



VINNOVA RAPPORT
VR 2008:01

Mot bättre vetande

– nya vägar till kunskap på arbetsplatsen



EVA THELANDER

Titel: Mot bättre vetande – nya vägar till kunskap på arbetsplatsen

Författare: Eva Thelander

Serie: VINNOVA Rapport VR 2008:01

ISBN: 978-91-85959-02-0

ISSN: 1650-3104

Utgiven: Februari 2008

Utgivare: VINNOVA–Verket för Innovationssystem

VINNOVA Diariern: 2003-00421

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, delrapporter, kunskapssammanställningar, synteser, översikter och strategiskt viktiga arbeten från program och projekt som fått anslag av VINNOVA.

Forskning och innovation för hållbar tillväxt.

I VINNOVAs publikationsserier redovisar bland andra forskare, utredare och analytiker sina projekt. Publiceringen innebär inte att VINNOVA tar ställning till framförda åsikter, slutsatser och resultat. Undantag är publikationsserien VINNOVA Policy som återger VINNOVAs synpunkter och ställningstaganden. VINNOVAs publikationer finns att beställa, läsa och ladda ner via www.vinnova.se. Tryckta utgåvor av VINNOVA Analys, Forum och Rapport säljs via Fritzes, www.fritzes.se, tel 08-690 91 90, fax 08-690 91 91 eller order.fritzes@nj.se

VINNOVA's publications are published at www.vinnova.se

Mot bättre vetande

– nya vägar till kunskap på arbetsplatsen

FÖRORD

DEN HÄR BOKEN HANDLAR OM en rad forsknings- och utvecklingsprojekt som finansierats av VINNOVA, en statlig myndighet med uppgiften att främja hållbar tillväxt genom finansiering av behovsmotiverad forskning och genom utveckling av effektiva innovationssystem. Projekten ingick i programmet Kunskapsbildning och organisering och har genomförts vid en rad svenska företag och organisationer. För urvalet svarar frilansjournalisten Eva Thelander.

Boken vänder sig till dig som är chef, ledare, konsult, beslutsfattare, har en HR-funktion eller är allmänt intresserad av organisationer och kompetens- och ledarskapsfrågor. Den illustrerar betydelsen av arbetsplatsnära forskning och kan med fördel användas som introduktion inom arbetslivsinriktade utbildningar vid universitet och högskolor. Vi på VINNOVA hoppas att du som läsare kan få inspiration till din egen vardag och ditt eget tänkande. Det är också vår förhoppning att innehållet ska stimulera till diskussion och bidra till att ge beslutsfattare ökad insikt i frågor som är viktiga för organisationers utveckling och resultat.

Från VINNOVA tackar vi alla kompetenta och produktiva forskare som åstadkommit såväl vetenskapliga resultat som effekter i praktiken. Synsätt och strukturer har påverkats och utvecklats. Några av projekten har nyligen fått extra medel som syftar till att öka graden av nyttiggörande. Därigenom kommer spännande svensk forskning ut internationellt och projektresultat länkas in i nya verksamheter för att påverka innovationssystem och arbetsplatser i Sverige. Samtidigt startar VINNOVA nya program och utlysningar – om till exempel innovationsprocesser och arbetsplatser.

Stockholm i februari 2008

Per Eriksson
Generaldirektör

Marianne Döös
Professor, programledare
Arbetslivsutveckling

INNEHÅLL

FÖRORD	3
INLEDNING	9
Kunskapens makt	9
Behovet av nya vägar	9
Handling och reflektion	11
Utlysningen från Vinnova	12
Nya vägar har lagts	13
Forskning som gör nytta	15
Outsourcing – mirakelmedicin med beska biverkningar	17
Felaktig egen uppfattning	18
Skala lök	19
Viktigt samspel	20
Innovationen som inte blev	21
Bryta mot tradition	22
Det bortglömda luddet vid outsourcing av tjänster	23
Tjänstefabriker	24
Kunskapsarbetare	25
När luddet blir synligt	26
Viktiga kontaktytor och glömd kommunikation	27
Geografisk närhet	29
Jakten på den omöjliga planen	31
Individuella lärdomar	33
Produktionslinje under press	33
De viktiga överlämningarna	35
Information i rätt tid	36
Synliggörande och kompetensanalys	37

Projekt made in Sweden	39
Strategisk kompetens	39
Packa rätt i projektportföljen	41
Värdera projekt	42
Förutsättningar för lärande	43
Projektrallaren – en joker i organisationsstrukturen	45
Fler egna initiativ	46
Fler personalaktörer	47
Ny roll för linjechefer	48
Räkna in fåren	49
Gamla hundar och nya sitsar	53
Kunskap om kunskap	54
Bygga utan ritning	55
Misstro mot management	56
Learning by doing	57
Aktiv forskarroll och skrattpesgel	58
Kortare köer och bättre för patienterna	58
Tillitsklimat	60
Det där har vi redan uppfunnit	63
Tänker kritiskt	64
Lager av rester	65
Tung bevisföring	66
Öppen diskussion	68
Opinionsledare och reportrar	68
Inkluderande process	70
Den viktiga fjädringen	73
Multipel helix	74
Multipla serier av händelser	75
Skräddarsy samarbetsformer	75
Förmågan att komma igen	77
Tillmötesgående strukturer	78

Harg – resiliens i praktiken	81
Starka värderingar	81
Lärlingar ger impulser	82
Avknoppning, inte outsourcing	83
När herren på täppan är två	85
Fenomen utan namn	86
Driv och resultat	86
Delaktighet	88
Fallgropar	88
Missuppfattningar	90
Lärande chefer	91
Hitta egen väg	92
Stödja självorganisering	92
Att leda på gehör	95
Skapa affärer genom samordning	96
Förlegad mall	97
Låg medvetenhet om ledarskapets utmaningar	98
Improviserande ledarskap	99
Sammanfogning av mellanrum	100
Tid som analytiskt perspektiv	101
Förteckning över projekt, projektledare och andra forskare	103
Register	106
VINNOVAs publikationer	108



INLEDNING

Kunskapens makt

KUNSKAP ÄR MAKT HETER DET. I dag är kunskap mer än så. Den beskrivs som nyckeln till välstånd, konkurrenskraft och överlevnad. I takt med att globaliseringen ökar och tempot skruvas upp blir förmågan att ta tillvara den kunskap som finns och växer fram inom företag och organisationer allt viktigare för deras kvalitet och effektivitet. Kunskap och dess syskon lärande och kompetens är numera tillväxtens byggstenar.

Kunskapsbildning på arbetet handlar inte bara om kurser, utbildning och kompetenta enskilda individer. Den gäller hela organisationens förmåga att hantera kunskap, kompetens och förändring. Den handlar om att organisera arbetet så att medarbetare blir kompetenta genom att utföra sina arbetsuppgifter, var och en för sig och tillsammans. Om att fortlöpande lösa problem, övervinna svårigheter och skapa organisatoriska förutsättningar. Och samtidigt få jobbet gjort.

Hur ser då en hållbar och kunskapsvårdande arbetsplats ut, det vill säga en arbetsplats där den kunskap som genereras på ett självklart sätt omvandlas till kompetens, och kompetensutveckling på allvar blir en stående punkt på agendan i styrelserum och ledningsgrupper? Hur ser hindren ut och hur övervinns de? Hur gör chefer och medarbetare för att forma arbetssätt och organisatoriska förutsättningar?

De forskningsprojekt som initierades i Vinnovas program *Kunskapsbildning och organisering* ger en hel del ledtrådar. I den här boken berättar vi om resultat och avtryck från några av dessa projekt.

Behovet av nya vägar

I dag är marknader mer rörliga än för bara ett par decennier sedan, täta omställningar krävs i produktionen, liksom lagarbete, flexibel personal och motiverande ledarskap. Det finns därför många frågor som företag och organisationer skulle gynnas av att ta ställning till.

Hur skapas kunskapsmiljö och lagkänsla bland företagets medarbetare? Och nätverken omkring? Hur kan lärandet bli synligt? Under vilka former kan det dagliga lärandet ske mellan kollegor, det lärande som är så viktigt för att utveckla kompetensen på en arbetsplats?

– Utvecklingen går så fort. Om jag har en bra produkt i dag är det någon som har en annan bättre produkt i morgon. Förnyelsemekanismer är i dag lika viktiga som produktionsfaktorer. Det gäller inte bara oss i västvärlden – utvecklingsländerna vittnar om samma problem. Kunskap är det centrala. Kunskap baserad på forskning.

Det säger Marit Werner, Vinnova, som medverkade vid utformningen av programmet *Kunskapsbildning och organisering*.

Trots vetskapen om vikten av kunskapshantering saknar företag och organisationer än i dag riktigt bra metoder för att hantera den kunskap och kompetens som ständigt skapas på arbetsplatserna. Förmågan att organisera arbetet så att lärande och kunskapsbildning främjas är inte på topp.

– Många fantastiska innovationer utvecklas på teknikområdet. Men behovet av innovationer inom organisationen i sig är egentligen större! Resonemang om organisation och kunskap betraktas fortfarande som något flummigt. Vi som arbetar med frågorna anser att de allra största förändringarna och förnyelsen väntar här. Vi önskar att företagen såg arbetet med lärande och lärprocesser som lika viktigt som arbetet med att ta fram själva produkten. Då skulle vi lättare kunna diskutera de lärprocesser som främjar innovationer, säger Marit Werner.

Samtidigt som forskare och managementkonsulter diskuterar och utforskar lärande och organisering av processer för kunskapsutveckling lever gamla synsätt kvar i det praktiska livet.

– Än så länge finns det många djupa strukturer som skapar hinder. Vi behöver troligen helt nya vägar. Kanske inte förbi hindren, utan helt nya, säger Marit Werner.

”Vi tränade hårt ... men varje gång vi började dela upp oss i lag, blev vi omorganiserade. Jag kom senare i livet att lära mig att vi tenderar att möta varje ny situation med att omorganisera ... en underbar metod för att skapa en illusion av framsteg, medan man framkallar förvirring, ineffektivitet och dålig moral.”

PETRONIUS ARBITER, 210 F.KR.



Handling och reflektion

Hur vi människor lär oss nya saker har beskrivits både ingående och på skilda sätt inom olika forskningsinriktningar. Gemensamt för de flesta är ändå betoningen på reflektion. En annan central ingrediens är konkret handling, att pröva sig fram och löpande dra slutsatser av handlandets resultat.

Reflektion behövs för att omvandla erfarenheter till just lärande eller kunskap. Reflektion kan göras av individer, men också av kollektiv, till exempel genom samtal i ett arbetslag eller genom interaktion i arbetsuppgifter. Just det kollektiva lärandet ger ett mervärde. Genom interaktivitet och samtal i kollektiv skapas synergieffekter. Människor lär sig helt enkelt mer och på ett annat sätt tillsammans än de gör var och en för sig.

Det organisatoriska lärandet är ett tvärvetenskapligt begrepp som studeras av bland andra ekonomer, organisationspsykologer, sociologer och pedagoger. Den lärande organisationen är ingen färdig struktur eller modell, utan snarare ett pågående organiserande, en social process.

Tanken om den lärande organisationen växte under 1990-talet fram som ett ideal för utvecklings- och förnyelsearbete i arbetslivet. Den lärande organisationen är dynamisk eftersom den kan kombinera och organisera kunskap, kompetens och andra tillgångar på nya sätt. Den kan därför uppfylla behov som växer fram med ändrade förhållanden. Den har förmågan att förnya sig och därmed stärka sin attraktions- och konkurrenskraft.

Den lärande organisationen kan ses som en lärande organism. I sådana fall talas det bland annat om singel- och dubbelloplärande, där singelloopen betecknar en förändring av handlandet inom rådande tankaramar och dubbelloopen en förändring av grundläggande värderingar, ett mer djupgående lärande.

Med kompetens menas förmågan till handling i ett visst sammanhang, en förmåga att med bra resultat utföra ett arbete samt att utnyttja och vidga det tolknings- och handlingsutrymme som arbetet erbjuder. Man kan säga att kompetens bäst utvecklas i utförandet av de arbetsuppgifter som den behövs för. Lärande är den process som leder till kompetens.

Utlysningen från Vinnova

Syftet med Vinnovas satsning var bland annat att utveckla ”kunskap och kompetens om metoder och former för organisering av kunskapsbildning och innovationsprocesser, från individ-, organisations- till systemnivå” och utveckla kunskap om och visa ”konkreta tillämpningar av ledarskap som ger brett deltagande, nyskapande och kunskapsutveckling samt kunskapsbildning.”

De 14 forskningsprojekt som valdes ut för finansiering har genomförts på både större och mindre företag och organisationer. Spännvidden är stor i fråga om branscher och företagsformer, från stora svenska verkstadsföretag till högteknologiska innovationsmiljöer, från kommunal förvaltning till stora FoU-avdelningar och sjukhus.

Nya vägar har lagts

De projekt vi valt att berätta om i den här boken utmanar traditionella föreställningar och har skapat förändring på något sätt – bidragit till ny förståelse, nya sätt att förstå vardagen och världen eller nya metoder. De flesta kan betecknas som forskningsprojekt med utvecklingsinslag där forskarna i olika hög grad lämnat den traditionella rollen som betraktare och även medverkat i skeendet på arbetsplatsen. Alla har genom att belysa nya aspekter av lärande, kompetens och ledarskap på något sätt gett avtryck inom forskning eller praxis, oftast båda delarna.

Vår redogörelse är inte på långa vägar fullständig eller helt rättvisande – projekten innehåller många aspekter som inte nämns i det här sammanhanget. Det vi velat visa är snarare den större eller mindre förskjutning som har skett i ett tänkande eller förhållningssätt.



**”Om man inte vet vart man ska
är det ingen idé att skynda sig.
Man vet ju ändå inte när man
är framme.”**

A. A. MILNE (NALLE PUH)

Forskningsprojekten ger bland annat en ny syn på projektarbetare och hur projektintensiva företag kan ge sina projekt en ny strategisk betydelse. De visar hur outsourcing av tillverkning eller tjänster leder till oförutsedda kostnader och konsekvenser. De behandlar ledarskapsfrågor, förvrängda chefsbilder och lyfter fram chefer som delar på chefsarbetet. De identifierar behovet av mjuk fjädring i komplexa innovationsmiljöer. De avslöjar glapp mellan människa och organisation, övertro på tekniska lösningar, rigida organisationsrutor som hämmar idéflöde och lärande. Ur projekten kan också vissa begrepp extraheras som utgör aktiva beståndsdelar i en lärande arbetsplats: gränsöverskridande, överblick, målgruppsanpassad information, mötesplatser, delaktighet, tillit ...

Kort sagt. Målet på kartan är utritat. Med projekten har vi fått några fler små hur på färden mot ett bättre vetande. Välkommen ombord!

Forskning som gör nytta

Projekten i programmet *Kunskapsbildning och organisering* ger en bra bild av hur behovsmotiverad forskning inom arbetslivet kan skapa nytta och värde.

– Den här boken handlar om forskning som gör nytta genom begreppsbildning och genom att lyfta fram och undersöka olika aspekter, skapa språk och problematisera det för-givet-tagna, säger Marianne Döös, som själv medverkade som forskare i ett projekt och numera är programledare på Vinnova.

Forskningen har bedrivits i nära samverkan med företag och offentliga organisationer och får större genomslag än enskilda fall av förbättringar på företagen. Kanske den därför behövs mer än någonsin i en tid med snabba förändringar.

Behovsmotiverad forskning är ett medel för att uppnå något, och inte ett mål i sig, förklarar Marianne Döös. Den behovsmotiverade och arbetsplatsnära forskningen på arbetslivsområdet gör nytta genom att bidra med nya synsätt, skapa nya verklighetsgrundade sanningar och arbetssätt. När detta sker i företag och andra organisationer inleds läroprocesser som lokalt leder till förnyad kunskap och kompetens.

– Den behovsmotiverade forskningen går samtidigt ett steg längre. Den bidrar till att bättre resultat nås i företag och andra organisationer, det vill säga till att bättre produkter och tjänster utvecklas och produceras, försäljning ökar, fler patienter botas i sjukvården och elever får bättre studieresultat i skolan, berättar Marianne Döös.

Utöver detta har forskningen sina egna krav på generaliserbarhet och teori som i förlängningen leder till nya frågor och kunskapsbidrag och till ny förståelse som hjälper människor att handskas med de förändringar som hela tiden sker.

– Kunskap är liksom forskning till för något. Därför är det roligt att se hur flera av projekten genom kunskapsutveckling och nya synsätt också påverkat kvalitet och verksamhetsresultat, konstaterar Marianne Döös.



Outsourcing – mirakelmedicin med beska biverkningar

Lockelsen är stor för många företag att lägga tillverkning i länder med avsevärt lägre lönekostnader. Att beslut grundade i ekonomiska resonemang däremot inte alltid är de mest ekonomiska framgår i en studie som gjorts av ett stort urval svenska verkstadsföretag. För de företag som outsourcar tillverkning till andra länder uppslukas de beräknade besparingarna ofta av dolda kostnader. På köpet riskerar företagen förlora värdefull kunskap om produktutveckling. Outsourcing kan däremot vara ett bra alternativ om den kombineras med produktionsutveckling. Forskarnas slutsats är därför tydlig: Svenska företag har mycket att vinna på att utveckla sin produktion på hemmaplan.

ATT LÄGGA NED INHEMSK VERKSAMHET och outsourca den till länder där arbetskostnaderna ligger på mindre än en tjugondel av de svenska kan på pappret se ut som en smart besparing för kostnadsjagande företag. Inte minst med tanke på att både utbildningsnivå och teknisk kompetens förbättras i snabb takt i många outsourcingländer.

Så har tillverkningsindustrin någon framtid i Sverige? undrade forskarna i projektet Alternativ till outsourcing, under ledning av Lars Bengtsson vid Högskolan i Gävle.

Svaret blev: Ja, svenska tillverkningsföretag har absolut en framtid i Sverige. Om de satsar på produktionsutveckling med inriktning på lean produktion, decentraliserad arbetsorganisation och genomtänkt samarbete med leverantörer.

Studien fick kraftigt genomslag när den publicerades 2005 eftersom den bygger på ett stort urval svenska företag och tydligt visar att företag som enbart satsar på outsourcing för att sänka sina kostnader inte får några konkurrensfördelar. Produktkostnad och kapitalbindning kan visserligen sänkas när hela eller delar av produktionen outsourcas, men många företag underskattar samtidigt problemen. Logistik, kvalitetskontroll och ledtider i produktionen försämras tydligt och den planerade besparingen äts i många fall upp av dolda kostnader som sällan tagits med i beräkningarna.

– Vi lyckades visa att det finns flera alternativ till ensidig outsourcing, eftersom fördelarna med outsourcing vanligen överskattas medan potentialen till förbättringar i den egna verksamheten underskattas, säger Lars Bengtsson.

Inte minst framgår det att det blir dyrt att skilja produktion från produktionsutveckling. Det ekonomiska tänkande som går ut på att kompetens och verksamhet utan problem kan lyftas ur sitt sammanhang bygger på ett förenklat synsätt på både organisering och kunskap, menar forskarna. Teknikföretagens konkurrenskraft ligger nämligen ofta i samspelet mellan kunder, konstruktion och produktion, vilket ger ett starkt och tydligt beroende mellan utveckling och produktion. Detta beroende påverkar även företagets lärande och flexibilitet. Med kvalificerad och kundnära verksamhet kan därför företagen utveckla alternativ till ensidig outsourcing. Tron på att svensk produktion kan utvecklas utan att centrala delar av produktionen finns på hemmaplan är därför en myt.

Felaktig egen uppfattning

I projektet gjordes en omfattande enkätundersökning som besvarades av 267 arbetsställen – ett representativt urval av samtliga teknikföretag inom svensk verkstadsindustri med fler än 50 anställda.

Teknikföretagens motiv till outsourcing var som väntat starkt kostnadsrelaterade, och en majoritet av de tillfrågade företagen ansåg att outsourcingen gett förbättringar på en rad områden, även om större företag (med fler än 200 anställda) hade mer negativa erfarenheter av outsourcing. En majoritet av företagen ansåg också att outsourcingen gett negativa logistikeffekter, i form av längre ledtider och minskad leveranssäkerhet.

Den positiva bilden bekräftades dock inte vid en analys av hur företagets samlade produktionseffektivitet utvecklats. Den avslöjade att det inte fanns någon större prestationsförbättring hos de företag som outsourcat. Förklaringen är dels att satsningar på produktions-

utveckling är mer betydelsefulla, dels att de skillnader i kostnader som motiverade outsourcingen till stor del ätits upp av dolda kostnader och ökade logistikkostnader.

Bakom de kostnadsrelaterade skälen till att outsourca ligger en hård ekonomistyrning av företagen. Kapitalmarknaden vill gärna se åtgärder som snabbt förbättrar företagets lönsamhet. Besparingsprogram med utflyttning av produktion till lågkostnads-länder kan därför på pappret se ut som en smart lösning. Men i det här ekonomiska tänkandet får det som kan mätas – löner och hårda värden – företräde framför mer svårgripbara kostnader, för till exempel kunskapsbildning och lärande.

Skala lök

Ytterligare ett skäl som brukar åberopas till förmån för outsourcing är att företagen vill skala bort det som inte anses vara så kallad kärnkompetens. En vanlig uppfattning har varit att svenska teknikföretag bör satsa på forskning och utveckling som kärnkompetens, medan produktionen kan lämnas utanför landet. Det synsättet är problematiskt, menar Lars Bengtsson.

– Begreppet kärnkompetens lanserades av amerikanska forskare på 1990-talet och syftar på den underliggande kompetens som bygger upp förmågan att ständigt utveckla nya produkter och marknadsmöjligheter. Men begreppet har blivit allmänt missförstått. Ett missförstånd är att det som för tillfället anses vara icke kärnverksamhet enkelt kan outsourcas. Det finns alltid beroenden mellan olika kompetenser och funktioner i en organisation. Företagets kompetens är systemisk – det som utgör den så kallade kärnan är beroende av andra kompetenser som på olika sätt stöder kärnaktiviteterna. I avancerade teknikföretag visar till exempel studien tydligt att produktionskunnandet liksom samspelet mellan utveckling och produktion är avgörande för en snabb och effektiv produktframtagningsprocess, säger Lars Bengtsson.

Att outsourca kan därför liknas vid att skala en lök. Det finns nämligen ingen riktig kärna, utan det ena lagret stöder det andra. Om allt utanför kärnan skärs bort, utarmas också möjligheten att exploatera kärnkompetensen. Dessutom är kärnkompetensen föränderlig. Det som anses vara kärna i dag kan beroende på teknik- och marknadsutveckling vara icke-kärna i morgon, och vice versa.

– I praktiken finns det en tendens att kostnads- eller lönsamhetskriterier styr vad som definieras som kärna, vilket drabbar mer långsiktig kompetensutveckling och innovationsförmåga konstaterar Lars Bengtsson.

Viktigt samspel

Samspelet mellan produktion och utveckling är som sagt viktigt och här kan den geografiska närheten spela stor roll. Intervjuer som gjordes med ansvariga inom produktion och utveckling på företag som Scania i Södertälje, Sandvik Coromant i Gimo och Siemens i Finspång belyste på olika sätt vikten av detta samspel. Många på företagen vittnade om att det trots en utvecklad medvetenhet om sambandet mellan produktion och utveckling ändå är svårt att bevisa förhållandet med siffror. Det kan vara lätt att på papper visa fördelar med en viss typ av beslut, som att slå samman företag för att öka volymerna eller flytta ut produktionen för att sänka direkta kostnader. Nackdelarna, till exempel att utvecklings- tiden förlängs med ett år, är svårare att formulera i ekonomiska termer.

För att balansera det ekonomiska synsättet på företagen och skapa motvikt till benägenheten att outsourca produktion bör därför ekonomistyrningen knytas närmare verksamheten, menar forskarna. Ett företag som outsourcat delar av sina kärnprocesser kan ha svårt att återgå till ursprungsläget efter några år. Därför bör beslut om outsourcing bygga på strategiska och långsiktiga överväganden som tar hänsyn till verksamheten, snarare än dagsaktuella effekter på kvartalsrapporten, är deras rekommendation.

Innovationen som inte blev

Ett argument för outsourcing utöver det ekonomiska brukar vara att företagen vill få tillgång till ny kompetens. Studien visar dock att outsourcingen inte bidragit till företagens innovationsförmåga. En förklaring är att outsourcingen blir ett lärdilemma. Outsourcingen påverkar inbyggda beroenden mellan olika kompetenser i ett företag och tidigare fungerande samspel mellan produktion och utveckling bryts upp.

Samtidigt krävs det egen kompetens i ett företag för att kunna tillgodogöra sig och generera ny kunskap från andra företag, ett slags absorberande förmåga. Företag som avvecklat tillverkning försämrar dessutom sina egna förutsättningar att rätt bedöma leverantörerna. Därmed ökar risken för att välja fel leverantör, vilket kan få ödesdigra konsekvenser.

Sedan studien publicerades har pendeln svängt och synen på outsourcing blivit sakligare, men ämnet är fortfarande ett återkommande tema vid näringslivsseminarier och debatter. Johan Ancker vid Teknikföretagen bekräftar den bilden:

– Det finns i dag en större insikt om vad som krävs vid outsourcing, om vad som krävs för att lägga ut och effektivisera. Företagen är medvetna om att det gäller att räkna rätt och inte bara se de hårda kostnaderna, men många missar fortfarande kostnader för kompetensöverföring. I realiteten är det små vinster som kan göras, eftersom omkostnaderna blir höga. Det innebär att företag med små serier, hög kundavlyssning och många förändringar bör behålla produktionen i Sverige. Ericsson har till exempel tagit tillbaka en del av det de lagt ut. Frekventa ändringar i produktion, stora avstånd samt språk- och kulturskillnaderna visade sig kosta för mycket. Det handlar ju om så mycket mer än att skicka iväg en ritning, och företagen vill ha det sömlöst, konstaterar han.

Bryta mot tradition

Även om det i dag finns god insikt om vikten av att trimma verksamheten bland svenska företag, återstår det ändå många företag, framför allt små och medelstora, som ännu inte har investerat i automation eller lean produktion. Enligt Johan Ancker kan företagen vinna 30-50 procents produktivitetshöjning på en sådan satsning.

En femtedel av de verkstadsföretag som intervjuades i forskningsprojektet hade infört lean produktion med effektiva flöden och decentraliserad arbetsorganisation. Dessa företag har enligt undersökningen skapat ett betydligt effektivare tillverkningssystem med högre förbättringskompetens än andra företag. Dessutom har företagen i högre utsträckning byggt upp gruppbaseade arbetsorganisationer karakteriserade av decentraliserat beslutsfattande och rikare arbetsinnehåll på verkstadsgolvet.

Slutsatsen i studien är därför tydlig: Fler svenska företag kan – och bör – satsa på att utveckla sina arbetsätt. Outsourcing är ingen ensidig genväg till effektivisering, utan är när den lyckas ett led i en samlad strategi för produktionsutveckling. Systematisk analys och utveckling av den egna produktionspotentialen och av leverantörsrelationerna är i dagsläget det bästa alternativet till långtgående utflyttning och avveckling av svensk industriproduktion.

Kontakt

lars.bengtsson@hig.se

johan.ancker@teknikforetagen.se

Det bortglömda luddet vid outsourcing av tjänster

Den tid är avlägsen när fakturering och bokföring var de enda tjänster som brukade outsourcas. I takt med IT-utvecklingen ökar tjänsteoutsourcingen och i låglöneländer och nedläggningsorter växer nya företag fram som levererar outsourcingtjänster. Men traditionell industrilogik fungerar inte fullt ut när tjänster ska läggas ut externt, visar en studie av outsourcande företag och outsourcingleverantörer. Tjänster är svårare att avgränsa och standardisera än komponenter. Ibland rymmer de också outtalad kunskap som inte går att definiera i avtal och som hamnar mellan stolarna vid outsourcing. Hanteringen av detta ludd kan bli så kostsam att företag väljer att hämta hem den tjänst de tidigare outsourcat.

EN STOR DEL AV DE PROBLEM som kan uppstå vid outsourcing av tjänster är desamma som vid outsourcing av komponenttillverkning. Men vid tjänsteoutsourcing tillkommer att tjänsterna ofta är betydligt svårare att avgränsa.

– Det är därför lättare att outsourca komponenter än tjänster. Industrilogiken bakom outsourcing bygger på att man klipper bort en bit ur organisationen som flyttas ut. Men en tjänst är inte bara en del av en produkt, utan en del i organisationen. Därmed är inte gränserna klara gentemot övriga delar av organisationen. Vem ska hantera ”luddet” omkring urklippet? summerar Jon Rognes, som ledde en delstudie om outsourcing i projektet Ett kunskapsperspektiv på organisation och ledarskap vid Handelshögskolan i Stockholm.

I studien intervjuades personer i ledande befattningar vid företag som outsourcar och vid sådana som levererar outsourcingtjänster i Asien och Sverige inom HR (Human Resources), logistik, dokumenthantering, ekonomitjänster och callcenterverksamhet (kundtjänst, produktsupport, klagomål/frågor/bokningar).



**”Luta dej lugnt tillbaka, välj rätt apparat.
Glöm all död tid! Lägg pengarna på ny teknik.
Ja, så enkelt köp dej fri, billigt för ett fint liv ...
Du kan glömma dina ensamma stunder.
Du kan lita på teknikens under.”**

WILMER X

Tjänstefabriker

Den typ av tjänster som fungerar bäst att outsourca kännetecknas av formella fakta och avgränsningsbara frågeställningar. Tjänster som kräver verksamhetsspecifik eller situationsanpassad kunskap är betydligt svårare att outsourca, liksom tjänster som förutsätter hög grad av kommunikation mellan enskilda individer.

Tjänsteoutsourcing är i likhet med annan outsourcing oftast kostnadsdriven. Kostnadsutvecklingen i kombination med utvecklingen av IKT (informations- och kommunikationsteknologi) och en allmän trend att renodla, rationalisera och centralisera verksamheter har bidragit till att skapa en rad nya outsourcingföretag. Det är i många fall personalintensiva företag som påminner om tjänstefabriker där en mängd enkla standardiserade uppgifter utförs av specialiserade enheter. Callcenter är ett av de tydligaste exemplen.

– En ny industri har växt fram ur det som förut var ett hantverk som sköttes av företagen på egen hand. Arbetet är effektivt och rollerna specialiserade – som löpande band. Outsourcingföretagen ligger ofta i nedläggningsorter där det finns gott om ledig arbetskraft och lokaler, och blir i många fall den största arbetsgivaren med flera hundra anställda. De har på flera sätt tagit brukets plats på orten, säger Jon Rognes.

Trots många yttre likheter med traditionell industritillverkning finns det skillnader. En är att tjänster generellt sett inte är lika standardiserade som fysiska komponenter. Därför krävs mer utveckling och anpassning i varje enskilt fall, vilket ger högre initialkostnader. För tjänsteleverantören är det lättast att uppnå skalfördelar om tjänsten är fullt standardiserad, relativt fristående, med höga volymer och jämnt fördelad över tiden. Är aktiviteten föränderlig, varierar i volym och innehåll, och tätt länkad till andra delar av det outsourcande företaget krävs det mer av leverantören. Jon Rognes har sett många exempel på outsourcande företag som trots att de skulle klara sig med en standardtjänst när de i själva verket behövt en flexibel och anpassad tjänst. Det initialt låga priset drivs då upp på grund av tillägg och förändringar.

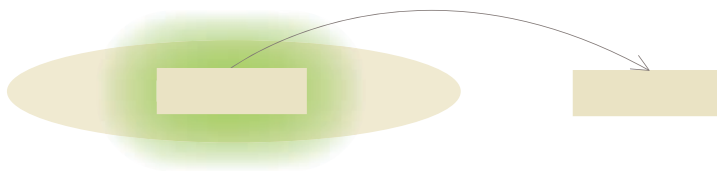
Kunskapsarbetare

Det arbete som utförs inom tjänsteoutsourcingföretagen kan enligt Jon Rognes definieras som kunskapsintensivt: det är intellektuellt eller analytiskt arbete med problemlösning, kunskapsutveckling, rådgivning och informationsförädling. I begreppet ligger också att enskilda medarbetare agerar tämligen självständigt och använder sitt personliga omdöme. De läser av och tolkar situationer och tillämpar det de uppfattar vara relevanta kunskaper.

Det kunskapsarbete som går att standardisera är sådant där medarbetarens förmåga att läsa situationen är mindre betydelsefull, eller där han/hon inte behöver kunna välja mellan olika kunskaps-tillämpningar, beslut eller alternativa ageranden. Utmaningen för den som levererar respektive köper in tjänster är därför att förpacka, produktifiera och/eller kvalitetssäkra tjänsten så att den både blir tillräckligt förutsebar i kvalitetshänseende och samtidigt ger lämpligt utrymme för det individuella bidraget.

När luddet blir synligt

En viktig iakttagelse i projektet rör den outtalade kunskap som inte kan kodifieras eller standardiseras och därför hamnar mellan stolarna vid outsourcing. Jon Rognes jämför med en bild (se nedan) där den ruta, alltså tjänsten som ska outsourcas, i realiteten inte är så fyrkantig som beräknat, utan luddig i kanterna. Luddet består av uppgifter som utförts av de medarbetare vars arbete outsourcats, och deras outtalade kunskap. I teorin och i företagets planering behandlas tjänsten som en avgränsad enhet, en fyrkant som snyggt utsnittad ska kunna fungera väl i ett helt nytt system och sammanhang. I praktiken inser dock det outsourcande företaget efterhand att tjänsten omfattar en rad uppgifter som inte definierats i förväg.



I planeringen förmodas den tjänst som outsourcas vara en väl avgränsad fyrkant. I realiteten lämnar den efter sig ett utsnitt i organisationen som är luddigt i kanterna. Utanför moderorganisationen klarar sig fyrkanten också dåligt.

– De så kallade mjuka aspekterna glöms ofta bort. När tjänster lyfts ut visar det sig många gånger att anställda gjorde mycket mer än vad som syntes på pappret, berättar Jon Rognes.

Det kan vara svårt för det outsourcande företaget att överhuvudtaget identifiera detta ludd eftersom det består av situerad, eller situationsanpassad, kunskap, det vill säga kunskap som inte kan överföras från ett sammanhang till ett annat, till exempel personkännedom eller kunskap som hör samman med den fysiska placeringen. Det är också svårt att se till att kunskapen behålls i och med att kärnuppgiften outsourcas.

Luddet innebär en ökad arbetsbelastning för den kvarvarande organisationen som får ta hand om problem och frågor som inte kan hanteras av den externa leverantören. Som exempel nämner Jon Rognes problem med att lägga ut vissa HR-funktioner på extern part. Vid outsourcing av administrativa arbetsuppgifter som löneutbetalningar, frånvarorapporter, reseräkningar och liknande såg forskarna i flera fall att många aspekter av ett outtalat HR-arbete försvinner när den personliga dimensionen inte längre finns kvar.

– HR-funktionen handlar ju om så mycket mer än administration. Du måste känna folk i organisationen, se vem som passar var. Det är en sak att göra lönespecifikationer. Men folk som kontaktar HR-funktionen har frågor, de vill prata om annat också, förklarar han.

Ett sätt att försöka hantera avgränsningsproblematiken och rutiner för kunskapsöverföring mellan outsourcingföretag och tjänsteleverantör är att specificera så mycket som möjligt i serviceavtalen (Service Level Agreement, SLA). Men de är otillräckliga när det gäller den outtalade kunskapen.

– Det är inget problem med skriven kunskap. Det svåra är att ringa in kunskap som inte är kodifierad eller överförbar, alla småsaker som ingen förutser men som ändå måste hanteras internt eftersom de kräver kunskap som bara den på plats kan ha. Mängden av småärenden ger oförutsedda kostnader när det outsourcingföretaget måste avsätta personal till uppgifterna. Eftersom det inte går att lägga ut oklarheter externt väljer en del därför att ta hem funktionen igen eller inte använda det externa stödet, konstaterar Jon Rognes.

Viktiga kontaktytor och glömd kommunikation

En annan skillnad i förhållande till outsourcing av komponenttillverkning är att en tjänst inte ska integreras i en slutprodukt, utan passa ihop med det outsourcingföretagets interna organisation och arbetssätt. Därför blir hanteringen av kontaktytorna mellan

outsourcande företag och tjänsteleverantör viktig. Tjänsteleverantören är känslig för omorganisationer och andra förändringar som påverkar kostnadsbilden. Konflikter kan uppstå om ansvarsområden och tjänstens omfattning.

– Medvetenheten om de här faktorerna varierar. Många känner till konsekvenserna, men hamnar ändå lätt i rationella resonemang och tekniska lösningar med alltför stor tilltro till IT:s förmåga att lösa praktiska problem, säger Jon Rognes.

Övertron på IT kan också innebära att besparingsjagande företag bortser från kommunikationsaspekterna. Hur viktigt det är tala med varandra, helt enkelt.

– Det är svårt att skriva – och då handlar det bara delvis om språkförbistring. Att möta och tala med någon betyder att du kan visa något direkt. Mejl till ett externt företag i till exempel Asien tar en dag med tidsskillnaderna. Efter 100 små olösta och oväntade problem stannar allt av, säger Jon Rognes.

Hur väl outsourcingen ska lyckas hör delvis samman med hur väl det outsourcande företaget lyckas formalisera sina rutiner. En organisation som är van att ständigt förändras och anpassa sig till nya förutsättningar har svårare att hantera en formell relation till en tjänsteleverantör. Förändringsbenägenheten kolliderar med tjänsteleverantörens strävan efter stabila rutiner för att kunna arbeta så resurssnålt som möjligt. När tjänster sköts internt hanteras många frågor informellt, men med en extern part måste även till synes enkla rutiner formuleras och standardiseras. Flexibiliteten kan därför bli lidande för den som outsourcar och outsourcingen kan hämma den interna utvecklingen och lärandet.

– Det kan verka paradoxalt, men snabba förändringar görs lättast internt, utan inblandning av avtal och marknadsmekanismer. Har man en mycket föränderlig verksamhet bör man alltså se över hur man kan hantera förändringarna om man samtidigt outsourcar, menar Jon Rognes.

Geografisk närhet

För dem som ändå lyckas med sin tjänsteoutsourcing är den geografiska närheten viktig, förklarar Jon Rognes.

– Det är förvånande hur viktigt det ändå är att vara på plats nära företaget. Företagen underskattar hur ofta det krävs personlig närvaro, att känna människor. IT är alltid näst bäst, säger Jon Rognes, som under arbetets gång har sett många fall där geografiska avstånd, frånvaron av samtal och mänskliga relationer reducerar den kostnadsbesparing outsourcingen förmodas ge.

En gardering för det företag som vill outsourca är därför att göra det till sin geografiska närhet.

– Det är egentligen sunt förnuft: Med en tjänsteleverantör på nära håll är det lättare att hålla koll på vad som händer. Men det är svårt att räkna på en sådan geografisk faktor, därför låter många hellre bli. Det ser ju bättre ut med en billig lösning i ett annat land längre bort – det som inte kan kvantifieras i siffror tas helt enkelt inte med, säger Jon Rognes, som dock inte avråder från att outsourca tjänster.

– Nej, absolut inte. Det gäller bara att vara medveten om kostnadsaspekterna och ställa krav på leverantörerna.

Sammanfattningsvis belyser därmed studien hur vanskligt det kan vara att försöka tillämpa industrilogik på tjänster. Teknikens möjlighet att ersätta människor, kommunikation och vissa former av kunskap är begränsad. Den besparing outsourcingen är tänkt att ge blir snabbt imaginär när mängden av små ärenden som bara kan lösas internt till sist blir för stor.

Kontakt

jon.rognes@hhs.se



Jakten på den omöjliga planen

Den globala konkurrensen utsätter företagen för ett hårt tryck att klara snabba förändringar. Hur svårt det är att i praktiken förändra enligt planer framgår i en studie av ändringar i produktionen vid en rad svenska industriföretag.

I industriproduktionens uppskruvade tempo med stora volymer, standardiserade flöden och höga krav på effektivitet gick förändringsplanerna snabbt om intet på grund av en mängd oförutsedda händelser, vars konsekvenser först blev kända genom forskarnas intervjuer. Tekniken vållar inga större bekymmer. Problemen ligger i gränslandet mellan människa och organisation och handlar om information, och om lärande som förhindras av organisatoriska gränser.

VOLYMER SKA ÖKAS – ELLER MINSKAS. Nya modeller ska fram. Ändrade IT-rutiner behöver införas samtidigt som folk på nyckelpositioner byter jobb. Konstruktioner ändras i sista stund och oväntade kvalitetsproblem måste åtgärdas.

Förändringarna är många och snabba vid de industriföretag som studerades i projektet Kunskap i förändring. Förändringarna är samtidigt viktiga för företagets framtida konkurrenskraft. Företagen behöver därför vidareutveckla arbetssätt för att få en flexiblare produktion som snabbt kan bemöta nya krav från marknad, kunder och ledning.

Eftersom nuvarande arbetssätt inte ger tillräckligt utrymme för att ta tillvara nödvändiga lärdomar blir även kommande förändringar svåra att hantera, konstaterar Ulrika Harlin, IVF Industriforskning och utveckling, och Martina Berglund, Aducta, som arbetade med projektet.

Trots ett ständigt högvarv i produktionen finns det mycket som kan göras för att bättre förvalta lärande och kunskap, menar Ulrika Harlin och Martina Berglund och efterlyser en kunskapshantering som är integrerad i produktionen. Som steg på vägen dit föreslår de bland annat bättre rutiner för överlämningar i olika sammanhang,

att händelser, aktiviteter och ansvarsområden under pågående förändringar görs mer synliga och att information anpassas till olika målgrupper inom organisationen.

Forskarna hade valt att studera några stora planerade förändringsprojekt, som införande av helt nya produkter eller nya produktversioner, nya maskiner och ny teknik vid bland andra SKF Sverige AB, CRYO AB och Volvo Cars. Men under förändringens genomförande inträffade en mängd andra händelser och aktiviteter som inte var planerade – men ändå lika brådsnande. Många förändringsmoment blev svåra att genomföra som tänkt, eftersom produktionsstakten var så hög. Planerna slogs ur spel och tillfälliga lösningar måste snabbt tas fram för att klara vardagen.

I studien följde forskarna i realtid vad som hände under förändringsprojektet och kartlade skeendet genom att ställa en rad frågor till utvalda medarbetare med olika roller före, under och efter genomförandet. Metoden att intervjua vid olika skeenden fick en pedagogisk funktion eftersom medarbetarna kunde sprida individuella erfarenheter om de inträffade händelserna till andra personalfunktioner. Huvuddelen av de intervjuade blev överraskade över antalet händelser och vilka konsekvenser de fick. De hade sett sin egen del i skeendet, men inte helheten. När intervjuerna synliggjorde alla små och stora händelser insåg många att arbetet borde organiseras annorlunda.

För att organisera på annat sätt behövs dock mer flexibilitet – en alltför statisk organisation kan inte utvecklas i takt med förändringarna.

– I dag kan planerade arbetssätt upplevas mer som hinder än stöd när oväntade händelser inträffar, vilket medför att man inte följer dem. Kunskap saknas ofta om vilka konsekvenser olika beslut egentligen får i andra delar av organisationen, menar Ulrika Harlin och Martina Berglund.

Individuella lärdomar

De största problem som framkommit i studien gäller sällan tekniken i sig, där finns redan mycket kunskap. Nej, det som är svårast att hantera rör kittet mellan människa och organisation: samverkan kring produktionen och svårigheter med att återföra lärdomar till organisationen.

Eftersom de flesta förändringar som dokumenterades i intervjuerna varken var planerade eller kända ställdes medarbetare ofta inför nya arbetsuppgifter och fick lösa nya problem – utan stöd från befintliga arbetsinstruktioner eller rutiner. Vid en så stor andel nya arbetsuppgifter behövs ny kompetens för att kunna lösa problem, och beroendet av stöd- och expertfunktioner ökar. Samtidigt uppstår mycket ny värdefull kunskap när någon väl löst problemen. Mycket av den kunskap som bildades vid de oplanerade händelserna var och förblev dock individuell och återfördes sällan till andra personer i organisationen, trots att den ansågs viktig.

– Med ständiga förändringar i produktionen ökar också individers kompetensbehov. Då behövs det strategier för hanteringen av förändringar, både proaktiva strategier och pro-reaktiva, för att slippa brandkärsutryckningar och ständiga ad hoc-lösningar. Om erfarenheterna används till att regelbundet uppdatera och förbättra befintliga arbetsinstruktioner skapas möjlighet till fortlöpande förbättring av arbetssättet i olika situationer. Det här är inget som kan drivas av enskilda, utan det krävs ett starkt stöd från ledningen och en uttalad strategi för hur erfarenheter tas tillvara och byggs in i arbetssätt, förklarar Ulrika Harlin och Martina Berglund.

Produktionslinje under press

En av de anställda som intervjuades var Anna Hjelm som vid den här tiden arbetade med stöd för produktionen i form av logistikplanering.



**”Vilken idiot som helst kan möta en kris
– det är det dagliga livet som tröttar ut en.”**

ANTON TJECHOV

Forskarna kom till hennes arbetsplats för att dokumentera när hennes produktionslinje behövde öka produktionsvolymen markant under en viss tidsperiod. Just den här linjen hade under en lång tid anpassat produktionen efter marknadens signaler. Vid linjen rådde något som mest liknade ett ständigt kristillstånd. I dag är verksamheten omorganiserad och produktionslinjen i dess dåvarande form finns inte kvar.

– Vi var under hård press och behövde få ut saker snabbt. Nuet prioriterades hela tiden. Samtidigt var personalomsättningen stor. Ändå gjorde folk sitt yttersta fast de kanske visste att de inte skulle jobba kvar för alltid. När jag började arbeta vid produktionslinjen var efterfrågan stor och vi hade lovat våra kunder att hålla en viss mängd i lager. Men en väldigt hög procent av det utlovade fanns inte på lager. Det var helt slutsålt. Det ledde till förskjutningar. Så om vi inte kunde leverera kunde inte kunderna få vad vi lovat och vad de förväntade sig – det fick inte hända, berättar Anna Hjelm.

Samtidigt hade kvalitetsfel uppstått på en tidigare leverans. Det blev internpolitiskt viktigt att rädda sändningen, så produktionen fick köra extra och gick upp i femskift, vilket gav ännu mindre

marginaler för paus och eftertanke. Dessutom skärptes kraven i produktionen på grund av att arbetsregler skulle följas och tolkas på samma sätt i hela organisationen, vilket påverkade stämningen negativt.

– Vi hann knappt tänka. Allt som inte gällde produktionen skulle vi ”ta sen”. All energi gick åt för att lösa nuet. Alla såg problemen och mycket gjordes för att lösa dem – men kanske inte alltid det rätta, berättar Anna Hjelm.

Skulle du tro att det här är vanligt inom industrin?

– Det här var nog extremt. I dag arbetar jag vid en mindre enhet inom samma företag och här har vi bättre möjlighet till reflektion. Men när jag talar med folk på andra verkstadsföretag verkar även de ha problem med högt produktionstryck och svårigheter med att arbeta långsiktigt, säger Anna Hjelm.

Genom forskarnas arbete fick många i produktionslinjen en bättre bild av helheten och samtidigt av de många småsaker som tillsammans utgjorde en otrolig mängd försvärande händelser. För forskarna själva har studien gett både bekräftelse och nya insikter.

– Det intressanta är att även i de fall där det fanns rutiner och arbetspaket avvek företaget från dem när läget blev kaotiskt. Det skedde en ofantlig mängd förändringar parallellt och extremt mycket personal bytte position. Samtidigt skulle man hålla styrfarten genom förändringen som påverkades starkt av avsteg och oväntade händelser, är deras summering.

De viktiga överlämningarna

Ulrika Harlin och Martina Berglund har kommit fram till en rad faktorer som kan bidra till att kunskap tas tillvara och integreras i industriföretagens organisation – trots högt produktionstryck och förändringar, tidsbrist, slimmad bemanning och närliggande leverans- och kvalitetsmål.

En sådan faktor är olika former av överlämningar. Vanligtvis uppmärksammas formella överlämningar där formaliserade arbetsätt utvecklats, som när personal byter befattning, vid överlämning mellan skift och överlämning mellan projekt- och linjeorganisation. I projektet uppmärksammas även vikten av att formalisera mer informella överlämningar, som när en person tillfälligt medverkar i ett projekt eller byter roll samt överlämningar mellan olika del-faser i ett förändringsprojekt.

– Här kan företagen exempelvis ta fram riktlinjer med frågeställningar som de berörda går igenom – frågor om arbetsuppgifter, ansvar, arbetsroll, kompetenskrav och informationskanaler, säger Martina Berglund och Ulrika Harlin.

En annan effektiv form av överlämning är att gå bredvid, anser de.

– Det finns många olika perspektiv på lärande. Att gå sida vid sida – som ett slags lärling – är ett slags lärande som skulle fungera även för chefer och specialister. Många förde fram önskemål om detta, att kunna överlappa, säger Ulrika Harlin och Martina Berglund.

Även överlämningar vid fasövergångar – till exempel från förberedelse till ordinarie drift eller mellan maskinleverantör och produktion – kan få tydligare former för att åstadkomma bättre samverkan.

– Vi såg åtskilliga exempel på bristande samverkan överhuvudtaget – många gånger löstes problem som redan var lösta eftersom den ena inte visste vad den andra gjorde, konstaterar forskarna.

Information i rätt tid

En av de allra viktigaste åtgärds punkterna för att förbättra kunskaps- hanteringen är att företagen tar fram en informationsstrategi, hävdar Ulrika Harlin och Martina Berglund. Synlig och aktuell information kan bidra till att skapa bättre förståelse av helheter och öka engagemanget och förändringsviljan.

– Vid förändringar krävs rätt information i rätt tid. Företagen har därför stor nytta av att ta fram informationsstrategier som bygger

på olika målgruppers behov, men också utgår från gruppernas sammansättning och vana att delta i förbättringsarbete. Här kan produktionsledningen bli ett informationscentrum – den känner till hur operatörsgrupper fungerar och hur information bäst kan delges till olika grupper, säger de.

Operatörslag kan till exempel delas in i olika målgrupper beroende på tidigare vana av förändringsarbete eller efter hur just deras skift fungerar. Hur hög mognadsgrad har arbetsgruppen? Hur är den sammansatt? Hur van är gruppen vid problemlösning och analys? Hur mycket vana har den av det aktuella arbetsmomentet? Hur mycket information har gruppen eller personen fått tidigare? Hur mycket har enskilda operatörer medverkat förut?

Synliggörande och kompetensanalys

Ett annat sätt att klara förändringar bättre är ökad synlighet.

– Vår studie visar att få har överblick när förändringar ska göras i produktionen. Projektledarna har en bild, medarbetarna i produktionen en annan. Med till exempel tavlor och stormöten kan den egna arbetsplatsen synliggöras. Då kan verktygsmakare, underhållspersonal, tekniker och andra se vad som är på gång och vem som faktiskt gör vad. Det är ett enkelt, men tydligt sätt att visualisera skeendet, säger Ulrika Harlin och Martina Berglund.

Ytterligare en lösning för att föra in kunskapsstämningen i produktionen är den praktiska idéguide för kartläggning och planering av kompetens i produktionen som forskarna tagit fram. Guiden utgår från att företaget gör en värdeflödesanalys, VFA, och kartlägger ett produktionsflöde för att bland annat notera genomloppstider och undvika slöserier. Förutom att på det sättet följa produkten genom flödet i fabriken kan företaget se flödet ur ett kompetensperspektiv och analysera hur arbetsuppgifter, gruppsammansättning och kompetensbehov eventuellt behöver förändras.

Guiden är tänkt att fungera som underlag vid förbättringsarbeten eller som stöd för produktionschefer, förbättringscoacher, förbättringsgrupper och personalavdelningar vid förändringsprojekt. På kort sikt kan kompetensplaneringen knytas till närliggande förändringar och på lång sikt till framtida utmaningar inom produktionen.

– Många företag sneglar ju på Japan och lean produktion där det finns etablerade mätmetoder, till exempel värdeflödesanalyser, för att se flödet från material till produkt. I det fallet ligger fokus på material, lager, väntetider och transporter. Men grundläggande inom lean produktion, som vi använder det, är att skapa en lärande organisation som ständigt förbättras genom engagemang och kreativitet hos alla medarbetare. Då behöver företagen öka fokus på kompetensutveckling, tillvaratagande av erfarenheter och organisering för att ständigt kunna förbättra sina processer, säger Martina Berglund och Ulrika Harlin.

– Analysarbetet går att göra och konsekvenserna kan beräknas. Men det är ledningen som måste agera och fatta beslut som ger långsiktigt stöd i organisationerna trots kvartalsrapporterna! konstaterar de.

Deras slutsats är att kunskapshanteringen måste integreras i strukturer och rutiner, annars fortsätter företagen att fästa alltför stor tilltro till teknik och planering – trots att det tillvägagångssättet uppenbarligen är bristfälligt och resurskrävande. Först när det finns rutiner för att tillvarata de lärdomar som görs har de i dag omöjliga planerna en chans att bli praktiskt möjliga.

Kontakt

ulrika.harlin@ivf.se
martina.berglund@liu.se
anna.hjelm@skf.com

Projekt made in Sweden

Allt fler stora svenska företag arbetar i dag projektbaserat. Förändring, utveckling, konkreta uppdrag, forskning, förbättringar – allt kan drivas i projekt. Något som också fungerar väl i svenska platta organisationer. Av det skälet bör företagen också värna om sin projektkompetens, alltså förmågan att organisera och driva projekt. Projektkompetens har strategisk betydelse, ger konkurrensfördelar och är en tillgång som bör bevaras vid internationella fusioner och i strategiskt utvecklingsarbete, menar forskarna bakom en studie av projektbaserade företag.

DET ÄR MYCKET SOM PÅVERKAS när ett företag blir mer projektbaserat: ledningsarbetet i stort, synen på organisationsstrukturer, vilka kompetenser enskilda individer behöver utveckla och vilka organisatoriska rutiner som är centrala. Med fler projekt i ett ständigt flöde krävs det därför ökad projektkompetens på företagen, det vill säga en förmåga att skapa goda förutsättningar för och initiera, leda och organisera projekt på bästa vis. Plus att kunna välja rätt projekt.

Arbetet med att utveckla kompetens för projektverksamheten är därför av stort strategiskt intresse och svenska företag har faktiskt en tydlig konkurrensfördel på området.

Så resonerar Jonas Söderlund, Linköpings universitet, som i projektet Projektledning och projektkompetens drev en rad forsknings- och utvecklingsprojekt på svenska medelstora och stora IT- och industriföretag, bland andra Skanska, ABB, Ericsson, Saab, Tetra Pak och Scania, varav några med en stor andel personal som mer eller mindre uteslutande arbetar med att leda och styra projekt.

Strategisk kompetens

Jonas Söderlund anser att projektkompetens till och med ska ses som en kärnkompetens som kan ge konkurrensfördelar. Detta synsätt, liksom tankarna om att införa ett mer strategiskt synsätt på projektkompetens, bryter både mot aktuell forskning på området och rådande praxis.

– Om vi talar om projektkompetens som förmågan att kunna integrera kunskap organisatoriskt är många svenska företag bra på det här. Saab och andra stora teknikföretag lyckas ofta hålla ihop stora och komplicerade projekt, menar Jonas Söderlund.

Enligt Jonas Söderlund betraktar företagen ibland projekt som något strikt operativt, som ett genomförande. Det finns dock ett starkt samband mellan strategi och projektportfölj. Strategiska beslut kan påverka hur projekt ska drivas, men många sådana aspekter blir inte belysta när besluten fattas.

– Frågorna kan gälla vad som händer när ett utvecklingsarbete läggs i Indien – och därefter i Filippinerna. Vad händer när företagen offshorar? Hur påverkas projektledningsarbetet och möjligheterna att integrera kunskap på ett effektivt sätt? Vad kan företagen klara? säger Jonas Söderlund.

Till skillnad från projektledning, som vanligtvis kretsar kring själva ledningsarbetet, är projektkompetens ett vidare begrepp som även inkluderar besluts- och investeringsprocesser, beräkningar av konsekvenser och interaktion inom och mellan grupper i projektet. Projektkompetens består enligt Jonas Söderlunds definition av projektgenerering, projektorganisering, projektledarskap och teamarbete och utgör en av företagens tre strategiska kompetenser, utöver affärs- respektive teknikkompetens.

Just integrationen av marknadens krav och teknikutvecklingen är viktig – här avspeglas företagens förmåga att utnyttja sin tekniska kompetens fullt ut. Här är det också viktigt att kunna skapa framgångsrika team.

– Tidigare har man talat om att projektledare och projektchefer är viktiga. Men det är inte bara om dem det handlar, säger Jonas Söderlund som trots problematiseringar och farhågor om motsatsen alltså anser att svenska företag är förhållandevis duktiga på att integrera olika funktioner och hitta bra applikationer.

Många av de företag som studerades i forskningsprojektet har en utvecklad förmåga att länka, kombinera kunskap och integrera,

menar han. De kan skapa förståelse i olika led och åstadkomma en bra dialog mellan olika delar. Ett skäl till denna förmåga kan vara den svenska utbildningsmodellen där ingenjörer får bred kompetens och lär sig se över gränser, greppa helheter och sammanhang.

– Svenska företag har lätt för att söka kunskap och lösa problem. Det finns faktiskt en anledning till att företag som Skanska och ABB får stora internationella order: De kan hålla ihop projekt. Organisationerna är inte så strikta, utan relativt platta. Medarbetare kan söka kunskap där den finns utan att behöva gå via en massa hierarkiska nivåer och prata med chefer som inte är insatta i problemen.

Forskarna har dock sett att mycket förändras inom detta område. Ett antal studier har visat att företagen inte kan jobba som förr när utländska bolag tagit över. Den här förmågan bör därför vårdas i internationella fusioner och organisationsförändringar. Företagen bör inte bara bedöma sina teknikområden, utan även sin projektkompetens, säger Jonas Söderlund.

Packa rätt i projektportföljen

För att öka medvetenheten om den strategiska betydelsen av detta gränsöverskridande synsätt och om projektkompetens som sådan har forskarna bland annat hållit seminarier med höga chefer vid en rad storföretag. De har också haft flera riktade utvecklingsprojekt som inriktats på att identifiera och välja rätt projekt, prioritera i projektportföljen och genomföra projekt bättre, mer resurseffektivt och långsiktigt uthålligt.

– Projektportföljhanteringen har växt fram genom vårt projekt. Vi började med en relativt bred analys av företagets verksamhet och har sedan fördjupat vårt arbete inom ett antal kritiska områden. Förutom HRM (Human Resource Management)-frågorna har vi diskuterat kraven på företagen att utveckla mer effektiva sätt att analysera och leda projektportföljen, hur de ska prioritera, balansera, välja ut, lägga ner projekt och så vidare, berättar Jonas Söderlund.



Värdera projekt

Många av de idéer som tagits fram har också börjat användas inom företagen. Bland annat på Scania där workshoppar och kurser hållits om värdering av projekt, produktionsplanering av IT-uppdrag och projektportföljhantering av IT-relaterade projekt inom forskning och utveckling. I workshopparna togs ny kunskap fram gemensamt som sedan omsattes i olika kurser inom företaget. Målsättningen var att öka deltagarnas kunskaper inom projekt och portföljhantering, och att definiera och ta fram förslag till förbättringar som kan stärka Scantias projektverksamhet ytterligare.

Lars Stenqvist, Project Director vid Scania, berättar:

– Vi har en miljö med många projekt och behövde komma fram till hur vi kan optimera portföljen. Frågor som ventilerades var till exempel om vi har vi rätt antal projekt. Har vi för många inom ett visst område? Kanske för lite innovation? Eller för lite i marknadsportföljen? Behöver vi mer teknik? Vi kände tydligt att vi ville bli bättre på de här sakerna.

Genom teoretiska studier och besök från andra projektintensiva företag som Astra Zeneca och Volvo Personvagnar arbetade Scaniafolket och forskarna också med att försöka hitta en bra modell för hur olika projekt ska värderas.

– Den allra tydligaste lärdomen är att det här är väldigt svårt, eftersom det bygger på att värdera projekt mot varandra – trots att de sinsemellan kan vara väldigt olika. Resultatet blev att vi tog fram en rad olika beslutskriterier som används när vi ska starta projekt. Kriterierna är indelade i sju huvudområden med en rad underfrågor i varje som kan gälla till exempel volymer, marknader och huruvida projektet ska ersätta något annat. Så på det viset har vi blivit bättre på att starta projekt, vi har fått tydligare rutiner, säger Lars Stenqvist.

Betygsättningen av redan pågående projekt är däremot svårare och företaget har ännu inte lyckats hitta någon bra metod. Kanske man inte heller gör det, resonerar Lars Stenqvist.

– Det kan hända att det är en mognadsfråga. Scania har trots allt en kort projekthistorik, det var inte länge sedan vi arbetade enligt traditionell linjemodell. Såvitt jag vet är det än så länge få företag som får riktig snurr på det. Jag har en känsla av att till exempel läkemedelsföretagen har en mycket väl utvecklad vana att värdera projekt – de har ju så oerhört långa planeringstider, funderar Lars Stenqvist.

Förutsättningar för lärande

Forskarna konstaterar att företag ibland riskerar att ta in för många projekt. Ett sätt att förbättra deras projektkompetens skulle därför vara att bli bättre på att välja. En viktig faktor i sammanhanget är också att projektkompetensen inte är statisk. Olika aspekter utvecklas ständigt i olika typer av projekt och flöden av projekt.

– I företagen ser vi hur viktigt det är att lära från olika delar av organisationen. Ett så pass komplext företag som Scania har många duktiga projektledare och intressanta idéer om hur projekt kan drivas. Det viktiga är att kunna använda alla, eller åtminstone de bästa, idéerna och omsätta dem i projektverksamheten. Då är det givetvis inte bara viktigt att lära sig av projekt som är identiska – det är ju relativt oproblematiskt, eller borde i alla fall vara det – utan att lära från projekt som är ganska olika. Det är svårare, men ibland så mycket mer utvecklande. Här kan företagen ta ordentliga språng i sin projektverksamhet, menar Jonas Söderlund.

Företagen bör därför skapa förutsättningar för sådant lärande. Ett affärsprojekt kan exempelvis ge idéer om hur kunder arbetar. Dessa idéer kan i sin tur stimulera till förändringar i den egna organisationen och lärdomar från sådana förändringsprojekt kan därefter ge input till utvecklingsprojekt, exempelvis om användningen av ny teknik eller nya arbetssätt.

– Inom Skanska finns till exempel en vana vid stora byggprojekt som kräver en viss typ av projektledning. Men internationella

projekt kräver ännu mer, liksom smarta moderna hus med integrerade IT-lösningar där ännu fler kompetenser måste samordnas, säger Jonas Söderlund.

Forskarna går nu vidare med fördjupade studier av projektverksamheten hos några företag som medverkat i forskningsprojektet. De ska arbeta med att förbättra projektportföljhanteringen sammankoppling med företagets HRM, med att förstå hur valet av projekt påverkar kunskapen i företaget och vilka effekter det får på medarbetarna.

Genom studien har därmed förmågan att hantera en arbetsform – projekt – lyfts fram som en ny kärnkompetens. En kompetens som kan bli ett starkt kort i de svenska företagens konkurrensförmåga, förutsatt att de platta organisationerna kan behållas i ombildningar. Och förutsatt att medvetenheten om den strategiska betydelsen av denna kompetens ökar.

Kontakt

jonas.soderlund@liu.se
lars.stenqvist@scania.com

Projektrallaren – en joker i organisationsstrukturen

Projektarbetarnas situation har bland annat behandlats inom arbetslivsforskningen där vissa negativa konsekvenser kring bland annat kompetensutveckling har lyfts fram. I en mer managementbetonad studie poängteras istället att projektarbetarna själva ofta föredrar nomadlivet framför fast placering i en linjeorganisation. Projektintensiva företag bör därför vårda denna viktiga resurs genom att lägga om sitt HR-arbete och ge linjecheferna en ny roll.

PROJEKT HAR BLIVIT LÖSNINGEN för många stora företag som vill få en flexiblare organisation med rörligare personal. I kortare eller längre projekt kan lämpliga interna och externa medarbetare från olika yrkesgrupper och avdelningar sammanföras för tidsbegränsade och definierade uppdrag.

Projektarbetarnas villkor har studerats ur många synvinklar, ofta med inriktning på arbetsmiljö, kompetensutveckling och anställningstrygghet. I forskningsprojektet Projektledning och projektkompetens, som gjordes av Karin Bredin och Jonas Söderlund, båda från Linköpings universitet, lyfts en annan aspekt fram: projektarbetaren som likt en rallare söker nya utmaningar och arbetsställen efter avslutat uppdrag. En högkvalificerad medarbetare som föredrar nomadlivet framför fast anställning i en linjeorganisation. Och som dessutom ställer krav på att tilldelas spännande projekt, annars försvinner han eller hon till nästa företag, ofta inom samma koncern. Projekten blir på så sätt deras egen kompetensutveckling.

I studien medverkade konsulter, forskare och anställda vid ett tiotal svenska företag, bland andra Skanska, Volvo Car Corporation, Scania, Saab Aerosystems och Tetra Pak.

– Det finns mycket kritisk arbetslivsforskning om projektmedarbetare och utbrändhet. Vi såg att det snarare är människor som själva väljer det här och som ställer krav på projekten. På Saab kan det till exempel vara attraktivt att jobba med utvecklingen av obemannade farkoster, sådana projekt lockar många kompetenta krafter. Därifrån kan projektarbetaren dra vidare till nästa

utmaning, ofta inom samma koncern. De är friare än linjearbetaren, säger Karin Bredin.

Hon använder ett mer managementinriktat perspektiv och vänder på trygghetsresonemanget:

– Är fast anställning bra för utvecklingen? Är det inte så att kompetens utvecklas i gränsland där olika förmågor möts? Projektifieringen är inte bara negativ. Folk tvingas bli drivande – det är bra både för organisationen och för medarbetarens individuella utveckling!

Fler egna initiativ

När ett företag projektifieras förändras individens relation till organisationen på många sätt. Han eller hon tillhör inte längre en fast funktionell enhet och har inte längre någon chef i traditionell mening. Projektarbetaren måste ta fler egna initiativ och själv hantera frågor som tidigare sköttes i det traditionella lednings-systemet.

De stora projektintensiva företagen får så småningom två kadrer bland medarbetarna: De fast anställda och de externa projektarbetarna som anlitas för enskilda projekt. Många av dessa externa krafter stannar i samma företag i flera år, men i olika projekt och olika delar av koncernen. I många fall utgör de närmare en tredjedel av arbetsstyrkan i projekten.

– Eftersom många av dessa projektmedarbetare är externa krafter ser dock inte företagen dem som en del av organisationen, trots att de faktiskt är det. Även HR-avdelningarna missar dem, säger Karin Bredin och Jonas Söderlund som menar att projektarbetarens nomadliv ställer andra krav på företagets HR-arbete och kompetens-utveckling.

Fler personalaktörer

För företagets del fördelas personalansvaret på fler aktörer när arbetet projektifieras. Det medför stora utmaningar och Karin Bredin och Jonas Söderlund betonar att HR-avdelningarna i projektintensiva organisationer generellt sett kan göra betydligt mer för att underlätta livet för projektarbetare och linjechefer och för att ta tillvara den kompetens som finns. HR-avdelningarna bör bland annat kopplas närmare verksamheten.

– På en av arbetsplatserna lyckades vi få en HR-avdelning att tänka mer interorganisatoriskt och även se och räkna med de externa medarbetarna. Även linjecheferna fick börja tänka på dem. De fanns i företaget, men deltog aldrig i några medarbetarenkäter, berättar Karin Bredin och Jonas Söderlund.

En slutsats i deras arbete är att projektmedarbetaren får ett stort ansvar för att planera sin egen kompetensutveckling och tillgodose sina behov av vila och inspiration. Möjligheterna och stödet för att kunna göra detta är dock ofta underutvecklade i projektorganisationer på grund av ständiga leveranskrav och deadlines. De svåraste personalrelaterade utmaningarna i projektbaserad verksamhet blir därmed den långsiktiga kompetensutvecklingen och att skapa överblick av individers arbetssituation.

Personalfunktionen i en projektbaserad verksamhet bör därför kartlägga hur karriärvägarna ser ut och ta fram individuella karriärplaner. De långsiktiga kompetensfrågorna faller annars lätt mellan stolarna i en projektorganisation där personalfrågorna gärna kommer i andra hand.

– Chefer och personalspecialister måste inse att ansvaret för HR ligger på fler aktörer, också på projektmedarbetarna. Det är svårt för linjechefen att följa individen i projekten. Personalfunktionen bör därför kunna stötta linjechefer, projektledare och medarbetare så att de kan driva långsiktigt personalarbete. Men då krävs det rutiner och att HR-arbetet är kopplat till verksamheten, säger Karin Bredin.



**”Kom ihåg att du är helt unik.
Precis som alla andra.”**

MARGARET MEAD

Företagens konkurrenskraft ligger i kompetens och medarbetare, och kunskap är därmed företagets största meningsfulla resurs, menar forskarna. Kunskap utgörs dock inte bara av medarbetarnas kunskapsnivå, utan även företagets förmåga att utveckla och integrera deras insatser.

I deras studie handlar därför resursallokering inte bara om planering i sig, utan också om vem som ska göra vad och vilka förutsättningar det finns för detta – ett synsätt som avviker från traditionella aspekter av projektstyrning där resursallokering brukar handla om att placera personella resurser efter vad som ska göras, och inte efter hur det görs bäst.

Ny roll för linjechefer

Det är här linjecheferna kommer in. I det projekttäta företaget kan de få en annan roll, konstaterar Jonas Söderlund och Karin Bredin.

– Personalspecialisterna måste se linjecheferna som en förlängning av personalavdelningen, även om de inte enbart jobbar med HR. Det betyder att de måste inkludera linjecheferna i det långsiktiga strategiska arbetet. Linjecheferna är de som har mest kontakt med både medarbetare och verksamhet och kan därför ha rollen som agent eller ett slags manager i projektintensiva företag – med stöd från HR-funktionen, säger de.

För att klara sina nya uppgifter bör linjechefen få hjälp att coacha projektarbetarna i deras karriärval, sälja in projektarbetare till nya projekt – oavsett om vederbörande är anställd av företaget eller extern konsult. Traditionellt sett har linjecheferna varit mer inriktade på verksamheten, men när kärnverksamheten i allt högre utsträckning utförs i projekt minskar deras roll som teknisk specialist. Ett viktigt inslag i den nya rollen blir att hämta information för att kunna utvärdera medarbetarnas arbete och besluta om lönefrågor. De får även stödja medarbetarna, kanske bromsa

dem som är alltför ambitiösa och hjälpa dem planera in tid för reflektion och återhämtning mellan projekten.

Karin Bredin har i studierna hittat två principiella former för personalfunktionens stöd till projekten: den linjebaserade personalfunktionen som är organiserad efter organisationens linjestruktur, stöder linjecheferna med personalrelaterade frågor och ansvarar för att personalpolitiken följs ute i linjen. Här har linjecheferna fortfarande större ansvar för verksamhetsfrågor. Den andra stödformen, expertcentra i personalfrågor, organiseras däremot efter kompetensområden inom HR. Här får linjecheferna huvudansvaret för personalfrågorna och vänder sig bara till personalfunktionens experter när de behöver särskild hjälp.

Linjechefens nya roll innebär att han eller hon får fungera mer som en personalagent, alltså någon som jämkar organisationens önskan att behålla talangerna mot vad som är bäst för individen. Här är det viktigt att HR-funktionen skapar rutiner för hur projektmedarbetare tillsammans med projektledare och linjechef ska hantera den långsiktiga kompetensutvecklingen, resursplaneringen och att verksamhetens framtida kompetensbehov säkras.

Räkna in fåren

Saab Aerosystems är ett företag där linjechefernas arbete ändrats i den här riktningen. Stefan Andersson, stf utvecklingschef, känner igen mycket i den studie forskarna gjorde på hans arbetsplats.

– Jo, linjechefernas roll har blivit annorlunda. De måste liksom räkna in fåren varje dag och blir mer som en konsultfirma som säljer in sina medarbetare till projekten. På ett uppföljande seminarium med forskarna såg vi dessutom att även cheferna själva bekräftar den bilden, säger han.

Den nya rollen accentuerades för fyra år sen när Saab Aerosystems införde en ny multikund- och multiproduktorganisation. Linjechef och produktchef kunde då inte längre enas i samma roll, utan separerades.

– Vi skapade en tydlig matrisorganisation, det var en stor händelse. Allt vi har gjort sedan dess är att finslipa och accentuera matrisupplägget. Vi har uppdaterat rollbeskrivningar, hållit projektledarutbildningar och workshoppas där medarbetarna fått lära känna sina nya roller, berättar Stefan Andersson.

När mer av det tekniska arbetet sköts i projekt kan inte linjechefen längre detaljstyra teknikutvecklingen, utan fungerar mer som en coach som försöker göra medarbetarna attraktiva för projekten. Det påverkar bland annat rekryteringen av linjechefer:

– Vi brukar efterlysa det vi kallar teknisk empati. Om linjecheferna ska kunna coacha måste de känna till villkoren och förstå problem och svårigheter som kan uppstå. Därför rekryterar vi från ingenjörskåren. De måste ha teknisk erfarenhet och trovärdighet för att bli hörda och för att själva kunna förstå, säger han.

Hur tar linjecheferna sin ändrade roll?

– Här finns nog en del spridning och en viss kluvenhet. Många är ambivalenta, de har viss yrkesstolthet, vill vara med och påverka. Kanske det är något lutherskt, de måste känna att de ”gör” något. Deras arbete är mer osynligt nu, säger Stefan Andersson, som är glad över att forskarstudien även lyfter fram att detta är en naturlig upplevelse när linjechefernas arbete blir mer strategiskt.

– Utmaningen ligger i hur vi ska återföra kunskap till linjen – om den alls är återanvändbar, det är inte självklart. Vi testas nu med arbetsrotation och den nya coachrollen för linjecheferna. Men inget är självklart, det finns inga patentlösningar. Kunskap förmedlas via människor, och det gäller att de inte sitter fast i samma projekt i många år.

Problemet är en klassisk motsättning mellan kort- och långsiktighet i matrisorganisationer, konstaterar han. Projekten vill ha de bästa ingenjörerna, medan organisationen vill ha en bättre kunskapsutveckling på lång sikt. Att lära upp folk i projekt kan leda till slitningar.

– Enda lösningen som jag ser det är tydlig målstyrning och en gemensam värdegrund för hela arbetsplatsen, i vårt fall för Saab Aerosystems. Det betyder att även projektledarna måste se helheten utanför sina egna projekt, avslutar Stefan Andersson.

Sammantaget visar därmed studien att projektifieringen av företagen efterhand ställer nya krav på andra yrkesgrupper och funktioner. För att kunna vårda den viktiga resurs som den mobila projektarbetaren utgör behövs en annan struktur på HR-arbetet, projektledare som ser helheter och linjechefer som blir mindre tekniska chefer och fungerar mer som coacher.

Kontakt

karin.bredin@liu.se
jonas.soderlund@liu.se
stefan.andersson@saab.se



Gamla hundar och nya sitsar

Professionella organisationer som sjukhus, polis, rättsväsende och universitet domineras av yrkeskårer med stark inre samhörighet. Att bedriva förändringsarbete i sådana organisationer kräver ett annat angreppssätt än på andra arbetsplatser.

I ett forskningsprojekt i sjukhusmiljö har ledning och forskare med en ny metod lyckats överbrygga misstro, rivalitet och hårt bevakade gränser mellan yrkesgrupper. I dag tar sjukhusets chefer större helhetsansvar och vården börjar organiseras processinriktat över klinikgränserna, med utgångspunkt från patientens behov. Resultatet är tydligt: Vårdköer har försvunnit, väntetider har kortats markant och tillgängligheten förbättrats.

SKICKA CHEFEN PÅ KURS, starta ett projekt eller anlita en konsult. Det är standardrecept när något ska förändras på jobbet. De fungerar sällan. Eller möjligen ett tag. Sedan brukar vardagens vanliga mekanismer mala ner försöken till förändring.

Forskningsprojektet *Det neoprofessionella sjukhuset* var annorlunda. Här trädde erfarna forskare in och arbetade uthålligt med förändring tillsammans med sjukhusledning, läkare och andra chefer. Cheferna fick börja med praktiken och därefter diskutera metoder och egna arbetssätt. Det blev många omtag, men märkbara resultat nåddes och lever kvar i verksamheten.

Projektet drevs vid Södra Älvsborgs sjukhus (SÄS) i Borås och Skene, av Lars-Erik Norbäck och Axel Targama, från Handelshögskolan, Göteborgs universitet. Genom ett prövande arbetssätt har ett öppnare klimat skapats mellan yrkesgrupper och därmed effektivare flöden i vården. Målet är att kunna arbeta processorienterat och utgå från patientens samlade vårdbehov, vilket kräver samarbete mellan olika kliniker och traditionella organisatoriska gränser.

Forskarna utgick från vetenskapen att den som ska medverka till en mer genomgripande förändring själv måste förstå på djupet. Och den förståelsen och kunskapen måste bildas och prövas i det

sammanhang den ska tillämpas, med många omtag. Först då kan mer djupgående och varaktiga förändringar ske. Det handlar således inte bara om att lära gamla hundar nya trick (teach old dogs new tricks), utan om att lära dem att sitta igen – fast på ett annat sätt än det invanda.

– Vid stora förändringar krävs det ett lärande där de inblandade ifrågasätter själva grunden för sitt synsätt, omprövar måttstockar och värdegrunder, ett paradigmskifte helt enkelt, säger Lars-Erik Norbäck.

Kunskap om kunskap

Med sådan kunskap om kunskap i bagaget uppmanade därför forskarna sjukhusets chefer, varav många är läkare, att prova nya arbetssätt i praktiken; ledarutveckling genom verksamhetsutveckling, med andra ord.

En annan utgångspunkt i forskningsprojektet var att kunskap och kompetens inte är ett individuellt fenomen, utan knutet till situationer, sammanhang och inbyggt i relationer. Därmed är inte heller lärandet enbart individuellt. Lärandet måste gälla systemet som helhet.

– Därför går det inte att i ett sådant här sammanhang använda traditionell hierarkisk och linjär överföringspedagogik där ”lärarna” är experter och auktoriteter som vet vad de okunniga ”eleverna” ska lära sig. Istället behövs det en horisontell och cirkulär lärandepedagogik där lärarna mer har rollen som auktoritativa handledare som tillsammans med eleverna gemensamt utforskar och lär – auktoritativa i bemärkelsen någon som är värd att lyssna på, förklarar Lars-Erik Norbäck.

En följd av detta blir att de utomstående experterna inte gör egna undersökningar, analyser eller föreslår lösningar. Det är eleverna själva som ska göra det med stöd, uppmuntran, spegling, konceptualisering, reflektion och annat från lärarna. Varken de externa konsulter som medverkade i projektet eller Lars-Erik

Norbäck och Axel Targama är sjukvårdsexperter. De gjorde därför inga egna analyser av hur verksamheten borde utvecklas, utan hjälpte berörda chefer på sjukhuset att själva hitta effektiva former för förbättringsarbetet.

Att på det här sättet lämna sin trygga roll kan vara nog så svårt och kräver en andra ordningens lärande (dubellooplärande) eftersom det inte bara handlar om att lära mer av samma sort. Det är själva grundförståelsen, måttstockarna och referensramarna, som ska ändras. Man måste lära om – om sig själv och sin organisation.

– Sådant lärande leder i en övergångsfas – och den kan vara lång – ofta till förvirring och osäkerhet, ibland aktivt eller passivt motstånd. Lärare och/eller forskare inom akademien som går igenom den här processen får hantera och ompröva sin egen roll som expert, säger Lars-Erik Norbäck.

Bygga utan ritning

En sådan mental resa utan tydlig karta fick cheferna på sjukhuset i Borås och Skene göra. För dem handlade det om att förändra och bredda sitt vetenskapliga och specialitetsorienterade synsätt och i stället lära sig se helheter: se patienterna som kollektiv, vad som är effektivt för sjukhuset som helhet och inte bara för den enskilda kliniken eller specialiteten, få ett mer extrovert förhållningssätt där även andra subspecialiteter och yrkesgrupper är viktiga för helheten. Först därefter kunde de diskutera lämpliga metoder.

En svårighet i ett sådant här omlärande är att ingen på förhand kan tala om hur det ska bli. Läkarna, som annars är vana vid att luta sig mot empiri och fakta, fick i rollen som chef bildligt talat bygga ett nytt hus utan ritning. De fick pröva i handling, reflektera tillsammans, lära av vad de gjorde, skapa både närhet och distans, söka tillit till vad som fungerade och definiera vad som behövde förändras. De kunde alltså inte arbeta evidensbaserat, vilket annars är ett bärande inslag i deras praxis som läkare.



”Att lära sig saker handlar om att plötsligt förstå något man alltid har förstått, men på ett nytt sätt.”

DORIS LESSING

Ytterligare en viktig utgångspunkt i arbetet var forskarnas kunskap om hur en multiprofessionell organisation som ett sjukhus fungerar, en arbetsplats dominerad av yrken med särskild akademisk utbildning, gemensamma etiska regler och stark yrkesidentitet. I det här fallet dessutom en offentlig organisation med tillhörande lagstiftning, krav och politiska svängningar. Professionella organisationer är också strikt hierarkiska, vilket innebär att ärenden gärna delegeras uppåt – till skillnad från en managementpräglad arbetsplats som präglas av verkställandet av strategier.

I en sådan hierarkisk organisation uppstår det lätt rivalitet mellan professioner med olika värdegrunder, kunskapstraditioner, språkbruk och kommunikationsformer, både i den vanliga verksamheten och i förbättrings- och utvecklingsfrågor.

– Det är viktigt att förstå att professionella organisationer har särskilda förutsättningar för förändring och utveckling. Det är svårt att rå på organisationer med så många självständiga människor. Pengar kan kontrolleras, men inte arbetssättet. Därför är det viktigt att hitta andra former för att få med professionerna, berättar Axel Targama.

Misstro mot management

Läkarna är den dominerande professionella yrkesgruppen på ett sjukhus. Genom utbildning och praxis är de formade att självständigt fatta medicinska beslut, se till de enskilda patienternas bästa och förlita sig på evidensbaserad praktik. De leder sin egen verksamhet, medan ansvaret för organisationen som helhet och dess ekonomi ligger hos de så kallade administratörerna som ser mer till patientpopulationer, samhällsansvar, systemtänkande, resursfördelning och effektivitet.

– I många verksamheter är det självklart med arbetsdelning, men det är svårt i en organisation där det tar åtminstone tolv år

att utbildas till specialist och hela processen normalt sett bygger på att du ska arbeta självständigt, säger Lars-Erik Norbäck.

Andra forskare har visat att de olika yrkesrollerna och traditionerna ofta leder till ömsesidig misstänksamhet och destruktiv antagonism från läkarnas sida gentemot uppifrån styrda omorganisationer och managementteorier. Resultat kan inte nås förrän en konstruktiv relation uppstått där alla kan se sin roll och sitt ansvar. Först då kan alla omdefiniera sina roller.

Learning by doing

Med stöd av utomstående konsulter som kopplats in utöver forskarna fick alltså de högsta cheferna och ledningsgrupperna vid SÄS pröva nya metoder för att utveckla verksamheten. Parallellt belyste de sina egna erfarenheter i utvecklingsseminarier.

I centrum för seminariediskussionerna stod organiseringen av processer, bland annat vilken väg en viss patient-/symptomgrupp går genom sjukhuset. Flaskhalsar, hinder och olika modeller noterades och diskuterades. När cheferna arbetade konkret med frågorna i sin vardag på kliniker och avdelningar fanns konsulter på plats som seminariernas förlängda arm för att hjälpa, förklara, stötta och få något att hända.

– Sedan var det vårt jobb att reflektera, analysera och ibland provocera fram ytterligare handlingar. Vi har haft en aktiv roll och bedrivit både forskning och utveckling, säger Lars-Erik Norbäck och Axel Targama.

Denna typ av lärande som kräver en omprövning av egna handlingsmönster är dock besvärlig. Man måste komma igen och igen. Det blir många omtag och det krävs en ledning som vill, vågar och orkar, konstaterar de.

Aktiv forskarroll och skrattspegel

En annan nyckel i arbetet vid sjukhuset låg i forskarnas egen akademiska ställning. Deras erfarenhet av universitetsvärlden fungerade som skrattspegel för läkarkåren.

– Vår egen bakgrund hade betydelse i sammanhanget. Det hade troligen varit svårare för ”vanliga” konsulter att åstadkomma lika mycket. Vi hade helt enkelt trovärdighet och auktoritet i läkarnas ögon. Vi har kunnat tala om oss själva och våra erfarenheter som forskare, men på samma gång om läkarna och deras organisation, konstaterar Axel Targama.

Vilka lärdomar har varit viktiga för er själva?

– Respekt och ödmjukhet. Insikten att om man i grunden ska ändra ett tänkande hos individer och i en organisation så tar det kraft och mycket tid. Många försök av den här typen är för korta. Det görs ett ryck och sen går allt tillbaka till utgångsläget. Det krävs långa processer. Vi höll på i tre år och fick något i rullning som ännu inte är avslutat. Högsta ledningen har också en enorm betydelse: hur den stöttar, att den har tålamod och inte lockas tillgripa traditionella metoder. För då kommer återfallet direkt. Läkarna säger ”vad var det vi sa” och misstroendet ökar ännu mer mellan yrkesgrupperna.

Det krävs också olika arenor och mötesplatser där yrkesutövare med olika logik och legitima särintressen kan mötas för att diskutera, planera och utvärdera verksamheten, menar Axel Targama och Lars-Erik Norbäck.

Kortare köer och bättre för patienterna

Resultaten på sjukhuset är märkbara. Förtroendet mellan nivåer och specialiteter har ökat markant. Nya forum för strategi och diskussion har skapats. Våren 2007, efter över fyra års arbete, hade åtta processer godkänts och införts, bland annat för katarakter (ögon), och höftledsoperationer.



”Man lär sig skriva genom att skriva.”

ENGELSKT ORDSPRÅK

Sjukhusdirektör Ingela Tuvegran initierade förändringsarbetet och är nöjd med utfallet.

– Produktionsförbättringarna är tydliga, även om det finns variationer över åren. Vi ser en tydlig trend inom organisationen. Vi ser ett annat ansvarstagande – det är inte längre ”förbjudet” att ta ansvar. Kliniker med förbättringskultur delegerar väldigt få frågor uppåt, det är en tydlig markering. Medarbetarna ser själva att processerna ger resultat. Sedan är förstås genomslaget olika mellan olika enheter, vissa har kommit längre än andra, säger hon.

Sjukhuset har i dag lägre läkemedelskostnader än jämförbara sjukhus i Västra Götalandsregionen tack vare ökad medvetenhet bland sjukvårdspersonalen i kombination med bättre uppföljning och samsyn på val av läkemedel. Det processinriktade arbetssättet har också inneburit märkbara förbättringar för patienterna. Bemötande och tillgänglighet vid kassor och mottagningar har förbättrats: patienter tas snabbare om hand och telefontider har utökats. En rad mottagningar har också infört öppettider på kvällen.

– Från sjukhusledningen har vi inte gått ut och sagt att klinikerna ska hålla öppet på kvällarna. Det är något klinikerna själva kommit fram till tack vare ökad medvetenhet om att de kan arbeta effektivare om de gör avkall på enskilda önskemål om schemaläggning.

Vårdköer har också försvunnit, till exempel den till kataraktoperationer vid ögonkliniker – tidigare fick patienter vänta i två år på en operation. Här såg läkarna över rutinerna vid kliniken och avskaffade en rad onödiga läkarbesök, till exempel efterkontroller vid lyckade operationer. Samtidigt ändrades remissarbetet så att patienter kan slussas direkt till operation från optiker och primärvård utan extra läkarbesök. På så sätt frigjordes 4 500 läkarbesök och kön försvann, berättar Ingela Tuvegran.

Ett annat exempel är hudmottagningen. Där försvann kön efter en liknande översyn av vilka läkarbesök som verkligen är befogade. Vid akutmottagningen kunde väntetiderna sänkas med i genom-

snitt en timme när fasta läkare infördes istället för det gamla systemet där läkarna gör gästbesök från andra kliniker.

– Det gamla systemet är verkligen ineffektivt. Med egna läkare på akuten som ingår i teamet vinner vi otroligt mycket i kontinuitet och effektivitet, säger Ingela Tuvegran som också påpekar att sjukhuset tack vare förbättringsarbetet har klarat sin budget, trots enbart noll till en procents uppräknings från politiskt håll.

– Dessutom ligger vi bäst till av sjukhusen i Västra Götalandsgruppen beträffande den statliga vårdgarantin. Det hade vi aldrig klarat utan vår inriktning på patientflöden, konstaterar Ingela Tuvegran.

Hon hade givetvis hoppats på resultat i den riktningen, men är ändå förvånad över genomslaget.

– Jag är nog mer förvånad än forskarna. Jag har själv arbetat i olika branscher och inte sett de professionella organisationernas särart på samma sätt tidigare. Problematiseringen här är så tydlig. Läkarna kan inte bara gå från A till B utan att vända och vrida på argument. Det ligger i yrkesrollen. De behöver evidens, ständigt – även inom områden de inte själva jobbar med. Så det är en trög process att gå från dialog till aktiv handling.

Tillitsklimat

För sjukhusledningen var det en stor tillgång att ha folk utifrån som kunde ifrågasätta dessa invanda roller.

– Vissa saker kan man inte säga själv! Den stora tillgången var att forskarna kunde sätta läkarnas värld i relation till en annan omvärld. De kunde hänvisa till evidens, anhängiggöra resonemang utifrån teorier, forskning och praktisk erfarenhet. Det gav deras resonemang en annan dignitet och legitimitet. Det hade vi inte klarat själva, vi har inte samma ämneskänning. Man kunde efterhand se hur fördömningsluckan öppnades. Så mycket frustration och besvikelse folk har burit på! Vilka urladdningar! Tabubelagda

frågor fick ventileras utan hämningar, cheferna blev varse sådant som var hämmande, berättar Ingela Tuvegran.

Till sist skapades ett tillitsklimat på sjukhuset. När läkarna förstod att det den här gången inte var någon ny modemetod eller teknik som skulle testas skapades en samtalsgrupp som fungerade. De insåg att det finns en seriositet, en medveten önskan om att faktiskt greppa det. Ett ärligt uppsåt.

– Det krävs en sann vilja från ledningen att hålla ut. Först då händer det något i en organisation. Det har varit en intressant resa! Som ännu inte är avslutad. Vi har många processer kvar att sätta, konstaterar Ingela Tuvegran.

Sjukhuset fortsätter nu på egen hand med egna utbildare som driver arbetet vidare. När alla processer och steg däremellan är klara ska det finnas 30-35 huvudprocesser som följer diagnosgrupper genom hela omhändertagandet.

– Vår avsikt är att vara där vid utgången av 2010. Så lång tid tar det, säger Ingela Tuvegran.

Forskningsprojektet vid SÅS har därmed visat att förändringar kan åstadkommas i professionella organisationer om det finns förutsättningar för ett djupare lärande. Eftersom kunskap är situationsbunden måste detta lärande göras av varje individ i en kombination av praktik och analys. Det är en lång process som kräver tålamod, tillit, reflektion och ett ärligt uppsåt från ledningen. Men när den väl har förankrats i organisationen kan påtagliga positiva resultat uppnås för chefer, medarbetare och tredje part, i det här fallet patienterna.

Kontakt

lars-erik.norback@handels.gu.se

axel.targama@handels.gu.se

ingela.tuvegran@vgregion.se



Det där har vi redan uppfunnit – att ändra kurs i FoU-organisationer

Många miljoner kronor läggs varje år på forskning i storföretagens och statliga organisationers FoU-avdelningar. Innovationsförmågan på dessa avdelningar blockeras dock ofta av rigida yrkesgränser och hårda beviskrav. På grund av en alltför stark tilltro till fastlagd planering riskerar cheferna att bara se det förutsebara och bromsa oväntade gränsöverskridande initiativ.

I en studie noterar forskarna att det inom FoU-organisationer saknas tradition, kompetens och kapacitet att bedriva FoU runt ledarskap och organisering. I ett praktiskt fall visar de också hur negativa låsningar på ett FoU-dominerat företag kan brytas och positiva förändringar åstadkommas.

FORSKNING OCH UTVECKLING – här ligger framtiden och konkurrenskraften, brukar det heta. Här ska idéer flöda och möjligheter utforskas. Men tänk om forskningen mest följer utstakade spår? Om ingen gör de svindlande tankesprången och oväntade kopplingarna?

Tankarna aktualiseras i forskningsprojektet Nästa generations FoU-organisation där förändringsarbeten vid högteknologiska organisationer, bland annat inom försvarsindustrin, studerades under ledning av Niclas Adler, Stiftelsen IMIT. I projektet noterade forskarna en rad gemensamma mönster i olika FoU-organisationer: huvuddelen av FoU-aktiviteterna visade sig vara hårt styrda och kontrollerade av rigida planer, trots uppdraget att utveckla nya saker. Strikta ansvarsområden och krav på kontroll och förutsebarhet har lett till en verksamhetsstyrning som inte alltid gynnar kreativitet, nytänkande och innovation. I ett delprojekt prövade forskarna en väg ut ur låsningarna genom att utbilda och anlita informella opinionsledare och reportrar på arbetsplatserna. I ett nära samspel med ledning och forskare kunde dessa bidra till att verksamheten faktiskt genomgick en genomgripande positiv förändring.

I projektet intervjuades bland annat över 1 000 anställda vid två större organisationer, ett forskningsjukhus (Karolinska institutet) och en försvarsmaterielleverantör (FMV), där läkare respektive höga militärer är dominerande yrkesgrupper. I så kallade kaskadintervjuer följdes ett förslag till strategi och handlingsplan från högsta ledningen i olika etapper nedåt i organisationen.

Med utgångspunkt från tidigare erfarenhet och forskning var forskarna beredda på att det skulle förekomma visst motstånd mot ledningens nya planer på ändrad organisation, men blev ändå överraskade av att protesterna var så intensiva och plumpa. I en tidig fas av arbetet stötte forskarna på två fenomen som tidigare inte behandlats i någon större utsträckning i managementsammanhang. Som en parafas på redan kända begrepp valde de att kalla fenomenen för högljutt förändringsmotstånd (*loud killers of change*¹) respektive det-där-har-vi-redan-uppfunnit-syndromet (*already-invented-here*²).

Tänker kritiskt

De två undersökta miljöerna var utpräglade professionella organisationer, det vill säga arbetsplatser dominerade av yrkesgrupper som är utbildade att tänka kritiskt och ifrågasätta och som känner större tillhörighet med sin egen yrkeskår och dess värderingar än med organisationens. Motståndare i professionella organisationer luftar gärna sina synpunkter offentligt, till exempel i media, även om de strider mot ledningens. Eftersom de känner sig mer lojala med sina kolleger och patienter/klienter accepterar de sällan ekonomiska argument som skäl till förändring.

1) En anspelning på det etablerade *silent killers of strategy implementation and learning*, det vill säga outtalade hinder som stoppar förändringar i organisationer.

2) En parafas på *not invented here syndrome*, en vanlig bortförklaring bland chefer till varför inga förändringar sker.

Det öppna motståndet mot förändringar i de studerade organisationerna kunde variera från en allmänt spridd uppfattning att ledningens initiativ var ointressanta eftersom ledningen uppfattades som inkompetent, till öppet trots mot dess direktiv.

– Mönstret var detsamma i både offentligfinansierade organisationer och privat näringsliv. Möjligen kunde inte motståndarna i näringslivet gå ut offentligt på samma sätt, men styrkan i protesterna var i övrigt densamma, förklarar Niclas Adler.

Lager av rester

Den andra varianten av motstånd som forskarna påträffade var det där-har-vi-redan-uppfunnit-syndromet som framför allt förekom vid FMV. Här upplevde de anställda att de provat alla organisationsformer, ledarskaputbildningar, verktyg och förändringsprocesser. Medarbetare och chefer hänvisade gärna till att inget hade fungerat och i organisationen levde också otaliga rester kvar från tidigare försök till organisatoriska förändringar. Forskarna hittade inte mindre än 351 formaliserade och dokumenterade arbetsprocesser. Plus 340 styrdokument. Alla betraktades som misslyckanden, eftersom processerna hade krävt extra jobb, men inte gett några positiva resultat. Till slut hade dessa lager av rester av organisationsförändringar bildat en ogenomtränglig djungel som gjorde att det praktiskt taget var omöjligt att avkräva ansvar av någon för något.

Eftersom de öppna förändringsmotståndarna i professionella organisationer inte drar sig för att lufta sina åsikter offentligt måste de också bemötas, blev forskarnas slutsats. I managementlitteratur talas det om att dialog är ett medel för att motverka tyst motstånd. Men vid den här formen av uttalat motstånd behövs något annat, resonerar de och föreslår att modellerna för förändringsprocesser bör bli mer förebyggande och bättre anpassade till organisationens särdrag. Samtidigt efterlyser de mer forskning för att hitta tillförlitliga modeller.

Niclas Adler och hans forskarkolleger konstaterar att det stora motståndet mot förändringar även påverkar FoU-avdelningarnas resultat. Den starka tilltron till planering gör att cheferna riskerar att bara se det förutsebara.

– Trots en uttalad ambition att låta verksamheten präglas av innovation, kreativitet, experimenterande och gränsöverskridande styrs beslut, handlingar och belöningar inom FoU-organisationerna fortfarande av en effektivitets- och rationalitetslogik snarare än en kreativ logik, förklarar Niclas Adler.

Tung bevisföring

Även i de fall FoU-avdelningarna kan identifiera nya forsknings- och utvecklingsmöjligheter allokeras sällan några resurser till dem. Den bevisföring som krävs för att omallokera resurser från tidigare kärnverksamhet kräver nämligen ofta en omallokering i sig, menar Niclas Adler.

– Ju mer resurser det handlar om, desto större är rigiditeten. Det får många konsekvenser. Eftersom minimerad avvikelse från uppsatta planer belönas så prioriteras riskminimering. Kända tillvägagångssätt väljs därmed hellre än spekulativa och experimenterande initiativ, säger han.

Erfarenheten har upprepade gånger visat att nya idéer, innovationer och genombrott uppstår i gränsland och oväntade samspel. Med FoU-organisationernas tydliga gränser mellan discipliner och delsystem skapas även gränser för ansvar, förväntningar, beslutsfattande, resursallokering och utvärdering. Linjeorganisering och specialiserade projekt är andra faktorer som försvårar ett innovativt arbete. Det finns ytterst få exempel på organisering som stöder det gränsöverskridande, konstaterar forskarna.

– FoU-avdelningarna jobbar fortfarande enligt Newton, de bryter ned verksamheten i bestämda och oberoende delar, och saknar alternativa teorier. De har tusen ord för logaritmer och mediciner



**”Det finns saker, som man måste
vara fackman för att inte förstå.”**

HJALMAR SÖDERBERG

och kan allt om molekyler. Men när vi talar om processer i arbetet blir språkbruket trubbigt. De är inte vana. Nästa generation av FoU-organisation borde ha ett större intresse för det gränsöverskridande, för komplexa pussel. Det behövs mer arbete kring den mellanmänniska interaktionen, från det lilla mellan människor, till det stora mellan produktion och teknik, säger Niclas Adler.

En förutsättning för att förändra FoU-verksamheten är därför att ledning och organisering av verksamheten får lika tydlig status som den tekniska/medicinska utvecklingen. I dag finns det alltför få incitament för att utmana de etablerade strukturerna och tillvägagångssätten, för att experimentera, utvärdera och validera alternativa tillvägagångssätt för ledning och organisering av arbetet, noterar forskarteamet.

Så även om den högre ledningen är medveten om att ledarskap och organiseringsfrågor – affärsstrategier, prissättning, resursallokering, beslutsfattande och effektiv hantering av resurser – skapar långsiktig konkurrenskraft så saknas det tradition, kompetens och kapacitet att bedriva FoU runt ledarskap och organisering inom FoU-organisationer.

Öppen diskussion

Att det trots djupt rotade yrkesroller och rutiner ändå går att förändra en FoU-organisation illustreras av det förändringsarbete som forskarteamet medverkade i vid dåvarande Ericsson Microwave Systems med 1 700 anställda.

Tack vare en företagsledning som i samarbete med forskarna vågade bjuda in sina medarbetare i en öppen diskussion och tack vare att opinionsledare och reportrar inom organisationen utbildades och engagerades kunde en markant förändring åstadkommas.

Den ursprungliga anledningen till förändringen var inte ett uttalat organisatoriskt behov, utan en allmän oro inför en yttre utveckling med hårdare internationell konkurrens, överkapacitet inom EU och krympta anslag till det svenska försvaret, där tonvikten i stället förskjuts mot ett nätverksbaserat försvar.

Företagsledningen såg att verksamheten behövde bli mer marknads- och säljorienterad, gå från att vara teknologidrivna till affärsdriven, från självförsörjning till interorganisatoriska samarbeten och från planering till integrationsdrift och dynamisk synkronisering.

Opinionsledare och reportrar

Samarbetet mellan projektets forskare och företaget bedrevs på många plan. Bland annat enades de om gemensam datainsamling, analys och validering och samlades kring det gemensamma syftet att försöka få fram handlingsinriktad kunskap och åtgärder.

Företagsledningen tillkännagav inför medarbetarna att bolaget stod inför stora utmaningar och att ledningen därför tagit fram en ny strategi och organisation, men ville samarbeta för att klara utmaningarna. Detta blev utgångspunkten för en strategisk dialog mellan ledning och centrala aktörer och opinionsledare i organisationen. Forskarna hade olika roller i projektet: några var aktörer

och utbildade anställda i datainsamling och analys. Någon fungerade enbart som observatör och några växlade mellan en observatörsroll och en aktiv roll.

Data samlades in, möten dokumenterades och analyserades, forskare gjorde planerade och spontana interventioner som observerades och dokumenterades. Som stöd till forskargruppen tillsattes en särskild arbetsgrupp som gjorde en del intervjuer, medan andra gjordes av utvalda medarbetare från olika delar av organisationen som utbildades till opinionsledare eller reportrar. Reportrarna valdes bland opinionsledarna med utgångspunkt från sin potential för företaget och sin allmänna trovärdighet. Reportrarna avgjorde i sin tur vem som skulle intervjuas. Ett krav var dock att hela spannet av anställda skulle omfattas, inklusive externa konsulter, internationellt anställda och fackliga parter. Intervjuerna byggde på särskilda frågepaket som ledning och forskare tagit fram och kretsade kring den nya strategin: dess styrka, svagheter, konsekvenser och hur den skulle påverka respektive personers arbete och verksamhet.

De många synpunkter, exempel och förslag som kom fram vid intervjuer och möten analyserades och behandlades i olika omgångar av reportrar, forskare och ledning. Efterhand skapades en gemensam förståelse kring centrala frågor och problem.

Reaktionerna på ledningens öppenhet inför företagets framtida riktning var positiva – medarbetarna upplevde att deras synpunkter kunde tas tillvara. Men samtidigt fanns det många farhågor: skulle ledningen verkligen lyssna?

Det gjorde den i det här fallet. Ledningen nådde fram till en övergripande insikt om vilka problem organisationen ansåg behövde lösas och enades så småningom kring ett underlag för den nya organisationen.

Inkluderande process

Annica Fornäs var vid den här tiden HR-chef på Ericsson Microwave Systems.

– Skälet till att vi valde den här metoden var att vi redan hade gått igenom en omfattande kompetensväxling³ där medarbetarna var mycket involverade och ledningen väldigt öppen om vilka ekonomiska realiteter som gällde. Trots att vi behövde minska personalstyrkan med 25 procent hade arbetet gått väldigt bra. Inför företagets nya strategi och omorganisation ville vi hitta en liknande metodik. Ledningen skulle rita en ny karta och behövde synpunkter på hur den skulle se ut, berättar hon.

Fördelen är att en sådan här process blir inkluderande eftersom den bygger på delaktighet, tillit och förtroende för medarbetarnas kunskap. Till skillnad från traditionella ledningsmetoder som kan vara exkluderande och skapa låsningar.

– Ledningen var öppen mot organisationen och gav respons på de synpunkter som kommit in. Om ledningen beslutade att inte följa vissa förslag talade den om det och angav även sina skäl. Allt lades ut på intranätet. Det är viktigt att ledningen i sådana här lägen visar respekt för människors olika synpunkter, även om den väljer en annan handlingsväg. Min vision för HR-arbetet är att förena lönsamhet och medmänsklighet. Mer tillit ger mer lönsamhet, säger Annica Fornäs som har också fått bekräftelse på att det fungerat. Fallet med Ericsson Microwave Systems är ett av fyra som nu ingår i ett internationellt EU-samarbete. Lärdomarna har hon också tagit med till Saabkoncernen där hon nu är verksam.

Skulle den här metoden kunna fungera även vid andra företag?

– Definitivt. Vid verkligt komplexa verksamheter där förändringar händer både på makro- och mikronivå kanske man behöver komplettera med scenarier först, säger Annica Fornäs.

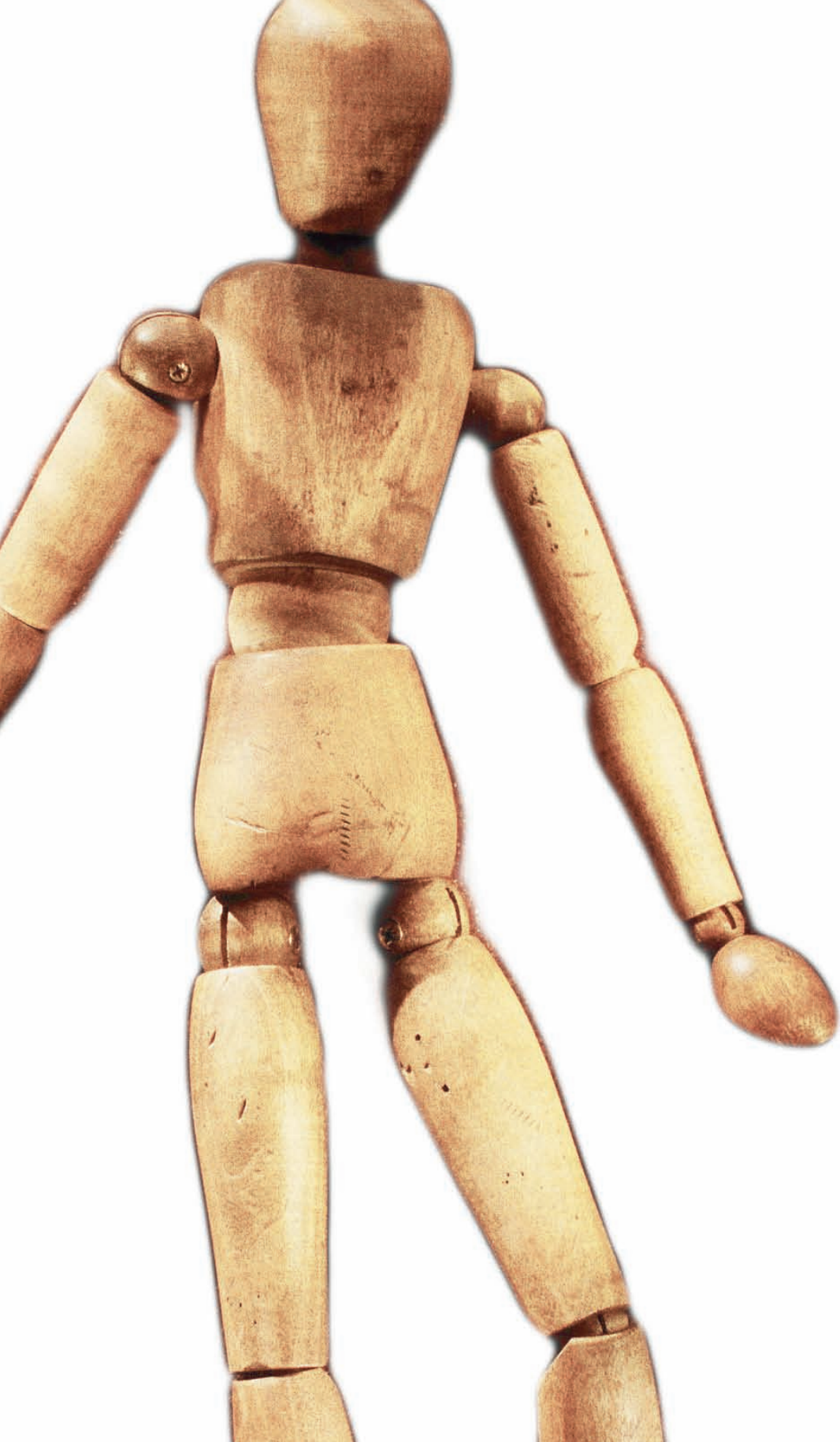
3) I en kompetensväxling förändrar någon sin kompetens i grunden för att klara av helt nya arbetsuppgifter.

Slutsatsen av forskningsprojektet är därmed att organisatoriska förändringar i en professionell organisation visst kan åstadkommas när utomstående forskare stöder processen och de anställda tillsammans med ledningen står för själva förändringsprocessen. En förutsättning är att ledningen kan vinna förtroende från centrala aktörer i organisationen. Under sådana omständigheter kan den starka yrkestillhörigheten i den professionella organisationen faktiskt bidra till en förändring, i stället för att förhindra den.

Kontakt

niclas.adler@ihh.hj.se

annica.fornas@saabgroup.com



Den viktiga fjädringen

Innovationsmiljöer består ofta av ett svåröverskådligt nät av konsulter, finansörer, myndigheter och forskare, alla med skiftande värderingar och syn på kunskap och metoder. Den som driver företag i innovationsmiljöer lägger därför mycket energi på att bemöta olika intressenter och drivkrafter, utöver att försöka omsätta sina idéer till framgångsrika produkter. En forskningsstudie visar att om innovationsföretagen ska få nödvändig kraft i den komplexa miljön krävs det en viktig och ofta förbisedd ingrediens: resiliens – en mjuk fjädring av tillit och reflektion och förmåga att komma igen efter bakslag. För att skapa resiliens krävs det i sin tur fyra värdefulla ingredienser: strukturella, emotionella, kompetensmässiga och relationella resurser.

ATT VARDAGEN PÅ JOBBET kan vara svår att överblicka och planera är en återkommande iakttagelse i flera av de forskningsprojekt vi berättar om i den här boken. Sådana förhållanden – fast om möjligt ännu mer komplicerade – är också vardag för de innovationsmiljöer som behandlades i projekten Ett kunskapsperspektiv på organisation och ledarskap och Kunskapsbildning och organisering i Crystal Valley. Här studerade Birgitta Södergren, IPF och Uppsala universitet, och Anders Richtnér, Handelshögskolan i Stockholm, bland andra Swedish LCD Center i Borlänge, som arbetar med nya tillämpningar av flytande kristaller, och Rerob inom Robotdalen, som tar fram nya produkter inom hälsorobotik.

Villkoren i de tväroorganisatoriska innovationsmiljöerna är speciella: människor med skiftande syn på kunskap, metoder och värderingar behöver arbeta i samma riktning, vilket ställer särskilda krav på ledarskap och samarbetsformer. Syftet med forskarnas studier var att undersöka vad som behövs för att i sådana nätverksliknande innovationsmiljöer skapa goda villkor för lärande och kunskapsutveckling. De ville också se vilka svårigheter och möjligheter som uppstår.

Robotdalen är ett så kallat innovationssystem med säte i Mälardalen som bland annat finansieras via Vinnovas Vinnväxt-program, medan LCD Center vid projektstarten 2003 var ett nyetablerat industriforskningsinstitut. Båda är nätverksliknande samarbeten med parter från forskning, företag och offentlig sektor som gemensamt arbetar för att skapa innovationer, nya produkter och nya företag/ökad sysselsättning.

Multipel helix

Rerob utvecklar träningsutrustning för rehabilitering och idrotts-träning som så att säga talar med den egna kroppen. Genom att använda IT och robotik i träningsredskap kan exakta mätningar göras av muskelstyrka, belastning och vilka framsteg som görs. Företagets projektledare måste därför kunna tala över yrkesgränser, göra kravspecifikationer vid beställning av IT-tjänster, hantera robotik, styr- och reglerteknik, förutom expertis från vård, rehabilitering, träning och fysiologi. Utöver det krävs det bland annat kunskap om design, affärer och marknad.

Även den finansiella miljön är komplex med både privata och offentliga intressenter. Det är många aktörer inblandade, från kommersiella aktörer och forskningsfinansiärer till organisationer som beviljar stödfinansiering eller anslag, exempelvis utvecklingsfonder. Aktörerna har ofta egna krav på motfinansiering och motprestationer, och det är vanligt att roller och intressen blir motstridiga.

I beskrivningen av innovationsmiljöer talas det ibland om trippelhelix (eng. Triple Helix), som består av ett (förhoppningsvis fruktbart) samspel mellan tre parter: företag, offentlig sektor och forskning. Enligt den teoretiska modellen ska dessa tre roller samverka i en uppåtgående positiv spiral, där den ena driver den andra vidare. Med hänsyn till mängden parter i de innovationsmiljöer som studerades anser dock forskarna att det är mer relevant att tala om multipel helix.

Multipla serier av händelser

Innovationsprojekten drivs ofta av en entreprenör eller annan eldsjäl med en idé och ett specialintresse, men mindre erfarenhet av att leda projekt i komplexa miljöer. I sin egen produktutveckling får han eller hon brottas med svårigheter i mötet mellan människa och teknik, orsakade av att människokroppen är långt mer flexibel, snabb och finstämd än den programvara som kan skapas, och på verksamhetsplanet med mötet mellan människor med motstridiga intressen.

– De här eldsjälarna ska driva sin egen innovation och samtidigt hantera alla intressenter och pussla ihop olika kunskapsslag som tidigare inte har mötts. Det rör sig ofta om multipla serier av händelser med tre-fyra, ibland ännu fler aktörer, berättar Birgitta Södergren.

Som exempel på en sådan komplex situation nämner Birgitta Södergren hur företaget, då ett teknikproblem äntligen är löst efter en mängd olika turer, behöver göra forskningsstudier och tester. Då måste det samverka med forskningsinstitutioner, både i Sverige och på internationell nivå. Samtidigt behöver det etablera marknads-kontakter och kanske bryta ny mark, eftersom produkterna inte finns tidigare. Plus bygga upp tillverkningskompetens, distributionskanaler och lösa designfrågor, kanske tillsammans med andra företag. Ofta behövs det finansiella resurser innan en mer detaljerad prognos av marknadspotentialen kan göras.

Skräddarsy samarbetsformer

Under omständigheter med så svåröverskådliga kontaktytor krävs det ledarskap och arbetsformer som gynnar samverkan mellan personer, företag och organisationer.

– Innovationsföretagen ställs inte bara inför intressenter som på något sätt är involverade i företaget. Alla inblandade har även olika kompetenser och roller som inte alltid stämmer med det förväntade, säger Birgitta Södergren.



**”Det är inget fel på förändring,
bara den går i rätt riktning.”**

WINSTON CHURCHILL

En forskare som företaget behöver anlita kan visserligen vara just forskare, men kanske hellre vill fungera som konsult. Han eller hon handlar då utifrån ett konsultperspektiv. Representanter för offentlig sektor kan agera oförutsebart, till exempel på grund av motstridiga intressen i fråga om sysselsättning, företagsetablering eller stöd till högskolor. Personer från privata företag kan vara mer intresserade av att delta i forskning; entreprenörer kan drivas av ett samhällsintresse, som att bidra till regionens utveckling. Till detta kommer de inblandades individuella drivkrafter som karriär-ambitioner eller politiska ambitioner, intresseområden, arbetsglädje eller nyfikenhet.

Förutom det komplicerade arbetet kring själva innovationen och marknaden behöver således aktörerna i innovationssystemet hitta olika skräddarsydda samarbetsformer i ett komplext nät av intressen.

Ett annat återkommande problem är tidsaspekten – saker blir fördröjda, frågor blir inte besvarade vid rätt tillfälle, ekonomiska resurser finns inte när de behövs som mest. Eftersom nyckelaktörer eller projektledare i de här fallen inte har någon formell makt över andra intressenter kan de bara försöka inspirera, skapa förutsättningar, övertala eller vädja om hjälp.

– Nya problem uppstår hela tiden – genuint oförutsebara problem, dessutom. För att kunna hantera sådan komplexitet måste innovatörerna klara nya utmaningar varje dag och ändå resa sig och gå vidare, säger Birgitta Södergren.

Förmågan att komma igen

Hennes slutsats är att dessa innovationsmiljöer kräver resiliens ("resilience" på engelska). Resiliens är ett begrepp inom ekologi och internationell forskning. Det beskrivs som förmågan att med styrka komma igen efter utmaningar, gå vidare och lösa nya problem. Ordet betyder egentligen elasticitet, som i gummi eller resår, det vill säga en förmåga att kunna hålla spänsten men också återta sin goda form.

På individnivå har begreppet länge använts inom psykologiforskning. Medicinskt har man kunnat mäta att resiliens påverkar kroppen. I en resilient omgivning blir människors hjärtverksamhet och blodtryck bättre (oavsett om det normalt är högt eller lågt), positiva stresshormoner utsöndras och immunförsvaret stärks. Emotionellt leder förhållandet till stolthet och ett aktivt förhållningssätt. Utan resiliens ses nya problem som hot och ger andra individuella kroppsliga reaktioner: sänkt immunförsvaret, negativa stresshormoner och försämrat blodtryck. Emotionellt leder avsaknaden av resiliens till skuld och undvikande.

Inom organisationsforskning behandlas begreppet resiliens i förhållande till organisationer och team. Överfört på ett team på en arbetsplats kan teammedlemmarna skapa resiliens för varandra genom att bygga upp ett tillitsfullt och respektfullt klimat. Om medarbetarna upplever resiliens kan ett hot tacklas som en utmaning. Utan resiliens kan däremot ett hot skapa skuld känslor i teamet och leda till att medarbetare mörkar problem och döljer eller undviker obehagliga frågor.

Internationell forskning har visat att förmågan till återhämtning är beroende av att aktörerna upplever att det finns tillgång till fyra slags resurser: strukturella, emotionella, kompetensmässiga och relationella, berättar Birgitta Södergren.

– Resiliens behöver speglas på alla nivåer. Medarbetare i ett team kan hjälpa varandra. Innovationsstödjare, projektledare, innovationsfrämjare, finansiärer och ledningsgrupper kan fungera mer stödjande än övervakande och kravställande. Aktörerna i komplexa system som innovationsmiljöer kan uppleva resiliens om de känner att de har tillgång till de fyra resursslagen. Här kan både nyckelaktörer inom organisationer och innovationsstödjare göra mer än i dag, säger Birgitta Södergren.

Tillmötesgående strukturer

För innovatörerna i Robotdalen skulle resiliens kunna vara att en innovationsfrämjande myndighet som Vinnova lämnar besked om att ”du kan alltid kontakta 'Nisse' om det krisar”. Den externa hjälpen ska då vara tillgänglig när den behövs och relationer och nätverk ska stå till förfogande – i realiteten och inte bara på pappret.

– I praktiken är det ofta så att när företagen verkligen behöver en expert eller annan nyckelkompetens så är han eller hon inte tillgänglig. I praktiken förekommer det även mycket politiskt spel i trippelhelix, och olika organisationer samarbetar inte som förväntat. Just vetskapen att resurserna faktiskt finns i verkligheten skulle skapa resiliens, säger Birgitta Södergren.

Att slippa misstänkliggörande eller skepsis, att mötas av en positiv attityd och nyfikenhet skulle vara en välkommen emotionell eller relationell resurs för en innovationsmiljö som Robotdalen.

– Detta är något alla borde påminna sig om när de bygger strukturer och system. De här resurserna är definitivt underskattade i Sverige och i västvärlden överhuvudtaget. Stora organisationer har tydliga ryggmärgsreflexer; de vill utöva mer kontroll och

utvärdera ännu mer när det uppstår problem i projekt. Deras förhållningssätt skrämmer projekten som då lätt går in i en fas av låg resiliens, säger Birgitta Södergren.

De företagare hon talar med, både i Robotdalen och på andra håll, efterlyser generellt mer tillit, tålamod och respekt. Till detta behöver de stöd utifrån, men de kan också arbeta med frågan själva, både internt och externt. Med en positiv syn och ökad tilltro till medarbetare och andra aktörer kan de börja skapa resiliens.

– En liten bit på vägen kan vara att ställa sig den svåra frågan: Kan jag förändra mig? Kanske man får starta där, med den person man ser i spegeln, konstaterar Birgitta Södergren.

En slutsats av studien i innovationsmiljöer är därmed att den mångfasetterade situationen för innovationsföretagen ofta underskattas. Om dessa företag ska lyckas ta fram framgångsrika produkter behöver de inte bara finansiellt eller tekniskt stöd, utan också stöd i form av bättre emotionella och relationella resurser. De behöver veta att kompetens och nödvändigt stöd finns i verkligheten. Då kan de få den styrka som behövs för att klara utmaningarna och lösa nya problem.

Kontakt

birgitta.sodergren@ipf.se



Harg – resiliens i praktiken

Innovationsmiljöer behöver inte vara högteknologiska och ultramoderna. De kan också växa fram i traditionella branscher – till exempel ett skogsbruk. Vid Hargs bruk i Uppland hittade forskarna en levande innovationsmiljö med den viktiga resiliensen. Här växer innovationer fram i ett spänningsfält mellan traditionstygda och moderna värderingar. Ledarskapet är tillåtande och undersökande och nya idéer knoppas ständigt av i nya verksamheter.

HARGS BRUK ÄR ETT KLASSISKT SKOGSBRUK. I dag har verksamheten breddats och knoppats av i en mängd småföretag inom bland annat jakt, naturvård och avverkningstjänster, ett fritidsområde med golfbana och en industrihamn. Sedan länge präglas bruket av ett resilient och lärande klimat där flera positiva krafter samverkar och förstärker varandra.

– Svensk skogsindustri anses ofta vara traditionell och konservativ med en stark brukskultur. Här har vi det motsatta. En basindustri som fungerar annorlunda. Medarbetare och ägare i Harg brukar inte tala om sin verksamhet i managementtermer eller som innovationssystem. Ändå har de varit innovativa i flera decennier och funnits i många hundra år. De har skapat ett lärande system, ett system med resiliens. Här finns många positiva förstärkningar mellan ledarskap, organisering, strategier, värderingar och kultur. Alla aspekter bidrar till lärande, berättar Birgitta Södergren som studerade Harg tillsammans med Gunilla Thor.

Starka värderingar

Bruket är i sig inte så stort men har genom många avknoppningar fått utbredning i bygden. Ett särdrag i Harg är brukets starka värderingar – som i viss mån är motstridiga. Ett kluster av värderingar består av tradition, historia, att värna om miljö och natur, ta hand om människor och respektera kulturen. Ett annat består av förändring, utveckling, entreprenörskap och innovation.

– Mellan dessa fält av värderingar skapas en kreativ spänning. Bruket strävar efter nyheter och förändring, samtidigt som man vill gynna det gamla. De tänker nytt men respekterar traditionen, säger Birgitta Södergren.

Hargs bruk har ett gott lärandeklimat. Händelser i omvärlden, till exempel ny miljölagstiftning eller planer på utbyggnad av hamnen, stäms av spontant bland brukets medarbetare som ser vad de kan göra. Konflikter uppstår sällan mellan enskilda personer, utan de diskuterar hur lösningar ska kunna hittas. Ledarskapet är undersökande, drivs av frågor och präglas av tillit.

– Detta betyder givetvis inte att miljön är problemfri. Folk kan ha skiljaktigheter i sakfrågor, men toleransen är hög. Genom det lärande systemet verkar det ha utvecklats en förmåga att ta itu med problem och gå vidare, konstaterar Birgitta Södergren.

Innovationer och lärande sker huvudsakligen på två sätt: genom idéarbete och genom avknoppningar. Idéarbetet sker i konkreta arenor och samarbetsformer, mötesformer och tänkarrum som ger förutsättningar för lärande kommunikation för brukets ledare och medarbetare. Det finns en utbredd vana att diskutera och spana efter nyheter, såväl informellt som planerat. Många lärandemetoder är till synes enkla: människor återberättar, tar reda på nya brister och analyserar deras konsekvenser.

Lärlingar ger impulser

Lärandet kan också ske mer strukturerat. Om ett nytt ämne, till exempel våtmarker, ska studeras, avdelas någon för att lära sig allt i ämnet. Ibland konsulterar bruket experter eller andra kunniga. Metoden ger styrka, eftersom den både främjar eget lärande och användandet av extern kunskap. Ett annat exempel är när bruket har lärlingar från skogsvårdsutbildningen och stämmer av vilka möjligheter eller svagheter han eller hon som nyutbildad ser på bruket. På så sätt får företaget kontakt med de senaste metoderna på området.

Bruket använder en lång rad liknande metoder för att förnya kunskapen: skannar av idéer i sin omgivning, granskar, testar, stämmer av.

– Företagen i bruket är handlingskraftiga och tar allt steg för steg. Det är verkligen learning by doing, ett intensivt lärande med en ständig blick i backspeglarna, men utan några hårt formaliserade strategier, femårsplaner eller stelbenta organisationsformer, säger Birgitta Södergren.

Strategin i Harg kan snarare betecknas som framväxande, till skillnad från flertalet moderna storföretag som normalt arbetar i motsatt riktning: först strategi, utredning, analys – och därefter handling. Sociala system är inte lätta att kopiera. Men många inslag i Hargs lärande modell skulle säkert kunna överföras till andra miljöer, resonerar Birgitta Södergren.

– Det faktum att deras innovationer uppstår i spänningsfältet mellan till synes motstridiga värderingar är mycket stimulerande och deras sätt att arbeta med lärande kan även fungera i andra branscher, resonerar hon.

Avknoppning, inte outsourcing

En viktig strategi vid Hargs bruk har också varit avknoppningar av företag. Brukets ledning har en generös inställning till dem som vill testa egna idéer och uppmuntrar de medarbetare eller partner som har goda idéer att fortsätta som egenföretagare. I systemet kring Hargs bruk finns därför ett 50-tal företag. Sammanlagt har omkring 350 personer en större eller mindre andel av sin utkomst härifrån.

Med det synsättet blev det till exempel naturligt att den medarbetare som hade egna tankar kring elstängsel startade ett företag som tog fram en ny form av vilthägn. I arbetet med våtmarkerna vid bruket blev någon intresserad av änderna som häckade där. Och så föddes Hargs andjakter som i dag är en begivenhet i svenska jaktkretsar. Jaktentreprenad, anduppfödning och tillverkning av

utfodringsautomater för andra djur blev avknoppningar från denna verksamhet. Strategin är hållbar, konstaterar forskarna. Kärnföretaget låter folk flyga själva och får på så vis vänner för livet och partner som inte underpresterar eller underlevererar. Partnerskapen skapar i sin tur nya ringar på vattnet som gör att verksamheten ständigt växer.

Studien visar att resiliens enligt Hargs modell handlar om tydliga värderingar och aktivt kunskapssökande. Om strategier som växer fram efterhand, om undersökningar och många avknoppningar. Här outsourcas inte till fjärran länder, utan relationer vårdas i en geografisk närhet. Resultatet har blivit en miljö som ger innovationskraft och stöd långt utöver brukets egna fysiska gränser.

Kontakt

birgitta.sodergren@ipf.se

När herren på täppan är två

En chef är en chef. Inte två. Så är vi vana att se det. Men ett forskningsprojekt visar att chefer som kör ledarskapet ihop är vanligare än man tror. I sina långtgående former är delat ledarskap exempel på förnyelse och nydanande sätt att vara chef på. Modellen kan vara framgångsrik för både chefer och medarbetare och öppnar för spännande möjligheter till lärande, inflytande och effektivitet.

CHEFER FÖRVÄNTAS KLARA både förändringar och förvaltning. Helst ska de vara visionärer, ledare och goda kommunikatörer. Ge frihet, ta kontrollen, nå resultat och coacha medarbetare. Bland annat.

En variant kan vara att dela chefskapet med någon. Delande chefer med väl fungerande samarbete har förhållandevis lätt att klara motstridiga krav, är tillgängliga för medarbetarna och fattar genomarbetade beslut. När ett gemensamt ledarskap fungerar väl är det prestigelöst, klokt och påverkbart. Många tankar föds och ny kompetens skapas. Verksamheten når bra resultat och cheferna vittnar om arbetsglädje.

I projektet Delat ledarskap – om utveckling av chefs- och medarbetarskap kartlades företeelsen vid ett representativt urval arbetsställen i Sverige med fler än tio anställda. Delat ledarskap visade sig vara vanligare än förväntat – 41 procent av drygt 400 tillfrågade chefer uppgav att de delade på chefsjobbet genom ett jämbördigt ansvarstagande i praktiken eller genom ett formellt mandat att både enskilt och tillsammans fatta beslut rörande hela deras ansvarsområde.

Delat ledarskap är lika vanligt inom privat näringsliv som inom offentlig sektor, och förekommer lika ofta på mindre som på större företag. Det finns i alla branscher och är lika utbrett bland kvinnor som män.

– De som delar är vanligtvis erfarna chefer, i många fall i personalintensiva servicebranscher. Det formella och likställda delandet är vanligast i offentlig sektor, berättar Lena Wilhelmson, som tillsammans med Tomas Backström, Marianne Döös och

Marika Hanson drev projektet när de arbetade som forskare vid Arbetslivsinstitutet.

Kartläggningen gjordes tillsammans med Temo och visade att en fjärdedel (26 procent) av cheferna delar på ledarskapet utan något formellt beslut i organisationen, medan 15 procent agerar utifrån formellt mandat. Närmare en tiondel delar lika i hierarkiskt hänseende, hälften av dem i den gemensamma formen samledarskap som når längst i fråga om nyskapande chefskap.

Fenomen utan namn

Det finns inget etablerat namn på fenomenet delat ledarskap. Och ingen i praktiken överenskommen uppfattning om vad det egentligen är. Att ordet delat betyder både gemensamt och uppdelat bidrar till förvirringen. Chefer som delar har ofta själva inte något namn på sitt sätt att vara chefer ihop. De talar till exempel om samarbete, delat ansvar eller parledarskap.

Sätten att arbeta på är många, men delandet kan i huvudsak ske på två olika och hierarkiskt jämställda sätt: ett samledarskap där båda cheferna har arbetsuppgifter och ansvar gemensamt. Eller ett funktionellt delat ledarskap där cheferna har lika ansvar, men arbetsuppgifterna delas upp (i till exempel produktion respektive finanser). Därutöver finns ett antal varianter, till exempel informella ansvarsdelanden där chefer delar med biträdande eller vice, med projektledare eller verksamhetsutvecklare.

Driv och resultat

Forskarna följde i en intervjustudie sju chefspar anställda vid olika verksamheter i Stockholms stad, från fastighetsförvaltning och förskola till äldreomsorg och brandförsvaret. I intervjuer beskrev cheferna fördelarna i termer av minskad sårbarhet, avlastning och närheten till ett bollplank. De menade att deras beslut blev bättre

och mer genomtänkta eftersom de ventilerats ur fler infallsvinklar. De kände sig effektiva, kunde öka sin närvaro i vardagen och få bra driv i verksamheten. De berättade också att de utvecklade varandra genom en kombination av stöd och motstånd.

Det blev helt enkelt roligt att vara chef.

När de delande cheferna berättade vad som var viktigt i deras samarbete talade de genomgående om behovet av en gemensam grund bestående av förtroende, prestigelöshet och samma grundläggande värderingar i synen på människor och verksamhet.

– Efter vår inledande studie av ledarpar fick vi en första uppfattning om vad de ansåg viktigt. Det intressanta var att detta bekräftades när vi sedan intervjuade andra delande chefer. Oavsett om cheferna utövade ett samledarskap eller funktionsuppdelat ledarskap talade de om vikten av gemensamma värderingar, om tillit, öppenhet, om att kunna reflektera tillsammans, fokusera på verksamheten och inte på den egna karriären. Det här är människor som är hängivna sin personal och verksamheten och bygger sitt samarbete på humanistiska värderingar, säger Lena Wilhelmson.

Framför allt verkar de samledande cheferna, alltså de som har både arbetsuppgifter, ansvar och befogenheter gemensamt, ha goda förutsättningar att ge medarbetarna det stöd som krävs för att få hög kvalitet i verksamheten. Sådana samledarskap kan förekomma mellan chefer som leder en gemensam enhet eller mellan chefer med varsin enhet. De här cheferna delar inte upp arbetsuppgifterna i sådana som den ena respektive den andra sköter. Just därigenom lyckas de vara särskilt tydliga i sin kommunikation. Det gemensamma ansvaret för helheten ser alltså ut att kunna vara en framgångsfaktor, noterar forskarna, det vill säga att få begripa sig på verksamheten och alla dess problem tillsammans med en annan person som är lika intresserad och involverad.

Delaktighet

De intervjuade cheferna i Stockholm hade många gemensamma nämnare i sitt synsätt på arbete och ledarskap. De hade även mycket gemensamt med samledarpar som intervjuats i en tidigare studie. Paret delegerar i stor utsträckning ansvar till medarbetarna. De talar återkommande om allas ansvar: att göra rätt för sig, tänka själv och behålla fokus. De och deras anställda talar om ömsesidig delaktighet, det vill säga att inte bara personalen ska vara delaktig i beslut och utveckling, utan att även cheferna ska vara delaktiga i personalen och deras verksamhet, bry sig och besöka arbetsplatserna.

Enligt Lena Wilhelmson tyder den samsyn som finns mellan delande chefer på att delat ledarskap kan ge särskilt bra förutsättningar för bland annat kunskapsutveckling och kunskapsbildning på arbetsplatserna.

Fallgropar

Den värsta fallgropen tycks bestå av sprickor i den gemensamma grunden. De kan leda till att ett delat ledarskap går i kvav. I de exempel forskarna stötte på hade delandet bland annat brustit på grund av motstånd från närmaste chef eller på grund av att arbetsbördan inte gett utrymme för samtal under startperioden. I något fall berodde sprickan på att paret hade fösts samman av en överordnad chef.

En annan fallgrop kan finnas i organisationen och dess belönings-system och arbetssätt. Samledarskap är svårt att få till i mer elitistiskt styrda organisationer där chefskapet ses som belöning och status, eller där enskildas prestationer betonas framför samarbeten.

En svårighet kan vara att medarbetarna testat cheferna i början, bland annat för att se om de får samma svar från båda. En vanlig reaktion från medarbetare vars chefer ska börja dela är att de vill veta vem som bestämmer om vad. Att det inte spelar någon roll,

eftersom cheferna ansvarar för uppgifterna gemensamt, kan då bli ett svar som medarbetare har svårt att tro på. Det måste först visa sig i praktisk handling.

Det finns nackdelar med delandet, till exempel om en organisation föredrar små ledningsgrupper. Med delande chefspar växer de eller så blir kontinuiteten lidande om cheferna turas om att gå på möten. En möjlig nackdel som nämndes i kartläggningen är risken för otydlighet, till exempel i fråga om ansvar, ledarskap och budskap till de anställda och organisationen. Missförstånd och saker som faller mellan stolarna togs upp som andra baksidor, liksom att det delade ledarskapet kan bli resurskrävande.

Risken för otydlig ledning och dubbla budskap är dock inte unik för delat ledarskap, utan kan lika gärna förekomma bland singelchefer. Det finns nämligen inte någon automatik mellan delande chefer och otydlighet. Tvärtom menar forskarna att budskap och beslut tenderar att bli tydliga, eftersom de har synats ingående och formulerats i chefernas inbördes samtal.



**”Genom att troget arbeta
åtta timmar om dagen
kanske du slutligen
får bli chef och arbeta
tolv timmar om dagen.”**

ROBERT FROST

Missuppfattningar

Det finns många uppfattningar om delat ledarskap. En är att det i sig skulle vara antingen bra eller dåligt. Det resonemanget är felaktigt, menar forskarna. Allt beror på hur ledarskapet utövas – precis som för singlarbetande chefer. Ett vanligt tankefel bland allmänheten är att med automatik tänka på olikhet och uppdelade arbetsuppgifter.

Andra föreställningar kring delat ledarskap handlar om ekonomi. ”Det är dubbelt så dyrt” är en vanlig invändning som kan leda till att organisationer inte provar lösningen. Både undersökningen och praxis visar att det är en missuppfattning. Merkostnaden kan istället handla om att uppgradera en biträdande chef eller annan erfaren medarbetare som redan finns i organisationen. Då blir merkostnaden mellanskillnaden upp till chefslönen. Praktiken visar också hur delande chefer kan bli lönsamma för organisationen:

– Argumentet att det kostar för mycket är vanligt inom organisationer som inte provat. De som provar ser däremot att det lönar sig att satsa på kvalitet och resurser – ledarskapet blir mer affärs-
mässigt och verksamheten lyckosam. Man får se vad ledarskapet egentligen kostar, säger Eva Söderlind och Kristin Holmberg vid företaget Doppia som bland annat specialiserar sig på delat ledarskap.

De är själva levande bevis för att ekonomin inte är något hållbart motargument. De började dela en chefstjänst på Ericsson i slutet på 90-talet. Vid jämförelser med andra motsvarande enheter gick deras bättre ekonomiskt. De kunde coacha bättre, hade mer tid för medarbetarna och bättre grepp om verksamheten än motsvarande ensamchefer.

Lena Wilhelmson tillägger:

– Påståenden om att lönekostnaderna blir för höga punkteras snabbt vid en konkret jämförelse. Delat ledarskap kan visst leda till merkostnader på lönesidan, men också bli billigare. En ensam chef behöver någon att tala med och brukar kanske diskutera med en

medarbetare. Det försämrar arbetet för medarbetaren som får dubbla lojaliteter och egentligen inte har tid att stötta en överordnad. Singelchefer har ibland också en coach eller extern konsult som stöd. Eller någon form av assistent som administrativt stöd, säger hon.

Juridiken är ett annat vanligt motargument. Men en utredning visar att chefsdelandet är mer juridiskt möjligt än många organisationer verkar tro. Inte ens mot den mest gemensamma formen, samledarskap, finns det några större juridiska hinder. Vissa anpassningar av organisationens rutiner och regler kan dock behövas.

Lärande chefer

Insikten om att medarbetarna måste få goda förutsättningar för att utveckla verksamheten är viktig i allt ledarskap, i och med att andras arbetsvillkor påverkas, menar Lena Wilhelmson. Den insikten är alltså vanlig bland delande chefer.

– Man kan se det som ett slags mänsklig mognad som krävs för att bli en fungerande chef, oavsett om man sedan delar med någon eller ej, säger hon.

I ett delat ledarskap har cheferna större chans att gynna sin egen personliga utveckling, under förutsättning att relationen karaktäriseras av öppen kritisk reflektion, prestigelöshet och ömsesidig tillit. Då tillåts fler tankar att födas och mer kompetens skapas.

– Jobbar man tillsammans har man en gemensam uppgift. Kring den växer ömsesidig tillit och gemensamma värderingar fram. Det är ett vuxenlärande med aktiv självreflektion och träning i ett kritiskt reflekterande sätt att tänka överhuvudtaget. Man kommer inte undan, utan försätter sig själv och sin kollega i situationer som kräver granskning av värderingar och tillvägagångssätt, säger Lena Wilhelmson.

Hitta egen väg

Hur delande chefer fördelar ansvar och arbetsuppgifter mellan sig varierar och det finns nästan lika många delningsvarianter som det finns chefspar. Det viktiga är att de delande cheferna hittar sin egen väg. Eva Söderlind och Kristin Holmberg vid Doppia påpekar att båda cheferna ska vara kompetenta. Om den ena måste underordnas blir det inte lika stimulerande. Ifall en av cheferna är yngre och ska tränas upp är det bättre om han eller hon fungerar som biträdande.

De tillfrågade cheferna i Stockholm stad gick bland annat samman för att de ville våga vara tuffare, ville ha en bredare ekonomisk bas med en större enhet eller hade samma arbetsuppgifter, fast vid olika områden, som de slog ihop. Oavsett detaljerna var skälen i samtliga fall kopplade till verksamhetens behov eller till chefernas egen situation med hög arbetsbelastning.

– Delandet är något som ”bara blir” – cheferna kanske har var sin enhet, får bra kontakt och börjar lösa problem tillsammans. Efterhand får de gemensam personal och budget. De ser inte riktigt utvecklingen själva förrän efteråt, men de har byggt in en flexibilitet i organisationen som inte skulle finnas annars, säger Lena Wilhelmson.

Stödja självorganisering

Eftersom det delade ledarskapet brukar uppstå självmant mellan cheferna blir det problematiskt om en organisation väljer att införa delat ledarskap med tvång.

– Vi ser delat ledarskap som ett bra alternativ när det passar i organisationen och det finns passande par. Att rekrytera par kan fungera om organisationen från början stipulerar att de båda individerna ska ges en chans att kunna fungera tillsammans. Det är bara en slump om två personer som rekryteras på var sitt håll faktiskt fungerar ihop. Då är det bättre om företaget ger folk en chans att försöka jobba ihop sig, säger Kristin Holmberg och Eva Söderlind.

Om nu det delande chefskapet gynnar lärande och delaktighet på arbetsplatser kanske organisationer och företag skulle vara mer lyhörda för de medarbetare som vill vara chefer ihop. Eller hitta ledarskapsmodeller som utvecklas i takt med verksamhetens och samhällets förändringar och krav så att olika typer av samarbeten kan växa fram spontant. Det är tankar som forskarna gärna arbetar vidare med.

– Hur kan en organisation stödja en självorganiserande utveckling utan att organisera sönder? Alltså på ett bra och lyhört sätt stödja framväxten av sådana här fenomen. För många regleringar kan ta död på något som hade kunnat fungera bra. Jag tror att ledningarna bör komma ut mer i organisationerna och lyssna! Skaffa stora öron och prata med sina chefer – vilka hinder ser de? Det handlar inte alltid om pengar utan om att lyssna med respekt, visa uppskattning och inte slå bort de goda tankar som finns! Med gemensamt ledarskap följer andra möjligheter än för singelchefen, konstaterar Lena Wilhelmson.

För att summera: Forskningsprojektet visar att parledarskap är en betydligt vanligare företeelse än väntat. Dessutom skapar samledande chefer förutsättningar för både effektivitet och lärande på sina arbetsplatser. Forskarna slår också hål på en rad myter om parledarskap, bland annat att det skulle vara otydligt eller kosta betydligt mer än singelchefer. Eftersom fungerande parledarskap växer fram av sig själva efterlyser de en öppnare attityd inom organisationer så att spontana konstellationer kan välkomnas och få goda förutsättningar.

Kontakt

Lena Wilhelmson: lwi@du.se
kristin.holmberg@doppia.se
eva.soderlind@doppia.se



Att leda på gehör

Analys, strategi och överblick är sådant chefer brukar syssla med – åtminstone enligt budskapen i managementlitteratur och på ledarskapskurser. Men bilden stämmer dåligt in på ledarskapet i kunskapsintensiva organisationer. Här, i ett flöde av ständiga förändringar, består chefens vardag snarare av att foga samman olika aktiviteter, synkronisera och fatta omedelbara beslut på gehör.

Den slutsatsen dras i ett forskningsprojekt där chefer vid kunskapsintensiva företag fick hjälp med se mer konstruktivt på sin insats.

Det de själva uppfattar som brandkårsutryckningar är egentligen återkommande tillfällen att utöva ledarskap. Samtidigt efterlyser forskarna nya ledarskapsmodeller för den här typen av verksamhet.

EN GOD LEDARE är en sådan som arbetar proaktivt, blickar framåt och på något vis styr det som sker. Så brukar bilden se ut på kurser, i managementlitteratur och media.

På många företag är däremot verkligheten helt annorlunda. Förändringarna är så många, strukturerna så spretiga, de oväntade händelserna så oförutsebara att chefernas vardag mest består av en rad brandkårsutryckningar. Den proaktivt överblickande chefen liknar i det sammanhanget snarare en förlegad bild från plan-ekonomins tid.

Den slutsatsen drar Ingalill Holmberg och Mats Tyrstrup vid CASL, Handelshögskolan Stockholm, som i projektet *Everyday leadership* studerat ledarskap och förändring i ett antal kunskapsintensiva företag.

I många av de teknikintensiva företag de iakttog – bland andra TeliaSonera och Ericsson, men också verksamheter som Vattenfall och banker där telekommunikation och internetbaserade lösningar står i centrum – befinner sig cheferna ofta i situationer präglade av ett starkt förändringstryck. Samtidigt förväntas de fatta beslut som ska leda till att tidigare fastlagda verksamhetsmål realiseras.

I sådana lägen räcker inte mål och budgetar som styrinstrument. Istället blir chefernas egenskaper och bakgrund desto viktigare,

eftersom dessa beslut kräver erfarenhet och intuition snarare än målfokusering och planering.

Forskarna betonar att det inte finns några skäl att betrakta strategier, mål, budgetprocesser och andra traditionella styrmedel som skadliga eller felaktiga. Men möjligheten att använda dem är mer begränsad än företagen emellanåt tycks tro.

Skapa affärer genom samordning

I många företag koncentreras all energi till tekniska innovationer som brukar följas av omorganisationer i syfte att stödja den pågående teknikutvecklingen. I de inledande samtalen med företagen framgick det däremot ganska snabbt att företagen inte tyckte det var så intressant att fördjupa sig i tekniska innovationer. De prioriterade hellre det som skulle kunna benämnas sociala innovationer. Med sociala innovationer menas då exempelvis utveckling av alternativa arbetssätt, olika sätt att organisera team, nya samverkansformer, förändrade synsätt på kommunikation och förändrat kommunikationsinnehåll. Företagen anser sig ha tämligen god kunskap om hur de ska arbeta för att driva fram och utveckla tekniska innovationer. Motsvarande kunskap om hur de kan åstadkomma sociala innovationer är dock inte lika utvecklad.

– Många företag är fortfarande låsta vid tanken på teknikens revolutionerande kraft och räknar med att affärerna kommer av sig självt. Men det räcker inte. Affärer skapas av människor genom samordning och synkronisering av resurser och kompetenser. Det går inte längre att bara se till tekniken, man måste se andra helheter. Tekniska innovationer måste hela tiden sättas in i nya sammanhang, säger Ingalill Holmberg som ledde projektet tillsammans med Mats Tyrstrup.

För att främja tekniska innovationer krävs det därför sociala innovationer, är deras slutsats.

– Vi började med att försöka ringa in vilken form av ledarskap som främjar innovation. Vilka hinder eller förutsättningar som finns för innovation och vilka förväntningar som finns på vardagens ledarskap i kunskapsintensiv verksamhet, berättar de.

Förlegad mall

Traditionellt sett är ledarskap något som förväntas föregå andra aktiviteter. Det brukar ha strategiska inslag – att formulera mål och skapa visioner för vad som ska genomföras. Men när Mats Tyrstrup och Ingalill Holmberg närstuderade chefernas egentliga arbete i ett processperspektiv framstår det i högsta grad som reaktivt. De kunde därmed snabbt konstatera att mallen för det traditionella ledarskapet fungerar dåligt i dessa oerhört föränderliga miljöer.

– Forskningen har entydigt visat hur arbetsledning går till i fysiskt arbetskrävande miljöer, i industrin. Här finns 50 års forskningserfarenheter att luta sig mot. Många förutsätter att vi kan ta dessa erfarenheter som utgångspunkt för förståelsen av ledarskap i kompetensintensiva företag med tjänsteproduktion. Trots att det finns både forskare och praktiskt verksamma chefer som i dag vet att det inte fungerar, har vi ännu inte lyckats formulera någon alternativ teori, säger Mats Tyrstrup, som betraktar industrialismen som en märklig parentes där människan inte var någon viktig produktionsfaktor. Medan människan i dag, när industrisamhället börjar försvinna, faktiskt åter är den viktigaste produktionsfaktorn.

– I industrialismens början hade vi stora maskiner och en stab som styrde. Nu har vi små maskiner och jobbar processororienterat i dynamiska arbetsmiljöer. Men vi är fortfarande fast i de gamla modellerna som bygger på storskalig produktion, säger Mats Tyrstrup.

I kunskapsintensiva företag är oklarheterna en del av vardagen. Ledarskapet i dessa miljöer utövas i situationer där chefen i regel

saknar överblick, men ändå förväntas fatta beslut som ska skapa lite mer klarhet, på något sätt gå mot ett bättre vetande.

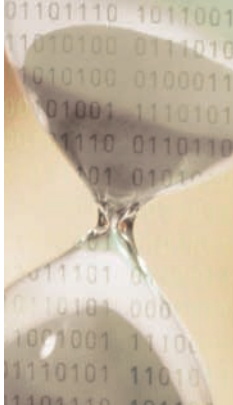
Fortfarande är ändå flertalet ledarskapskurser utformade som om ledning handlar om analytiska problem – om att läsa av marknader och följa budgetar. Många andra frågor lämnas därhän. Hur bedömer man en situation? Hur påverkas arbetsplatsen? Hur tar man sociala, kulturella och estetiska hänsyn? Hur leder man nätverk? Hur får man samsyn bland experter när produkter bara är en liten del av det man säljer, och den stora delen handlar om upplevelse eller service? Hur ser ledningsmodellerna ut när vissa enheter jobbar inom den egna organisationen och andra utanför? Vad krävs det för att skapa ett förändringsklimat som bygger på hur man förändrar socialt?

Låg medvetenhet om ledarskapets utmaningar

Forskarna anser att medvetenheten om ledarskapets utmaningar är relativt låg. Bilden av ledarskap i kurser, tv och bland allmänhet är en annan än verklighetens.

– Om vi talar om dåligt skötta företag, omotiverade medarbetare och dålig ledning – som alla är uttryck för att något inte fungerar – finns det en medvetenhet om att våra arbetsplatser inte är ändamålsenligt organiserade. När vi börjar fundera på orsakerna till detta och vilka lösningar som kan avhjälpa problemen är både kreativiteten och medvetenheten förbluffande låg. Med den proaktiva chefen som förebild framstår vardagens ansträngningar som otillräckliga och undermåliga, säger Ingalill Holmberg.

I deras studier ger många chefer uttryck för denna otillräcklighet i form av dåliga samveten – de anser att de borde ägna mer tid åt vissa saker. De menar att de inte hinner bedriva något ”riktigt” ledarskap. De känner sig inte bekväma, utan ser sin vardag som ett resultat av dåligt ledarskap.



”Tänk vilka framsteg vi gjort under vårt århundrade. Den som förr var en kugge i maskineriet är nu en siffra i datorn.”

BERITH LORENTZON

Genom att formulera om problemet bidrog projektet till att hjälpa de pressade cheferna att tänka och agera mer konstruktivt. Även om de strategiska modellerna inte fungerar så är det bevisligen ändå mycket annat som fungerar – trots allt. Cheferna ägnar mycket tid åt att foga samman, samordna, sätta saker i sammanhang och skapa mening. Det upprepade meningsskapandet bildar därmed ett slags mönster. Ett nytt mönster för hur ledarskap kan utövas.

– Synsättet blev en aha-upplevelse för många. Ledaridealen ligger långt från vardagen och är ofta en orättfärdig måttstock, säger Ingalill Holmberg och Mats Tyrstrup.

Improviserande ledarskap

Det ledarskap som utövas på kunskapsintensiva arbetsplatser, där sättet att organisera är ständigt pågående, väljer forskarna att kalla ett vardagens improviserande ledarskap. Den konstanta dynamiken måste hanteras med omprioriteringar och improvisationer.

– Ett sådant ledarskap kräver kunskap, intuition, magkänsla och en förmåga att snabbt bedöma nuläget och skapa ordning i det oöverblickbara, något som ledare med gedigen erfarenhet brukar ha utvecklat. Varje liten situation och brandkärsuttryckning blir med detta synsätt faktiskt en möjlighet att utöva ledarskap, konstaterar de.

Den ena ledarskapsmodellen utesluter dock inte den andra. Det traditionella ledarskapet som dominerar tidningarnas näringslivssidor lever kvar, medan vardagshjältarnas hittills underskattade ledarskap växer fram parallellt. Det är därför viktigt att skapa ett språk och en förståelse för den improviserande chefen och göra rollen mer jämbördig med den traditionella. Så småningom kanske

en ny ledarprofil växer fram där ledare successivt vägleds av erfarenheter och förståelsen växer fram i arbetet – snarare än att de lägger energi på omfattande planering i förväg som troligen kullkastas ändå.

Sammanfogning av mellanrum

Mycket av ledarens uppgift i de studerade miljöerna går ut på att integrera delar och skapa fungerande team. Till skillnad från industrins uppdelning i olika aktiviteter handlar det alltså om att skapa mer tillfälliga organisatoriska lösningar som tillvaratar och utvecklar ny kompetens. I sin analys av arbetsplatserna konstaterade Ingalill Holmberg och Mats Tyrstrup att kunskapen ofta uppstår i mellanrummen i organisationen, det vill säga mellan individer, mellan grupper och mellan avdelningar. Det är i samspelet och i interaktionerna som ny kunskap produceras.

Mellanrummen handlar i grunden om tid och tidsordningar och synkroniseringen av aktiviteter. I en (industriell) organisation med mer rutinartad verksamhet handlar synkroniseringen om när och i vilken ordning folk ska göra saker, och ledarens uppgift blir att synkronisera aktiviteter. Därför är flödesorganisering vanlig i industrin, den gör att en tidsordning kan fastställas och följas. Den tydligaste fysiska gestaltningen för den linjära tidsordningen är det löpande bandet, menar forskarna.

På vissa arbetsplatser däremot, till exempel inom konsultverksamhet och i kompetensintensiva miljöer, är skeendet betydligt mer komplicerat och synkroniseringsproblematiken komplex. Här blir mellanrummen mer frekventa och det finns inga enkla beslutsregler för när aktiviteter börjar och slutar.

– Hur detaljerad ska rapporten till chefen vara? När kan förslaget presenteras för kunden? När ska vi leverera? Samordningen är ett komplext kronologiskt pussel – vilket givetvis försvåras ytterligare när människor är den avgörande produktionsfaktorn, förklarar Mats Tyrstrup.

Tid som analytiskt perspektiv

Just svårigheterna kring olika tidsaspekter var ett ämne som ofta togs upp i forskningsprojektets intervjuer och workshoppar: val av tempo, problem kring timing, lämplig frekvens för återkommande saker, synkronisering av händelser och aktiviteter, hantering av parallella processer, tidsåtgång för olika aktiviteter, sekventiella problem kring turordningen mellan olika åtgärder och så vidare.

En annan tidsrelaterad iakttagelse är att innovationsförsök eller förändringsarbete kan te sig olika före, under eller efter ett möte eller annan aktivitet kring det pågående arbetet. Forskarna kom därför fram till att sådana tidsaspekter tillför en särskild dynamik i ett förändringsarbete – utöver de traditionella sätten att förklara sådan dynamik, till exempel intressekonflikter, makt, politik, missförstånd, pedagogiska svårigheter eller förändringsmotstånd.

Tidsaspekterna skulle till och med kunna användas som ett analysraster, föreslår forskarna. Organisatorisk och social dynamik vid innovation och förändringar i kunskapsintensiva verksamheter skulle eventuellt kunna analyseras på ett nytt sätt om tiden ses som en aktiv ingrediens i händelseförloppen.

Därmed lämnar forskarna en viktig pusselbit till tankarna kring de sociala innovationer som krävs för en rimligare organisering av dynamiska och föränderliga arbetsplatser. Forskningsprojektet ger också hopp för de vardagens chefshjältar som ägnar dagarna åt meningsskapande och sammanfogande, men ändå inte känner att de "uträttar" något. I deras fall, liksom i många andra, är det ju faktiskt kartan, det vill säga den traditionella bilden av chefen, som är felaktig. Inte verkligheten.

Kontakt

ingalill.holmberg@hhs.se
mats.tyrstrup@hhs.se



Z

8

I

O

U

Y

K

J

H

M

N

G

F

Förteckning över projekt, projektledare och andra forskare

Vill du veta mer?

I förteckningen ingår alla FoU-projekt som beviljades medel i Vinnovas program Kunskapsbildning och organisering. Mejla gärna projektledare eller forskare om du vill få lästips eller mer information om resultat och slutsatser.

Projektledare och andra forskare i Vinnovas program *Kunskapsbildning och organisering*

Projekt som beskrivs i boken	Projektledare och andra medverkande	Mejladress
<p>Alternativ till outsourcing Högskolan i Gävle</p> <p>Nyckelord: Verkstadsindustri, outsourcing, produktionsutveckling, konkurrenskraft, innovation, besparingar, ekonomistyrning, kärnkompetens, lean produktion.</p>	Lars Bengtsson Mandar Dabhilkar	lars.bengtsson@hig.se mandar.dabhilkar@indek.kth.se mandar.dabhilkar@hig.se
<p>Ett kunskapsperspektiv på organisation och ledarskap Handelshögskolan i Stockholm och Institutet för personal- och företagsutveckling, Uppsala</p> <p>Nyckelord: Delprojekt om tjänsteoutsourcing: Tjänsteföretag, ludd, situationsbunden kunskap, låglöneländer, serviceavtal, IKT, kunskapsarbetare, geografisk närhet. Delprojekt om innovationsmiljöer: Trippel helix, resiliens, resursslåg, komplexa miljöer, innovationssystem, entreprenörer. Delprojekt om Hargs bruk: Resiliens, tradition, värderingar, avknoppningar, lärlingar, lärande klimat, innovationskraft.</p>	Birgitta Södergren Jon Rognes Pär Larsson	birgitta.sodergren@ipf.se jon.rognes@hhs.se par.larsson@vinnova.se
	Se sid 17-22	
	Se sid 23-29	
	Se sid 73-79	
	Se sid 81-84	

Projekt som beskrivs i boken	Projektledare och andra medverkande	Mejladress
<p>Kunskap i förändring IVF Industriforskning och utveckling, Mölndal</p> <p>Nyckelord: Tillverkningsindustri, standardisering, överblick, överlämningar, planerade förändringar, information, synliggörande, produktionslinje, hög förändringstakt, kompetensanalys.</p>	<p>Per Gullander Ulrika Harlin Martina Berglund</p> <p style="background-color: #92d050; text-align: center;">Se sid 31-38</p>	<p>per.gullander@ivf.se ulrika.harlin@ivf.se martina.berglund@liu.se</p>
<p>Projektledning och projektkompetens Stiftelsen IMIT, Göteborg och Linköpings universitet</p> <p>Nyckelord: Delprojekt om projektkompetens: Strategiska beslut, konkurrensfördel, projektportföljhantering, värdera projekt, internationella fusioner, kärnkompetens, platta organisationer. Delprojekt om projektarbetare: HR-arbete, linjechefer, managementperspektiv, projektintensiva företag, projektifiering, kompetensutveckling, matrisorganisation, coach.</p>	<p>Jonas Söderlund Karin Bredin</p> <p style="background-color: #92d050; text-align: center;">Se sid 39-44</p> <p style="background-color: #92d050; text-align: center;">Se sid 45-51</p>	<p>jonas.soderlund@liu.se karin.bredin@liu.se</p>
<p>Det nyprofessionella sjukhuset Handelshögskolan vid Göteborgs universitet</p> <p>Nyckelord: Professionella organisationer, läkare, ledning, processinriktat arbete, learning by doing, värdköer, gränsoverskridande, cirkulär lärande-pedagogik, dubbelloplärande, tillitsklimat, evidens.</p>	<p>Lars-Erik Norbäck Axel Targama</p> <p style="background-color: #92d050; text-align: center;">Se sid 53-61</p>	<p>lars-erik.norback@handels.gu.se axel.targama@handels.gu.se</p>
<p>Nästa generations FOU-organisation Stiftelsen IMIT, Handelshögskolan, Stockholm och Chalmers, Göteborg</p> <p>Nyckelord: Professionella organisationer, bevisföring, organisatoriska gränser, innovationer, förändringsbehov, resursallokering, försvarsindustri, riskminimering, delaktighet, evidens.</p>	<p>Niclas Adler</p> <p style="background-color: #92d050; text-align: center;">Se sid 63-71</p>	<p>niclas.adler@ihh.hj.se</p>
<p>Delat ledarskap – om utveckling av chefs- och medarbetarskap Arbetslivsinstitutet och Pedagogiska institutionen, Stockholms universitet</p> <p>Nyckelord: Parledarskap, samledarskap, kvalitet, chefsbilder, delaktighet, lönekostnader, reflektion, tillit, vuxenlärande, självorganisering.</p>	<p>Lena Wilhelmson Tomas Backström Marika Hanson Marianne Döös</p> <p style="background-color: #92d050; text-align: center;">Se sid 85-93</p>	<p>lwi@du.se tomas.backstrom@mdh.se marika.hanson@mdh.se marianne.doos@vinnova.se</p>

Projekt som beskrivs i boken	Projektledare och andra medverkande	Mejladress
<p>Everyday leadership Center for Advanced Studies in Leadership, Handelshögskolan, Stockholm</p> <p><i>Nyckelord:</i> Ledarskapskurser, kunskapsintensiva företag, samordning, sociala innovationer, chefer, synkronisering, improvisation, processorienterat, sammanfogning, tidsaspekter.</p>	<p>Ingalill Holmberg Mats Tyrstrup</p> <p style="background-color: #4CAF50; color: white; text-align: center; padding: 5px;">Se sid 63-71</p>	<p>ingalill.holmberg@hhs.se mats.tyrstrup@hhs.se</p>
<p>ÖVRIGA PROJEKT Lärande, ledarskap och jämställdhet i RIS Högskolan i Halmstad</p>	<p>Bernd Hofmaier Agneta Hansson Mats Holmquist</p>	<p>bernd.hofmaier@set.hh.se agneta.hansson@hos.hh.se mats.holmquist@set.hh.se</p>
<p>Organisering och lärande i nätverk Handelshögskolan vid Göteborgs universitet</p>	<p>Torbjörn Stjernberg Fredrik Lavén Björn Remneland</p>	<p>torbjorn.stjernberg@handels.gu.se fredrik.laven@handels.gu.se bjorn.remneland@handels.gu.se</p>
<p>Finansiering av intellektuellt kapital i innovationssystem Mälardalens högskola</p>	<p>Ulf Johanson Johan Henningsson</p>	<p>ulf.johanson@mdh.se Johan.Henningsson@mdh.se</p>
<p>Lärande och innovation i festival- och eventorganisationer Interaktiva Institutet, Stockholm</p>	<p>Cecilia Katzeff Vanessa Ware Isak Benyamine</p>	<p>cecilia.katzeff@tii.se vanessa.ware@tii.se isak.benyamine@tii.se</p>
<p>Kunskapsbildning och organisering i Crystal Valley Swedish LCD Center, Borlänge</p>	<p>Gustav Franklin, Marianne Bergfors Kent Skarp Annette Skarp</p>	<p>gustav.franklin@lcdcenter.se marianne.bergfors@lcdcenter.se</p>
<p>Hållbar kompetensutveckling i call centers Luleå tekniska universitet</p>	<p>Lena Abrahamsson Anna Jansson Eira Andersson</p>	<p>lena.abrahamsson@ltu.se anna.jansson@ltu.se eira.andersson@ltu.se</p>

Register

A	Avknoppning	81, 83–84
B	Behovsmotiverad forskning	15
	Besparing	17–22, 23–29, 59–60
	Bevisföring	20, 55–56, 60, 63, 66
C	Chef	48–51, 53–61, 85–93, 95–101
	Cirkulär lärandepedagogik	54
D	Delaktighet	54–57, 67–70, 88, 93
	Delat ledarskap	85–93
	Dubbelloop	12, 55
E	Ekonomi	14, 17–22, 24–25, 27–29, 56, 59, 64, 70, 76, 90, 92, 95
	Emotionell resurs	77–78
	Entreprenör	73–79
	Evidens	55–56, 60, 63, 66
F	FoU	63–71
	Förståelse	13, 15, 36, 41, 53–61, 68–69, 97, 99–100
	Försvarsindustri	63–71
	Förändringsarbete	28, 31–38, 43, 53–61, 63–71, 95, 98, 101
G	Gränsöverskridande	14, 41, 53–63, 66–67
H	Handling	11–12, 55, 68, 83, 89
	HR	23, 27, 41, 45–51, 70
I	Improvisation	99–100
	Industri	17–22, 31–38, 39–44, 45–52
	Innovationsförmåga	20–21, 63–64, 81–84
	Innovationssystem	73–79, 81–84
	Interaktion	11, 40, 67, 100
K	Kommun	85–93
	Kommunikation	24, 27–29, 82, 87, 96
	Kompetensanalys	37–38
	Kompetensväxling	70
	Kunskapsarbetare	25
	Kärnkompetens	19–20, 39, 44
L	Lean produktion	17–22, 38
	Learning by doing	53–61, 83
	Ledare	53–61, 85–93, 95–101
	Ledarskap	53–61, 63, 67, 73, 75, 81–82, 85–93, 95–101
	Linjeorganisation	36, 45, 48–49
	Linjechef	48–51
	Ludd	23, 26–29
	Läkare	53–61

M	Matrisorganisation	50
	Motstånd	53–61, 63–71
	Multipel helix	74–75
	Målgruppsanpassad information	36–37
N	Nätverk	73–74, 78, 98
O	Omtag	53, 57
	Operatörer	31–38
	Opinionsledare	68–69
	Outsourcing	17–22, 23–29, 83–84
	Outtalad kunskap	23, 26–27
P	Parledarskap	93
	Patient	53, 55–60
	Planering	26, 31–38, 47, 48, 63–66, 96, 100
	Processorienterat	53, 59, 97
	Produktionslinje	33–36
	Produktionsutveckling	17, 18, 22, 31–38
	Professionella organisationer	53–61, 63–71
	Professioner	53–61, 63–71
	Projektkompetens	39–44, 45–52
Projektportfölj	41–44	
R	Reflektion	11, 35, 49, 55, 61
	Resiliens	73–79, 81–84
	Resursslåg	78
S	Samarbetsformer	75, 82, 85–93
	Samledarskap	86–87
	Samtal	29, 61, 88, 89
	Singelloop	12
	Situationsanpassad kunskap	24–26
	Sjukhus	53–61
	Självorganisering	92–93
	Skogsbruk	81–84
	Standardisering	23–28, 31
T	Tid	28, 33–37, 58, 61, 76, 90, 101
	Tillit	55, 60–61, 70, 73, 77, 79, 82, 87, 91
	Tjänsteföretag	23–29
	Tjänsteoutsourcing	23–29
	Trippel helix	74, 78
V	Verksamhetsutveckling	21–22, 26–29, 43, 53–61, 63–71, 82–84, 93
	Verkstadsföretag	17–22, 31–38
	Värderingar	12, 42, 64, 73, 81–83, 84, 87, 91
Ö	Överblick	37, 47, 95, 98–99
	Överlämningar	31, 35–36

VINNOVAs publikationer

Januari 2008

För mer info eller för att se tidigare utgivna publikationer se www.vinnova.se

VINNOVA Analys

VA 2007:

- 01 Nanoteknikens innovationssystem
- 02 Användningsdriven utveckling av IT i arbetslivet – Effektivvärdering av tjugo års forskning och utveckling kring arbetslivets användning av IT. *För svensk respektive engelsk kortversion se VA 2007:03 och VA 2007:13*
- 03 Sammanfattning – Användningsdriven utveckling av IT i arbetslivet – Effektivvärdering av tjugo års forskning och utveckling kring arbetslivets användning av IT. *Kortversion av VA 2007:02, för engelsk kortversion se VA 2007:13*
- 04 National and regional cluster profiles – Companies in biotechnology, pharmaceuticals and medical technology in Sweden 2004. *Finns endast som PDF. För svensk version se VA 2005:02*
- 05 Nationella och regionala klusterprofiler – Företag inom fordonsindustrin i Sverige 2007
- 06 Behovsmotiverade forskningsprogram i sektoriella innovationssystem. *För engelsk version se VA 2006:15*
- 07 Effekter av den svenske trafiksforsknings 1971-2004. *För kortversion på svenska respektive engelska se VA 2007:08 och VA 2007:09*
- 08 Sammanfattning – Effekter av den svenska trafiksforsknings 1971-2004. *Svensk kortversion av VA 2007:07, för engelsk kortversion se VA 2007:09*
- 09 Summary – Effects of Swedish traffic safety research 1971-2004. *Kortversion av VA 2007:10, för kortversion på svenska se VA 2007:07.*

- 10 Effects of Swedish traffic safety research 1971-2004. *För kortversion på svenska respektive engelska se VA 2007:08 och VA 2007:09*
- 11 Svenskt deltagande i sjätte ramprogrammet. *Finns endast som PDF*
- 12 The role of Industrial Research Institutes in the National Innovation System
- 13 Summary – User-driven development of IT in working life – Evaluating the effect of research and development on the use of information technology in working life. *Kortversion av VA 2007:02, för svensk kortversion se VA 2007:03*
- 14 VINNOVAs fokus på effekter – En samlad ansats för effektlogikprövning, uppföljning, utvärdering och effektanalys
- 15 Needs-driven R&D programmes in sectorial innovation systems. *För svensk version se VA 2007:06*
- 16 Biotechnology, pharmaceuticals and medical technology in Sweden 2007 – Cluster profiles

VA 2006:

- 01 End of an era? Governance of Swedish innovation policy. *För svensk version se VA 2005:07*
- 02 Forskning och utveckling vid små och medelstora företag. *Finns endast som PDF*
- 03 Innovationsinriktad samverkan. *Finns endast som PDF*
- 04 Teknikbaserat nyföretagande i Sverige 1990-2003. *Finns endast som PDF*
- 05 Offentligt stöd till universitetens samverkansuppgift – en internationell kartläggning. *Finns endast som PDF*

- 06 Inkubatorer i Sverige – analys av indikatordimensioner och nyttoeffektivitet. *Finns endast som PDF*

VINNOVA Forum

VFI 2007:

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

VINNOVA Information

VI 2008:

- 01 Under produktion. Upptäck innovativa Sverige.
- 02 Forskningsprogrammet Framtidens personresor – Projektbeskrivningar

VI 2007:

- 01 Forska&Väx – Program som främjar forskning, utveckling och innovation hos små och medelstora företag
- 02 MERA-programmet – Projektkatalog.
För engelsk version se VI 2007:03
- 03 The MERA-program – Projects.
För svensk version se VI 2007:02
- 04 DYNAMO 2 – Startkonferens & Projektbeskrivningar
- 05 IT för sjukvård i hemmet – Projektkatalog
- 06 VINNVÄXT – Ett program som sätter fart på Sverige! *För engelsk version se VI 2007:09*
- 07 Årsredovisning 2006

- 08 Het forskning och innovationskraft – VINNOVA 2006. *För engelsk version se VI 2007:10*

- 09 VINNVÄXT – A programme to get Sweden moving! *För svensk version se VI 2007:06*

- 10 Red-hot research and innovation power – VINNOVA 2006. *För svensk version se VI 2007:08*

- 11 Research and innovation for sustainable growth. *För svensk version se VI 2006:20*

- 12 Projektkatalog – Genusperspektiv på innovationssystem och jämställdhet. Forsknings- & utvecklingsprojekt för hållbar tillväxt

- 14 VINN Excellence Center

- 16 SWEDISH RESEARCH FOR GROWTH – A VINNOVA Magazine

- 17 VINNOVAs satsningar för små och medelstora företag

- 18 EU-projekt: Mer värt än pengar

VI 2006:

- 01 VINNOVAs verksamhet inom Transporter. *För engelsk version se VI 2006:07*

- 02 Årsredovisning 2005

- 03 Paving the Road. For Transport Innovation and Research

- 04 Drivkraft för tillväxt. VINNOVA 2005. *För engelsk version se VI 2006:08*

- 07 VINNOVA's activities within the Transport Sector. *För svensk version se VI 2006:01*

- 08 A driving Force for Growth. VINNOVA 2005. *För svensk version se VI 2006:04*

- 09 Komplexa sammansatta produkter – Projektkatalog 2006

- 10 VINNVINN – Mötesarena för nya affärsmöjligheter och arbetstillfällen
- 13 VINNOVA's activities in Biotechnology.
- 14 Arbetslivsutveckling – VINNOVAs satsningar inom arbetslivsområdet
- 16 Competence Centres in Figures – Kompetenscentrum i siffror
- 17 E-tjänster i offentlig verksamhet. *För engelsk version se VI 2006:18*
- 18 E-Services in Public Administration. *För svensk version se VI 2006:17*
- 19 Effektiv Produktframtagning – Projektkatalog 2006
- 20 Forskning och innovation för hållbar tillväxt. *För engelsk version se VI 2007:11*

VINNOVA Policy

VP 2008:

- 01 VINNOVAs förslag till forsknings- & innovationsstrategi 2009-2012 – Forskning och innovation för hållbar tillväxt

VP 2007:

- 01 Innovativa små och medelstora företag – Sveriges framtid. SMF-strategi från VINNOVA
- 02 Forskningsstrategi för miljöteknik – Redovisning av regeringsuppdrag till Formas och VINNOVA. *Finns endast som PDF*
- 03 Public procurement as a driver for innovation and change

VP 2006:

- 01 På spaning efter innovationssystem. *För engelsk version se VP 2006:02*
- 02 In search of innovation systems. *För svensk version se VP 2006:01*

VINNOVA Rapport

VR 2008:

- 01 Mot bättre vetande – nya vägar till kunskap på arbetsplatsen

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 Arbetsgivarripar för ökad rörlighet – En slututvärdering av projekt om arbetsgivarripar 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*
- VR 2006:**
- 01 Det förbisedda jämställdhetsdirektivet. Text- och genusanalys av tre utlysningstexter från VINNOVA
- 02 VINNOVAs FoU-verksamhet ur ett jämställdhetsperspektiv. Yrkesverksamma disputerade kvinnor och män i VINNOVAs verksamhetsområde
- 03 ASCI: Improving the Agricultural Supply Chain – Case Studies in Uppsala Region. *Finns endast som PDF*
- 04 Framtidens e-förvaltning. Scenarier 2016. *För engelsk version se VR 2006:11*
- 05 Elderly Healthcare, Collaboration and ICT – enabling the Benefits of an enabling Technology. *Finns endast som PDF*
- 06 Framtida handel – utveckling inom e-handel med dagligvaror
- 07 Tillväxt stavas med tre T
- 08 Vad hände sen? – Långsiktiga effekter av jämställdhetsåtgärder under 1980- och 90-talen
- 09 Optimal System of Subsidization for Local Public Transport. *Finns endast som PDF*
- 10 The Development of Growth oriented high Technology Firms in Sweden. *Finns endast som PDF*
- 11 The Future of eGovernment – Scenarios 2016. *För svensk version se VR 2006:04*
- 12 Om rörlighet – DYNAMO-programmets seminarium 12-13 juni 2006
- 13 IP-telefoni – En studie av den svenska privatmarknaden ur konsument- & operatörsperspektiv
- 14 The Innovation Imperative – Globalization and National Competitiveness. Conference Summary
- 15 Public e-services – A Value Model and Trends Based on a Survey
- 16 Utvärdering av forskningsprogrammet Wood Design And Technology – WDAT

Produktion & layout: Incitera & VINNOVAs Kommunikationsavdelning

Tryck: EO Grafiska, www.eo.se

Februari 2008

Försäljning: Fritzes Offentliga Publikationer, www.fritzes.se

Kunskapsekonomin är här – men vad gör vi med kunskapen?

För att företag och organisationer ska klara nya krav och förändringar krävs det inte bara mer utbildning. Det krävs också arbetsplatser som kan fånga upp och utveckla den kunskap som ständigt skapas.

Trots den snabba tekniska utvecklingen organiserar vi ändå vårt arbete på samma sätt som tidigare. Chefer förväntas uppfylla chefsideal som växt fram under helt andra förutsättningar.

I den här boken beskrivs några forskningsprojekt om hur kunskap genereras och hanteras – eller kanske borde hanteras – på olika arbetsplatser.

Här finns belysande bilder från både offentlig förvaltning och näringsliv om outsourcing, projektarbetarens roll och hämmande yrkesgränser vid FoU-avdelningar. Om alternativa ledarskapsmodeller och behovet av nya ledarskapsmodeller. Och konkreta exempel på hur framgångsrikt förändringsarbete kan öka kunskapsflödet mellan olika yrkesgrupper.



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