test Site Sweden. *Finns endast som PDF*
- 05 VINNVÄXT i halvtid - Reflektioner och lärdomar. *För engelsk version se VR 2010:09*
- 06 Sju års VINNOVA-forskning om kollektivtrafik - Syntes av avslutade och pågående projekt 2000 - 2006. *Finns endast som PDF. För kortversion se VR 2010:07*
- 07 Översikt - Sju års VINNOVA-forskning om kollektivtrafik. *För fullversion se VR 2010:06*
- 08 Rörlighet, pendling och regionförstoring för bättre kompetensförsörjning, sysselsättning och hållbar tillväxt - Resultatredovisning från 15 FoU-projekt inom VINNOVAs DYNAMO-program
- 09 VINNVÄXT at the halfway mark - Experiences and lessons learned. *För svensk version se VR 2010:05*
- 10 The Matrix - Post cluster innovation policy
- 11 Creating links in the Baltic Sea Region by cluster cooperation - BSR Innonet. Follow-up report on cluster pilots
- 12 Handbok för processledning vid tjänsteutveckling
- 13 På gränsen till det okända. Utmaningar och möjligheter i ett tidigt innovationsskede - fallet ReRob. *Finns endast som PDF*
- 14 Halvtidsutvärdering av projekten inom VINNPRO-programmet. VINNPRO - fördjupad samverkan mellan forskarskolor och näringsliv/offentlig sektor via centrumbildningar. *Finns endast som PDF*
- 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*
- 11 De två kulturerna på Internet - En utmaning för företag, myndigheter och organisationer. Huvudrapport
- 12 Uppföljning av VINN NU-företag
- 13 Kartläggning av svensk FoU inom området IT och miljö - med fokus på teknikens indirekta och systemmässiga effekter. *Finns endast som PDF*
- 14 Forska&Väx - Hållbar tillväxt genom forskning och utveckling i Små- och Medelstora Företag
- 15 Tjänsteinnovationer för tillväxt
- 16 Behovet av genusperspektiv - om innovation, hållbar tillväxt och jämställdhet. Utvärdering. *Finns endast som PDF*
- 17 Ekonomisk omvandling och makrologistiska kostnader. *Finns endast som PDF*
- 18 En undersökning av innovativa företags syn på strategiskt utvecklingsarbete i spåret av lågkonjunkturen. *Finns endast som PDF*
- 19 The Public Sector - one of three collaborating parties. A study of experiences from the VINNVÄXT programme.
- 20 Från hantverkskilt till hästföretag - Genusperspektiv på innovation och jämställdhet
- 21 Innovationer för hållbar vård och omsorg - Värdeskapande vård- och omsorgsprocesser utifrån patientens behov. *För engelsk version se VR 2010:02*
- 22 Organising Work for Innovation and Growth. Experiences and efforts in ten companies
- 23 Mid Term Evaluation of the Institute Excellence Centres Programme
- 24 Process Support, Communication and Branding - VINNOVA's VINNVÄXT programme
- 25 The Innovation Platform
- 26 Citizens' Services - Nordic and Baltic Research Needs
- 27 Kina och internet - Tillväxt och tilltro
- 28 eGovernment of Tomorrow - Future scenarios for 2020
- 29 Organisationsformernas betydelse i klusterverksamhet - Att organisera klusterarbete är en ständigt pågående process som ställer höga krav på ledarskap och långsiktig strategi
- 30 Inomhusskidbacke i Lindvallen, Sälen. *Finns endast som PDF*
- 31 Kartläggning av svenska klusterinitiativ. *Finns endast som PDF*
- 32 Service Innovations in Sweden Based Industries - Aiming for 30-60% revenue increase/Tjänsteinnovationer i Sverigebaserad tillverkningsindustri - Med sikte på 30-60 % intäktsökning
- 33 Chinese Views on Swedish Management - Consensus, conflict-handling and the role of the team
- 34 First Evaluation of the second, third and fourth Round of VINNOVA VINN Excellence Centres - FASTE, SUS, FUNMAT, CHASE, GHZ, MOBILE LIFE, iPACK, HERO-M, PRONOVA, BIOMATCELL, WINQUIST, SUMO, BIMAC INNO, WISENET and AFC
- 35 International Evaluation of PLUS Competence Centre - at Chalmers. *Finns endast som PDF*

VR 2009:

- 01 Affärsutveckling inom träauktur och möbler - hur skapas effektivare värdekedjor? *Finns endast som PDF*
- 02 Användarna och datorerna - en historik 1960 - 1985



VINNOVA investerar i forskning
och utvecklar Sveriges innovationskraft
för hållbar tillväxt

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