

På jakt bland forskare och managementkonsulter

*Klinisk forskning och praktisk
kunskapsutveckling inom managementområdet*

.....
TOMMY BERGKVIST

VINNOVA

Titel: På jakt bland forskare och managementkonsulter – *Klinisk forskning och praktisk kunskapsutveckling inom managementområdet*

Författare: Tommy Bergkvist

Serie: Vinnova Rapport VR 2017:04

ISBN: 978-91-87537-65-3

ISSN: 1650-3104

Utgiven: November 2017

Utgivare: Vinnova - Verket för Innovationssystem/Swedish Governmental Agency for Innovation Systems

Diarienummer: 2016-05265

Omslagsbild: Getty images/DrAfter123

Kort om Vinnova

Vinnovas vision är att Sverige ska vara ett globalt ledande forsknings- och innovationsland som det är attraktivt att investera och bedriva verksamhet i.

Vinnova är Sveriges innovationsmyndighet. Vår uppgift är att bidra till hållbar tillväxt genom att förbättra förutsättningarna för innovation. Det gör vi främst genom att ge bidrag till innovationsprojekt och forskning som behövs för att utveckla nya lösningar. Vi satsar också långsiktigt på starka forsknings- och innovationsmiljöer.

Vi stimulerar samverkan mellan företag, universitet och högskolor, offentlig verksamhet, civilsamhället och andra aktörer. Vår verksamhet är även inriktad på att stärka internationell samverkan.

Varje år satsar Vinnova ungefär tre miljarder kronor för att främja innovation. Merparten fördelas genom utlysningar där företag, offentliga aktörer och andra organisationer kan söka finansiering. Alla insatser följs upp och utvärderas kontinuerligt och vi genomför regelbundet analyser av insatsernas effekter.

Vinnova är en statlig myndighet under Näringsdepartementet och nationell kontakthandläggare för EU:s ramprogram för forskning och innovation. Vi är också regeringens expertmyndighet inom det innovationspolitiska området. Vi är drygt 200 personer med kontor i Stockholm och Bryssel.

I publikationsserien **Vinnova Rapport** publiceras externt framtaget material som genererats inom ramen för program och projekt som finansierats av Vinnova. Det kan röra sig om rapporter från enskilda projekt, men även om synteser, utvärderingar, översikter, kunskapssammanställningar, debattskrifter och strategiskt viktiga arbeten.

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 Information där återgivning av Vinnovas synpunkter och ställningstaganden kan förekomma.

Vinnovas publikationer finns att beställa, läsa och ladda ner via www.vinnova.se.

Tryckta utgåvor av Vinnova Analys och Vinnova Rapport säljs via Wolters Kluwer, www.wolterskluwer.se, tel 08-598 191 90 eller kundservice@wolterskluwer.se

På jakt bland forskare och managementkonsulter

*Klinisk forskning och praktiktäna
kunskapsutveckling inom
managementområdet*

FÖRFATTARE: TOMMY BERGKVIST

Titel: På jakt bland forskare och managementkonsulter - *Klinisk forskning och praktisk kunskapsutveckling inom managementområdet*

Författare: Tommy Bergkvist

Serie: Vinnova Rapport VR 2017:04

ISSN: 1650-3104

ISBN: 978-91-87537-65-3

Utgiven: November 2017

Utgivare: Vinnova - Verket för Innovationssystem/Swedish Governmental Agency for Innovation Systems

Diarienummer: 2016-05265

Produktion & layout: Vinnovas kommunikationsavdelning

Tryck: E-Print, Stockholm, www.eprint.se

Omslagsbild: Getty images/DrAfter123

Illustratör Figur 6: Bosse Österberg

Innehållsförteckning

Vinnovas förord	5
Författarens förord	7
1 Inledning och problemställning	9
1.1 Problemställning	10
1.2 Studiens genomförande	11
1.3 Klinisk forskning inom managementområdet	12
2 Klinisk forskning hos managementkonsulter	15
2.1 SIAR	15
2.2 SMG	28
2.3 Monitor	34
2.4 McKinsey, BCG och Bain	35
2.5 Andra managementkonsulter	41
3 Klinisk forskning inom akademien	43
3.1 Handlingsutrymmet för klinisk forskning inom akademien idag	46
3.2 Fenix industridoktorandutbildning	63
3.3 PBI i samarbete med Åbo Akademi	63
4 Sammanfattning av observationer om klinisk forskning	67
5 Framtidsmöjligheter för klinisk forskning inom managementområdet	70
5.1 Förutsättningar för ökad klinisk forskning inom managementområdet	71
5.2 Förslag till åtgärder för att förbättra förutsättningarna för klinisk forskning	72
5.3 En modell för klinisk forskning inom managementområdet	84
5.4 Positiva effekter av klinisk forskning inom managementområdet	87
Källförteckning	89
Figurförteckning	93
Medverkande personer	94
Intervjuguide	96

Vinnovas förord

Den här rapporten handlar om klinisk forskning och praktisk kunskapsutveckling inom managementområdet – hur den kan förstås och hur den idag bedrivs av forskare och managementkonsulter. Den handlar om den kliniska forskningens potential att utveckla kunskap med relevans och mening.

Utmärkande för klinisk forskning, så som den definieras i rapporten, är att den startar i en organisations (klients) önskan om hjälp att lösa ett problem eller en utmaning. Ambitionen är att bidra med en lösning i det enskilda fallet, *samtidigt* som forskaren med vetenskaplig noggrannhet samlar data och fördjupar sig i ett aktuellt problem för att bidra till den vetenskapliga kunskapsutvecklingen.

Vi bör ständigt ställa oss frågan hur vi kan bidra till att samverka mellan akademi och näringsliv leder till kunskap som är relevant. Det vill säga att den möter samhällets och näringslivets problem och utmaningar och att den har potential att bidra till förbättring. Med det som utgångspunkt och motiv har Vinnova, inom ramen för programmet Innovationsledning och organisering, finansierat studien som presenteras i denna rapport.

Rapporten är författaren Tommy Bergkvists produkt. Han bygger stor del av innehållet på intervjuer. I första hand fångar han röster från akademi och akademiska managementkonsulter. Vi hoppas att rapporten ska väcka tankar och mana till dialog om hur forskning kan bedrivas och bidra till relevant kunskap *om* och *för* företag och organisationer.

Vinnova i november 2017

Peter Lindelöf
Direktör och avdelningschef
Innovationsledning

Cassandra Marshall
Programledare
Innovationsledning

Författarens förord

Klinisk forskning bedrivs inom ett antal olika vetenskapliga discipliner men den förknippas antagligen oftast med det medicinska området. Inom företagsekonomi och särskilt managementområdet förekommer den idag sparsamt och bland managementkonsulter har den praktiskt taget försvunnit efter att ha varit en viktig del hos vissa forskningsbaserade managementkonsultföretag.

Klinisk forskning har ett viktigt särdrag jämfört med andra forskningsmetoder och det är att man utgår ifrån att lösa klientens problem och som ett resultat av detta kan forskaren hämta data för sin forskning. Klientens problem kommer i första hand och forskaren i andra, tvärtom jämfört med traditionell forskning. Detta tillvägagångssätt innebär att den kliniska forskningen per definition blir praktisknära och relevant för praktisk användning, egenskaper som ofta efterlyses inom den akademiska forskningen.

I den här studien fokuserar vi på hur den kliniska forskningen idag bedrivs inom akademien och bland managementkonsulter. Studiens rubrik "Klinisk forskning och praktisknära kunskapsutveckling inom managementområdet", har valts för att avgränsa studieområdet till managementutmaningar men också för att vi vill inkludera annan *praktisknära kunskapsutveckling* som grundar sig på omfattande empiri men som inte nödvändigtvis behöver ha samma inslag av *behandling av klienten* som sker inom klinisk verksamhet. Genom att inkludera andra näraliggande praktisknära forskningsmetoder kommer vi att bättre förstå den kliniska forskningens särart, hur den idag produceras i jämförelse med annan praktisknära forskning och konsultering och hur den skulle kunna utvecklas.

Studien har huvudsakligen genomförts under första halvåret 2017 och har finansierats av Vinnova. Ett stort tack till Cassandra Marshall på Vinnova och till alla de andra personer¹ som på olika sätt medverkat i studien.

Stockholm i oktober 2017

Tommy Bergkvist

¹ Se vidare under rubriken *Medverkande personer*, i slutet av rapporten

1 Inledning och problemställning

I den nyligen avslutade studien "Managementkonsulter och forskning – En jämförande studie av sex konsultföretag"² analyseras skillnaderna mellan de tre forskningsbaserade managementkonsultföretagen SIAR, SMG och Monitor, som inte längre existerar som självständiga företag, och de tre amerikanska managementkonsulterna McKinsey, BCG och Bain som nått en global särställning i samma bransch. Studien fokuserar särskilt på de forskningsbaserade managementkonsultföretagens relationer till forskningen och hur dessa relationer tjänat både som framgångsfaktorer och som fallgropar i den stundtals framgångsrika men till slut ödesdigra utvecklingen.

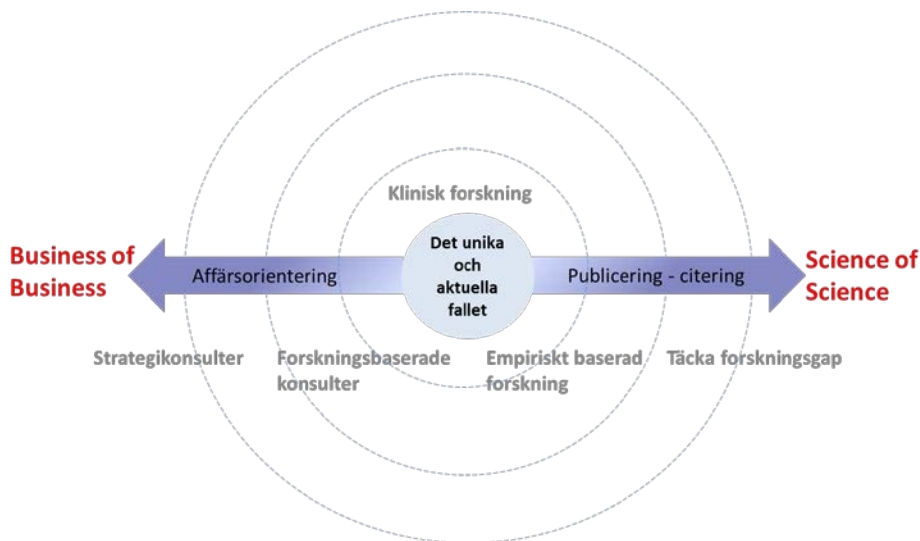
De forskningsbaserade konsultföretagen bedrev stundtals och i varierande utsträckning framgångsrik *klinisk forskning* i sin praktikinära problemlösning och kunskapsutveckling medan de överlevande och nu så framgångsrika konsulterna huvudsakligen utvecklar en industriell konsultationsproduktion där manualer och mera standardbetonade lösningar blir viktiga ingredienser i en alltmer affärsorienterad verksamhet. Man skulle kunna säga att de forskningsbaserade konsulterna fokuserade på det *enskilda och aktuella fallet* medan dagens managementkonsulter försöker hitta *universella lösningar* som passar många företag, enligt någon slags mera generell bild av vad som är det goda företaget.

På motsvarande sätt finns det inom forskningen en strävan att nå mera allmängiltiga och universella lösningar, en vetenskapssyn som vissa delar av den samhällsvetenskapliga forskningen anammat från naturvetenskaperna. Den kliniska forskningen fokuserar initialt på det enskilda aktuella fallet medan forskning som tar sin utgångspunkt i att täcka forskningsgap istället tenderar att röra sig alltmer i den vetenskapsteoretiska riktningen.

Man kan säga att det uppstår ett spänningsfält mellan det unika och det universella både för managementkonsulter och för forskare inom managementområdet. Medan den akademiska forskningen genom sitt meriteringssystem med fokus på publicering tenderar att drivas ifrån ny empiri och mot alltmer teoretiska studier – mot *Science of Science* – leder affärsorienteringen bland managementkonsulter mot ren affärsverksamhet där det handlar om att göra affärer på att hjälpa andra företag att göra bra affärer – mot *Business of Business*.

² Bergkvist, T., 2015. Studien finansierades av SIAR-stiftelsen och initierades av stiftelsens ordförande Ekon. dr Christian Junnelius.

Figur 1 Spänningsfältet mellan det unika och det universella i kunskapsutvecklingsprocessen



I illustrationen ovan ser vi hur den kliniska forskningen och praktisk kunskapsutvecklingen, som tar sin utgångspunkt i det unika och aktuella fallet, på det här sättet i stor utsträckning har övergetts både av managementkonsulterna och av forskarna, genom att båda kategoriernas belöningssystem premierar andra inriktningar. Vad är det vi går miste om genom den här utvecklingen?

1.1 Problemställning

Den kliniska forskningen och praktisk kunskapsutvecklingens fokus på det enskilda fallet och pågående skeenden är ett tydligt alternativ till industriella problemlösningssprocesser och färdiga standardlösningar, å ena sidan, och rent teoretiska studier av research gaps som blir publicerade i högt rankade vetenskapliga journaler, å andra sidan. Men vem driver den kliniska forskningen inom managementområdet idag? Finns det någon samlad kunskapsbank och var hittar man den i så fall? Vem uttolkar aktuella managementproblem och lösningar? Leder den pågående företagsekonomiska forskningen till resultat som går att använda i praktiken för de nu aktuella managementproblemen? Ger den akademiska forskningen ett avgörande tillskott för att klara de löpande utmaningar som management ständigt ställs inför? Skulle forskningen bli mera relevant för praktisk företagsledning ifall den i högre grad utgick ifrån praktiska managementproblem? Klarar sig management i stort sett med den rådgivning och praktiska hjälp man kan få från managementkonsultföretagens medarbetare, dess publikationer och därutöver den kunskap som sprids i media?

Det finns ingen samlad uppfattning och svar på de här frågorna. Delvis beror det sannolikt på att bilden är mycket fragmenterad men antagligen också på att de här problemställningarna kommit i skymundan genom att det idag finns få incitament att

driva den här typen av kunskapsutveckling. Klinisk forskning är å ena sidan förhållandevis tidskrävande och inte tillräckligt affärsmässig för att överleva som konsultverksamhet på helt egen hand och å andra sidan inte heller riktigt den typ av forskning som belönas av rådande meriteringssystem inom akademien.

Det behövs andra drivkrafter för att kunna öka omfattningen av denna typ av kunskapsutveckling men för att möjliggöra detta måste vi starta i en samlad utgångspunkt för den fortsatta utvecklingen för att riktigt veta hur vi ska ta oss an frågeställningen. Vi behöver skapa en mera samlad bild av läget så som relevanta nyckelpersoner uppfattar situationen, utvecklingsbehoven, möjligheterna, utmaningarna och vägen framåt.

I den här studien avser vi att skapa en mera samlad bild av hur klinisk forskning och praktikinära kunskapsutveckling sker inom managementområdet³, både genom managementkonsulternas arbete och genom den företagsekonomiska forskningen, men också hur denna typ av kunskapsutveckling skulle kunna öka i omfattning.

1.2 Studiens genomförande

Den här studien om *Klinisk forskning och praktikinära kunskapsutveckling inom managementområdet* startade vid årsskiftet 2016/2017 och har slutförts vid utgången av juli 2017. Den tar sin utgångspunkt i en tidigare studie av de forskningsbaserade managementkonsulterna⁴ som hade nära relationer till forskningen och i sitt konsultarbete dessutom bedrev klinisk forskning i sina bästa stunder. Ingen av dessa konsultföretag överlevde emellertid som självständiga företag. I den tidigare studien såg vi också hur klinisk forskning endast sparsamt förekom i den akademiska forskningen inom managementområdet och att praktikinära kunskapsutveckling tenderade att minska.

Den nya studien tar fasta på dessa observationer och syftar till att beskriva hur klinisk forskning och praktikinära kunskapsutveckling bedrivs idag inom akademien och bland managementkonsulterna men också att se hur denna typ av kunskapsbildning skulle kunna fås att öka i framtiden.

Studien bygger i huvudsak på ett antal intervjuer med forskare inom det företagsekonomiska området och på intervjuer med managementkonsulter som har goda insikter i klinisk forskning. Närmare 50 personer⁵ har medverkat i studien. Det finns också ett omfattande bakgrundsmaterial som har studerats och som finns refererat som fotnoter där de förekommer och i rapportens källförteckning.

³ Den ursprungligen engelska termen *management* har medvetet använts genomgående i studien, dels för att det numera också är ett svenskt ord (enligt SAOL), dels för att den i sin ursprungliga form har en mera träffande betydelse än den svenska översättningen *ledning av företag, ledarskap*, så som betydelsen anges enligt SAOL. Genom användningen av termen *management* undviker vi att begränsa betydelsen till *ledning av just företag*, efter som vi lika gärna avser *ledning av andra organisationer* men också *ledning på olika nivåer i en organisation som behöver ledning*. Det är också viktigt att särskilja begreppet *management* från *ledarskap*, vilket är mera förknippat med personlig förmåga. Se vidare resonemang om detta i Karlöf, B., 2006.

⁴ Bergkvist, T., 2015.

⁵ Se förteckning under rubriken *Medverkande personer*.

Rapporten sammanfattar resultaten från intervjuer och bakgrundsmaterial och ger i ett sista kapitel förslag till åtgärder och modell för att åstadkomma bättre förutsättningar för den kliniska forskningen och praktisknära kunskapsutveckling i framtiden.

1.3 Klinisk forskning inom managementområdet

Begreppet *klinisk forskning* förknippas i huvudsak med de medicinska vetenskaperna. Själva innebilden är läkaren på ett universitetssjukhus som behandlar patienter samtidigt som läkaren också samlar data om sjukdomstillstånd, behandling och tillfrisknande för sin vidare forskning inom behandlingsområdet, för att senare komma till nytta för ett större antal patienter med liknande symptom och diagnos. Begreppet *klinisk* användes också inom en annan del av medicinvetenskaperna, nämligen läkemedelsutveckling, där den kliniska prövningen avser de faser då läkemedelssubstansen slutligen testas på människor innan den blir föremål för slutligt eventuellt godkännande som läkemedel. I båda fallen rör det sig i huvudsak om naturvetenskapliga discipliner.

Klinisk forskning användes också inom beteendevetenskapliga områden där människor med något slags patologiskt tillstånd ska diagnostiseras och behandlas, till exempel inom psykologi, psykiatri och sociologi. Inom det senare området ser man likhet mellan att behandla människor med psykiska problem och att behandla organisationer, samhällen och samhällslivet. Dessa områden återfinns också inom managementforskningens olika nivåer; individ, organisation och bransch, exemplifierat av de tre disciplinerna ledarskap, organisationsteori och strategiutveckling.

På det här sättet återfinns klinisk forskning också inom managementområdet, där den kliniske forskaren hjälper sin klient samtidigt som data från klientarbetet samlas, uttolkas och ges en normativ innebörd för vidare användning. Man kan säga att både forskaren och klienten drar nytta av den kliniska forskningen – klienten får sitt problem löst medan forskaren får möjlighet att fördjupa sig i ett aktuellt problem och samla data för sin forskning. Detta säkerställer också den praktiska relevansen i forskningen som bedrivs på det här sättet. Ordningen är också viktig – det är här klientens problem som står i första rummet och det är forskaren som blir involverad i klientens problemområde, inte tvärtom som i de flesta andra forskningssituationer.

Användningen av begreppet klinisk forskning inom managementområdet går tillbaka till MIT-professorn Edgar Scheins publiceringar och särskilt ett epokgörande working paper⁶ från 1991 där han använder begreppet *klinisk forskning* (clinical research) i den meningen vi fortfarande definierar begreppet.

So what I am calling "clinical research" is the observation, elicitation, and reporting of data that are available when we are actively engaged in helping organizations.

⁶ Schein, E. H., 1991, sidan 3.

Klinisk forskning inom managementområdet sammanblandas ofta med ett par andra liknande forskningsansatser, framför allt *aktionsforskning* (action research) och *praktikfallsforskning* (case research). Det finns en rad likheter mellan dessa forskningsmetoder men också tydliga skillnader⁷. Likhetererna handlar i huvudsak om att det finns en omfattande involvering mellan forskaren och forskningsobjektet i alla tre metoderna medan det enbart är i klinisk och aktionsforskning som forskaren avser att påverka studieobjektet, med en ytterligare skillnad i att aktionsforskning sker på forskarens initiativ och i klinisk forskning på klientens. Schein⁸ uttryckte det på det här sättet:

Clinical research, then, is an extension of the concept of action research as articulated by Lewin and his followers, but it differs from action research in a very important respect. The essence of clinical research is that someone in the organization has requested some form of help and that the researcher comes into the situation in response to the needs of the client, not her own needs to gather data.

Schein⁹ lägger till några ytterligare karakteristiska som särskiljer klinisk forskning från andra metoder.

So not only does clinical research result from helping activities that are client driven, but the clinician is paid for his services and enters a psychological contract that obligates him to be helpful. This implies that the clinician gives higher priority to the helping process than the research process, and that the researcher has helping skills, not only research skills, or she might not be given access in the first place. But once the helping relationship exists, the possibilities for learning what really goes on in organizations are enormous if we learn to take advantage of them and if we learn to be good and reliable observers of what is going on.

Klinisk forskning inom managementområdet liknar på det här sättet management-konsultering genom att det är klienten som tar initiativet och att det finns ett patologiskt förhållande involverat som den kliniske forskaren/managementkonsulten tar på sig att hjälpa klienten med.

Vi ser tydliga likheter mellan klinisk forskning inom managementområdet och managementkonsultation. Det är naturligtvis inte tillräckligt att managementkonsulten löser klientens problem för att det ska kallas klinisk forskning utan det ska ske med vetenskaplig noggrannhet och bidra till den vetenskapliga kunskapsutvecklingen inom området, vilket underlättas av att managementkonsulterna har forskarutbildning.

Det är sannolikt inte många managementkonsultföretag som har ett större antal disputerade konsulter, bedriver omfattande klinisk forskning och som bidrar till managementforskningen. I en tidigare studie av forskningsbaserade managementkonsulter¹⁰ analyserades tre konsultföretag som stundtals och i varierande utsträckning kan sägas ha bedrivit klinisk forskning inom

⁷ Se Karlsson, C., 2016, sidorna 274-276 för en heltäckande jämförelse.

⁸ Schein, E. H., 1991, sidan 4.

⁹ Schein, E. H., 1991, sidan 4-5.

¹⁰ Bergkvist, T., 2015.

managementområdet. Låt oss börja med att gå igenom hur den kliniska forskningen gick till och vad vi kan lära oss av detta. Vi kommer därefter att på motsvarande sätt behandla klinisk forskning inom akademien och därefter analysera möjligheterna till ökad klinisk forskning inom managementområdet.

2 Klinisk forskning hos managementkonsulter

Av de tre forskningsbaserade managementkonsulterna SIAR, SMG och Monitor, som ingår i den ovan nämnda studien, är det antagligen korrekt att säga att SIAR i högre grad ägnade sig åt klinisk forskning än de två övriga medan SMG stundtals bidrog till klinisk forskning särskilt inom *service management*. Monitor byggde delvis på forskning¹¹ från Harvard men skapade knappast någon klinisk forskning inom sin konsultrörelse.

Låt oss göra en kort genomgång¹² av dessa tre konsultföretag med avseende på den kliniska forskning som kan räknas dit. Avsikten är inte att ge en heltäckande bild av konsultföretagen utan den blir snarare fragmentarisk och helt fokuserad på hur den kliniska forskning som bedrevs gick till.

2.1 SIAR

SIAR¹³ bildades i januari 1966 av Eric Rhenman och några av hans kollegor¹⁴ inom forskargruppen GAU¹⁵ som var en del inom forskningsinstitutet FFI¹⁶ vid Handels-högskolan i Stockholm. Redan något år tidigare hade Rhenman försökt starta en svensk motsvarighet till uppdragsforskningsinstitut som Battell Institute och Stanford Research Institute, vilka han hade kommit i kontakt med under sina forskningsutbyten i USA.

Rhenman såg möjligheterna att kombinera forskning med konsultation och försökte få IVA¹⁷ att ställa sig bakom ett svenskt uppdragsforskningsinstitut, dock utan att lyckas¹⁸. Istället fick Rhenman möjligheten att vid halvårsskiftet 1964 starta GAU som en kontraktsforskningsgrupp inom FFI och med Handelshögskolan/FFI och PA-rådet som huvudmän.

GAU fick eget ansvar för sin verksamhet och sin finansiering och flyttade också till egna lokaler i bottenvåningen på ett hyreshus i Gröndal, långt från Handelshögskolan på

¹¹ Oklart om någon av denna forskning var klinisk men antagligen praktisknära i valda delar.

¹² Textens längd varierar med hänsyn till hur omfattande den kliniska forskningen kan anses ha varit inom respektive konsultföretag.

¹³ Etablerades i form av Stiftelsen Företagsadministrativ Forskning medan verksamheten bedrevs under namnet Swedish (sedermera ändrat till Scandinavian) Institutes for Administrative Research.

¹⁴ Medgrundarna var Curt Berg, Bengt Stymne, Roger Wallis och Christer Wallroth.

¹⁵ GAU är akronym för Gruppen för Administrativt Utvecklingsarbete.

¹⁶ Företagsekonomiska Forskningsinstitutet, senare namnbyte till EFI - Ekonomiska Forskningsinstitutet och 2012 namnbyte till SIR - Stockholm School of Economics Institute for Research; fungerar som paraplyorganisation för 12 av högskolans forskningscentra.

¹⁷ Ingenjörsvetenskapsakademien.

¹⁸ Carlsson, R., 2013 och Stymne, B., 1995.

Sveavägen. GAU fick med sig ett antal FFI-forskare som arbetade med Rhenman inom FFI och de redan påbörjade projekten som fortsatte inom GAU.

GAU blev första steget mot ett eget kliniskt forskningsinstitut. GAU blev första steget mot ett eget kliniskt forskningsinstitut.

Efter hand blev uppdrag från enskilda företag, statliga verk, banker och andra organisationer alltmer framträdande i GAU:s verksamhet. Det rörde sig sålunda i flera fall även om konsultuppdrag.¹⁹

Om GAU skulle utvecklas till ett rent konsultföretag skulle det förlora sitt existensberättigande. Dessutom vore samarbete med de renodlade konsultföretagen viktigt, menade han [Rhenman]. Konsultföretagen kunde ses som viktiga avnämare av GAU:s forskningsresultat. GAU skulle ta fram nya kunskaper och nya metoder. Konsultföretagens roll var att tillämpa kända kunskaper och tekniker. För att GU skulle kunna åta sig ett konsultuppdrag måste detta också erbjuda möjlighet att utveckla ny kunskap eller nya metoder.²⁰

Redan i detta skede tillämpade GAU en av de viktigaste principerna för klinisk forskning, nämligen att det är klienten som tar initiativet till ett uppdrag baserat på klientens upplevda problem och att forskaren endast kan acceptera uppdraget ifall det finns möjlighet att inom ramen för uppdraget samla data och erfarenheter från analys/diagnos, åtgärder/terapi/behandling och effekter/resultatutveckling/tillfrisknande. Men situationen visade sig vid det här tillfället inte mogen att tillämpa klinisk forskning inom managementområdet.

Projekten inom gruppen skulle förverkliga idén om att forskning om företagsledning bäst kunde bedrivas i direkt kontakt med företagen och med siktet inställt på att åstadkomma förändringar. Rhenman ville alltså inte dra någon strikt skiljelinje mellan vad som var forskning, konsultation och förändringsarbete i företagen. Denna inställning stred mot de traditionella akademiska normerna och EFI:s uttalade policy om att inte engagera sig i konsultprojekt. Denna skillnad i värderingar och säkert också Rhenmans behov av självständighet, som ibland kunde upplevas som självsvåldighet, gjorde fortsatt arbete inom EFI:s ram mycket svårt. Rhenman beslöt därför att starta ett eget forskningsinstitut.²¹

GAU:s verksamhet blev kortvarig och endast 1,5 år efter starten flyttades verksamheten över till den nybildade Stiftelsen Företagsadministrativ Forskning, som fortsatte uppdragen under namnet SIAR - Swedish (sedermera ändrat till Scandinavian) Institutes for Administrative Research.

SIAR blev från starten ett helt självständigt uppdragsforskningsinstitut med en blandning av forskningsuppdrag, konsultuppdrag för företag och organisationer men också en omfattande publiceringsverksamhet med eget förlag²². Forskningsinriktningen

¹⁹ Carlsson, R., 2013, sidan 284.

²⁰ Carlsson, R., 2013, sidan 284.

²¹ Stymne, B., 1995, sidorna 380-381.

²² SIAR Dokumentation AB.

dominerade under de första verksamhetsåren och man experimenterade med att organisera verksamheten så att man på bästa sätt kunde förena och dra fördelarna av befruktningen mellan forskning och konsultation.

SIAR hade under denna tid intensivt utbyte med utländska forskare av vilka några stannade upp till ett år. Bland dessa kan nämnas: Walter Buckley, Fred Emery, Larry Greiner, Jay Lorsch och Alvin Zander. För att vinna akademisk respektabilitet uppställdes kravet att alla projektledare inom SIAR skulle ha licentiat- eller doktorsexamina. Detta ledde till ett febrilt rapportskrivande, stött av intensiv seminarieverksamhet. Till dessa seminarier inbjöds ofta forskare från andra discipliner än företagsekonomi och från utlandet för att få hjälp med en mångsidigare tolkning av erfarenheterna från SIAR:s projekt.²³

Redan här fann man stor nytta i att arrangera seminarier med forskare från olika discipliner tillsammans med SIAR:s projektledare för att få till stånd belysning av problem och lösningar från olika perspektiv baserat på olika kompetenser, likt de kliniska forskarna på universitetssjukhuset i de så kallade sittronderna. SIAR kom också att kalla dessa seminarier för kliniska seminarier och de blev ett av de viktigaste och mest särskiljande inslagen i SIAR:s verksamhet.

Under 1971 beslöt man sig emellertid för att starta ett av stiftelsen helägt aktiebolag²⁴ att bedriva den rena konsultverksamheten i för att bättre ta sig an konsultuppdragen. Detta var en anpassning till att man nu ville vara mera affärsmässig och få större kommersiell frihet för konsultuppdragen än att driva denna verksamhet i stiftelseform som har mera av en forskningsidentitet. Att man gjorde det just nu berodde på att flera av medarbetarna ville gå tillbaks till akademien medan Rhenman ville satsa mera på konsultverksamheten²⁵.

SIAR hade då genomgått vad man kallade en kulturrevolution där övriga grundare återvände till akademien medan Eric Rhenman istället drev konsultutvecklingen allt hårdare mot att skapa ett internationellt management-konsultföretag utan fortsatt akademisk koppling. Rhenman berättade om den epifani han upplevde då han märkte att konsultföretaget hade bättre koppling till empirin, var mer kreativa och lärde sig snabbare nya saker än man gjorde inom akademien där det positivistiska vetenskapsidealet tenderade att vända sig till allt enklare undersökningsproblem för att man skulle kunna ställa upp en hypotes som med stor signifikansnivå skulle kunna verifieras – man tenderade att inte ge sig på alltför svårformulerade problem, t ex sådana som företagsledarna i avsaknad av vetenskaplig förmåga ofta gav uttryck för och ville ha snabbt svar på med rimligt användbara rekommendationer.

Rhenman blev alltmer kritisk till den akademiska forskningen som han nu insåg inte kunde ligga i framkant på de aktuella managementproblem som dagens företagsledare kämpar med. Han var också mycket tveksam till den reduktionistiska vetenskapssynen inom akademien där man delade upp

²³ Stymne, B., 1995, sidan 382.

²⁴ SIAR Planning AB.

²⁵ Totalt lämnade 13 seniora medarbetare SIAR vid detta tillfälle, vilket motsvarade nästan 2/3 av medarbetarstabens vid den tidpunkten.

företagsekonomi i ett stort antal deldiscipliner med egna professorer och forskare utan att någon hade ett holistiskt synsätt där man förstod företagsledarens hela sammanhang – att företagsledande handlar om att många olika komponenter och delssystem hänger ihop och att det ofta påverkar hela systemet då man ändrar i något delsystem. Det var också genom denna insikt som affärsidébegreppet uppkom inom SIAR – ett begrepp som förklarar hur ett företags alla affärskritiska komponenter hänger ihop och bildar ett överlägset system för att dominera sitt utvalda segment – hur det går till för företaget att tjäna pengar, som man inom SIAR lite brutalt kallade detta system för dominans.²⁶

Förutom affärsidébegreppet, bidrog SIAR med ytterligare åtminstone tre forskningsbaserade begrepp, som alla fått stort genomslag inom managementområdet genom sitt kliniska ursprung och sin praktiska användbarhet²⁷. Det gäller *intressentmodellen*, den *differentierade branschanalysen* och *serviceföretagens särskilda villkor*. Detta är en tydlig demonstration av vad klinisk forskning kan åstadkomma genom sitt ursprung i praktisk problemlösning, både som analysinstrument och som rekommenderade praktiska åtgärder till förbättringar.

Syftet med dessa översiktliga beskrivningar av de fyra kliniskt baserade begrepp som utvecklades inom SIAR är inte att här bidra till en förståelse för kunskapsområdenas innehåll utan att visa på hur det går till att genom klinisk forskning skapa betydelsefulla bidrag till managementforskningen och praktisk företagsledning. De började alla som enskilda klientproblem men genom den kliniska forskningsprocessen växte de till att bli tillämpbar kunskap för ett mycket större antal fall än enbart det ursprungliga. Låt oss kort se på de fyra olika begreppens kliniska egenskaper.

Begreppsmässiga bidrag

Affärsidébegreppet visar på hur viktigt det är att ett företags alla komponenter och delsystem samverkar på ett ändamålsenligt sätt och att helheten skapar ett överlägset system för att dominera det utvalda marknadssegmentet. Det räcker inte att förbättra enstaka komponenter isolerat för att bli mera framgångsrik, till exempel nya marknader, ny marknadsföring, nya produkter, nya kompetenser, ny organisation, etcetera. Allt hänger ihop och företagandet är inte så uppdelat och ser inte ut som specialiseringen inom ekonomiforskningen – det märker man lätt då man är djupt involverad i att rädda ett företag i allvarliga problem. Man måste veta hur hela företaget fungerar för att våga göra drastiska förändringar och då är upprepade kliniska studier och åtgärdsprogram en överlägsen källa till praktisk användbar kunskap inom managementområdet.

Affärsidébegreppet är en typiskt klinisk skapelse.

Den ekonomiska forskningen, som är starkt inspirerad av den naturvetenskapliga vetenskapssynen, försöker bygga modeller för att förstå hur man ska agera ekonomiskt framgångsrikt men ju djupare man kommer i mikroekonomin där identifierbara

²⁶ Bergkvist, T., 2015, sidan 25 – 26.

²⁷ Utöver dessa fyra begrepp så har SIAR bidragit till ytterligare ett antal kliniska forskningsrön som inte kommer att behandlas här. Det gäller t ex organisatorisk inlärning, metaledning, värdeskapande ägarroll och inte minst hela det metodsynsätt som kom att kallas SIAR-paradigmet eller The SIAR School of Management (se Mintzberg, H., et al, 1998 och Rhenman, E. & Lind, J-L., 1989 och Bengtsson, L. & Skärvad, P-H., 2001).

individer antas agera, desto mindre sannolikt blir det att man skulle kunna konstruera en formel för framgångsrikt företagande. Istället får vi luta oss mot den sociala logiken som är väsensskild från naturvetenskapliga formler och ofta används just för att markera att det finns ett förklaringsätt som kan beskriva det inträffade men att det inte är en lagbundenhet som går att upprepa med samma resultat varje gång, så som är fallet inom naturvetenskaperna.

I dessa fall är den kliniska forskningen nödvändig för att förstå hur den sociala logiken fungerar i varje enskilt fall. Företagsledning innebär i praktiken att hantera ett komplext socialt system där både löpande arbete och extraordinära insatser kräver djupa insikter i social logik och hur den fungerar i praktiken.

Den sociala logiken finns där mänskligt beteende och beslutsfattande har en avgörande betydelse för situationen. Det kan gälla kunden som ska välja mellan konkurrerande produkter, chefen som ska motivera medarbetarna till ytterligare framgångsrika insatser, arbetssökande som ska välja en viss arbetsplats, aktieägare som ska välja att satsa på just vår aktie bland alla andra, journalister som ska skriva något positivt om vårt företag och inte klandra oss för minsta anledning, politiker som ska våga ta ett obekvämt beslut utan att snegla på att bli omvald till nästa mandatperiod.²⁸

Alla dessa hänsyn finns ständigt med i företagsledningens uppgifter och situationsanpassad helhetssyn kom att överskugga tanken på generella modeller för att skapa framgångsrika företag.

Tankarna på att konstruera en generell formel materialiserades naturligtvis aldrig. Istället fortsatte modellbyggandet på olika håll. I slutet av 1960-talet började man inom SIAR använda uttryck som "system för dominans", "framgångsformel" eller "sätt att tjäna pengar" för att beskriva varför företag når en dominerande ställning, blir framgångsrikt och varför företaget tjänar pengar. I början av 1970-talet kom modellen att kallas för "affärsidé" inom SIAR och Richard Normann blev först med att mera offentligt publicera beteckningen affärsidé i sin doktorsavhandling²⁹ som lades fram år 1975.³⁰

Begreppet affärsidé fick snabbt stor spridning och blev praktiskt taget var mans egendom inom managementområdet. Tyvärr så populariserat att den ursprungliga betydelsen försvann och istället uppstod ofta affärsidébeskrivningar som snarare var framtagna av företagets reklambyrå³¹, inte sällan som en helt generisk beskrivning av nedanstående typ.

Vi ska utveckla, producera och sälja lösningar till våra kunders problem med rätt kvalitet till rätt pris så att vi får högsta möjliga kundnöjdhet, motiverade medarbetare, nöjda aktieägare och uppfyller vår roll i samhället.³²

²⁸ Berggren, U., et al 2005.

²⁹ Normann, R., 1975.

³⁰ Bergkvist, T., 2015, sidan 85 – 86.

³¹ Bergkvist, T., 2000, sidan 286.

³² Bergkvist, T., 2015, sidan 87.

Baksidan till alltför praktisknära kunskapsutveckling blir naturligtvis att begrepp och uttryck kan bli så populära och sönderälskade att de mister mycket av sin ursprungliga betydelse och då är antagligen *affärsidébegreppet* i gott sällskap med *open innovation* och *service dominant logic*, för att inte tala om *business models*. Man kan naturligtvis hävda att mera otillgängliga och mera teoretiskt konstruerade begrepp kan få en betydligt längre livstid med bevarad ursprunglig betydelse. Skillnaden är kanske å ena sidan ett robust begrepp som fungerar för långsiktig forskning, och å andra sidan så pass praktisknära begrepp att alla kan relatera till dem och använda dem i sina egna sammanhang med ökande oklar betydelse.

Affärsidébegreppet har naturligtvis en särställning i popularitet när det gäller SIAR:s kliniska forskningsbidrag. Men *intressentmodellen* ligger inte långt efter genom den allt större uppmärksamhet den fått på senare tid, där man än idag har svårt att välja om medarbetarna är vår viktigaste resurs, eller om det är kunden som ska vara i centrum eller om det är aktieägarvärde som gäller eller om det är företagets sociala ansvar som står högst på agendan, vilket visar att företagets alla intressenter i något skede och i någons ögon är viktiga på sitt sätt.

Intressentmodellen i SIAR:s tappning har sitt ursprung i ett uppdrag för SAF som Rhenman fick 1962 under sin tid som forskare vid FFI. SAF och LO hade, sedan Saltsjöbadsavtalet ingicks 1938, sett till att sluta kollektivavtal mellan arbetsmarknadens parter och låtit tvister om hur avtalet ska tolkas lösas genom förhandlingar mellan företaget och fackföreningen. Fackföreningsrörelsen var emellertid inte tillfreds med det sätt på vilket den ekonomiska demokratin utövades och menade att arbete var lika viktigt som kapitalet och arbetarna skulle följaktligen ha lika stort inflytande som aktieägarna.

Till LO-kongressen 1961 publicerades rapporten *Fackföreningsrörelsen och demokratin* och detta fick SAF att tillsätta en referensgrupp för att se till att arbetsgivarnas intresse tillvaratogs. Rhenman fick i uppdrag av referensgruppen att skriva en rapport som klarar ut vad modern ledarskapsforskning har att säga om företagsdemokrati och vilka slutsatser man kan dra utifrån detta. Rapporten publicerades 1964 med titeln *Företagsdemokrati och företagsorganisation*³³ och fick stort genomslag³⁴.

*Bokens teoretiska kärna är "intressentmodellen" som kommit att utöva stort inflytande på svensk företagsekonomisk forskning och undervisning samt på såväl företagsledares som fackföreningsfolks sätt att diskutera i frågor som rör företaget.*³⁵

Rhenman konstruerade inte *intressentmodellen* från grunden utan byggde vidare på Chester Barnards³⁶ tankar som senare utvecklades vidare av Herbert Simon³⁷. Rhenman

³³ Rhenman, E., 1964.

³⁴ Publicerades på engelska 1968 med titeln *Industrial democracy and industrial management: A critical essay on the possible meanings and implications of industrial democracy*.

³⁵ Stymne, B., 1995, sidan 375.

³⁶ Barnard, C., 1938.

³⁷ March, J. G. & Simon, H. A., 1958.

träffade Simon vid sin vistelse på Carnegie Tech 1959 men menade att det ursprungliga intresset för intressentmodellens användbarhet hade han fått av en kollega på Atomenergi som hade varit på en kurs ledd av Stanford Research Institute³⁸.

Det Rhenman kunde visa med intressentmodellen var att det inte bara var arbetsgivarna och arbetstagarna som var intressenter i det man förhandlade om utan det fanns en rad andra parter som också hade sitt intresse att bevaka. En illustration i boken³⁹ visar hur anställda, företagsledning, kommun, ägare, kunder, stat och leverantörer alla på något sätt är intressenter till företaget. Införandet av intressentmodellen i diskussionerna om företagsdemokrati innebar ett nytt språk för den aktuella situationen och bidrog till att SAF fick problemlösningsinitiativet i dialogen med LO.

Även om arbetet med intressentmodellen bygger på en rad teoretiska följdreferenser så var ursprunget till företagsdemokratiarbetet rent kliniskt, dvs det var en klient som upplevde ett problem och som tog hjälp för att lösa det och detta resulterade i ökad förståelse för företagsdemokratin i en mängd andra sammanhang.

I samband med att företagets samhällsansvar, CSR - Corporate Social Responsibility, långt senare kom i fokus så uppstod en renässans för intressentmodellen. Rhenman hyllades av forskare som upptäckt intressentmodellen många decennier efter att han publicerade sin företagsdemokratibok.

In this article we have clarified the historical narrative presented in Strategic Management: A Stakeholder approach (Freeman, 1984) to show that a much larger role was played by Scandinavian thinkers in the development of the stakeholder concept than is currently acknowledged. Most notably we highlight the contributions of the Scandinavian scholar Eric Rhenman who, among other things, contributed the first publication and description of the expression "stakeholder" in management literature assessable to scholars throughout the world and introduced the first stakeholder map to the management literature.⁴⁰

SIAR:s differentierade branschanalys utvecklades inom SIAR i slutet av 1970-talet som en reaktion på den alldeles för ensartade synen på hur konkurrensen fungerar inom en bransch och hur man definierar ett företags branschtillhörighet.

Synen på en bransch var till stora delar hämtad från tillverkningsindustrin och särskilt verkstadsindustrin där produktlivscykeln hade fått stort genomslag. Den förklarade hur en produkt gick igenom olika stadier från innovation via tillväxt till ett moget stadium där förnyelse eller nedläggning blev alternativen. Företag som har en dominerande produkt tenderar att följa samma livscykel som den dominerande produkten, dvs att man till slut hamnar i ett moget läge där det gäller att ta ett grepp om branschstrukturen för att kontrollera den begynnande överkapaciteten som uppstår.

Branschen får ofta sitt namn från de dominerande produkterna, produktionssättet eller den dominerande råvaran, till exempel bilindustrin, varvsindustrin, skogsindustrin eller

³⁸ Stymne, B., 1995, sidan 375 – 376.

³⁹ Rhenman, E., 1964, sidan 36.

⁴⁰ Strand, R. & Freeman, R., E., 2012, sidan 39 – 40.

gruvindustrin. Dessa fyra exempel på branscher är egentligen exempel på fyra helt olika branschlogiker där endast en av dem kan sägas följa produktlivscykeln.

Produktlivscykeln bygger emellertid på att det finns en kärnteknologi som uppfinns, fås att fungera, får sitt kommersiella genombrott och att det sedan skapas resurser för massproduktion med stordriftsfördelar som det ledande företaget kan dra nytta av ända tills kärnteknologin mognar ut och innovationer och produktförnyelse från konkurrerande teknologier kan omkullkasta maktbalansen i branschen.⁴¹

Av de fyra exemplen ovan kan bilindustrin sägas följa produktlivscykeln och har därmed ett stort inslag av kärnteknologilogik. Varvsindustrin har emellertid en helt annan logik. Där finns ingen massproduktion, möjligtvis några liknande fartyg och då kallas de systerfartyg. Kärnteknologierna utvecklas och levereras av underleverantörer, till exempel fartygsmotorer, fartygskonstruktion, lastkranar, navigationsutrustning. Medans skeppsvarven tjänar som en sammansättningsfabrik för enstaka projekt ofta åt en hel rad olika typer av kunder. Varven fungerar som en intermediär mellan kärnteknologi-leverantörerna och de olika applikationsområdena där varvens produkter används. Varven följer en helt annan logik än de kärnteknologibaserade företagen.

De andra två exemplen ovan, skogsindustrin och gruvindustrin, har båda varianter av råvarubaserad affärslogik, där det är viktigt att skilja mellan *icke förnybar*, till exempel malmen i gruvindustrin, och *förnybara* råvaror som man kan *skörda*, till exempel inom skogsindustrin. I tillägg till dessa finns ytterligare ett antal branschlogiker som har sina egna sätt att fungera.

Upptäckten av de olika branschlogikerna skedde i kliniska situationer där tidigare förklaringsmodeller inte längre fungerade. Den intermediära logiken uppstod i den svenska varvsindustrins kris på senare delen av 1970-talet. Det visade sig i ett uppdrag för Industridepartementet, som handlade om så kallade alternativa produkter för de nedläggningshotade skeppsvarven, att varven inte tillverkade produkter baserade på en kärnteknologi som följde produktlivscykeln utan snarare var en sammansättnings-industri där olika kärnteknologier samlades och utformades för att passa olika kundsegment.

Upptäckten växte fram i flera så kallade kliniska seminarier där SIAR:s konsulter diskuterade de olika uppdragen inom varvsindustrin och sina erfarenheter från andra industrier och hur dessa skildes åt på en rad punkter. En ren klinisk utvecklingsprocess där klient med stora problem ville ha hjälp och där de kliniska konsulterna både kunde hjälpa varvsindustrin och samtidigt samla kritisk erfarenhet för att vidareutveckla synen på olika branschlogiker.

På motsvarande sätt utvecklades de övriga branschlogikerna⁴². Andra kliniska situationer och hela SIAR:s differentierade branschanalys kom att bli ett helt system för analys av olika branschlogiker framtaget i praktisk problemlösning i hundratals klientuppdrag. Det

⁴¹ Bergkvist, T., 2000, sidan 277.

⁴² Särskilt servicelogiken som vi ska behandla som ett eget forskningsbaserat koncept här nedan.

krävs antagligen omfattande klientuppdrag och klinisk forskning för att skapa den här typen av systemkoncept med stort förklaringsvärde och praktisk användbarhet.

En viktig egenskap i den differentierade branschanalysen är att de olika branschlogikerna inte är ett sätt att klassificera olika branscher som tillhörande den ena eller andra logiken. Det kan tyckas så när vi ovan t ex påstår att varvsindustrin följer en intermediär logik. Det betyder att det intermediära branschlogikperspektivet har ett stort förklaringsvärde för att förstå varvsindustrin sätt att fungera men att varvsindustrin också kan ha inslag av andra logiker, till exempel projektlogiken och servicelogiken.

Detta gäller för de flesta branscher och företag dessutom. Är Ericson ett kärnteknologi-företag, serviceföretag eller projektaffär? Alla tre perspektiven är tydliga i detta fall och så är det ofta med dagens komplexa företag och branscher – man hittar lite av varje om man bedriver klinisk forskning i dessa företag.

Frågan om klassificering eller perspektiv är helt central för att förstå den differentierade branschanalysen och tillhörande branschlogiker. Att försöka klassificera alla branscher låter sig inte göras – det är ett naturvetenskapligt och positivistiskt synsätt som inte leder någon vart. Det exemplifieras väl av en diskussion med Mike Porter i början av 1980-talet där skillnaderna mellan klinisk forskning och en positivistisk skrivbordsansats blir riktigt tydliga⁴³.

Detta är en bra illustration till hur viktigt det var att vi tillräckligt tidigt såg den positivistiska klassificeringsfällan som en fiende. Vi fick ytterligare stöd för denna föreställning vid ett besök hos Mike Porter på Harvard Business School i november 1982 strax efter att boken "Krävande företagsledning" hade publicerats och då vi hade utvecklat vår differentierade branschanalys till att omfatta det slutliga större antalet branschperspektiv.

Porter förklarade i vårt möte att han försökte klassificera alla branscher enligt de fem av honom identifierade generiska variablerna som definierar konkurrenskraft, nämligen koncentration, produktdifferentiering, grad av mognad, teknologiska förändringens roll samt grad av globalisering. Han medgav att han hade problem med att klassificera alla sina branschcases och att han höll på att arbeta sig fram emot ett oändligt antal olika alternativ. Porter hävdade att det bästa med SIAR:s referensram var att vi inte kallade den ett klassificeringsschema utan snarare olika perspektiv eller linser genom vilka vi kan observera olika värdeelement i värdekedjan under dynamisk utveckling. Han erkände också att han hade vissa problem att klassificera vissa branscher eftersom alla hans kategorier inte var ömsesidigt uteslutande. I vad han kallade "mixed cases", dvs där exempelvis både service- och kärnteknologiperspektiven är relevanta i någon utsträckning, menade Porter att SIAR:s angreppssätt var det mest fruktbara.

Vi fick aldrig möjlighet att diskutera detta ämne igen med Mike Porter men han lät senare hälsa genom en av våra kollegor vid SIAR:s Bostonkontor att han på

⁴³ Diskussion med Mike Porter och de två SIAR-konsulterna Tommy Bergkvist och Carsten Dahlman under utvecklingsarbetet med SIAR:s differentierade branschanalys.

grund av de tankeställare han fått i våra diskussioner om branschanalys hade blivit avsevärt försenad med sitt nya bokmanus där han försökte komma ur sitt branschklassificeringsproblem.⁴⁴

Servicelogiken är inte bara en av branschlogikerna i SIAR:s differentierade branschanalys utan också ett av de kliniskt baserade begrepp som utvecklades inom SIAR och som fått stort genomslag inom managementområdet genom att ta sig an en omfattande sektor inom näringslivet som inte blivit vederbörligen uppmärksammas⁴⁵. *Servicelogiken* är ett dominerande perspektiv i praktiskt taget alla serviceföretag⁴⁶ men också flitigt förekommande i de många industriföretag.

Intresset för serviceföretagens situation tog ordentligt fart inom SIAR 1976 då dåvarande chefen för städbolaget ASAB⁴⁷, Lennart Agneby kontaktade Eric Rhenman för att få vetenskapligt stöd i en tvist med ett fackförbund som organiserade städpersonalen på ett sjukhus i stockholmstrakten. ASAB hade offererat ett städuppdrag på sjukhuset men fackförbundet var emot att sjukhuset skulle outsource städningen till ett privat företag. Detta var inte enbart ett lokalt problem utan kunde få omfattande konsekvenser för privat tjänsteverksamhet inom offentliga sektorn och Agneby vill få Rhenmans stöd på vetenskaplig grund att det var ett företagsekonomiskt felaktigt förfarande att låta sjukhusen driva egenregiverksamhet utanför kärnverksamheten i sjukhusen.

Detta drog igång ett viktigt kunskapsområde inom SIAR, baserat på ett upplevt klientproblem, samtidigt som en stor omvälvning av servicesamhällets situation och serviceföretagens särskilda affärslogik inleddes. Det blev också starten på en omfattande klinisk kunskapsutvecklingsprocess där många ledande serviceföretag blev klienter och bidragsgivare till den teoribildning om *service management* som efterhand utvecklades.

Det var framför allt två så kallade *multi client-studier* som bidrog till en stor del av den initiala kunskapen om serviceföretagens speciella situation och affärslogik. Dessa två studier genomfördes inom SIAR under ledning av Richard Normann och med ett tiotal andra SIAR-konsulter involverade. Den första *multi client-studien* genomfördes under 1977-78 och omfattade ett tjugotal ledande serviceföretag⁴⁸ i framför allt Sverige och byggde på ömsesidiga bidrag – SIAR bidrog till att förbättra serviceföretagens situation genom att identifiera den speciella servicelogik som råder bland dessa företag men också att tydliggöra serviceföretagens speciella situation inom svenskt näringsliv, samtidigt som serviceföretagen bidrog med kunskap om dessa speciella förhållanden – en fruktsam klinisk forskningsprocess.

Den andra *multi client-studien* genomfördes under 1978-79 med ett liknande upplägg som den första men hade huvudsakligen internationella deltagande serviceföretag från

⁴⁴ Bergkvist, T., 2000, sidan 280 – 281.

⁴⁵ *Servicelogiken* dominerar tjänstesektorn som utgör ca 80 % av sysselsättningen i Sverige och därtill en stor del av industriföretagens verksamheter.

⁴⁶ Idag används oftast uttrycket tjänsteföretag men i den här skrivningen som beskriver situationen på 1970- och 80-talet används det då vanligaste uttrycket serviceföretag.

⁴⁷ Då dotterbolag till Electrolux men senare förvärvat av ISS.

⁴⁸ Bland deltagarna fanns ledande serviceföretag såsom Asab, EF Education, Securitas, VBB, med flera.

Europa. Båda dessa studier producerade en omfattande kunskapsbas som blev huvudinnehållet i SIAR Service Industry Program.

I det här skedet hade kunskaperna om serviceföretagens särart utvecklats så långt att Richard Normann vill driva konsultuppdragen och konsultverksamheten enligt de nyvunna kunskaperna och beslutade sig för att lämna SIAR och starta ett eget forskningsbaserat konsultföretag, SMG – Service Management Group, i januari 1980⁴⁹.

Metodmässiga bidrag

Klinisk forskning inom managementområdet har den egenheten att forskaren nästan aldrig vet vart den kommer att leda innan klienten blivit hjälpt och därför inte heller vilka forskningsdata man kan förväntas få med sig från processen till sin vidare forskning. Eftersom det är klientens problem som styr, enligt definitionen på klinisk forskning, så kommer forskarens kunskapsutveckling i andra hand och kommer helt att styras av hur det verkliga problemet kan hanteras både vad gäller diagnos och rekommenderade åtgärder.

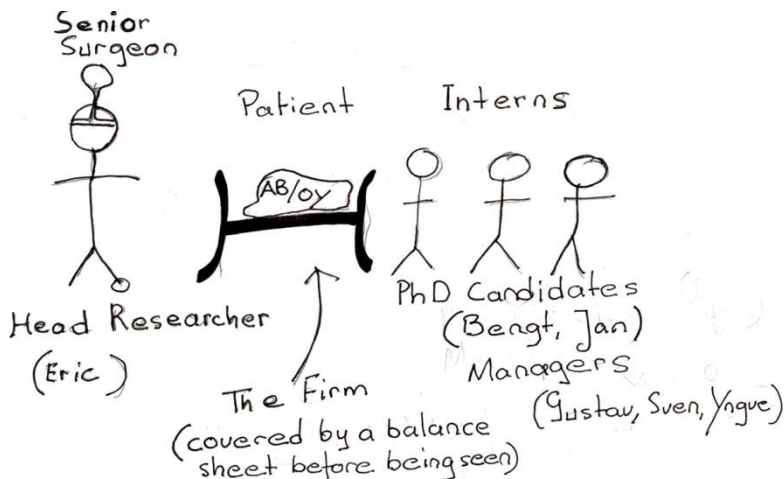
Att det var klientens problem som kom i första hand och att det var klientens hela sammanhängande problemkomplex som måste nystas ut, hade sitt speciella uttryck inom SIAR där det ofta formulerades som: "vi måste lägga hela patienten på bordet". I figuren nedan illustreras detta i en skiss tecknad av en av SIAR:s grundare Bengt Stymne⁵⁰, som i det här fallet har lagt patienten i sängen⁵¹ och inte bara har med SIAR:s forskningsbaserade konsulter utan också representanter från det aktuella företaget för en gemensam uttolkning av diagnos och lämplig behandling som helt och hållet utgår ifrån patientens alla åkommor och sammanhängande trauman.

⁴⁹ Mera om den kliniska forskningen inom SMG finns under egen rubrik.

⁵⁰ Ingår i en presentation om klinisk forskning som Bengt Stymne höll vid ett seminarium i Helsingfors 2009, arrangerat av SIAR.

⁵¹ Bengt Stymne gör en poäng av att patienten inte ligger på operationsbordet i det här läget utan i sin sjuksäng då rondan går förbi. Uttrycket som användes inom SIAR var faktiskt "patienten på bordet" och detta är naturligtvis inte helt korrekt med tanke på att det i så fall avser ett senare läge efter ronderna då man bestämt sig för behandling och åtgärderna ska sättas in.

Figur 2 Patienten på bordet



Den kliniska forskningen inom sjukvården har i flera avseenden varit en förebild inom SIAR för hur klinisk forskning inom managementområdet ska bedrivas⁵². Inte bara att man måste se till att hela patienten blev frisk och därmed ha ett brett angreppssätt och bred kompetens, åtminstone i starten innan alla åkommor diagnostiserats. De första symptomen behöver inte vara källan till det onda, varken för patienter eller för klienter, utan det gäller att gå till botten med diagnosen.

Det fanns antagligen flera skäl till varför SIAR valde att fokusera på den kliniska metoden med stark inspiration från sjukvården.

The SIAR group adopted the clinical research methodology at an early stage. There were probably several reasons for this. First, it is not unlikely that the hospital project provided inspiration for such a choice. Secondly, both Eric Rhenman and his collaborator Bengt Stymne had a number of friends in the medical profession, with whom they discussed their research. Thirdly, during the late 1960s there was a tendency to regard organizations as living systems (e.g. von Bertalanffy 1955), and analogies were often drawn between medical and organizational research. Fourthly, it is worth noting that an action-research-oriented Norwegian, Eric Thorsrud, was a member of the SIAR board.⁵³

Det var inte okontroversiellt att bedriva forskning i så nära relation till klienten att man också löste klientens problem och sjukvården fick åter tjäna som god förebild.

Some of the management professors offering consulting services have actually defended these activities by stressing the need for business academics to remain in touch with practice. For example, the late Eric Rhenman, a Swedish

⁵² Rhenman, E., 1969.

⁵³ Engwall, L., et al, 2002, sidan 43.

management professor and founder of the consulting firm SIAR, argued that management professors, like their colleagues in medicine, need to have 'patients' making it possible for them to do 'clinical research'.⁵⁴

I det metodappendix som Richard Normann i slutskedet adderade till sin doktors-avhandling⁵⁵ förklarar han hur sökprocessen till en ny metodsyn som passade hans fokus på inläring gick till och hur hans erfarenhet som kliniker präglade processen.

Drivkrafterna har främst varit min otillfredsställelse med traditionella positivistiska metoder, men också en efter hand ökad medvetenhet om min roll som förändringsinriktad organisationskliniker.⁵⁶

Normann betonar att *förändring* av studieobjektet eller klienten har varit viktiga erfarenheter och att just den här typen av forskningsmetod, där man avsiktligt söker att förändra klientens situation, leder till en klinisk forskningsmetod snarare än ett positivistiskt alternativ. Ett av de viktigaste elementen i klinisk teori är enligt Normann⁵⁷ *Interventionsmodellerna*, som beskriver hur klinikern kan ingripa i aktörssystemets kunskapsutvecklingsförlopp.

Inom SIAR användes så kallade kliniska seminarier för att diagnostisera klientproblem och formulera rekommenderade åtgärder. Detta liknar sjukhusen sitttronder⁵⁸ där man tar in kollegor från andra specialiteter för fokuserad problemlösning i särskilt svåra fall.

I dessa kliniska SIAR-seminarier försågs deltagarna med data från det aktuella klient-fallet, i synnerhet väldokumenterade protokoll från intervjuer med ledande aktörer inom företaget, kunder, leverantörer, branschföreningsaktörer, journalister, lokala politiker och i förekommande fall också konkurrenter – allt enligt den så kallade intressentmodellen.

Intervjuprotokollen var extremt noggrant dokumenterade och hade en tydlig fenomenologisk prägel – man dokumenterade det man såg och hörde, både vad intervjupersonen sa och hur det såg ut i övrigt i intervjusituationen. Det fanns ett tydligt inslag av att vilja excellera i observationer och många av intervjuprotokollen var så verklighetstroga att man en tid efter att man läst dem inte var helt säker på om man varit med i intervjusituationen eller bara läst om den. Detta var en av de allra viktigaste ingredienser i SIAR:s kliniska forskning.

Intervjudata bestod inte bara av fakta som framkommit, utan i hög grad också av den merinformation som kunde observeras under intervjutillfällena. Baktanken var att i rekommendationerna kunna välja de lösningar som inte nödvändigtvis var de allra bästa objektivt sett, utan en nivå på den föreslagna lösningen som man bedömde att det var möjligt för den aktuella ledningen att ta till sig och verkligen genomföra.

⁵⁴ Engwall, L., 2012, sidan 374.

⁵⁵ Normann, R., 1975.

⁵⁶ Normann, R., 1975, sidan 241.

⁵⁷ Normann, R., 1975, sidan 254.

⁵⁸ Som kompletterar den så kallade "springronden" där läkare och övrig vårdpersonal går runt hos patienterna.

Dessa intervjuprotokoll dokumenterades i vad som kallades UPM – Utrednings-PM, där också andra typer av data samlades. Varje konsult i SIAR hade sin egen UPM-serie med löpande numrering⁵⁹.

UPM-systemet stödde den enskilde konsultens eget arbete och personliga utveckling. Genom att förväntas dokumentera såväl primärdata som den egna uppfattningen skärptes såväl respekten för fakta som den egna tankedisiplinen i uttolkningen och slutsatserna. UPM-serien blev också den enskilde individens personliga arkiv, där vederbörande kunde gå tillbaka och jämföra aktuella frågor med tidigare erfarenheter. [...] Men UPM-ens roll som kommunikations-instrument innebar också att de var tillgängliga för alla. UPM-systemet var fullständigt öppet och lättillgängligt. [...] Det öppna UPM-systemet var inte endast viktigt för informationstillgängligheten i ett aktuellt projekt. Här gavs också rika tillfällen att ta del av kollegors och seniora medarbetares funderingar och idéutveckling kring olika frågeställningar.⁶⁰

Den kliniska forskningskulturen i SIAR höll i sig i varierande grad under SIAR:s verksamhetstid. Redan från starten 1966 var den ett viktigt ingångsvärde, till fusionen med Bossard 1990 då SIAR-Bossard Nordic, som i huvudsak bestod av den gamla SIAR-strukturen i Norden och Baltic Rim, kunde fortsätta traditionen i mindre skala⁶¹. Detta fram till 1997, då hela Groupe Bossard förvärvades av Cap Gemini-gruppen och integrerades i dess konsultbolag Gemini Consulting, som i huvudsak var SAP-konsulter. SIAR-Bossard Nordic löstes upp och praktiskt taget alla kvarvarande SIAR-konsulter lämnade och därmed var den kliniska forskningstraditionen i SIAR definitivt över^{62 63}.

2.2 SMG

SMG, som ursprungligen stod för Service Management Group, grundades i huvudsak på den kunskap om service management som ursprungligen utvecklades inom SIAR:s Service Industry Program under andra halvan av 1970-talet. Med denna förhistoria inom SIAR, startade Richard Normann SMG den 1 januari 1980, för att bygga upp ett

⁵⁹ SIAR:s UPM-arkiv finns bevarat hos Centrum för Näringslivshistoria <http://naringslivshistoria.se/> och finns tillgängligt för forskare efter godkänd begäran hos SIAR-stiftelsen <http://www.siar.a.se/>. Arkivet innehåller UPM-serier från 588 SIAR-konsulter, totalt flera hundra tusen sidor klinisk data och därmed sannolikt helt unikt i sitt slag. Ett pilotprojekt som handlar om att digitalisera och göra hela SIAR:s UPM-arkiv sökbar, håller på att genomföras, för att utreda möjligheterna att låta detta unika kliniska dataarkiv bli lättare tillgänglig för forskningen.

⁶⁰ Carlsson, R., 2000, sidan 353 – 354.

⁶¹ SIAR:s värderingar var väsensskilda från Bossards inte minst när det gällde synen på öppenhet med data och kunskaper. SIAR:s UPM-system vore otänkbart i Bossard, där man höll sina kunskaper helt personliga och inte ens delade med sig till sina närmaste kollegor. Den dominerande värderingen var snarast att egen kunskap ger makt och att bygga kollektiv kunskap eller vara en organisation för inläring var helt otänkbart.

⁶² SIAR bedrev inte bara framgångsrik klinisk forskning, så som det beskrivs i den här texten, utan var också ett framgångsrikt managementkonsultföretag. I tidskriften Ledarskaps kartläggning 1990 av managementkonsulterna (Ledarskap nr 6-7 juni 1990) placerade sig SIAR exempelvis på första plats när det gäller förtroende och på andra plats efter BCG respektive McKinsey när det gäller Kompetenta konsulter respektive Bra på problemformulering. Redaktören för Konsultvärlden Lacke Karlberg, skrev i Dagens IT den 29 oktober 1996 då nyheten om Cap Geminis övertagande blev offentlig att " ... ständigt hungriga konsultkoncernen Cap Gemini tar över kronjuvelen i svensk managementkonsulting – SIAR".

⁶³ En bredare analys av SIARs framgång och dess svårigheter finns i Andréson, A., et al, 2012.

internationellt konsultföretag specialiserat på serviceföretagens speciella situation. Förutom det omfattande kunskapskapitalet, följde inledningsvis endast en SIAR-konsult⁶⁴ med från SIAR till SMG.

Ungefär samtidigt med SMG:s start kom Jan Carlzon till SAS för att som koncernchef⁶⁵ inleda en omfattande och omtalad omstrukturering av det förlusttyngda flygbolaget. SMG och framför allt Richard Normann blev en av många konsulter som anlätades för omstruktureringen av SAS.

I förändringsarbetet med SAS fick Normann anledning att ifrågasätta sin syn på värdeskapande enligt affärsidébegreppet, som han själv varit djupt involverad i att skapa under sin tid på SIAR, samtidigt som ledningen i SAS fick ett nytt sätt att strukturera sin nyligen framtagna problembild av SAS. Istället för högprioriterade problem som uttrycktes som; *alltför gamla flygvärdinnor, planen är försenade* och liknande formuleringar gav Normann ledningen ett nytt sätt att strukturera problemen. Ett sätt som i huvudsak baserades på hur värdeskapandet i praktiken gick till i SAS. Normann formulerade också ett mera passande begrepp för att beskriva sättet att leda serviceföretag, som kom att kallas *Service Management* i boken med samma namn som publicerade 1983⁶⁶.

Tillkomsten av begreppet Service Management är en tydlig klinisk process där det gamla affärsidébegreppet, så som det formulerats av Normann nästan tio år tidigare, inte tog i beaktande några av de komponenter som visade sig vara helt avgörande för serviceföretagets verksamhet.

Om vi utgår ifrån Normanns illustration av affärsidébegreppet i hans doktorsavhandling⁶⁷ från 1975, kan vi se hur Service Management-begreppet härstammar härifrån, men har vissa för serviceföretagen viktiga tillägg.

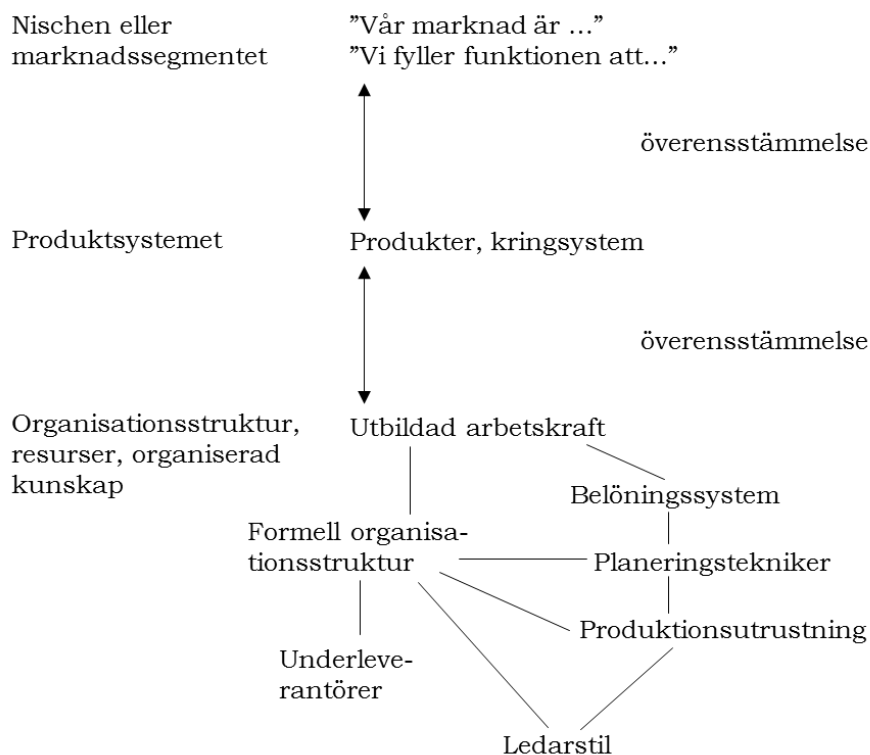
⁶⁴ Ingemar Gärdborn, som sedan lämnade SMG drygt ett år efter starten. Några år senare började Carl-Olof Olsson på SMG och under ett antal år medverkade Dennis Boyle i UK och Bill Frost i Paris som underkonsulter via sina egna bolag.

⁶⁵ Jan Carlzon anställdes som vice vd i SAS i september 1980 och var koncernchef 1981 till 1993.

⁶⁶ Normann, R., 1983.

⁶⁷ Normann, R., 1975, sidan 44.

Figur 3 En första illustration av begreppet affärsidé



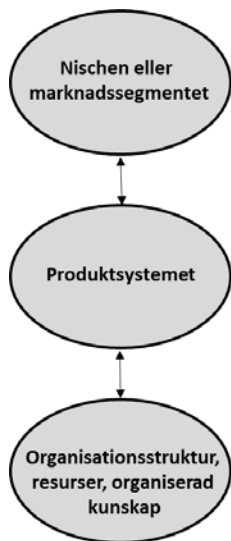
Illustrationen visar fler exempel på viktiga komponenter i affärsidébegreppet än en generell modell över begreppet. Normann påpekar att modellen visar tre huvudingredienser i en affärsidé.

Det framgår också tydligt i vänsterkanten av modellen att uppbyggnaden följer värdekedjans logik som i huvudsak präglar tillverkande industriföretag. Det är de tre huvudingredienserna Organisationsstruktur/resurser/organiserad kunskap, som tillsammans med Produktsystemet och Nischen/marknadssegmentet, bildar de huvudsakliga stegen i industriföretagets förädlingsprocess.

Affärsidémodellen skulle i en mera allmängiltig och förenklad form kunna illustreras enbart med tre huvudbegrepp i förädlingsprocessen/värdekedjan, enligt illustrationen nedan⁶⁸.

⁶⁸ Se till exempel Bergkvist, T., 2010.

Figur 4 Huvudingredienserna i affärsidébegreppet

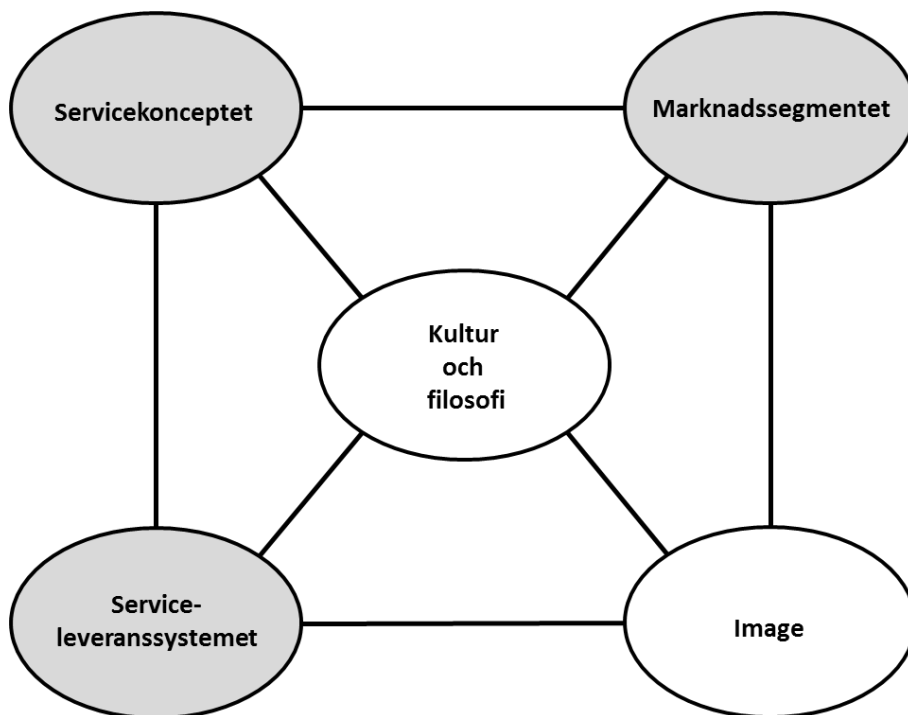


Illustrationen ovan innehåller samma tre huvudingredienser som i Normanns ursprungliga affärsidéillustration och visar i illustrationen nedan hur de, med en mera serviceorienterad benämning, också utgör tre hörnstenar i Service Management-begreppet⁶⁹, enligt det sätt på vilket det publicerades i boken *Service Management*⁷⁰. Till service management-begreppet har lagts de två ingredienser som är specifikt hämtade från serviceföretagens affärslogik, nämligen *Kultur och filosofi* samt *Image*.

⁶⁹ Markeringen av de tre komponenterna finns inte i originalversionen utan har kommit till här för att poängtera likheterna med affärsidébegreppet.

⁷⁰ Normann, R., 1983, sidan 36.

Figur 5 Service management systemet



Genom kliniskt konsultarbete kunde det gamla ikoniska begreppet affärsidé utvecklas till att mera specifikt vara applicerbar på serviceföretagens situation. En ny modell med motsvarande stora genomslag kunde skapas. Utvecklingsarbetet visar hur kliniskt konsultarbete kan utveckla en teoretisk modell.

Modellen har nu som synes blivit mera generell än affärsidéillustrationen, men inte så dynamisk att den värdeskapande processen framgår som en värdekedja likt den i affärsidémodellen. Detta kanske med baktanken att serviceföretag, inte lika ofta som industriföretag, kan beskriva sin värdeskapande process som ett linjärt förlopp i form av en värdekedja utan snarare som en *värdestjärna* eller *värdeskapande system*. Just dessa två sistnämnda begrepp fick stort genomslag då de presenterades, först som en artikel av Normann och hans forskarkollega på SMG, Rafael Ramirez, i Harvard Business Review 1993⁷¹ ⁷²och året efter som bok med titeln *Designing interactive strategy – from value chain to value constellation*⁷³.

Det var åter kliniskt konsultarbete som fick SMG att försöka formulera hur serviceföretagens värdeskapande sker i olika samverkansformer. I ett stort klientuppdrag för KF

⁷¹ Normann, R. & Ramirez, R., 1993.

⁷² Normann publicerade sällan i vetenskapliga tidskrifter. Förutom nämnda artikel i HBR publicerade Normann redan 1971 sin lic.-avhandling i den högrankade journalen ASQ, med titeln *Organizational innovativeness: Product variation and reorientation*.

⁷³ Normann, R. & Ramirez, R., 1994.

gick man till botten med Kooperationens grundidé att samverka både vad gäller konsumentkooperationen och producentkooperationen. Det så kallade *co-production* visade att det är många parter som samverkar i värdeskapande, inte bara i Kooperationen utan också i många andra serviceföretag eller rättare sagt i andra värdeskapande servicesystem bestående av många olika företag och ibland med kunderna djupt involverade i utvecklingsprocessen.

Värdestjärnan fick stor genomslagskraft för att förstå hur olika de värdeskapande processerna är i industriföretag respektive i företag, ofta nätverk av samverkande företag, som skapar olika slags tjänster. Denna insikt var direkt driven från kliniska erfarenheter där den traditionella synen på värdekedjan inte längre fungerade som förklaringsmodell. De kliniska erfarenheterna finns dokumenterade i boken *Samverkansspionjärerna: Vinnarna i den nya ekonomin* med Richard Normann och Lennart Nordfors som författare⁷⁴.

Efter fusionen med Sifo 1990 inspirerades SMG att intressera sig mera för omvärlds- och framtidsfrågor, genom Sifos starka fokus på detta område. Sifos många uppdrag inom området bidrog till att nya koncept kunde byggas utifrån upplevda klientproblem i dessa uppdrag. Klienterna var inte bara intresserade av vad folk tyckte om framtiden utan ville veta hur deras företag borde se ut för att möta framtidsfrågorna på bästa sätt. En metod för scenarioutveckling utvecklades som ett svar på klienternas önskan och nya affärsmodeller kunde utformas som mötte framtidens behov. Scenariometoden inspirerades också av egna klientföretag som arbetade med detta, t ex Shell som länge haft anledning att fundera på framtiden efter oljan. Scenariometodiken drevs av klientbehov men utvecklades inte bara till ett viktigt praktiskt verktyg utan också inom akademien där exempelvis Rafael Ramirez fortsätter utvecklingen på Oxford University som director of the Oxford Scenarios Programme.

Multi client-studier har varit en framgångsrik klinisk metod för SMG, inte minst som kunskapskapital i starten, men också vid flera andra tillfällen senare. I slutet av 1990-talet genomfördes ett omfattande multi client-projekt som handlade om sjukvårdens organisation. Huvuduppdragsgivare var Region Skåne med ett antal företag som medverkande intressenter och sponsorer, av typ läkemedelsföretag, försäkringsbolag, banker och flera andra. I det kliniska uppdraget tillämpades modern service management i stället för sjukvårdens traditionella industrilogik och ett nytt sätt att se på sjukvårdsproduktion skapades tillsammans med de deltagande klienterna. Konceptet fick stor genomslagskraft och publicerades i boken *Vårdens chans – en modell för morgondagens vård och omsorg* med Bert Levin och Richard Normann som författare⁷⁵.

Normanns sista bok *Reframing business: When the map changes the landscape*⁷⁶, som publicerades 2001, blev mera av ett testamente över ett liv i gränslandet mellan forskning och konsultation, ofta som klinisk forskare. Under 2003 försattes SMG i konkurs efter en rad

⁷⁴ Normann, R. & Nordfors, L., 1999.

⁷⁵ Levin, B. & Normann, R., 2000.

⁷⁶ Normann, R., 2001.

ägarförändringar där man till slut hamnade som dotterbolag till det norska IT-företaget Itera. Kort tid efter avled Normann efter en längre sjukdomsperiod⁷⁷.

2.3 Monitor

Monitor är det tredje av de forskningsbaserade managementkonsultföretagen som, tillsammans med SIAR och SMC, ingår i den tidigare refererade studien⁷⁸. Antagligen är det minst förknippat med klinisk forskning av de tre. Genom sin koppling till Harvard Business School och framför allt Michael Porter, fick Monitor från starten en akademisk och vetenskaplig profil. Förutom Porter var flera av de andra grundarna också Harvard-professorer, Thomas Craig, Mark T Thomas, Mark Fuller som var assistant professorer och hans bror Joseph Fuller som var Harvard-MBA samt Michael Bell som rekryterades från Bain. Trots de akademiska meriterna var det sannolikt mest entreprenörsanda som var den viktigaste drivkraften i utvecklingen av konsultbolaget. Ingen av grundarnas tidigare forskning kom att ligga till grund för Monitors verksamhet, inte ens Porters rikliga produktion.

Porter hade doktorerat på Harvard University och var makroekonom. Studier av den amerikanska konkurrensbegränsningslagstiftningen fick honom att bygga vidare på det som egentligen var hinder för konkurrens enligt denna lagstiftning. Han menade att om företag kan bygga upp sådana hinder för andra att komma in, så kunde man hålla ute konkurrensen och därmed lättare tjäna pengar på sin marknad, enligt det som konkurrenslagstiftningen var till för att undanröja. Hans konsultation var också makroorienterad, gärna så kallade landsstudier där Porter och hans team undersökte ett antal länders konkurrensförmåga⁷⁹. Dessa konsultuppdrag utfördes inte som Monitor-uppdrag utan mera i kraft av att vara Harvard-professor eller kanske snarare för att han var just Michael Porter. Hans största bidrag var sannolikt att han som hyllad strategiguru gav Monitor en image som gjorde att man kunde få vissa klientuppdrag, som annars inte skulle vara möjliga. På så sätt kunde man ta bättre betalt än annars för sina uppdrag.

De övriga grundarnas bidrag till Monitor var antagligen entreprenörsandan och att man lyckades konstruera ett antal verktyg under resans gång som försåg de i övrigt ganska juniora konsulterna med praktiska konsultverktyg. Uppdragen handlade i huvudsak om marknad och tillväxt. Monitors konsultbolag kallades internt för The Action Company som under paraplynamnet *Growth Path* innehöll en avancerad och kvantitativt baserad kundsegmenteringsmodell som kallas *Action Segmentation* och en djup beskrivning av kunderna i något som kallas *Customer Portraits* där man borrade djupare in i varje definierat kundsegment.

⁷⁷ Det intellektuella arvet efter Normann förvaltas av många forskare och företagsledare som låtit sig inspireras under årens lopp men särskilt av konsultföretag NormannPartners som driver konsultverksamhet i Normanns anda.

⁷⁸ Bergkvist, T., 2015

⁷⁹ Till exempel Advantage Sweden, Porter, M. E., et al, 1991 eller The competitive advantage of nations, Porter, M. E., 1990.

Inget av detta var baserat på forskning inom Monitor. Man drevs av att göra ett bra resultat för klienten och bidra till hög lönsamhet för Monitor. Däremot importerades ett flertal forskningsresultat med forskaren själv, till exempel Michael Jensen från Kanada och Tom Copeland⁸⁰ från McKinsey. I övrigt rekryterades huvudsakligen entreprenöriellt lagda personer som gärna hade tidigare konsulterfarenhet och som fick uppdraget att grunda nya kontor.

Monitor växte snabbt till att som mest ha uppskattningsvis 1500 konsulter på 27 kontor i 17 länder år 2008. Strukturen blev emellertid alltmer vildvuxen. Inte bara genom ett antal rekryteringar där man satte upp egna enheter för nyrekryterade personer, utan också för att man satsade på ett stort antal områden utanför själva kärnverksamheten, till exempel försvars- och säkerhetsrådgivning⁸¹, problemlösningssmodeller⁸², talarförmedling⁸³, förmedling av livvakter⁸⁴, rådgivning till non-profit organisationer⁸⁵, rådgivning vid transaktioner⁸⁶, private equity fonder⁸⁷, etcetera. Denna spretiga tillväxt visade tydligt att Monitor varken var trogen sin egen tes att hjälpa kunderna att växa inom tydliga och väl analyserade segment, eller att man tog någon lärdom av Porters modell för *competitive advantage*, det vill säga att man ska växa där man har en konkurrensfördel.

Monitor drabbades hårt av lågkonjunkturen 2008. Detta bland annat för att man var fokuserad på tillväxt och inte hade kompetenser för de kostnadsbesparingsprogram som i denna tid var mer gångbara. Man var heller inte så finansiellt robust att man kunde rida ut en längre lågkonjunktur, där ofta konsulter blir drabbade genom klientföretagens besparingar. Den 7 november 2012 gick Monitor i konkurs och förvärvades i januari 2013 av revisionsfirman Deloitte. Porter hade redan innan konkursen sålt sina aktier och lämnat firman, som på sätt och viss hela tiden hade stått utanför i sin professionella gärning. Media ironiserade kraftigt över hur ett företag som skulle vara expert på att göra andra företag lönsamma, själv kunde gå i konkurs⁸⁸. Det var naturligtvis ingen ärofylld sorti och eftermälet solkas av att företagsekonomisk forskning med akademiker i ledningen inte visade sig vara så lätt att få att fungera i praktiken.

2.4 McKinsey, BCG och Bain

I den tidigare refererade studien av de forskningsbaserade managementkonsultföretagen⁸⁹, jämfördes SIAR, SMG och Monitor med McKinsey, BCG⁹⁰ och Bain⁹¹ i ett antal olika avseenden som hade med relationen till forskningen att göra. Vi har ovan sett hur SIAR, SMG och Monitor i varierande grad bedrev klinisk forskning genom att hjälpa sina

⁸⁰ Utvecklade Valuation.

⁸¹ Monitor 360.

⁸² Choice structuring.

⁸³ Monitor Talent.

⁸⁴ Monitor Quest.

⁸⁵ Monitor Institute.

⁸⁶ Monitor Clipper.

⁸⁷ Genom förvärvet av Göteborgsbaserade Crescentia.

⁸⁸ Se till exempel Why did the smartest guys in the room go bankrupt, The Boston Globe, January 20, 2013.

⁸⁹ Bergkvist, T., 2015.

⁹⁰ The Boston Consulting Group har 85 kontor i 48 länder, över 14,000 anställda, mer än 900 partners, och mer än 18,000 alumni.

⁹¹ Bain har 55 kontor i 36 länder över hela världen.

klienter samtidigt som man samlade data och erfarenheter för sin forskning, som senare kom andra till godo genom nya uppdrag eller publicering.

McKinsey, BCG och Bain har ett annat förhållningssätt till konsultprocessen och den därifrån förekommande kunskapsutvecklingen. Själva konsultprocessen är närmast industriell, styrd av manualer och verktyg för analys och presentationer, medan den omfattande praktikexponeringen av aktuella managementutmaningar globalt ger ett ointagligt empiriförsprång gentemot praktiskt taget alla andra aktörer inom området. Detta driver en kunskapsutveckling som inte ens går att undvika, frågan är bara hur man tar hand om all kunskap och paketerar den.

När företagsekonomi introducerades som akademisk disciplin i Sverige i början av 1900-talet var det redovisning som stod i fokus. Det var också en professor i redovisning, James O. McKinsey, som grundade konsultföretaget McKinsey & Co 1926 i Chicago. Grundaren avled emellertid redan 1937 och företaget delades upp i två delar. Chicagokontoret kom att ledas av Andrew Thomas Kearney, som var McKinseys första partner, och den delen av konsultföretaget kom att heta A.T. Kearney med specialisering inom tillverkningsindustrins produktionsledning. New York-kontoret behöll McKinsey-namnet och kom att ledas av Marwin Bower som var advokat och Harvard-MBA.

Ingen av Bowers efterträdare hade forskningsinriktning, förutom Fred Gluck som var doktor i operationsanalys från Columbia University och hade arbetat med design av missilsystem på Bell Laboratories, och inte alls var inriktad på kunskapsutveckling inom managementområdet. Gluck blev chef för McKinsey 1988 och det var under hans tid som det moderna McKinsey tog ett viktigt utvecklingssteg⁹², till stor del som en reaktion på det betydligt yngre konsultföretaget Boston Consulting Group – BCG, vars framgångar under kort tid satte stora avtryck i konsultbranschen.

BCG hade använt en betydligt mera forskningsbaserad ansats i sitt konsultarbete och profilerade sig nu som ett kunskapsföretag. Man använde forskningsbaserade begrepp som inlärningskurvan, betydelsen av relativ marknadsandel, portföljanalys där affärerna identifierades i det som kom att kallas Bostonmatrisen och som blev ett väl använt analysinstrument med BCG:s hjälp eller allt oftare på egen hand av företagen.

När Bill Bain, som var BCG:s främsta säljare, hoppade av BCG och startade Bain & Co 1973, var det för att nå ännu större kommersiella framgångar. Bill Bain var helt ointresserad av teoretiska resonemang och kom att prägla konsultföretaget under lång tid, men precis som de andra två amerikanska konsultföretagen så började man fundera över vad man skulle göra med all den kunskap som oundvikligen skapades genom praktiskt arbete i konsultrörelsen⁹³.

BCG och McKinsey var emellertid först ut med att regelbundet publicera sin förvärvade kunskap i egna tidskrifter som man själv producerade och gav ut. BCG startade sin BCG

⁹² Under överinseende av Marwin Bower som under flera decennier förblev McKinseys portalfigur och thought leader.

⁹³ Bain har arbetat med 4,600 multinationella och andra företag inom alla branscher, och i alla regioner i världen (www.bain.com).

Perspectives redan under sitt andra verksamhetsår 1964. Samma år startade McKinsey sin tidskrift McKinsey Quarterly medan Bain dröjde länge med att starta sin Bain Insights.

Efterhand började också enskilda konsulter publicera monografier med erfarenheter de förvärvat under sin tid som konsult, ibland i samarbete med akademiska forskare inom ämnet. En av de första var McKinseys Allan Kennedy, som 1982 tillsammans med Terrance Deal från Harvard, publicerade *Corporate Cultures*,⁹⁴ som kom att bli en internationell bästsäljare, läst världen över av företagsledare men även av forskare.

Samma år publicerades ännu en global bästsäljare av McKinsey-konsulterna Tom Peters och Robert H. Waterman Jr. Det var *In search of excellence*⁹⁵ som kom att bli en av de mest sålda managementböckerna någonsin. Tom Peters har fortsatt att publicera bästsäljande managementböcker⁹⁶ efter att han slutat på McKinsey⁹⁷. Framgångsrika publiceringarna med McKinsey-konsulter som författare har fortsatt, till exempel *Creative destruction*⁹⁸ 2001, av Dick Foster och Sarah Kaplan, som baserat på Schumpeters⁹⁹ teori om hur radikala innovationer kräver förstörelse av existerande strukturer för att få genomslag, visade baserat på sina konsulterfarenheter att endast en bråkdel av alla företag lyckas överträffa marknaden över lång tid om de ens överlever.

Det var inte bara McKinseys konsulter som publicerade bästsäljande managementböcker utan de kom även från BCG och Bain. Clayton Christensen publicerade *The innovator's dilemma*¹⁰⁰ 1997 men då hade han redan lämnat BCG och var professor på Harvard. Ännu tidigare kom *Competing against time*¹⁰¹ som handlar om en av BCG:s stora konsultprodukter om tidsbaserad management.

Bain kom igång senare men har också publicerat en rad bästsäljare. Chris Zook kom ut med *Profit from the core*¹⁰² år 2001, följt av två ytterligare delar¹⁰³ i en trilogi om företagens kärnverksamhet. År 2010 publicerades en uppdaterad version av den första boken i trilogin, nu med titeln *Profit from the core: A return to growth in turbulent times*¹⁰⁴. Zook har också nyligen publicerat *The Founder's Mentality: How to Overcome the Predictable Crises of Growth*, och ett stort antal artiklar i *Harvard Business Review* och annan affärspress¹⁰⁵.

Fred Reichheld som varit på Bain sedan 1977 har publicerat en rad böcker särskilt om lojala kunder, till exempel *The loyalty effect*¹⁰⁶ från 1997, *Loyalty rules!*¹⁰⁷ från 2001 och *The*

⁹⁴ Deal, T. E. & Kennedy, A. A., 1982.

⁹⁵ Peters, T. J. & Waterman Jr, R. H., 1982.

⁹⁶ T ex *Thriving on chaos* från 1987.

⁹⁷ Tom Peters slutade på McKinsey under oklara former redan 18 månader innan *In search for excellence* publicerades.

⁹⁸ Foster, R. & Kaplan, S., 2001.

⁹⁹ Schumpeter, J., 1994.

¹⁰⁰ Christensen, C. M., 1997.

¹⁰¹ Stalk Jr, G. & Hout, T. M., 1990.

¹⁰² Zook, C., 2001.

¹⁰³ Zook, C., 2004 och Zook, C., 2007.

¹⁰⁴ Zook, C., 2010.

¹⁰⁵ T ex *The Wall Street Journal*, *The Financial Times*, *The New York Times*, *Fortune*, *Forbes* och *BusinessWeek*.

¹⁰⁶ Reichheld, F. F., 1997.

¹⁰⁷ Reichheld, F. F., 2001.

*ultimate question: driving good profits and true growth*¹⁰⁸ från 2006, och en uppföljare tillsammans med sin kollega Rob Markey i *The ultimate question 2.0: How net promoter companies thrive in a customer driven world*¹⁰⁹, samt ett tiotal artiklar i Harvard Business Review. Reichheld har också utvecklat NPS – Net Promoter Score, som är ett verktyg som kan visa hur olika intressenter är villiga att rekommendera en produkt, arbetsplats eller något annat.

Bain-konsulter har också publicerat tillsammans med akademiska forskare, till exempel Tom Tierney med Harvard-professorn Jay Lorsch i *Aligning the stars*¹¹⁰ från 2002. Ett ytterligare antal medarbetare från Bain har publicerat en rad managementböcker baserade på erfarenheter gjorda i konsultarbetet¹¹¹, extremt praktisknära och användbart för praktiker och forskare.

Parallellt med utgivningen av managementböcker har framför allt McKinsey skapat en position som producent av kunskap inom managementområdet, efter att ha blivit utmanade av BCG i just detta avseende. McKinsey startade 1990 The McKinsey Global Institute (MGI), för att utveckla en djupare förståelse för de framväxande utmaningarna inom managementområdet. MGI:s forskning står fri från företag, statlig inblandning eller inflytande från andra institutioner och alla forskningsresultat finns att tillgå utan kostnad¹¹².

McKinsey Global Institute har ett academic advisory board som består av ett antal forskare från Harvard, MIT, Yale, Berkeley, Institut d'Études Politiques, med flera. MGI och McKinsey publicerar regelbundet med ett antal olika avsändare, förutom McKinsey & Co, McKinsey Quarterly, McKinsey Global Institute, också McKinsey Solutions, McKinsey on Society, McKinsey on BT (Business Technology), McKinsey Analytics, Digital McKinsey med flera.

Användning av managementkonsulternas publikationer inom den akademiska forskningen

Trots omfattande empiri används dessa publikationer sällan inom den akademiska forskningen. Det finns emellertid en stor spridning i uppfattningen om användbarheten inom akademien, från att vara "partsinlagor och inte relevanta för forskningen" till att man i bästa fall "inte skulle låta bli om man hittade något intressant" och "jag har vid några enstaka tillfällen refererat till dem". Där emellan finns en rad intressanta synpunkter som är väl värda att notera och talar för sig själva i citaten nedan¹¹³.

Dessa tidskrifter skulle jag bedöma som att ha svag koppling till den företagsekonomiska forskningsfronten. Referenser från de här sammanhangen

¹⁰⁸ Reichheld, F. F., 2006.

¹⁰⁹ Reichheld, F. F., 2011.

¹¹⁰ Lorsch, J. W. & Tierney, T. J., 2002.

¹¹¹ För en komplett lista över publikationer författade av medarbetare på Bain, www.bain.com/publications/books.aspx.

¹¹² www.mckinsey.com/mgi

¹¹³ Synpunkterna kommer från ett femtontal forskare inom akademien som inom ramen för den här studien tillfrågats om hur de ser på de här publikationerna ur ett forskningsperspektiv.

förekommer ytterst begränsat, om än alls, i avhandlingar, böcker på de etablerade förlagen och ansedda tidskrifter.

Jag har inte använt mig av dessa skrifter. Det jag har läst ser jag som partsinlagor och inte som forskningsrapporter. Jag tvivlar på att de är relevanta för annan forskning än den som visar konsultföretagens arbetssätt och föreställningar.

Jag kan konstatera att jag inte alls sett dessa som viktiga för mig i min forskning. Ibland har jag använt populära böcker som skrivits av teoretiskt intresserade konsulter i undervisningen men har inte läst någon av de angivna publikationerna.

Vad jag kan erinra mig har jag nog aldrig använt mig av dessa publikationer.

Jag har aldrig citerat någon av dem vad jag kan komma ihåg.

Min känsla är att de inte ses som speciellt "rumsrena", i bemärkelsen att de har akademiskt meriteringsvärde.

Jag har själv inte använt dessa källor så mycket, men det händer att man ser folk som citerar dem.

Jag har bara vid några enstaka tillfällen refererat till dessa journaler i mina artiklar. Detsamma gäller mina kolleger.

Själv var det längesedan, mig veterligen, som jag själv citerade men vi har en bok på gång där det refereras en del till dessa.

McKinsey Quarterly citeras ibland och jag har även gjort så när det handlar om fenomen som inte beforskats särskilt mycket men som är relevanta att studera. Däremot är det relativt ovanligt överlag att dessa källor citeras, i synnerhet de övriga som nämns.

Ibland kollar jag i konsulternas rapporter. Kan vara klart intressanta. Ger utblick! Men de har inget akademiskt värde. Men kan möjligen utgöra referens i populärvetenskapliga sammanhang – primärt för att visa på trend eller annat mer generellt.

Det finns mycket kunnande men dessa tidskrifter har även en tydlig avsändare, ett kommersiellt bolag och det gör att ur forskningsperspektiv så behöver man granska slutsatserna.

Jag kan inte säga att jag gjort det; men jag kan nog se att många dock läser dessa typer av rapporter och låter sig influeras och inspireras, för uppenbarligen finns det väldigt mycket kunskap bakom dem. Men de används inte som akademiska referenser så ofta.

I mitt tycke är de underutnyttjade, dock beror det ofta på svag metodbeskrivning och ett intresse av att lansera olika modeller.

En artikel i en traditionell vetenskaplig tidskrift är mer "neutral" och därmed enklare att bygga upp sin forskning kring utan att bli ifrågasatt.

Möjligen kan de vara mer vanliga i den lite mer praktiskt orienterade litteraturen där exempelvis modeller för ledarskap, strategi, innovation och entreprenörskap diskuteras.

Jag är osäker hur andra gör men i de grupper jag ingår läses säkert nämnda tidskrifter med viss frekvens. Jag själv gör det ad hoc, när jag googlar på något och det finns referens till dem.

Jag har absolut både intresse och respekt för deras grejer. Jag vet hur noga de är och vilket jobb de lägger ned. De har ofta både smarta och pragmatiska angreppssätt, vilket gör siffror och nyckeltal många gånger väldigt intressanta.

Jag tror att de som läser skrifterna gör det för att dels hålla sig uppdaterade särskilt om mer empiriska fenomen som IoT, hållbarhet etc och inte grundforskning dels för att få bättre insyn i aktuella, praktiska företagsledningsfrågor. Jag tror därför att akademiska forskare använder tidskrifterna i tidigare faser av forskningsprojekt. I allmänhet är jag rädd att betydelsen av dessa texter mer och mer försvinner i den akademiska världen.

Det finns hela spektret av uppfattningar om dessa tidskrifter men med en grundläggande skepsis och återhållsamt i användningen inom akademien. Man kan också skönja en viss respekt för konsultbolagens kunskaper om praktiska och aktuella managementfrågor men man ser detta som ett i huvudsak separat område från den akademiska managementforskningen. Istället citeras managementkonsultbolagens tidskrifter flitigt av managementtidskrifter och dagstidningar som Wall Street Journal och Financial Times, där till exempel McKinseys rapporter är flitigt refererade.

Harvard Business Review, som publiceras av ett respekterat universitet och dess handelshögskola, verkar räknas in i samma kategori av populärvetenskap men åtnjuter ändå lite mera respekt om än inte fullt ut som vetenskaplig tidskrift. Tveksamheten bygger delvis på att inte bara forskare utan även managementkonsulter publicerar artiklar i HBR och att de har ett annat sätt att uttrycka sig, kanske mera normativt utan att ha vetenskapligt belägg för sina påståenden, i detta sammanhang till konkurrensnackdel för akademikerna. Den huvudsakliga tveksamheten ligger naturligtvis i att HBR inte rankas tillräckligt hög bland journalerna.

Tror dock inte att jag formellt har refererat något till dessa tidskrifter, förutom Harvard Business Review, som ju också ligger lite åt det populärvetenskapliga hållet.

Harvard Business Review är ju någonting liknande; men där HBR ändå används ganska flitigt som referenser och för att bygga forskning på.

Forskare som vill göra karriär lär sig snabbt att de måste publicera i A eller B journals. I värsta fall, om inte det går, så får man ta till Harvard Business Review, Sloan Management Review eller California Management Review.

Man konkurrerar ju med konsulter och företagsfolk om man till exempel ska publicera i Harvard Business Review. Alla som skriver där är ju inte akademiker utan det kan ju vara renodlade konsulter också och de är ju ofta mycket bättre på att paketera och kommunicera den här typen av budskap på ett enkelt och

direkt sätt mot den målgruppen än vad man som forskare är. Man är ju heller inte alltid van att sticka ut hakan och man drar sig lite för att kategoriskt säga att det förhåller sig på ett visst sätt utan man vill inte säga mera än man känner att man har belägg för från sina resultat.

Harvard Business Review är ju respekterad av forskare trots att den läses av praktiker och där publiceras även artiklar med vetenskaplig kvalitet. Managementkonsulter publicerar böcker, där ofta en viss managementmodell torgförs. Böckerna säljs på flygplatser och når på så sätt aktiva managers. En del av dessa böcker blir riktiga kioskvältare och jag tror att de kan ha stort inflytande på praktiken. Managementforskare finner nog också uppslag till forskning i dessa berättelser.

Att publicera i de interna konsultpublikationerna kan för konsulterna ses som en parallell till akademins meriteringssystem med den skillnaden att i konsultföretagen finns flera andra viktiga utvärderingskriterier, där den *personliga intjäningen* är viktig men också *kundutveckling*, *utveckling av personal* och så *utveckling av kunskap*, där *publiceringen* kommer in.

De flesta managementkonsultföretag använder flera faktorer av den här typen för utvärdering av sina konsulter, inte minst för den så kallade up-or-out principen, där man varje år utvärderas för att antingen kliva ett ytterligare steg i karriären mot partnerskap, eller att få lämna företaget. Detta är ett tydligt avtal mellan konsulten och konsultföretaget redan vid anställningen och leder till att koncentrationen av högpresterande konsulter, det vill säga högpresterande just enligt de uppsatta kriterierna, ökar ju högre upp i hierarkin man kommer i dessa bolag och att det på lägre nivåer endast finns medarbetare som varje år har levt upp till årets krav¹¹⁴.

2.5 Andra managementkonsulter

Av de managementkonsulter som verkar i Sverige¹¹⁵ är det, förutom de ovan nämnda, endast ett fåtal som regelbundet publicerar resultat från sin konsultpraktik, huvudsakligen amerikanska. ADL – Arthur D. Little anses som världens äldsta managementkonsultföretag, grundat 1886 och starkt fokuserat på *management of technology*. Bruce Henderson var konsult där några år på 1960-talet innan han lämnade för att starta BCG - Boston Consulting Group¹¹⁶. En av anledningarna var att han ville föra in mera av ren managementkonsulting i ADL. Efter att Henderson lämnat försökte ADL utvecklas mera mot management men lyckades aldrig riktigt i USA medan den europeiska delen lyckades bättre, särskilt Stockholmskontoret dit ett antal SIAR-konsulter rekryterades. Under

¹¹⁴ En princip som inte är lika tydlig inom akademien där positiv utvärdering, i huvudsak publiceringar, leder till karriär men där lägre prestationer i detta avseende inte bestraffas lika hårt, åtminstone inte avtalsmässigt och på kort sikt men antagligen i det långa loppet på den interna marknaden där man inte vill skriva artiklar med personer som gång på gång misslyckats med att bli publicerade.

¹¹⁵ Enligt uppgift från branschorganisationen Sveriges Managementkonsulter finns det i Sverige ca 15 000 managementkonsulter som arbetar med företagsledningsfrågor, exklusive funktionsspecialiserade områden som exempelvis IT. Branschen omsätter uppskattningsvis cirka 30 mdr kr.

¹¹⁶ Henderson tog med sig en del av produkt- och teknologikunskan, bland annat teorin om produktlivcykeln som kom att ligga till grund för utvecklingen av teorin om *learning curve* inom BCG.

lågkonjunkturen omkring 2003 drabbades många konsultföretag och ADL gick i konkurs, delades upp och startades om på nytt i några nya strukturer¹¹⁷.

ADL publicerar idag rapporter inom ett 20-tal branscher och fackområden som är mera branschspecifika och behandlar i mindre utsträckning rena managementfrågor, till exempel den årliga Telecom Operators-studien. Man publicerar också sin egen journal PRISM som kommer ut två gånger per år. Till sin hjälp finns det två redaktörer centralt som hanterar den egna publiceringen. Det finns också ett utvecklingssamarbete med akademien till exempel med Universitätt St. Gallen i Schweiz och med Chalmers i Göteborg.

A.T. Kearney grundades 1937¹¹⁸ då McKinsey & Co delades upp efter James O. McKinseys död och då Chicagokontoret kom att ledas av Andrew Thomas Kearney, som var McKinseys första partner och därefter ledare för konsultbolaget som kom att bära hans namn. Likt ADL har man fokus på branscher och fackområden om vilka man publicerar så kallade *Issue Papers*, som behandlar aktuella utmaningar, baserade på egen forskning. A.T. Kearney publicerar också egna *Research Studies* med unika, djuplodande och framåtblickande analyser av managements aktuella utmaningar. Man ger också ut den månatliga tidskriften *Executive Agenda*. Den omfattande publiceringen från A.T. Kearney innefattar också externa artiklar och böcker¹¹⁹. Inom A.T. Kearney finns också ett *Global Business Policy Council* som strävar efter att sätta in affärsutveckling i ett större, globalt och samhälleligt sammanhang.

Capgemini Consulting, som förvärvade SIAR genom Groupe Bossard, och sedermera Ernst & Youngs konsultdel, tillhör nu också de stora managementkonsultbolagen med 85 000 anställda men med stark orientering mot IT och särskilt SAP. Man har bland annat ett utvecklingssamarbete med MIT inom området Digital Transformation och publicerar regelbundet journalen Digital Transformation Review.

Mindre konsultföretag har varken forskarambitioner eller resurser att både lösa klientens problem och publicera. Merparten av konsulterna på svenska marknaden upplever en stark prispress på arvoden och har ingen eller mycket svag prisutveckling på arvoden under flera decennier¹²⁰.

¹¹⁷ Idag har ADL cirka 1 000 anställda i 20 länder. I Norden finns 60 anställda på de två kontoren i Stockholm och Göteborg.

¹¹⁸ A.T. Kearney anger själva 1926 som året man grundades, vilket sammanfaller med att McKinsey & Co bildades då och att Chicagokontoret som blev A.T. Kearney räknar sin historia från det året. Idag har man kontor i över 40 länder.

¹¹⁹ Till exempel Engel, K., et al, 2015 (*Masters of innovation*), Aurik, J., et al, 2014 (*The future of strategy*), Lewis, R., et al, 2014 (*The new rules of retail*).

¹²⁰ Enligt uppgifter från branschorganisationen Sveriges Managementkonsulter.

3 Klinisk forskning inom akademien

Företagsekonomi är inte bara det ämne som samlar flest studenter i Sverige¹²¹ utan också ett ämnesområde som sträcker sig över ett stort antal underdiscipliner, varav managementområdet kan sägas omfatta ett antal såsom ledarskap, organisation och strategi. Även om ämnet företagsekonomi har ett brett fokus så hävdas det ibland att man inom ämnet i alltför hög grad tar företagsledningen som utgångspunkt i synen på ämnets innehåll. Alldeles nyligen debatterades detta fokus återigen där en ytterligare breddning av ämnet föreslogs och där man såg hinder i att ämnets historiska utgångspunkt varit just företagsledningens, inte minst i Rhenmans bok om företagsdemokrati från 1960-talet.

Men företagsekonomiämnet verkar svårt att rucka på. En tung orsak är en bok från 1967. Både företagsledning och forskning om företag och arbete har satts i fråga. Svenska arbetsgivarförbundet, SAF (numera Svenskt Näringsliv) anlitade företagsekonomiprofessorn Eric Rhenman, som i boken Företagsdemokrati och företagsorganisation hävdade att företag har många intressenter, inte bara ägarna, och att företagsledningen balanserar dem: kunder, leverantörer, samhälle, anställda med flera. Så bemöttes skickligt och på ett bestående sätt, krav på företagsdemokrati och värdiga arbetsförhållanden.

Företagsledningen framställs som neutral, en mäklare som gynnar alla. Modellen genomsyrar synen på företag och samhälle. Att forska med eller för företagsledningen framstår i modellen – och i forskningsdebatten än i dag – neutral, objektivt, att forska med de anställda och fackliga organisationer framstår som partiskt, ja politiskt.¹²²

I debattinlägget föreslås att ämnet företagsekonomi breddas till att också belysa företag ur en konsument-, samhälls-, miljö-, arbets-, och personalsynvinkel och att företaget inte bara belyses ur HR-avdelningens perspektiv utan också ur de arbetssökandes och arbetandes synvinkel. Debatten fortsatte men förblev i huvudsak inomakademisk med inlägg från andra lärosäten och ledde antagligen inte till någon förändring. De efterlängtnade perspektiven var redan tillgodosedda. Det mest intressanta var egentligen hur Rhenmans 50 år gamla bok kunde tas upp som huvudargument för att den företagsekonomiska forskningen har ett alltför snävt perspektiv, särskilt som Rhenman förde in ett stort antal intressenter vars intresse skulle tillgodoses. Förklaringen var att man visste hur man praktiskt tar tag i organisationer som behöver hjälp och att man kunde lägga en helhetssyn på problematiken och därför komma med en helt ny lösning.

Åke Sandberg nämner Eric Rhenman som var först med att framföra den så kallade intressentmodellen, i Sverige. Den visar att organisationer – företagsekonomi handlar om organisationer inte bara aktiebolag – utgör en

¹²¹ I dagens läge cirka 45 000 studenter.

¹²² Åke Sandberg, professor emeritus Stockholms universitet i SvD Debatt den 15 augusti 2016.

koalition av intressenter med olika krav som måste tillgodoses för att organisationen ska fungera. Ulf af Trolle, på sin tid känd som "företagsdoktorn", visste hur man tar tag i organisationer i kris och får dem på fötter igen. De är företagsekonomer i den meningen att de hade förmågan att anlägga en helhetssyn på organisationer. Men de var inte särskilt framstående forskare mätt i antalet publicerade artiklar i rankade tidskrifter. Vad är det som hänt sedan deras tid, som gjort dem "omoderna"?¹²³

Det mest intressanta med den här refererade debatten är egentligen att den väcker ett antal ytterligare frågor av mera specifikt intresse för den här studien av klinisk forskning.

Var Rhenmans rapport till SAF¹²⁴ en forskningsrapport där data och analys genomfördes med vetenskaplig noggrannhet eller var det bara professorns bästa råd till en klient som behövde hjälp, ungefär som att debattinläggen ovan inte heller kan kallas vetenskap bara för att de är skrivna av professorer?

Det leder oss till frågan hur mycket forskning som behöver vara involverad i den praktiktäna kunskapsutvecklingen för att det ska kallas klinisk forskning. Räcker det med att Rhenman byggde sin variant av intressentmodellen på Chester Barnards¹²⁵ respektive Herbert Simons¹²⁶ forskning, då har åtminstone det vetenskapliga kravet på att bygga vidare på andras relevanta forskning och vederbörligen referera till den följts, eller måste också det vidare arbetet med datainsamling, analys och rekommendationer vara vetenskapligt belagda?

Då är vi inne på ett vetenskapsteoretiskt område där man ännu debatterar kvalitativa data som bedömningsunderlag och verifierbarhetskravets tillämpningar, till exempel hur man verifierar en ny föreslagen organisationsstruktur för att våga tillämpa den? Eftersom den kliniska forskningen sätter klientens problemlösning i första rummet så blir också kriterierna avhängiga den aktuella situation och vad man behöver säkerställa för att rädda klienten i tid innan andra problem tillstöter som kan omintetgöra hela räddningsprocessen, likt läkarens bedömningar i akuta behandlingsfall. I denna situation bedriver inte läkaren i första hand klinisk forskning utan försöker bota, eller ännu allvarligare, rädda patienten och i andra hand kan läkaren få med sig data för sin vidare forskning om sådan bedrivs och vederbörliga tillstånd finns för detta.

En annan intressant fråga som den refererade debatten ovan också väcker, gäller de praktiserande företagsprofessorerna som nämns i debattartiklarna. Om vi också tar med professor emeritus Holger Bohlin i den här enkla analysen, tillsammans med Erik Rhenman och Ulf af Trolle, så kan vi se ett mönster. Alla tre är framstående professorer i företagsekonomi, alla tre räknas till dåtidens mest framstående företagskonsulter i Sverige, alla tre var starka entreprenörer som i varierande utsträckning också byggde

¹²³ Ingemund Hägg, professor emeritus Uppsala universitet, Sten Jönsson, professor emeritus Handelshögskolan vid Göteborgs universitet och Alexander Beck, utredningschef Civilekonomerna i SvD Debatt den 19 augusti 2016.

¹²⁴ Rhenman, E., 1964.

¹²⁵ Barnard, C. I., 1938.

¹²⁶ March, J. G. & Simon, H. A., 1958.

konsultföretag¹²⁷ men ingen av dem hade doktorerat i företagsekonomi¹²⁸. Man kan naturligtvis fundera över om den dåtida forskningen förstörde möjligheterna att bli praktiserande företagsekonom¹²⁹ eller om det var en särskilt stark entreprenörsanda och nyfikenhet i hur företag egentligen fungerar i praktiken, som gjorde dessa tre professorer i företagsekonomi till den tidens mest flitigt anlidade företagsdoktorer, utan att vara doktorer?

Ingen av dem genomförde positivistiska vetenskapliga studier i någon omfattning, förutom möjligtvis de som påtvingades i någon metodkurs. Istället gav det praktiska arbetet ute i företag och organisationer stoff för många av dåtidens mest lästa managementlitteratur där praktisk organisations- och företagsutvecklingsarbete baserades på den forskning som tycktes vara vägvinnande för att nå praktiska resultat. Det var inte i första hand publicering för att föra forskningen vidare som var vägledande utan att hjälpa uppdragsgivarna med de aktuella utmaningar som de stod inför. Om klientarbetet sedan kunde ge stoff åt användbar kunskapsutveckling för att därefter komma andra liknande fall till nytta, så var detta en andrahandsuppgift – allt enligt den kliniska forskningens särskiljande krav som skiljer den från annan deltagande forskning av typ aktionsforskning eller praktikfallsstudier, dvs att forskningen här sker på klientens villkor för att behandla ett patologiskt tillstånd.

En tredje fråga som debattartiklarna ovan väcker, handlar om vilka efterföljare Rhenman, af Trolle och Bohlin har fått eller snarare vilken klinisk forskning vi har idag inom företagsekonomi. Svaret är inte uppenbart. Klinisk forskning ser inte ut som traditionell akademisk forskning. Man hittar den sällan eller nästan aldrig i högrankade vetenskapliga journaler. Den sammanblandas ofta med aktionsforskning och kan förekomma under denna beteckning i vissa vetenskapliga journaler. Klinisk forskning inom managementområdet är ingen etablerad disciplin i nivå med den kliniska forskningen inom medicinområdet.

I denna studie har vi sett att begreppet klinisk forskning sällan används idag inom managementområdet. Svaret på frågan, var den kliniska forskningen inom managementområdet bedrivs idag, blir oftast att man hänvisar till att det görs en hel del *empiriska studier*, man skriver *praktikfall*, och att det finns en hel del forskningssamarbeten – *collaborative research* och *partnership research*, man gör också *följeforskning* för att studera kunskapsutvecklingsförloppet och i några fall nämns *aktionsforskning* men mera som perifer företeelse. Men klinisk forskning, i den meningen att man i första hand löser ett problem för klienten och i andra hand dessutom får med sig data som kan användas för den egna forskningen, måste betraktas som mycket sällsynt i den akademiska forskningen inom managementområdet¹³⁰.

¹²⁷ Rhenman grundade SIAR och Bohlin både Bohlin & Strömberg och Indevo samt IMIT.

¹²⁸ Rhenman och af Trolle var licentiater medan Bohlin är civilekonom från Handels i Stockholm.

¹²⁹ I en intervju med Lars Engwall berättade Eric Rhenman att han aldrig fick någon forskarutbildning på Handels, se Carlsson, R., 2000, sidan 346.

¹³⁰ Till skillnad från till exempel medicin, psykiatri och psykologi där det är en vanligt förekommande forskningsmetod.

3.1 Handlingsutrymmet för klinisk forskning inom akademien idag

Vanligare är då den tradition som ofta går under den amerikanska beteckningen *Tenure Track* eller lite vanvördigt *Publish or perish*, beroende på att den är nära knuten till karriärsystemet där publicera och bli citerad är de huvudsakliga framgångsfaktorerna, vilket i sin tur också har starka implikationer på vilken typ av forskning som bedrivs. Traditionen tar stor plats i den akademiska forskningen i företagsekonomi men den har också sina starka kritiker¹³¹. Låt oss försöka beskriva båda sidor. Detta görs antagligen bäst av akademins forskare själva. Texten nedan är till största delen de akademiska forskarnas egna berättelser¹³² med några enstaka redaktionella hjälptexter och rubriker för struktur och ökad förståelse.

Under senare år har även allt fler svenska universitet en mekanism som kallas Tenure Track. Den kommer från USA och kallas där vanvördigt nog för Publish or Perish. Institutionen, till vilken en ny doktorand rekryteras, har lagt upp en snitslad bana som skall följas, där stationerna heter avhandlingsplan, doktors-examen, post doc, tenure (d v s fast anställning), professor och chaired eller full professor. Det viktigaste kriteriet för att man skall få lön och få avancera till nästa nivå är att man har lyckats få så många artiklar som möjligt publicerade i ansedda tidskrifter. Vilka artiklar som skall antas avgörs av en jury bestående av välrenommerade forskare. De bedömer om uppsatserna möter krav på vetenskaplighet och om de tillför något nytt i form av bidrag till att lösa vetenskapliga problem som det råder viss enighet om bland forskare på fältet om att de är värda att lösa. Artiklarna skall med andra ord vara inomvetenskapligt relevanta. Följden är att mycket av vad som publiceras och av vad forskarna är bra på saknar eller bara har begränsad praktisk relevans. Därigenom har ett relevansgap uppstått mellan vad som är problem för företagsledning i praktiken och det som forskarna har förmåga att lära ut. Följden blir att mycket pengar slösas på forskning som bara har begränsad praktisk relevans.

Bli publicerad

Systemet! Vi befinner oss i ett system där vi räknas på antalet artiklar vi publicerar och detta krav är nära på det enda vi har i dagens universitetsvärld. Det gör att jättemånga av mina professorskollegor bara stänger in sig (de vill inte ha med omvärlden att göra utan endast jobba utifrån teoretiska utgångspunkter).

Företagsekonomin i Sverige idag är ju så, i någon mening, inåtblickande med fokus på publish or perish-logiken, att trycka ut flest artiklar (...) den modellen premierar ju inte att jobba ute med praktikfrågor – det tar ju bara tid från att göra huvuduppgiften, att skriva artiklar.

Inom akademien har det blivit en successiv akademisering. Det här med att du ska publicera artiklar i framstående tidskrifter och leta efter research gaps och

¹³¹ I Sverige (och övriga Norden) har Tenure Track ett starkt fokus på publicering och citering medan andra länder med samma system, till exempel USA, lägger förhållandevis mera vikt vid olika slags samarbete med samhället i övrigt.

¹³² Alla kursiva texter är citat från någon av de cirka 20 akademiska forskare som intervjuats för den här studien. Se vidare under rubriken *Medverkande personer*.

det har mycket att göra med karriärsystemet. [...] Det är ju en oro som vissa av oss har att de yngre är mera intresserade av att publicera sig i vissa tidskrifter än att de är intresserade av något specifikt problem. Och det är ju lite oroväckande.

Forskning som följer Tenure Track har tilltagit de senaste 20 åren. Det finns ju en motsättning mellan detta och praktiska forskning som inte alltid är enkel att hantera genom att forskningen på detta sätt blir mer esoterisk.

Det spelar ju roll var du publicerar också. Traditionellt har det varit mycket mera fokus på kvantitet än på kvalitet. För att meritera sig så ska man ha ett antal publikationer men kvaliteten på dem kan ju variera ganska så mycket. På en del lärosäten har man mer och mer gått över till att det ska vara journaler på en viss nivå – alltså rankinglistor spelar väldigt stor roll då. Det ska vara på Financial Times 50 till exempel, för att du ska få meritering – du ska ha tre publikationer där inom x antal år.

Det blir mer och mer så att man lägger publikationerna på vågen. Man räknar hur många publikationer du har och på vilken nivå. Om du ska bli docent så ska du ha fem nivå 3 eller högre och ska du bli professor ska du ha tio nivå 3 eller högre. That's it och då är det inte mycket mera att jobba på än att få in de där artiklarna i de här etablerade tidskrifterna och då har man inte tid med sådana här företagsprojekt. Du måste publicera dig annars får du inga tjänster.

Ju högre du siktar desto större risk tar du. Det är svårare att komma in, kraven är tuffare, det kan ta lång tid, du kan få vara beredd på ett reject och då provar du igen i en annan högrankad journal och så jobbar du igenom materialet igen och så kan det gå väldigt många år. Medan om man ska in i en lägre rankad journal är processen betydligt snabbare. Det kan vara betydligt lättare att få in fem artiklar i en lägre rankad journal än i en riktig toppjournal men på vissa ställen kanske de där fem smäller mycket högre i ett befordringssystem men på ett annat lärosäte då är det den där ena som trumfar alla de där fem, allt annat lika.

Idag är det väldigt svårt att slå sig fram i det akademiska systemet på annat sätt än att publicera. Vill man ha en tjänst, ett lektorat, så blir det här alltmer centralt. Detta präglar forskningen allt mer och den blir ju mindre och mindre tillgänglig i samhället.

När jag var gästforskare i USA, frågade en professorskollega mig varför jag hade skrivit så många artiklar? Det ska man ju göra, försökte jag svara. Men det här är ju ett bra case, svarade han, och det hade ju räckt med ett på det här temat. Men då kände jag att det svenska systemet lurar ju mig med, man blir ju inlurad förr eller senare, och jag tror att det som han tänkte på då var: du har ju ett bra case, vad bra att du skrev en artikel. Men i Sverige ska man bara fortsätta att mala om det här men där i USA så nöjer man sig med en och sen så letar man efter nästa case som kan vara intressant och då måste man ju ut och vara där ute.

Det är nog fortfarande väldigt utbrett så, att det handlar om antalet publikationer för många – det finns många små trender inom den större trenden – man ska gärna ha 20 – 30 publikationer och helst innan du disputerat men kvaliteten kan man fråga sig. Lika mycket som man ska publicera i de fina tidskrifterna, lika

mycket finns det en trend att man ska publicera mängd – jag tror att båda spåren är rätt dåliga att bara stirra sig blind på.

Det finns ett antal internationella rankingsystem för vetenskapliga publikationer och de högst rankade ger naturligt nog mest poäng i meriteringssystemet men är också de svåraste att komma med i. Det kan finnas skäl till att välja en lägre rankad journal som är lättare att bli publicerad i och i stället räkna med större antal citeringar.

Bli citerad

Publicering är ett kriterium – citering är ett annat. Det är svårt att utvärdera efter ett år – det hade kanske behövts fem år för att se hur mycket en artikel citeras eller till och med mer, för att bedöma inflytande, och då kan ju faktiskt publiceringar i lägre rankade journaler citeras mer och få ett större inflytande.

Att också mäta citeringar ska visa att artiklarna man fått publicerade verkligen läses och användes av andra i deras vidare forskning. Man skulle kunna säga att om antalet publiceringar visar på kvantitet så ska antalet citering visa på kvalitet. Citeringar är naturligtvis ett betydligt mera lättvindigt sätt att nå viss ranking jämfört med själva publiceringen som föregås av ett stort och långt forsknings- och publiceringsarbete. Det innebär att man kan bli citerad av flera olika anledningar, ibland av kollegialt och okritiskt medhåll, i andra tillfällen för att visa att man har läst in sig på området och inte missat en enda relevant referens.

Det kan gärna bli en sådan där mekanisk referering där alla gör det och har du inte med de viktigaste referenserna inom området då har du missat någonting.

Inom vissa forskningsområden har man lärt sig att marknadsföra sig så där finns en sådan där kollektiv stämning att man ska hjälpa varandra, så de har ju jättehöga citeringar och de var väldigt mycket publicerat för de har en ganska okritisk hållning till att skjuta ner varandra.

Det är klart att det finns fall där man sagt att om du citerar mig så citerar jag dig. Det finns en hel del missbruk men alla system har ju sina biverkningar.

Det viktigaste är att när man refererar till någon så ska det klart framgå vad man tagit fasta på och på vilket sätt jag som forskare nu har tagit saken vidare.

Skaffa finansiering

När det gäller finansieringen av artikelarbetet, inklusive den bakomliggande forskningen, så finns det också en slags ranking av finansierarna, om än mera inofficiell.

Är det så att man ska publicera artikeln i en A-journal så ombeds man skriva längst ned om projektet är finansierat av någon särskild fond. Om man har den finaste fonden som finansierar då är det mycket lättare att få artikeln publicerad och är den väl publicerad så är det mycket lättare att få ytterligare pengar.

Det finns också det som vi brukar kalla fina pengar och fula pengar. Fina pengar kommer exempelvis från Riksbanken och då ska man helst göra rent teoretiska studier. Om det istället är tre företag som finansierar din studie, då är det konsulting och då anses du inte vara oberoende forskare.

Prestigemässigt är det viktigt varifrån du får din finansiering. Det finns så kallade fina pengar till exempel från Vetenskapsrådet eller Riksbanken och så finns det fula pengar som inte går till så prestigefulla projekt - de kan till exempel komma från Vinnova.

Jag är inte negativ mot Vinnova. De är bra och man kan med deras finansiering kanske bli publicerad i B-journaler som citeras flitigt.

Vinnova är väl egentligen det enda ställe där man kan söka pengar och vara öppen med att det är praktiktäna. Ska man söka någon annanstans så får man ju ofta skriva om det på något sätt så att det låter som riktig forskning fast det är praktiktäna.

Vi saknar mycket av tillämpbar managementforskning- vi har tappat detta. Det är lättare att få finansiering för teoretiska studier.

De riktiga topptidskrifterna, som alltid är amerikanska, de har ju väldigt svårt att hantera den här typen av forskning. Ska man bedriva riktigt praktiktäna forskning så får man nog sänka ambitionsnivån lite i termer av vilka tidskrifter man vill komma in i.

Du kan ju jobba med väldigt företagsnära forskning och välja att publicera i lägre rankade journaler.

Vi ser att meriteringssystemet direkt påverkar val av publicering och indirekt val av finansier, som i sin tur kan påverka forskningsinriktning och val av forskningsområde.

En av våra statliga finansierare har sagt så här: det verkar vara så att ni är väldigt populära hos företagen och uppenbart tjänar ni pengar men jag tror inte ni kan ta forskningen framåt genom att göra alla dessa företag en tjänst. Ni måste utveckla er själva, ni måste driva forskningen framåt och sluta att samarbeta med de där och istället göra det som är akademiskt intressant. [...] De vetenskapliga journalerna rankas ju i flera nivåer och den översta är i praktiken enbart för amerikaner. Vi har varit och nosat på de översta rankingarna med våra artiklar och det har den här forskningsfinansieraren sett och de vill att vi ska vara där och synas och de vill att de ska vara svenskar som är synliga på den här nivån och då säger de att då kan ni inte alltid göra den här typen av forskning som är företagsinitierad för då får ni inte den data som är intressant för de här forskarna?

Ge tillbaka till finansierarna

Det finns också en annan aspekt av finansieringen och det gäller att forskningen ska ge tillbaks till finansierarna i form av användbara forskningsresultat. Den statligt finansierade forskningen borde således ge tillbaks till samhället.

Jag tycker att det är en viktig faktor som vi talar om alldeles för lite, alltså själva finansieringsaspekten för det finns ju en moralfråga i detta men den är helt förbisedd. Vi koncentrerar oss väldigt mycket på vad forskarna gör och sen pratar vi om behoven och att det inte stämmer överens, men vi har glömt bort den fundamentala relationen, att det faktiskt finns en finansiell transaktion och man kanske blundar för den för den blir ganska jobbig att diskutera för det innebär ju

helt plötsligt att jag och de andra forskarna faktiskt står i ett beroende till praktikerna ute i samhället och medborgarna [...] Rent konkret så skulle man ha en bild; vi får så här mycket anslag som är skattefinansierat och då borde man väl ha en procent av det som är inriktat till exempel på aktionsforskning, klinisk forskning, någonting som har en tonvikt på att nyttiggöra resultat och då kanske inte nyttiggöra konceptuella resultat utan gå direkt på praktiken för att lära sig från den.

Effektiv forskningstid

Att ge tillbaks till finansiärerna innebär också att man ska utnyttja sin forskningstid effektivt och att den används för meningsfull forskning. Den stora andel av forskarnas tid som går åt till att söka finansiering verkar avsevärt inkräkta på forskningsmöjligheterna.

Jag ägnar säkert en tredjedel av min tid till ansökningar – ja det är mycket tid. Dels är det forskningsråden som man skriver till och sedan är det andra typer av pengar så det blir mycket möten, tankar och planering. Man skulle nog bli skrämmd om man verkligen klockade den där tiden. Man måste ju få in resurser men man undrar ju om det är ett effektivt system som vi har för forskningsfinansiering. I andra ändan är det ju dessutom någon som sitter och granskar allt det här också – ja inte bara någon utan de är många.

Forsknings effektiviteten verkar också hämmas av helt andra skäl.

En av anledningarna till att vi inte har så mycket klinisk forskning inom företagsekonomi är att till exempel en lektor som enligt svenska arbetstidsavtalet ska undervisa 70 % av sin tid, 20 % ska forskas och 10 % är så kallad institutionstjänstgöring – där bryts undervisningen ner noggrant i 1 140 timmar och för varje timma i sal får du 3 timmar inklusive förberedelser och kursutveckling – det är stenhårt styrt. Forskningsdelen är å andra sidan omöjlig att följa upp. Vi har folk här som inte skriver någonting. Man kan inte göra så mycket åt det för de säger att man skriver och skriver men blir aldrig publicerad. Vi kan inte göra någonting åt det för det är framförhandlat.

Ranking av praktiktäna forskning

De olika rankingssystemen, både vad gäller publikation, finansiär, vilken ranking du får som forskare, och därmed hur dit lärosäte kommer att rankas¹³³, får stor betydelse för vilken forskning du kan hålla på med för att kunna klättra i rankingssystemen. Praktiktäna forskning värderas inte högt i de högrankade journalerna och den enskilde forskaren måste ta hänsyn till detta för sin egen karriär.

¹³³ Att lärosätens ranking är viktig framgår med all tydlighet då man finner en rubrik i Dagens Industri (webbversion 2017-05-02) som lyder: "Ett av världens bästa universitet ligger i ...". När man klickar vidare på rubriken, ser man att den redaktionellt liknande artikeln är en annons för Stockholms universitet och dess Executive Management utbildning, som rankas bland de 50 bästa i Västeuropa. I tider av alternativa fakta och fake news, förväntar man sig att ett universitet är mera noggranna med fakta där det i detta fall inte är helt självklart hur en plats bland Västeuropas 50 bästa för sin ledarskapsutbildning kan ge en ranking av universitetet bland världens bästa. I senaste QS World University Ranking visade det sig att Stockholms universitet ligger på plats 195 och således ganska långt ifrån "ett av världens bästa". Högst i Sverige enligt samma ranking ligger Lund (78), KTH (98), Uppsala (112), Chalmers (137) – alla före Stockholm.

Vi tillskriver forskningsmeriter väldigt stor vikt. När vi ska tillsätta en lektor som ska undervisa 70 procent av sin tid, så har vi historiskt sett inte brytt oss så mycket om vederbörandes pedagogiska kunskaper. Väldigt sällan kollar vi på kursutvärderingar när någon söker, utan man tittar på forskningen som vederbörande ska lägga 20 procent av sin tid på, och så bedömer vi utifrån detta vem som är mest meriterad för den här lärartjänsten på forskningsmeriter och det är ju tokigt. Vi har premierat forskning, forskning och forskning. Det ska vara högrankade tidskrifter, fina pengar, och man ska absolut inte ha jobbat nära och löst problem och sådana saker – det anses inte lika viktigt. Det är väldigt olyckligt att det har blivit på det sättet.

Det är som små ekosystem som är helt egna och hamnar man i dem och vet hur man ska dra i vissa spakar då behöver man inte ha så mycket kontakt med världen över huvudtaget utan livet tuggar på i en ganska angenäm anda. Men vi har ju många motrörelser också. Det är ju många forskare som blev forskare för de ville göra gott, de har en vision av att göra saker bättre och många är arga på systemet och vill inte vara med om det här.

Jag känner ju mest till min lilla del av forskarvärlden men jag uppfattar att de som idag är karriärister där har helt andra drivkrafter än att jobba kliniskt med företag och organisationer. Jag uppfattar inte att det är på agendan över huvudtaget utan man letar problem på ett helt annat sätt.

Det finns en snobbism inom den traditionella forskningen. Man ser ner på dem som jobbar med företag och sitter hellre på kammaren och funderar på koncept.

Det finns professorer som är så fina i kanten och som framför allt inte sätter sin fot i företag. Jag brukar hävda att hälften av de professorerna vi har, de har aldrig riktigt varit på ett företag och förstått inifrån vad som händer och vad de gör. Så illa är det.

I det kliniska ingår ju komponenten att man vill hjälpa företaget eller patienten och det är ju som att svära i kyrkan i vissa organisationsteoretiska kretsar.

Var man doktorand på 60- och 70-talet då ville man ju ofta lösa problem, det var väl kanske därför man blev doktorand. Så är det ju inte idag. Idag har vi en doktorandstock som består av tänkande Agustar, i princip, som längtar efter att få skriva de där 250 sidorna. Helst så ska de inte behöva tampas med företag och människor överhuvudtaget. Det är mycket smidigare att sitta och läsa och så gå ut och göra tio intervjuer bara för syns skull – tyvärr är det ofta så i företagsekonomi. Denna typ av forskarkultur dominerar verkligen inom ämnet. Det är med viss beklagan man säger detta.

Den företagsekonomiska forskningen har blivit mera teoretisk och en kraftfull orsak till detta är att rekryteringen till akademien och de som sedan blir professorer i företagsekonomi kan ju ingenting om företag och ingenting om företagsekonomi i praktiken – de har bara läst sina böcker. Företagsekonomisk teori är ju en massa hopkok av praktik och erfarenhet – teoretiska grunden är ju väldigt dålig.

Finna sitt forskningsområde

Det verkar finnas åtminstone två helt olika sätt att starta sin forskning på. Antingen är man fokuserad på att lösa problem i nära relation med företag och genom detta skaffa material för sin forskning eller så startar man med en högrankad journal i sikte.

Om man bara behöver leta i journaler efter research gaps, som vi kallar det, då behöver du inte vara där ute heller. Då räcker det med att du sitter framför din dator och läser journaler där man identifierar sådana här forskningsgap. Samtidigt har det hänt grejer i samhället som en motreaktion. Jag upplever själv att forskningen har ett högt anseende idag. Jag får ofta frågor på saker som jag inte kan och när jag säger detta så får jag frågan att jag väl kan säga vad jag tror. Man vill ha forskarens syn på verkligheten och då måste man ju forska på den.

När jag började som doktorand då var det mycket viktigt att man hela tiden läste Dagens Industri och följde med vad som hände i världen, eller i alla fall inom svensk industri eller näringsliv och att man hade någon form av outreach mot organisationer och verkligheten där ute så att det var ett relevant problem man gav sig in på och beforskade. Så är det ju inte idag, utan idag börjar man istället med att vad vi kallar identification of research gaps. Man tittar i de stora journalerna och i regel är de då ledande forskare i världen, ja oftast i USA, som då har identifierat att vi vet väldigt lite om teoretiska kopplingen mellan, och så kanske det då är två koncept, och det är ju där avhandlingen börjar och då kan man göra den perfekta avhandlingen. När någon frågar vad det egentligen är du har forskat på så ligger det kanske väldigt långt ifrån praktiken eller som skulle kunna bli kunskap som hjälper dig.

Jag gillar inte att man ska planera forskning utifrån mapping och gap, då kommer man ju aldrig vidare - man måste lämna bidrag till kunskapsutvecklingen och flytta fronten framåt och då vidgar man ju området också och inte bara tittar på gap. Det blir ju lite introvert.

Om man pratar med företagsledarna hör man ofta att det mesta som kommer är oanvändbart men då och då kommer det en bok som är baserad på någons avancerade forskning som är användbar, men om man jämför med 20 år sedan så är definitivt mitt intryck att företagsledare och andra har mindre glädje av det som skrivs akademiskt än vad man hade då. Det finns säkert många företagskonomer som tycker att det är helt i sin ordning.

Organisationsforskningen i allmänhet har kört i diket. De skapar väldigt abstrakta begrepp och är inget som går att använda.

Det som det finns minst av är ju den lite snabbare och mera praktisknära forskningen - den borde då rimligen växa mest, tänker jag. [...] Jag vet väl egentligen inte i vilken grad den finns idag och var, men det gör den väl. Men om man tänker den traditionella forskningen drivs ju utifrån det akademiska läget. Du börjar jobba för någon professor och ni håller på med någon slags problem som den här professorn känner till och så finns det någon lucka och där går man in och så forskar man där. Det är ju det traditionella och idealet är ju då att man får en budget som lever upp till alla förväntningar och så håller man på med det och du kan publicera en massa på det där. Det hela drivs inte av någonting akut.

Forska på dagens problem

Vem uttolkar det akuta, det som sker just nu runt omkring oss i samhället, hos de företag som vi ser har stora problem? Finns den kunskapen till hands när den behövs och var finns den i så fall?

Om man ska gå den typiska vägen – det händer kanske någonting nu och Vetenskapsrådets deadline har precis varit, då dröjer det till nästa gång. Då blir det kanske inte de här dagsaktuella, superaktuella händelserna man lyckas fånga upp. Det räcker inte heller med att det är superaktuellt i det omgivande samhället just nu utan man måste också hitta en teoretisk intressant vinkling på det för att man ska få möjlighet att göra den här studien. Alternativet är ju att man går till de här företagen och organisationerna om de kan bidra till forskningen men det är inte så vanligt även om man säger att man kanske måste ta den typen av initiativ, annars blir det inte tillräckligt mycket forskning gjort. [...] Man blir ju lite mera van vid att ta sådana initiativ. Det är också viktigt att hålla en forskningsgrupp igång. Lämna man in en ansökan och så blev det inget, vad gör man då? Man riskerar att missa ett år till nästa ansökan om man inte hittar något annat sätt att finansiera, då kan man ju ta sådana här kontakter – det förekommer ju.

Det har gått så lång tid nu att de som kom in i systemet och kanske inte var så sugna på att förstå företag, de är ju i toppositionerna nu. För 20 år sedan hade det blivit diskussion runt kaffebordet när något stort och aktuellt företagsproblem stod att läsa i tidningen – jag hör inte sådant nu. Det saknas band mellan industriföreträdare och akademien. Det är väldigt sällan några industriföreträdare hör av sig hit idag. Det beror säkert på misskötsel från vår sida som kanske bottnar i dåligt självförtroende och ointresse från vår sida. Förr hade professorerna en annan tyngd och de var ju inte så många.

Näringslivet har fått en annan inställning till akademien. På 60-talet var det professorer som satt i styrelser och professorer som var revisorer men så är det ju inte längre. Jag tror inte att jag kan räkna upp någon professor som sitter i något framstående företag.

Forskarutbildningen

Att antalet professorer är alldeles för många och att de genom detta tappat i auktoritet, har nyligen debatterats¹³⁴. Man vänder sig särskilt mot så kallade befodringsprofessorer där universitetslektorer befodrats till professorer när de uppnått vissa minimikrav och inte för att de visat sig vara en ledande kunskapsauktoritet inom sitt område. Viktigare är att man kan bocka av minimikraven för publicering, undervisning, doktorandhandledning, administrativa uppgifter etcetera än att man visat sig vara den kunskapsauktoritet inom området som tidigare varit adelsmärket för en professor.

I linje med det så har till exempel Universitetskanslersämbetet också hjälpt den typ av utveckling när man sagt att forskarutbildningen ska ju bara vara ett gesällprov. Det är något där du tränas att bli duktig forskare så det är helt OK att

¹³⁴ Se Mats Alvesson och Erik J Olsson i SvD Debatt 2016-12-18 och 2016-12-25 samt Virginia Langum och Staffan I. Lindberg 2016-12-22.

du gör en jättebra forskning tekniskt sätt, det vill säga att du har den där interna validiteten där du gjort alla granskningar korrekt, men sedan att du då råkade undersöka formen på en liten obetydlig sak någonstans, det spelar inte så stor roll. Det är värre att ta dig an ett jätterelevant problem och försöka få ett svar på det och sedan så kanske få höra att man inte har använt den metoden eller att det finns en annan teori som pekar på detta och den har du inte berört och då är det sämre att göra det. Det är värre att ta sig an ett stort projekt och göra fel än att ta sig an något helt obetydligt och inte göra några fel.

Forskarutbildningen är numera fullt avlönad under fyra år då doktorsavhandlingen ska vara helt klar. För att detta ska vara möjligt väljer man inte sällan ”små, små ämnen och välkända metoder, och doktorsavhandlingen blir ett gesällprov” ... ”doktorsavhandlingar som undersöker ett starkt begränsat material med ett batteri av metoder”¹³⁵. Detta tas i debatten upp som ett kvalitetsproblem och risken för att universiteten blir en slags yrkeshögskolor i detta avseende.

Samverkan med samhället

Att forskningen ska kunna ta sig an aktuella managementproblem kräver en närhet till det omgivande samhället och att man kontinuerligt följer händelseförloppen där de aktuella managementutmaningarna uppstår. Man måste också snabbt komma till skott och vara beredd att ta de kontakter hos företagen som ger tillgång till management-traumat och dess tillfrisknandeprocess, oavsett om man tänker sig hjälpa klienten eller bara studera förloppet.

Universitetens och högskolornas så kallade tredje uppgift kräver att de ska samverka med och förmedla kunskap till det omgivande samhället men inte att det ska vara forsknings-samarbeten utan är mera tänkt att öka spridningen av akademisk kunskap i samhället. Den tredje uppgiften har kritiserats för att den inte belönas i basfinansieringen likt undervisning och forskning och har därför kommit i tredje hand. I den senaste forskningspropositionen¹³⁶ har åter samverkan kommit i fokus. Denna gång är ansvarig minister¹³⁷ missnöjd med forskningens närvaro i näringsliv och samhälle där de stora investeringarna i forskning inte lett till önskad effekt. Ministern konstaterar att forskare nog måste räkna med att samhället vill se konkreta resultat när man nu har satsat så mycket pengar på forskning¹³⁸.

Systemet kan komma att ändras. Man vill ju nu från UKÄ att även samverkan ska vara prestationsmätt som är relevant och leder till medelstilldelning och inte bara antalet artiklar. Så där finns ändå någon idé om detta, men nu debatterar man ju hur man ska mäta det här. Vinnova har ju för inte så länge sedan lagt fram ett förslag på hur man skulle kunna räkna samverkan och då öppnar man ju upp mot en viss annan typ av forskare, som kanske inte bara hela tiden matar ut

¹³⁵ Professor Inger Enkvist i SvD Kolumn på Ledarsidan 2017-05-21.

¹³⁶ Prop. 2016/17:50. Kunskap i samverkan – för samhällets utmaningar och stärkt konkurrenskraft.

¹³⁷ Helen Hellmark Knutsson, minister för högre utbildning och forskning.

¹³⁸ Se debattartikel av vicerektor Dieter Müller vid Umeå universitet i Vetenskapsrådet tidskrift Curie 2017-03-21.

artiklar utan kanske skriver någon då och då baserat på ett bra case man varit med om.

De etablerade lärosätena upplever nog ett hot från det nya förslaget med poängberäkningssystem. Jag kommer ihåg från min mitt förra lärosäte, som ju är ett av de gamla universiteten, där var det inte så mycket att man var utanför lärosätet över huvudtaget. Det sågs nog mest som problematiskt om man skulle närma sig någon organisation. Då var det bättre om man var intresserad av de där teoretiska problemen och det beror ju på att man haft långa traditioner av detta och då blir det svårt att ta till sig en ny modell. De är ju faktiskt så att de mindre lärosätena är snabbare och mera flyfota, så det är inte helt omöjligt att de äldre lärosätena har svarat så negativt utifrån att de har gjort någon typ av omvärldskartläggning av det här och kommit fram till att vi kommer nog rätt så dåligt ut av det här, även om de skulle kunna gilla idén i sig, så kommer det inte att gynna oss om man ser till de medel som kommer till oss. [...] Det har fått massor av kritik men man har hamnat ganska off topic för man varit sur på mätningen och man har varit sur på en mängd olika aspekter runt om det men jag har inte hört någon säga att det är dumt med samverkan.

Jag jobbar mycket med forskning där vi ger råd och där det kommer ut en input till praktiken men där man inte nödvändigtvis behöver vara ute och intervensera som den kliniska ansatsen gör. [...] Det är ett exempel på att i den tredje uppgiften arbeta med rådgivning eller den förväntan som är rimlig hos dem som faktiskt betalar för vår forskning. Det är ett annat sätt att hantera det på men det ligger ju inte så långt borta från aktionsforskning och klinisk forskning men själva metoddelen är givetvis annorlunda. Här handlar det mera om att man organiserar sin kanal för att föra ut forskningen på ett visst sätt medan aktionsforskning och klinisk forskning är ju faktiskt att vi bedriver forskningen, vi kommunicerar inte bara ut forskningen genom våra metoder utan vi bedriver också forskningen genom att hjälpa till i praktiken så det är ju en klar skillnad. Men ändamålet finns det ändå en väldigt stark likhet i och det är ju att båda de typerna av sätt att organisera sig för den tredje uppgiften är ju att ändå uppnå någon form av bidrag till praktiken.

De som är skeptiska till medelstilldelning baserad på samverkan, så som det har formulerats, så är det väl just det här att det ska vara mera kortsiktigt och relevant ur det omgivande samhället som ska få mer inflytande över vad som är relevant forskning. Man ska ta bort initiativet från akademien och då är det ett hot mot den fria forskningen. Vad blir då akademins roll, forskarvärldens och den högre utbildningens roll i samhällsutvecklingen? Ska den vara ett verktyg för industrin att få den kunskap de beställer eller ska den vara en röst i samhällsutvecklingen som står vid sidan om det mera kortsiktigt målfokuserade. Det är där man är kritisk, att det blir ett ganska hårt argumenterande för akademins rätt eller plats i det här ifrågasätts och man ska ta bort initiativet eller reducera möjligheten för akademien att själva bestämma vad som är viktig forskning.

Förr var det fullt med relationer till praktisk verksamhet men nu i proppen ska man till och med belöna det, hur det nu ska gå till.

Vi (avser landets professorer) skulle må bättre av andra utvärderingskriterier, till exempel (som det nu talas om) samverkan, bisysslor, och överlag andra sätt att

rapportera och bedriva forskning. Då tror jag vi skulle se andra typer av forskningsprojekt. Som det är nu är det nästan "fult" att bedriva forskning i företag, än mer att bedriva bisyssla som t ex konsultverksamhet.

Det är ditt bidrag som är viktigt och visst kan ditt bidrag vara att skriva artiklar men [...] andra kan jobba med executive-utbildning, någon skriver en populärvetenskaplig bok men det viktigaste är att du gör ett bidrag utifrån en forskningsgrund. Detta borde man vara mera explicit om och ha en dialog runt att det är kanske så vi ska jobba. Att vi försöker ha miljöer där människor bidrar utifrån en forskningsbas och det behöver då inte bara vara att man skriver.

Samverkansuppgiften går ju inte alls så långt att den påkräver klinisk forskning. Det räcker ju med att du håller seminarier för allmänheten och företag och deltar i mediedebatter, det vill säga att forskningen ska föras ut, den går ju inte så långt att den kräver att vi ska lösa problem i samhället.

Den senaste forskningspropositionen fokuserade som bekant speciellt på samverkan och där är man tydlig med att forskningen måste bidra med sin kunskap till det samhälle som betalar för forskningen. Kritikerna varnar för att detta kan underminera forskningens oberoende men det finns också en motsatt hotbild i att forskningen riskerar att inte bli relevant då meriteringen mest handlar om publicering i inomakademiska journaler. I debatten framförs bland annat att satsningen på samverkan kan ses som en räddningsplanka i en tid då forskningen är på drift¹³⁹. Det finns emellertid ett mera specifikt krav i denna riktning och det gäller att forskningen ska vara relevant och vi hör ofta att det finns ett relevansgap, det vill säga att relevansen inte finns där¹⁴⁰.

Relevansgapet

Relevans kan ju också betyda att det är relevant för den akademiska världen men det är ju inte det som menas – relevans ska ju vara något problem som finns i samhället, annars är det väl akademiskt navelskådande, att man bara gör det för sig själv. Det är ett svårt begrepp men det är naturligtvis direkt kopplat till att det är relevant om man gör något som kan nyttiggöras.

Det handlar nog mest om initiativet. Vem är det som bestämmer vad som är relevant och finns det bara en typ av kunskap som är relevant? Den som är direkt applicerbar i praktiken – är det bara den som är relevant – eller är det den typen av kunskap som vi har för att analysera och ifrågasätta samhällsutvecklingen och vända och vrida på det kortsiktiga tänkandet, skulle inte den vara relevant? Det är klart att man kan tycka att forskning som produceras vid lärosätena borde vara

¹³⁹ Se debattartikel av docent Louise Bringselius vid Lunds universitet i tidningen Barometern 2017-03-13.

¹⁴⁰ Se vidare artikel i tidskriften Civilekonomen september 2017 där rubriken "Dags att sätt stopp för meningslös forskning", refererar till en nyutkommen bok (Alvesson, M., et al., 2017) och hävdar att "Mycket av den forskning som bedrivs ger litet eller inget bidrag till ytterligare kunskaper i samhället. Bland problemen är att lärosätenas meriteringssystem gör att forskarna är mer intresserade av att producera en mängd publikationer än texter med kvalitet, som säger något nytt och viktigt. Mängden mediokra publikationer blir svår att sova ur, vilket försvårar att kunskaperna kommer ut." Alvesson säger i artikeln: "Mycket lite av allt som produceras i doktorsavhandlingar och av seniora forskare upplevs som intressant, relevant, läses och har någon social påverkan." Debatten fortsätter med debattartikel i DN Debatt den 10 september och i SVT samma dag där särskilt författarnas Churchill-travesti om den samhällsvetenskapliga forskningen, fick uppmärksamhet: "Aldrig förr i mänsklighetens historia har så många skrivit så mycket med så litet att säga till så få."

läsbar för de flesta i någon form i varje fall, så att politiker och folk som fattar viktiga beslut har möjlighet att ta till sig kunskapen, att den borde vara relevant på det sättet. Men frågan är, ska de bestämma: var god forska om det här området och var god kom fram med lösningar på det här problemet som vi tycker att vi har inom den här branschen eller att syftet ska vara att man ska producera lösningar kortsiktigt och direkt applicerbara? Diskussionen nu handlar mest om vem som har initiativet att ställa frågorna och avgöra vad som är relevant – det är mest det som står på spel tror jag.

Om man har så kallade fria pengar från forskningsråden så designar man ju ett projekt i ansökningarna och så försöker man följa planerna så långt det går men då är det ju den empiri man säger att man ska studera och som man motiverat varför. Då får man försöka etablera access till olika organisationer, så det är en dialog man får på det sättet då. Det är intervjuer och det är deltagande observationer och det kan ju vara enkäter eller vad det nu är för metoder man väljer att samla in data. Så det är ju ett sätt men vi har idag också vad man skulle kalla samverkansprojekt där vi har företag och olika organisationer som betalar för forskning men där vi har designat att de får gärna bidra till forskningen men det är vi som, de beställer inte uppdrag av oss, de ger oss inte uppdrag utan de vill bidra till forskning och vi ställer frågorna så att säga. De får vara med i en dialog men det är vi som äger forskningsresultatet. Det kan mycket väl landa i sådant som de helst inte ville att vi lyfte fram till ytan, men det är de med på. [...] Det är praktisknära men kanske en liten annan underton att syftet med forskningen kanske inte är, ja på sikt är det ju att hjälpa dem att öka kunskapen om det de håller på med, det sätt de organiserar sig och de utmaningar som finns i det de håller på med och kanske i jämförelse med andra organisationer med liknande utmaningar, och ge dem lite perspektiv och referensramar för att kunna agera lite mera långsiktigt inför framtiden. [...] Problemlösning är inte huvuduppgiften. Det är kunskapsgenerering i lite vidare bemärkelse. Det är inte ett specifikt problem man samlas kring utan det är en öppnare fråga.

Bedriva klinisk forskning

Problemlösning är ett av den kliniska forskningens adelsmärke. Det är klientens problem som står i centrum och är högst prioriterat. Forskaren bedriver sin kliniska verksamhet inom klientens problemområde och kan få möjlighet att samla data för sin egen forskning genom att agera inom detta område. Det är naturligtvis en betydligt mer krävande process att både hjälpa klienten med att lösa dennes problem och att dessutom bedriva en forskningsprocess inom området, än att bara göra en av uppgifterna, likt den traditionella forskaren som bedriver forskning eller managementkonsulten som hjälper klienterna. Kombinationen är extremt krävande, det vittnar inte minst den tidigare analysen av de forskningsbaserade managementkonsulterna om, liksom utsagorna om klinisk forskning inom akademien nedan.

Vi använder inte just begreppet klinisk forskning. Det är ganska ovanligt inom forskarvärlden att man använder det begreppet faktiskt. [...] Jag skulle säga att en hel del håller på med det, och inte bara inom företagsekonomi, utan statsvetenskap, alltså mycket tillämpad forskning och pedagogik och det är väl

egentligen samma innebörd. Man jobbar nära i samarbete på något sätt med olika uppdragsgivare och bidrar med förslag på olika sätt att lösa olika situationer. Tillämpad forskning tror jag man använder ibland för att beskriva lite mer vad man gör men å andra sidan så är det väl inte riktigt den bild man vill ge av forskningen idag. Man vill att den ska lite mer vetenskaplig, för vetenskapens skull, än att den ska vara praktiskt användbar. Jag tror att man kan säga att man inte väljer att kalla sin forskning för tillämpad eller klinisk, just för att man inte vill använda den benämningen. Men i praktiken så vet jag rätt många som håller på med ganska tillämpad forskning. Man hittar dem inom vad man kallar verksamhetsstyrning kanske, och operations, och innovation och entreprenörskap skulle jag säga. Den typen av forskare, ja inte alla, gör ofta lite mer av den här tillämpade forskningen och gärna i samarbete med olika företag och organisationer.

Vi säger nog inte klinisk forskning utan kanske mer något i stil med tillämpad forskning med utgångspunkt från problemställaren. Psykologerna hos oss pratar ju om att de är kliniska forskare. Det betyder ju då att de hjälper en människa att bli frisk eller må bättre. Men det är sällan företagsekonomer säger det, även om vi har forskare som agerar på det sättet. Det verkar vara ett begrepp som har försvunnit ur den här sfären.

Vi försökte faktiskt i skrift använda klinisk forskning i ett uppdrag där vi jobbar i ett aktionsforskningsprojekt där vi studerar företagsekonomiska frågor [...] vi försökte föra in begreppet kliniskt med argument från Normanns avhandling från 1975 men egentligen hela SIAR-litteraturen men vi fick ett motstånd [inom klientsystemet] så vi fick ändra och använda ordet aktionsforskning. Vi hade i offerten förklarat enkelt vad vi menade med en klinisk forskningsansats men man kunde inte förlika sig med detta på olika chefsnivåer men det här var konstigt och det ville man inte veta av utan vi fick helt enkelt kalla det aktionsforskning.

Nej, jag använder inte begreppet. Stöter heller inte på det hos mina kollegor. Men jag tycker om det som begrepp. Det är tydligt att det är forskning det handlar om men det är inte teoretiskt drivet utan det är företagets problem.

Både ja och nej. Vi försökte verkligen använda begreppet då vi lämnade in en offert [...] men då fick vi svaret, "vad menar ni med det", de fattade inte riktigt. "Det är ju följeforskning" men det betyder ju inget heller. Det slutade med att vi kallade det aktionsforskning som verkar vara mera gångbart. Det är lite bredare men ingen vet ju riktigt vad det är heller. Jag har använt kliniskt och dragit just analogin med medicin och universitetssjukhuset – vi studerar och opererar, men det är inte ett etablerat begrepp så jag använder nog aktionsforskning och så kan man debattera om det är något annat. Man får vara lite pragmatisk.

Jag kallade en clinical management research artikel för action research och beskrev det så, för jag hade blivit rejectad tidigare av en person som uppenbarligen bara kände till deduktiva studier. När jag skickade in artikeln så kallade jag det därför action research och då frågade reviewaren mig om detta verkligen är action research - du får beskriva bättre vad ni gjorde. Då skrev jag att egentligen var det en clinical management research men det har vi blivit rejectade på, så jag har kallat det action research och då skrev han tillbaks att

det tycker jag inte du ska göra utan du ska förklara att det är clinical management research och hur det går till och beskriva metoden. Det är lite knepigt med de här metoderna som blandas samman.

Jag har läst mycket om klinisk metodologi och jag tycker det är ett bra begrepp men det väcker så mycket frågor så du hamnar liksom i diskussioner som kan bli onödiga i vissa fall. [...] men håll fast vid det i det här uppdraget du har, det är angeläget.

När man använder begreppet kliniskt blir det patientlikt och förknippas med medicin, det förknippas med någonting som är sjukt. Anledningen kan vara att det i dessa sammanhang kan finnas en djupare sjukdomsbild av olika anledningar och det kan man ju få motstånd kring.

Ja vi använder nog klinisk forskning ibland när vi pratar om viss typ av forskning, eller synonymer, ibland säger vi action research men vi använder det på samma sätt och andemeningen är densamma. Vi har ju en hel del samarbetsavtal med företag och då dyker de här begreppen upp. [...] Jag kan förstå att andra forskare säger att de inte använder begreppet, jag tror att det har sjunkit i popularitet de senaste tjugo åren. Den ökande emfasen på vetenskaplighet har inneburit att vi inte forskar kliniskt längre i så motto att vi bryr oss inte om ifall vi förändrar eller förbättrar saker och ting och vi brukar säga att vi befinner oss i en deskriptiv värld, vi försöker vetenskapligt beskriva saker snarare än att förändra saker. Så vi snackar om deskriptiv istället för preskriptiv eller normativ forskning. Det är så få som håller på med klinisk forskning idag i den meningen att de faktiskt försöker förbättra organisationer eller förändra organisationer. Om vi nu använder kliniken som metafor, det vill säga att läkaren går fram och tittar på patienten och klämmer lite men bryr sig inte om ifall det går att förbättra någonting hos den här patienten. Av det här skälet ser jag definitivt att klinisk forskning håller på att försvinna, i ekonomiämnena ska jag lägga till. På ingenjörssidan är det väl inte alls samma problem men i företagsekonomi så har de senaste 20 åren, 30 kanske till och med, så har man mer och mer gått till att beskriva saker snarare än att lösa problem. Detta i sin tur har sina rötter i att företagsekonomi som ämne, i slutet på 80-talet och början av 90-talet, så började vi lägga mycket större vikt på publikationer – publikationer i sådana tidskrifter där man inte är intresserad av problemlösning eller liknande, utan man är mer intresserad av beskrivningar av tillstånd och problem. På ingenjörssidan tror jag att man inte alls tänker så, för ingenjörsvetenskap handlar ju om att lösa problem men företagsekonomi har definitivt gått från att vara ganska ingenjörsinriktat på 1950- och 60-talet, till att bli mer samhällsvetenskapligt och lite mer beskrivande och då minskar ju antalet kliniska forskningsprojekt, tyvärr.

All företagsfinansierad forskning är per definition klinisk. Företaget förväntar sig någon form av output, mer än att det kommer en artikel.

Klinisk forskning är ett svårt begrepp, i flera olika avseenden. Dels är det i allmänhet svårt att skilja från liknande begrepp som aktionsforskning, case studies, collaborative research eller rent av tillämpad forskning, dels ligger det en avsevärd svårighet att tillämpa klinisk forskning i praktiken men naturligtvis också för att det inte passar väl in i det som premieras enligt dagens akademiska meriteringssystem. Det finns viss klinisk forskning

inom akademien, om än sparsamt och i ganska fragmenterade sammanhang, men i kanske ännu högre grad positiva tankar om metoden för dess användbarhet och inneboende praktisknära egenskaper.

Drivkrafter för klinisk forskning

Jag fick i mig tankarna om klinisk forskning genom min handledare som i sin tur var väl förtrogen med SIAR, så vi kom snabbt in på SIAR-litteraturen. De var de personer som fanns i närheten. [...] det här är ju inte klassisk avhandlingsmetodik men har fått ett enormt genomslag i Sverige och internationellt. Man får sätta det i relation till hur de internationella auktoriteterna kommit i kontakt med det här. Henry Mintzberg är väldigt tydlig i sina skrifter, inte minst strategiboken med sina tio skolor. Han lyfter ju fram SIAR-skolan som den absolut viktigaste rörelsen som varit och han lyfter ju fram Normann inte minst. Han skriver ju till och med i ett förord att det är där den teoretiska höjden ligger, det är i den begreppsutvecklingen som gjordes där. Men den passade ju inte in så bra i den typen av sammanhang som dominerade universitetsvärlden och professorskollegiet i Sverige åtminstone på den tiden. [...] Här finns något som vi inte har exploaterat tillräckligt, vi har inte dragit nytta av det utan det har liksom förbisetts.

Det finns inte längre så mycket av det inom forskningen som är drivet av att man konsulterar med kunden, man hittar saker som du och kunden är överens om att detta borde vi ta med ett mera akademiskt angreppssätt därför att frågan är speciell eller att det finns ett särskilt värde bortom vår speciella kontext. Jag har inte jobbat på det sättet ännu där vi drivits av kundens speciella situation.

Jag tror mycket på den typen av idé, att det är dags för en renässans. Det finns de här strömmarna och det finns lite folk över allt och SIAR-rörelsen i sig verkar man ändå ha börjat återupptäcka, vad är det egentligen som vi hade och förstår att det här var bra grejer, så visst borde man kunna göra det.

Det är få förunnat att få sådana här förfrågningar. Det är ju ingen doktorand som inkallas som klinisk forskare. Du måste vara välkänd och respekterad men sen tar du med dig en doktorand. [...] Sedan kan man ju inte publicera något av de strategiska uppgifter man har fått ta del av. Så det är stora problem i att få det publicerat och det är ett väldigt snävt urval i vem som får frågan om att göra sådana här studier, det är inte många.

Klinisk forskning eller egen konsultverksamhet

Svårigheterna med att bedriva klinisk forskning kan leda till att man hellre löser klientens problem i form av ett konsultprojekt som bisyssla vid sidan av sin verksamhet som forskare.

Det är nog riktigt att det inte bedrivs så mycket klinisk forskning nu för tiden. Det har ändrats mycket och har en hel del att göra med hur konsultbranschen har professionaliserats och expanderat så möjligheterna för akademiker att göra som Eric Rhenman gjorde är nog mera begränsade än vad som var möjligt då.

Många forskare, oaktat vad de säger, ser främst kliniken som ett sätt att få data att mala ner i något vetenskapligt paper. De vill inte, och de saknar incitament att forska kliniskt. De som är intresserade av att lösa problem i företag hoppar över stängslet och konsulter i egen låda parallellt, det går hur bra som helst.

Kanske är en okej uppdelning, trots allt. Forskare forskar och grundar vetenskapligt, konsulter löser problem. I huvudsak. Det är klart många av oss som hoppar över skaklarna mer eller mindre frekvent, men att aktiviteterna (rådgivning och vetenskap) är separerade är kanske helt okej, de är trots allt olika till sin karaktär.

Jag har, i mångt och mycket tack vare att jag bedrivit en del egen konsultverksamhet, viktiga erfarenheter som jag kan dela med mig av till studenter, och även omsätta i min forskning.

Egna konsultfarenheter kan vara värdefulla både för undervisningen och för den egna forskningen. Begränsade konsultuppdrag kan skötas som bisyssla och kan vara ett alternativ till att bemöda sig om att försöka integrera uppdraget i den egna forskningen som ett kliniskt forskningsuppdrag med allt vad det skulle innebära. Som renodlat konsultuppdrag får klienten sannolikt sitt problem löst betydligt snabbare än om lösningen ska passera en forskningsprocess och forskaren kan dessutom bedriva uppdraget parallellt med sin egen forskning som inte behöver ta hänsyn till konsultuppdragets lösningsprocess. Konsultuppdraget blir här forskningsmässigt skilt från forskarens pågående forskning men kan indirekt påverka forskaren på olika sätt utan att det blir klinisk forskning av konsultuppdraget.

Kombinera klinisk och traditionell akademisk forskning

Förmågan att kombinera en klinisk forskningsansats med den traditionella akademiska forskningens publiceringar kan vara ett sätt att bedriva klinisk forskning inom den akademiska världen. Det är väl just här som den kliniska forskningen inom akademien har fått sitt fotfäste.

När jag får en förfrågan från ett företag ställer jag alltid som krav att jag får behandla det inte bara som konsultuppdrag utan samtidigt som ett forskningsprojekt. Det betyder att jag jobbar med problemlösning och samtidigt med datainsamling och på slutet kommer jag med ett förslag till lösningar på era problem men jag kommer också att komma med förslag till artiklar som jag vill publicera som ni får titta på så att det är ordentligt anonymiserat.

Vi har alltid kombinerat det, det vill säga försökt vara kliniska i någon del av forskningsprocessen och vara med hos företagen och lösa problem och sedan skilt avhandlingen från det arbetet och sedan när avhandlingen ska skrivas då får man tänka lite större och använda data på det sätt som gagnar en själv. Så vi har försökt vara kliniska i den empiriska delen av forskningen men sen i övrigt sett oss som goda internationella forskare, på gott och ont, men de flesta klarar ju inte av det där.

Jag tycker inte att forskning bara kan vara för forskningens skull men samtidigt inte heller bara att lösa ett problem utan också generera generaliserbar kunskap som andra kan ha nytta av.

Vikten av praktisknära forskning är helt centralt men det får inte urarta i problemlösning för ett specifikt företag – det får gärna vara det men det får inte stanna där. [...] Man kan ju inte kalla sig doktor bara för att man löst ett problem för ett företag.

Vi har flera stora företag som vi forskar åt men är vi alltid så praktisknära, det vet jag inte om vi är? Den är ju inte så enkel att ta till sig, vår forskning. [...] När vi gör forskning för dem så har vi varit med och mätt, vi har varit med på workshops och gjort lite olika grejer och vi har gjort intervjuer med människor men sedan när vi paketerar ihop det så paketerar vi ihop det i artiklar för det är ju så vi meriteras idag. Vi kan ju inte på något sätt stå utanför det här rådande paradigmet utan det gäller ju att kasta sig in i detta med hull och hår om man ska få mera pengar i framtiden. Det vi ger företaget är power points, vi är med och hjälper dem att reflektera, vi svarar och kommer på deras möten. Men sedan när vi trycker in informationen i en vetenskaplig artikel, den artikeln har företaget inte så stor nytta av, utan mera att vi tidigare har varit med i processen och kanske dragit en power point-presentation. Den artikeln som vi presenterar blir till syvende och sist ett tekniskt resultat som räknas i våra system.

Vi ser flera exempel på att det fungerar att agera kliniskt inom akademien, åtminstone i början av problemlösningen, och att det sedan också resulterar i en publikation som till slut passar in i meriteringssystemet. Problemet blir då att sådan praktisknära och klinisk forskning sällan finansieras med de riktigt fina pengar som krävs för att man ska kunna bli publicerad i någon topprankad journal, i värsta fall blir de finansierade av något eller några företag och då räknas det ofta som konsulting. Många forskare har också ett eget konsultbolag där man utför bisysslor som inte passar in i forskningen man bedriver, oftast för att man inte söker sina forskningsobjekt i dessa praktiska förfrågningar utan snarare bedriver forskningen enligt meriteringssystemet och ser konsultsysslan som en parallell verksamhet som ger praktiska erfarenheter man kan ha glädje av i mera allmänna termer, och inte som en integrerad del av sin forskning – så nära möjlighet till klinisk forskning men ändå inte riktigt.

På fackskolorna, framför allt de tekniska högskolorna verkar man emellertid ha fått till en sådan integration. Det behöver inte vara teknisk utveckling och produktutveckling, utan det kan vara projekt inom exempelvis operations management. Ämnesgruppen *Industriell ekonomi* vid de tekniska högskolorna verkar genom sin närhet till dessa lärosätens historiska förankring i industrin, också skapat en mera praktisknära forskning, antingen direkt eller genom separata organisationer, till exempel IMIT som ursprungligen grundades som ett samarbete mellan Chalmers och Handelshögskolan i Stockholm.

3.2 Fenix industridoktorandutbildning

På Handelshögskolan i Stockholm gjordes ett omfattande försök att bedriva praktisknära forskarutbildning i det så kallade *Fenixprogrammet* som genomfördes mellan 1998 och 2003. Det var ett försök att överbrygga relevansgapet mellan företagsledningens praktik och forskningen inom företagsledningsområdet. Programmet uppläggning byggde på observationen att de högskolor som skall utbilda företagsledare i stor utsträckning bedriver forskning som saknar relevans för företagsledningens problem. Därmed blir också blir det som lärs ut i akademisk utbildning byggt på lös grund.

Fenix hann under sin femåriga verksamhet utbilda ett tjugotal industridoktorer som på halvtid bedrev forskarstudier och arbetade andra halvan i det företag man redan tidigare var anställd inom. Programmet finansierades under den första femårsperioden av KK-stiftelsen och de medverkande företagen såsom Astra, Ericsson, Telia och Volvo Car, men programmet fick ingen fortsättning efter den första perioden trots utmärkta utvärderingsresultat av KK-stiftelsen och dess internationella experter. Nedläggningen av programmet efter så här kort tid visar på svårigheterna att bedriva den här typen av praktisknära forskning inom ramen för akademien.

Det var en rad samverkande faktorer som gjorde att Fenixprogrammet inte fick någon fortsättning, varken då eller vid senare tillfälle och detta belyser tydligt svårigheterna med den här typen av verksamhet, till lärdom för andra senare satsningar inom området.

Svårigheterna bestod bland annat av att forskningsuppgifterna i de flesta fall inte var klientinitierade som i klinisk forskning, utan var ofta tillkomna på den anställdes doktorandens initiativ och problemformuleringen var inte en kärnfråga för de medverkande företagens fortlevnad. Inte heller kunde alla doktoranderna finna en fungerande roll i gränslandet mellan forskning och företagande för att bli den strategiska resurs som behövs för att upprätthålla relationen mellan företaget och forskningen.

Flera av företagen genomgick under tiden dessutom stora förändringar med fusioner och byte av ledarskap där doktoranderna tappade sin mentor eller projektägaren inom företaget eller att doktoranden inte var stark nog att effektivt verka i rollen. Man hade också svårt att finna alternativa finansörer efter KK-stiftelsens stödperiod. Det allra viktigaste problemet var nog ändå det interna motståndet inom akademien där man med misstro betraktade hur företagen på det här sättet kunde köpa en doktorsexamen till sina anställda. Andra var inte så imponerade av närheten till industrin och praktisk relevans i forskningen utan menade att det var viktigare att se till att den vetenskapliga kvaliteten och noggrannheten upprätthölls i doktorandutbildningen.

3.3 PBI i samarbete med Åbo Akademi

Det finns emellertid satsningar inom akademien som skapat bestående avtryck inom den kliniska forskningen men då måste vi gå till världens enda svenskspråkiga universitet utanför Sverige, nämligen Åbo Akademi i Finland. Där startade ett stort samarbetsprojekt under ledning av professor Kim Wikström med industriföretaget Wärtsilä under 1993 som handlade om de nya affärsmöjligheter som skapades för teknologiföretag efter att den

globala energimarknadens liberaliserades. Wärtsilä levererade och byggde kraftverk på ett stort antal avlägsna platser i världen och hade svårt att riktigt förstå hur man skulle hantera de svårigheter som uppstod där ute, ofta under eländiga omständigheter.

Samarbetsprojektet var klientinitierat och kom att involvera en grupp forskare och doktorander som fick åka ut till de avlägsna platserna för att göra intervjuer och studera hur projektarbetet genomfördes. Under en tioårsperiod besöktes över hundra länder, mellan 6-7000 intervjuer genomfördes och 17 doktorsavhandlingar utfördes med den insamlade empirin. Flertalet av dessa doktorer innehar professurer idag.

I detta startades PBI – Project Based Industries – ur ett industribehov där projektgruppen kom att bestå av ekonomer, tekniker, kulturvetare, religionsvetare. I starten fanns Wärtsilä på klientsidan men efterhand kom även andra företag med såsom Nokia. Det projektorienterade, det temporära och det osäkra var drivkraften i PBI:s forskning. Investeringar och projektverksamhet inom energi och transport var ett specifikt fokus från starten och detta gäller än idag för PBI.

Under den här perioden levde PBI inom akademien med det regelverk som där gäller. Det fungerade med unga forskare som drevs av de intressanta arbetsuppgifterna men där lön och villkor i övrigt inte var så goda som inom industrin. Materialet som kom fram ledde till många doktorsavhandlingar men då också en fundering över om forskning eller konsultation skulle bli karriären därefter.

Man kan säga att det uppstod två subkulturer inom PBI som sneglade på varandra. En som bestod av de mera forskarintresserade doktoranderna som inte tyckte att konsulting var så mycket att ha medan konsulterna tyckte att doktorander parasiterar på all den empiri de hämtar in. Det fanns ingen gemensam värdering omgående men den kom gradvis senare.

Detta var så långt man kunde komma under universitetets regelverk och den struktur som den erbjöd. Snart uppstod problem genom att de duktigaste personerna lämnade PBI med hänvisning till att de fick en mycket högre lön i industrin, man fick en fast anställning och inte temporär som inom akademien. Man insåg att tillvaron inom universitet inte kunde bära framöver utan man måste bygga om strukturen till en plattform för det kliniska arbetet. Startfasen var ändå viktig för att skapa gemensamma värderingar kring det kliniska arbetssättets fördelar.

Kim Wikström, som fungerade som PBI:s ledare sedan starten, hämtade inspiration från Stanford University, SIAR och impulser från många olika håll. Kontakterna med SIAR¹⁴¹ blev avgörande för det upplägg om ett fristående institut som presenterades för förvaltningsdirektören på Åbo Akademi. Detta föll naturligt nog inte i god jord direkt utan skapade snarare misstro och oro över att PBI skulle lämna akademien med all kunskap och personal. Det fanns egentligen ingen hemlig kunskap och till slut gav rektor

¹⁴¹ Det är framför allt tre personer från SIAR som varit särskilt aktiva inom PBI. Christian Junnelius som stiftande styrelsemedlem i Stiftelsen för Projektforskning och mångårig styrelseledamot. Johan Edqvist som administrativ rådgivare, särskilt för konstruktionen och samarbetsavtalen med Åbo Akademin och för konsultverksamhetens konstruktion, samt styrelseordförande i dotterbolaget PBI Research Institute. Dessutom Tommy Bergkvist som styrelseledamot i Stiftelsen för Projektforskning.

sitt godkännande där han också betonade att allt inte kan regleras i avtal utan mycket beror på PBI:s etiska och moraliska förhållningssätt framöver under tiden man försöker arbeta ihop.

PBI etablerades 2001 som en stiftelse¹⁴² med dotterbolag där nyckelmedarbetare fick minoritetsandelar. Samarbetet med akademien stärktes genom att grundaren av PBI 1993, Kim Wikström, hade sin professur där han också var chef över det laboratorium som samtidigt skapades inom akademien för att fortsatt bedriva forskningen inom området – en personalunion som gagnade samarbete och kontinuitet. Kim Wikström har fungerat som PBI:s ledare sedan starten. Andra nyckelpersoner, Dr Magnus Gustafsson och Dr Magnus Hellström har även spelat en viktig roll som brobyggare mellan konsultverksamheten och forskningen. Kim Wikström har även den största ägarandelen av PBI, efter stiftelsen, 35 %.

En central framgångsfaktor i PBI är att man sedan starten varit entreprenörsdriven, och hållit sig borta från tjänstemannastyre, där nyckelpersonerna engagerat sig djupt i verksamheten och dess utveckling med olika slags incentiv. Detta är antagligen helt avgörande för att kunna locka forskare att bedriva framgångsrik klinisk forskning där man ger avkall på vissa bitar av en traditionell akademisk karriär.

Inom PBI kom det ut ett antal doktorsavhandlingar som alla följde en princip om att de under andra årets avhandlingsarbete ska vara så kommersiellt gångbara att det går att sälja uppdrag till företag på basen av det arbete som en doktorand gör. Detta institutionaliserades genom krav på att doktoranden ska göra 400 timmar konsultarbete per år och det ska vara inom det område man doktorerar. Doktoranderna är anställda enligt det så kallade 30/70-avtalet, som utarbetats mellan PBI och Åbo Akademin, där man arbetar 30 % inom PBI:s konsultverksamhet, inklusive de 400 timmarna och resterande 70 inom akademien.

På det här sättet fick man in det kliniska elementet som en integrerad del i forskningsarbetet men det var också viktigt med en intjäning från de här personerna under tiden de doktorerar. Det sattes också upp krav på att man skulle vara färdig doktor inom 3-4 år.

En viktig princip som funnits med hela tiden är att det forskningsbaserade arbetssättet blir en slags verifiering och en konceptualisering från konsultarbetet för att komma ifrån att konsultarbete ofta blir alltför skyndsamt och ytligt för att lämna något kunskapsmässigt varaktigt efter sig.

Samarbetet med Åbo Akademi har hållit i sig med treåriga avtal¹⁴³ som förnyas och där PBI förbinder sig att finansiera 1-3 doktorander per år, vilket i det här fallet är rena intäkter för akademien, förutom den finansiering som också kommer från undervisningsministeriet för varje doktorsavhandling. Samtidigt har det varit möjligt att institutionalisera principen om att doktoranderna samtidigt får arbeta inom konsultverksamheten i 400 timmar per år och att det går att driva gemensamma forskningsprojekt mellan laboratoriet vid Åbo Akademi och PBI. Förtroendet mellan PBI

¹⁴² Stiftelsen för projektforskning.

¹⁴³ Nu förlängt till fyra år på begäran av Åbo Akademi.

och Åbo Akademin stärktes under resans gång genom att PBI kunde leverera både intäkter, doktorer och kunskap till akademien.

Under hela uppbygganden har det funnits många misstankar, avund och frågor kring PBI och dess utveckling. Framgången, inte minst genom stora samarbetsprojekt med Stanford University och Kellogg School of Management, började övertyga tvivlarna inom akademien att det inte är så dumt med motsvarigheten till ett universitetssjukhus, fast inom management. När det gäller samarbetsavtalen med de utländska universiteten så var det PBI och inte Åbo Akademi man var intresserade av att samarbeta med, vilket ytterligare stärkte PBI:s position också inom den akademiska forskningen.

Regelverket inom Åbo Akademi gjorde att PBI inte kunde utvecklas inom akademien, inte minst beroende på att intjäningen till PBI i huvudsak kommer från konsultuppdrag åt industrin. Att hantera den penningströmmen inom akademien fungerar inte. Det var möjligt att fastanställa personer på PBI medan akademien var beroende av tillfällig finansiering av doktoranderna. Det var också viktigt att PBI fick införa egna professionella strukturer som gagnar konsultrörelsen och konsulternas karriär skilt från vad som gäller inom akademien. En viktig princip inom PBI är att inte alla konsulter ska vara på båda sidorna. Vissa ska visserligen enkelt kunna gå mellan teori och praktik, men de flesta ska arbeta antingen inom konsultverksamheten eller inom forskningen.

PBI:s struktur består av tre plattformar på vilka tre olika, men samverkande, verksamheter agerar. Det är för det första stiftelsen där forskningsinriktningen beslutas och för det andra dotterbolagen inom vilka konsultrörelsen verkar samt för det tredje, det så kallade laboratoriet på Åbo Akademi där doktorandutbildning och forskning bedrivs. Stiftelsen har varit mer av en holdingorganisation som förvaltar, men nu stärks stiftelsens roll där det drivs strategiska kunskapsprojekt. Framför allt ska hela kunskapsagendan finnas där. Det är inom stiftelsen som nyckelpersoner tillsammans ska fundera över de målsättningar som sätts för kunskapsutvecklingen.

Konsultrörelsen fungerar väl både i relation till klientuppdragen och till akademien, inte minst genom den nya så kallade 70/30-anställningen som ger färdiga doktorer möjlighet att arbeta 70 % i konsultverksamheten inom PBI och resterande 30 inom forskningen i det så kallade laboratoriet inom Åbo Akademi¹⁴⁴. Det återstår att få laboratoriet att utvecklas så att alla tre plattformarna – stiftelsen, konsultbolagen och laboratoriet inom Åbo Akademin – kan fås att spela ihop till ett betydligt mera kraftfullt verktyg för klinisk forskning som ger avtryck i framtiden. PBI hävdar att man måste lämna arkiverad kunskap efter sig annars är det inte klinisk forskning.

¹⁴⁴ Likt professorn i kirurgi som åker till universitetssjukhuset på eftermiddagen för att operera.

4 Sammanfattning av observationer om klinisk forskning

Vi har nu sett hur det i varierande grad finns klinisk forskning och praktisk kunskapsutveckling både bland managementkonsulter och inom den akademiska forskningen. Om vi enbart ställer kravet att det ska vara praktisk kunskapsutveckling så är den inte så svårt att finna, åtminstone inte bland managementkonsulterna där praktisk taget allt är praktisk per definition men där själva kunskapen inte alltid systematiseras och endast blir publik till viss del samt att det enbart är de riktigt stora konsultföretagen som orkar med att driva en regelrätt publicering av sina resultat.

Inom den akademiska forskningen är inte praktisk lika självklart. Det finns ett tydligt spår där forskningen inte i första hand ska resultera i direkt tillämpbar praktisk kunskap inom managementområdet utan att det i huvudsak är för andra forskare som resultaten är tänkta men i det långa loppet förhoppningsvis komma praktiken till godo. Dessutom kan forskningen sakna närhet till praktiken när det gäller val av studieobjekt där identifierade hål, så kallade *research gaps*, blir forskningens utgångspunkt eller så kan det handla om jämförande studier av tidigare forskning utan ny empiri hämtad från managementpraktiken. Inom det företagsekonomiska området finns också forskningsområden som inte alls handlar om företag eller management.

Om vi ökar kravet på den presterade kunskapsutvecklingen, från att enbart vara praktisk till att vara klinisk, då blir utbudet betydligt mindre både vad gäller den akademiska forskningen och hos managementkonsulterna. Det finns flera orsaker till detta. Klinisk innebär att man utgår ifrån klientens eller studieobjektets problem, som i första hand ska lösas och i andra hand samtidigt generera data för forskningen. Som forskare eller konsult uppträder man då inom klientens/studieobjektets problemområde och inte som vid andra forskningsmetoder där det är forskarens studieområde som står i fokus och det man rör sig inom. För managementkonsulterna är detta per definition självklart, man är till för klienten och letar inte efter data som kan berika ens egen forskning, som är det vanliga forskarupplägget.

Klinisk forskning är mycket annorlunda i det här avseendet, kanske inte så mycket för konsulten som alltid startar i ett klientproblem, utan mest för forskaren som ofta startar i sitt definierade forskningsområde som man fått finansiering för att lösa. I praktiken hamnar klinisk forskning ofta på helt andra vägar än man tänkt sig från början. Man följer den förutsättningslösa problemlösningsprocessen där tidigt identifierade problem kan visa sig enbart vara symptom på underliggande problem där det hela utvecklas till en i förväg icke förutsägbar process. Detta är helt avgörande i managementkonsultation för att kunna rädda företag, eller för den praktiserande läkaren som måste rädda patienten. Denna mångfald och oförutsägbara karaktär gör den kliniska forskningsprocessen till en kopia av verkligheten och en garant för relevans och användbarhet i praktiken.

För forskaren kan detta bli problematiskt eftersom man på detta sätt kan hamna utanför sitt specialiserade kompetensområde och utanför den forskningsplan man åtagit sig att följa hos finansierarna. Man kan inte alltid räkna med att leverera det som brukar benämnas förväntade resultat. I klinisk forskning blir resultaten i bästa fall att klienten blir frisk och att denna tillfrisknandeprocess, oavsett hur den kom att se ut, bidrar till kunskapen om och förståelsen för hur liknande fall skulle kunna angripas och åtgärdas. Klinisk forskning är därför inte lika planerbar som många andra forskningsmetoder. Det kräver större flexibilitet i ledningen av forskningsprocessen, möjligheten att föra in nya kompetenser i processen vartefter de behövs och att resultaten i första hand handlar om att man löst någons problem och i andra hand fått data till sin forskning. Forskningen kommer här i andra hand och det rimmar antagligen dåligt med den akademiska forskningens krav och meriteringssystem. Vi har också kunnat notera en rad svårigheter att bedriva klinisk forskning inom akademien.

För att komma igång med en klinisk forskningsprocess måste man få en förfrågan från något företag eller organisation som har ett problem man vill ha löst och det är inte många sådana förfrågningar rörande managementproblem som kommer direkt till akademien. Det finns inte en sådan tradition och inte heller så många upptrampade vägar att följa inom managementområdet. För att få sådana förfrågningar måste man dessutom vara välkänd utanför den akademiska världen och respekterad som företagsdoktor om det rör managementproblem. Dessutom har man som forskare att hantera dilemmat att man har fått tillgång till konfidentiellt material men att man också vill publicera vad man lärt sig. Man måste då välja mellan att anonymisera eller skriva på en så hög abstraktionsnivå att det inte blir praktiskt begripligt och då har den påbörjade kliniska ansatsen inte lett till så praktisk kunskapsutveckling som den hade förutsättningar för, utan den landar i det traditionella publicerings- och meriteringssystemet som man som forskare behöver tillämpa för att inte komma efter i karriären.

Det finns också ett semantiskt problem att ta hänsyn till. Klinisk forskning blandas ofta ihop med *aktionsforskning*, *case studies*, *collaborative research*, *partnership research* eller andra benämningar som alla avser att man bedriver forskningen tillsammans med någon, vilket man också gör inom klinisk forskning men med det unika tillägget att man i första hand löser företagets problem och inte forskarens problem. Detta innebär att man i många fall inte använder uttrycket klinisk forskning, i andra fall att man tycker att man bedriver klinisk forskning när man samarbetar med något företag i forskningsprocessen.

Spelar det någon roll vilken av alla de här samarbetsforskningsmetoderna man använder? Ja, i varje fall om det handlar om att välja eller välja bort klinisk forskning, eftersom denna har ett unikt krav, att man ska lösa ett klientproblem som första prioritet. Med detta krav följer då också att man kommer att ta sig an aktuella och ibland även akuta problem som upplevs här och nu. Detta leder till att den kliniska forskningen per definition blir relevant för samtida managementutmaningar. Aktualitetsprincipen är inte lika närvarande inom den traditionella akademiska forskningen som sällan uttolkar dagens managementutmaningar, enligt principen att forskningen inte kan vara beställd av näringsliv eller samhälle. Den måste ha en tydlig och fri roll som en röst utanför för att

kunna kritisera samhällsutvecklingen och andra företeelser utifrån en oberoende ställning.

Finansieringen anförs också som ett problem i sammanhanget där ansökningar om forskningsfinansiering har ledtider på ett halvt till ett år mellan ansökningsomgångarna, vilket gör att det inte finns resurser att ta sig an och studera aktuella management-utmaningar då de uppstår. Den aktuella managementutmaningen måste också gå att relatera till en applicerbar teori för att den ska kunna beforskas, enligt gällande finansieringskrav. Det finns säkert en rad ytterligare skäl till varför den akademiska forskningen inte kontinuerligt tar sig an aktuella managementutmaningar och uttolkar dagens svårigheter till gagn för företagssamheten. Vill företagen ha hjälp får man köpa sig till den och då är det inte längre oberoende forskning utan konsultation.

Kunskapen om aktuella managementproblem hamnar helt naturligt hos management-konsulterna där den i huvudsak blir ett internt kunskapskapital att bygga konsultverktyg och produkter utifrån men kan också bli föremål för regelbundna publiceringar i de stora managementkonsultföretagens tidskrifter. Dessa publiceringar har blivit en viktig källa för praktiker att snabbt och lättillgängligt skapa sig en uppfattning om aktuella managementutmaningar och alternativa lösningar på dessa. Särskilt bland yngre företagsledare och entreprenörer i start-ups, där strategiprocessen ofta är mycket intensivare och helt integrerad i den praktiska pågående affärsutvecklingen, och inte en skild process som traditionell strategi- och affärsutveckling där slutresultatet tyvärr oftare hamnade i en skrivbordslåda än som en väl integrerad del i den pågående affärsutvecklingen.

På det moderna sättet blir det upp till användaren att avgöra vad som går att använda och vad som är relevant. Publiceringarna blir som vilka andra data som helst likt den man också söker från kunder och konkurrenser i sin affärsutvecklingsprocess. Man får själv värdera användbarheten i allt man lägger in i sin integrerade strategi- och affärs-utvecklingsprocess. I tider av *fake news* och *alternativa fakta* har källkritik blivit allt viktigare.

Att själv utvärdera olika typer av data mot den aktuella användbarheten är en naturlig del i modern management, där mödan att under lång tid verifiera forskningsrön har svårt att nå en så pass högre grad av användbarhet att det skulle löna sig, just för praktisk företagsledning och affärsutveckling, men alldeles säkert för den fortsatta forskningen. Ett av problemen med konsultföretagens publiceringar är att de sällan refererar till andra liknande och användbara fall, och särskilt inte till andra konsultföretags publikationer, utan varje publikation ser ut att vara den allra första om just det här ämnet, och det förstärks av att publikationerna ofta marknadsförs som någonting helt nytt och enastående. Det blir ett fragmenterat kunskapsfält som gör överblicken svår och möjligheten att använda denna typ av överifierad data i forskningen svårhanterligt ur empirisynpunkt, i stället för att tjäna tid genom att bygga vidare på andras rigorösa arbete. Man ser också denna skillnad i akademins meriteringssystem där citeringar är meriterande medan detta inte förekommer inom konsultföretagen, där helt andra färdigheter premieras.

5 Framtidsmöjligheter för klinisk forskning inom managementområdet

Baserat på den tidigare beskrivningen av hur klinisk forskning och praktisk kunskap produceras bland managementkonsulter och inom den akademiska forskningen samt sammanfattningen av de gjorda observationerna, kommer vi här att föreslå ett antal åtgärder för att öka möjligheterna att skapa mera praktisk och kliniskt baserad kunskap med relevans för management.

Figur 6 Den kliniske managementforskaren



Illustratör Bosse Österberg

5.1 Föresättningar för ökad klinisk forskning inom managementområdet

Vi har sett hur den kliniska forskningen praktiskt taget har försvunnit bland managementkonsulterna till förmån för mera populärvetenskapliga sammanställningar och publikationer med omfattande praktiskt baserat innehåll men i de flesta fall inte med den vetenskapliga rigorositet som forskningen kräver och framför allt inte med den systematiserade överskådlighet som finns inom forskningsområdena. Publiceringen och kunskaperna i dessa konsultproducerade publikationer har emellertid hittat sin läsekrets och användare, särskilt bland företagsledare och entreprenörer, men endast i enstaka fall som del i dagens akademiska forskning inom managementområdet, trots att den löpande speglar aktuella managementutmaningar.

Affärspress och dagspressens näringslivsredaktioner förmedlar gärna vidare denna typ av kunskap då den väl passar in i läsekretsens preferenser. Dessutom finns kunskapen publicerad i managementböcker med stor spridning och där managementlitteratur ofta har egna topplistor bland andra kategorier som bokhandeln säljer. Inte bara relevant kunskap är viktig utan också tillgängligheten. Journaler som publicerar akademisk managementforskning arbetar i helt motsatt riktning och läser ute personer som inte har de rätta inloggningsuppgifterna¹⁴⁵, om de ens skulle hitta till publiceringsställen för dessa artiklar och journaler. Skälet är väl så enkelt som att denna typ av publicering inte är skriven för praktiskt arbetande företagsledare och därför inte heller görs tillgänglig för dem. Detta visar också på att vi har att göra med två helt olika och separata kunskapsutvecklingssår inom managementområdet – ett som är till för praktiskt arbetande företagsledare och ett annat som huvudsakligen är skapat för managementforskare. Det är få beröringspunkter mellan dessa kunskapsutvecklingsprocesser och det är kanske en av de viktigaste imperfektionerna i dagens kunskapsutveckling inom managementområdet.

Den akademiska forskningen fokuserar inte huvudsakligen på dagens managementutmaningar och det finns flera skäl till det, allt ifrån svaga relationer till näringslivet och dess aktörer till att den akademiska karriären som följer Tenure Track, inte stimulerar till denna typ av forskning. Det gäller egentligen inte enbart dagens managementutmaningar utan praktiska och särskilt klinisk forskning överhuvudtaget. Publiceringarna, som är den viktigaste karriärfaktorn, är heller inte utformade för den publik som kämpar med dagens managementutmaningar utan oftast en ren inomakademisk produkt.

Dessa två områden – den akademiska forskningen och managementkonsultbranschen – där klinisk forskning tidvis och i varierande grad har förekommit, verkar inte längre i någon nämnvärd utsträckning producera den här typen av forskningsbaserad kunskap, så som föresättningar och konstruktionen i dag ser ut. Är detta en naturlig utveckling som anpassat sig efter behov och efterfrågan på sådan kunskap eller är situationen offer

¹⁴⁵ Universiteten köper abonnemang till alla dessa abonnemangsbaserade tidskrifter, vilket ger alla på respektive campus *access* (genom IP-adress och password). Däremot kommer alla lätt åttidskrifter som publiceras i så kallad *Open Access*.

för andra omständigheter som enbart har försämrat för användarna av den här kunskapen?

Vi har i den här studien kunnat se hur den kliniska forskningen försvunnit bland managementkonsulterna. Huvudsakligen för att det är en alltför komplicerad process att både lösa klienternas problem och publicera vetenskapliga rapporter. Det är i det avseendet mer effektivt och mer lönsamt att industrialisera konsultprocesserna. Dessutom kräver klinisk forskning forskarutbildade konsulter som både är drivna i problemlösningen för klienterna och tillräckligt nyfikna för att leta efter och skapa ny användbar kunskap. På motsvarande sätt har vi sett hur Tenure Track inom akademien har lett till att forskningen blir styrd av meriteringssystemet där klinisk forskning inte alls belönas utan snarare leder till att man kommer efter i karriären.

Det verkar som ett vettigt antagande att mer praktisk kunskapsutveckling och klinisk forskning skulle bidra till mer relevant kunskap åt management. Ett större samarbete mellan konsultbolagens stora empirimängd av aktuella managementutmaningar och dess praktiska lösningar skulle kunna öka relevansen i den akademiska managementforskningen. Vi har sett att konsulter samarbetar med forskare och publicerar bästsäljande managementlitteratur till stor nytta för praktisk management och vi har i den här studien hört att det finns forskare som låter sig åtminstone inspireras av konsultbolagens publiceringar, även om detta inte är så vanligt förekommande. De förekommande fallen omtalas med positiva förtecken så det finns viss anledning att vara positiv till en sådan utveckling.

Vi kommer därför att ge ett antal förslag till åtgärder som i bästa fall kan leda till att vi får mera klinisk forskning och praktisk kunskapsutveckling inom managementområdet, givet de förutsättningar vi ser framöver.

5.2 Förslag till åtgärder för att förbättra förutsättningarna för klinisk forskning

Nedan följer ett antal normativa idéer som var och en eller några tillsammans skulle kunna förbättra möjligheterna till mera klinisk forskning inom managementområdet. Det handlar om den kliniske forskaren, den forskningsbaserade managementkonsulten, samarbeten mellan forskning och konsultation och slutligen en modell för klinisk forskning inom managementområdet.

Den kliniske forskaren

Den mest uppenbara rekommendationen måste bli att skapa en tydlig roll och anpassade villkor för den kliniske forskaren så att det finns möjligheter att utöva klinisk forskning inom managementområdet. Det finns en rad åtgärder som måste vidtas för att kunna uppnå detta.

Först av allt är det viktigt att bygga vidare utifrån den positiva attityd som ändå finns till klinisk forskning, framför allt inom akademien, och faktiskt inte numera så mycket bland managementkonsulter där vi kunde se klinisk forskning utövas för 20-30 år sedan.

De stora managementkonsultföretagen som dominerar konsultmarknaden idag har hittat sin kunskapsutvecklingsmodell som bygger på den omfattande empiriska exponering de kontinuerligt får ta del av i sina konsultuppdrag. Man har sina kunskapsutvecklingsenheter, inte minst exemplifierat av McKinsey Global Institute, där praktiska erfarenheter från konsultverksamheten processas och publiceras öppet. Detta utan att fullt ut uppfylla forskningens formella vetenskapliga krav, men med en relevans och användbarhet där publikationerna blir till inspiration och vägledning för många företagsledare och kanske en och annan forskare dessutom. Managementkonsulterna har funnit sin modell för praktisk kunskapsutveckling och dessutom sin publik för denna kunskap, inte minst för att knyta nya klientkontakter.

Det uppstår en slags självförstärkande god cirkel av att lösa dagens management-utmaningar, uttölka genomförda åtgärder och vunna resultat, publicera dessa lärdomar till en publik som kämpar med dagens managementutmaningar och därför utgör potentiella klienter för dessa konsultföretag för att eventuellt bli del i den fortsatta problemlösnings- och kunskapsutvecklingscirkeln. Det låter nästan som klinisk forskning men är sannolikt en typ av praktisk kunskapsutveckling utan vetenskapliga krav men med hög relevans och tillräckligt verifierad för att vara praktiskt användbar för dagens managementutmaningar – ett tydligt komplement till dagens akademiska forskning som besitter andra kvalifikationer.

Det är således snarare inom akademien som den kliniska forskningen kan förväntas nå en gynnsam utveckling, både i kraft av att det finns positiva attityder till den och att man söker efter praktiska alternativ till det som produceras inom Tenure Track. Det finns en stor förståelse inom akademien för problemen med dagens meriteringssystem och den forskning som blir resultatet. Det finns också en längtan hos många forskare att komma ur nuvarande system om det funnits några vettiga alternativ. Många är intresserade av managementfrågor och skulle gärna arbeta mera praktiska men det finns idag ingen tydlig och tillräckligt prestigefull karriärväg inom akademien som kan vara ett bra alternativ till Tenure Track. Den kliniske forskaren borde kunna uppfylla flera av önskemålen för en alternativ karriär och det borde dessutom vara möjligt att etablera klinisk forskning i någon form inom akademien i en betydligt större skala än den man idag kan identifiera.

Det är möjligt att man måste *organisera den kliniska verksamheten på ett särskilt sätt* för att den ska få möjlighet att komma ur några av de restriktioner som omgärdar verksamheten inom akademien idag. Det finns tankar på detta inom akademien, till exempel uttryckt så här:

Man får ju ut helt andra saker från praktisk forskning. Nu är det utspritt bland forskare lite här och var. Man borde institutionalisera det på något sätt.

Det borde kunna organiseras annorlunda på ett tydligt sätt med bättre kontakter mellan dem som gärna skulle vilja vara med och bidra till forskningen och aktiva forskare, så att det blev tydliga kanaler in och kompetens på båda sidor, där företag och myndigheter förstår vad forskning är och vad det kan bidra med och vad kunskapsutveckling kan vara användbar för men också att det fanns

kompetenta personer på lärosäten som kan fånga upp det här och slussa det vidare.

Ibland leker man med tanken på att sätta upp något slags forskningsenhet som just jobbar nära företag och samlar företag och har någon idé att utveckla kunskap, och företag som är med får ta del av hela kunskapen som utvecklas och inte bara per timme de anlitas. Det skulle vara ett slags konsortium av företag som jobbar med varandra. Det vore intressant om det gick. [...] Jag inbillar mig att det finns ett behov av kunskapsutveckling bland företagen och inte bara quick fixes utan istället jobba med erkänt duktiga personer i en miljö som är akademisk. Om jag skulle göra det så skulle jag sätta upp det i närheten till skolan – det skulle vara en forskningsorganisation men drivas på det här sättet. Det blir inte renodlad problemlösning utan också kunskapsutveckling kring olika problemområden.

Man skulle ju kunna tänka sig att det fanns ett nischat managementinstitut som kunde ta hand om nya doktorer och som på en vanlig konsultfirma kunde få komma in och lära sig hantverket och få egna klienter och med tiden så skulle det kunna fungera men det finns ju inte riktigt på det sättet.

Forskarna är här inne på olika organisationslösningar men också att det krävs andra attribut för att lyckas. Det viktigaste kravet måste vara att komma ifrån nuvarande inläsningar i Tenure Track så som det ser ut idag och finna en alternativ forskarkarriär som upplevs som tillräckligt belönande och som kan ge den arbetstillfredsställelse i att förstå hur praktisk företagsledning går till och hur man löser dagens managementutmaningar, som flera akademiska forskare inom managementområdet ger uttryck för. Det är inte fråga om att omformulera meriteringskraven i Tenure Track, det finns det andra krafter som försöker, utan snarare att finna en alternativ väg som kan fungera med vetenskaplig noggrannhet inom ramen för den kliniska forskningens kännetecken och särskilt de praktiskt användbara resultaten.

Klinisk forskning är som bekant en erkänd forskningsmetod inom många områden, inte minst inom de medicinska disciplinerna där det både finns klinisk forskning och rent teoretisk forskning utan patientkontakter¹⁴⁶. Det skulle säkert kunna fungera även inom managementområdet där motsvarigheten till Karolinska Institutet, som är ett statligt universitet, redan finns i alla de statliga universiteten med företagsekonomi, men där Karolinska universitetssjukhuset inte har sin motsvarighet inom managementområdet. Likheter haltar på många sätt, inte minst genom att företagsekonomiska institutionerna vid landets lärosäten inte har samma naturliga tillgång till klienter som universitets-sjukhusen har när det gäller patienter.

Målet borde vara att företag och organisationer med managementproblem söker sig till universitetens kliniska forskare inom managementområdet men då måste de kliniska forskarna ha helt andra kvalifikationer än merparten av dagens akademiska forskare. Den kliniska forskarens kvalifikationer måste specificeras och tydliggöras och det måste finnas en organisation med olika kompetenser som kan ta sig an praktisk problemlösning.

¹⁴⁶ Det finns exempelvis forskare anställda både vid Karolinska Institutet och vid Karolinska universitetssjukhuset där man kan bedriva forskning antingen på båda ställena eller enbart på det ena.

Publiceringen kan säkert lättare arrangeras så att det vetenskapliga kravet på bidrag till fortsatt kunskapsutveckling kan upprätthållas.

Eftersom klinisk forskning utgår från klientens problem så kommer diagnosen att förfinas allt eftersom den kliniske forskaren går allt djupare bortom upplevda symptom och i många fall finna andra underliggande eller samverkande orsaker till det upplevda problemet. Detta innebär att man behöver en bred kompetens för att både kunna diagnostisera och ge terapi för att få bukt med hela traumat, likt ett universitetssjukhus med många specialiteter och allmänläkare. De stora managementkonsultföretagen har denna kompetensbredd och helhetssyn på företaget¹⁴⁷ medan universiteten organiserar sig efter specialistkompetenser. Det går således åt ett stort antal specialistkompetenser för att klara av klinisk forskning inom managementområdet men kanske viktigast av allt är helhetssynen på hur företag fungerar, för att kunna vidta drastiska förändringar som påverkar andra delar av företaget.

Detta innebär stora utmaningar vad gäller kompetensbredd för att vara beredd att börja nysta i symptom hos klienter som visar sig innefatta andra underliggande problem eller vara *multisjuka* som ofta är de svåra fallen inom medicinen¹⁴⁸. Man skulle naturligtvis kunna tänka sig att ha specialistkliniker för klinisk forskning, likt universitetssjukhuset, men då måste man, likt medicinjämförelsen, vara remitterad dit av allmänläkaren, det vill säga att någon med helhetskompetens avgör att det är lämpligt att gå vidare inom ett visst specialistområde för att söka grunden till det upplevda problemet.

Man skulle kunna tänka sig att ett universitet som är speciellt duktiga på ett visst slags managementproblem, kunde agera specialistmottagning för diagnos och eventuellt också behandling, i de fall man är säker på att man har att göra med ett isolerat problem eller att andra problem inte samverkar med detta.

Det blir som synes ett komplicerat bygge att likt universitetssjukhuset ha fullservice i alla specialiteter medan specialistkliniken verkar lättare genomförbar om man vill etablera en särskild organisation för klinisk forskning. Den kliniska specialistkliniken skulle kunna samverka med en managementkonsult som har helhetskompetens för företagsanalys men inte är stor nog att ha alla specialister inom sin egen organisation. De kliniska forskarna kan då agera utifrån given diagnos inom sitt specialistområde och där bedriva överenskomna åtgärder för att lösa klientens problem. Detta liknar den specialisering vi visat på i tidigare studier av det kliniska konsultföretaget och där benämnts som *vertikal specialisering*¹⁴⁹ som lämplig för samarbete med forskning inom specialistområdet.

På motsvarande sätt kan man tänka sig en *horisontell specialisering*¹⁵⁰ där breda studier med lång tidshorisont genomförs till exempel för företag som inte längre har resurser för omvärldsanalys eller flera företag som har gemensamma intressen som inte är i konflikt.

¹⁴⁷ Jämför uttrycket *general management consulting* respektive *specialistkonsulter* med medicinens *allmänpraktiserande läkare* respektive *specialistläkare*.

¹⁴⁸ Multisjuka företag är antagligen betydligt vanligare än multisjuka patienter inom sjukvården.

¹⁴⁹ Bergkvist, T., 2015, sidan 96.

¹⁵⁰ Bergkvist, T., 2015, sidan 97.

Detta upplägg liknar det där PBI i samarbete med Åbo Akademi genomför en omfattande klinisk forskningsstudie rörande det finska sjöfartsklustret med en rad olika aktörer inblandade såväl företag som branschorganisationer och internationella forskare vid välrenommerade lärosäten¹⁵¹. Resultaten omfattar både nya koncept och affärsmodeller samt förändringar av nuvarande sätt att arbeta både vad gäller roller i klustret och tekniska lösningar.

PBI:s konstruktion och samarbetsavtal med Åbo Akademi, som tidigare beskrivits, är ett bra exempel där klinisk forskning kan samarbeta och samtidigt förekomma i gemensamma uppdrag med både konsultföretaget och akademien djupt involverade, både som långsiktig partner och som uppdragsspecifik resurs. Det är också en konstruktion som delvis kan finansieras inom ramen för Tekes uppdrag som innovationsfinansieringsmyndighet för det finska näringslivet, inte olikt det uppdrag som Vinnova har i Sverige.

Man kan också tänka sig mera löst sammansatta *nätverk* där både enskilda konsulter eller mindre konsultföretag samverkar med kliniska forskare inom akademien eller sådana som funnit någon mera fristående hemvist. Den kliniska modellen måste omfatta alla parter och genomsyra arbetet allt från fokus på klientens problem och dess lösning till ett vetenskapligt tillvägagångssätt då data sammanställs och publiceras med respekt för den enskilde klientens situation. Sådana här nätverk kan vara långsiktiga och utvecklas till ett närmare samarbete eller vara av mera kortsiktig karaktär där man samarbetar för ett visst givet uppdrag.

Vi ser att klinisk forskning kan organiseras på en rad olika sätt och det finns säkert inte ett enda enskilt sätt som är bäst i alla lägen. Likt den kliniska forskningen så gör man nog bäst i att anpassa sig efter det enskilda fallet och utgå från att det finns resurser lämpligt organiserade för att klara av det givna klientuppdraget och dessutom möjligheter att skapa ny praktikinära kunskap på ett vetenskapligt sätt. Det viktigaste blir att forskare inom managementområdet vågar ta sig an utmaningen att ägna sig åt klinisk forskning fullt ut och att acceptera att den kliniska forskarrollen sannolikt inte kommer att leda till en klassiskt akademisk karriär, åtminstone inte så länge nuvarande regler är i kraft. Den kliniska karriärvägen kan säkert bli väl så intressant och belönande, inte minst för att den appellerar till en lite annan typ av personlighet hos forskaren.

Den kliniska forskningen anklagas ibland för att den är köpt av företaget som har det aktuella problemet och att detta är emot principen om oberoende forskning, att det inte ska vara företagen som bestämmer vad det ska forskas på inom managementområdet. Det är antagligen klokt att skilja dessa två typer av forskning åt på just denna punkt utöver vad som redan noterats vad gäller den kliniska forskningen i jämförelse med andra forskningsmetoder. Eftersom klinisk forskning per definition inte kan vara helt oberoende av forskningsobjektet, så måste detta faktum också ingå i den kliniska forskningens särart. Klinisk forskning blir då istället för oberoende en spegling av

¹⁵¹ Studien finansieras av partnerföretagen i studien men också av Tekes som i stort sett är motsvarigheten till Vinnova i Finland.

aktuella managementutmaningar och en garant för att forskningen är relevant för den pågående utvecklingen. Vi får då två sorters forskning i detta avseende¹⁵²; den traditionella akademiska som vid vissa lärosäten följer Tenure Track med allt vad det innebär och den kliniska som har andra kvaliteter.

Vi har kvar vad som redan finns och får dessutom nu ett legitimt utrymme för en metod som med nya förutsättningar kan användas i större skala än tidigare och bidra till resultat som inte tidigare var möjliga. Klinisk forskning inom managementområdet borde kunna rymmas inom flera av landets akademiska lärosäten, i likhet med den kliniska forskning som förekommer på de flesta tekniska högskolorna och dessutom vid många av universitetens naturvetenskapliga fakulteter, där samverkan med företag i problemlösnings- och utvecklingssyfte har en lång tradition.

Detta knyter an till diskussionerna kring behovsmotiverad forskning respektive den fria forskningen. Den diskussionen har huvudsakligen berört den statligt finansierade forskningen och i vilken mån staten ska bestämma områden och problemställningar som ska beforskas, till exempel för att den ekonomiska politiken ska optimera tillväxt och konkurrenskraft i näringslivet. Detta har huvudsakligen rört makroekonomisk och samhällsekonomisk forskning och sällan omfattat managementområdet. En annan skillnad jämfört med den kliniska forskningen inom managementområdet, som också är behovsmotiverad, är att den kliniska forskningen i de här fallen inte är politiskt motiverad¹⁵³ och inte statligt finansierad utan styrs av företagets och andra organisationers behov av att klara ut aktuella managementutmaningar.

Den kliniska forskningen blir således behovsmotiverad fast på basis av de aktuella managementutmaningarna. Det är ett välbehövligt alternativ till den omfattande makroekonomiska forskningen som görs på uppdrag av en rad intresseorganisationer¹⁵⁴ men som praktiskt taget aldrig tar i beaktande den ledarskapsförmåga som krävs för att näringslivet ska utvecklas enligt de visioner som den makroekonomiska forskningen kommer fram till. En sak som de flesta erfarna managementkonsulter lärt sig är att inte lansera den perfekta lösningen utan att ta hänsyn till den aktuella företagsledningens förmåga att ta sig an och använda sig av lösningsförslaget där de kanske hade haft mera nytta av en enklare variant, åtminstone till att börja med. Detta är en av praktikens viktigaste lärdomar när det gäller att ta i bruk teoretisk konstruerade lösningar och modeller – de kan var vetenskapligt perfekta men går tyvärr inte alltid att använda av den som försöker prova lösningen. Detta är ett slags relevansgap som denna gång inte handlar om att man beforskat fel problem utan om att lösningen inte går att använda av alla dem som bär på problemet, beroende på olika kompetenser och förmåga hos dem som ska försöka använda lösningen. Lösningar som konstrueras i verkliga situationer är av

¹⁵² Man kan naturligtvis också sortera upp forskningen i helt andra avseenden.

¹⁵³ Utom i de fall då exempelvis en uppdragsgivare med visst särintresse skulle kunna ha intresse av att veta mer om möjligheterna att driva sin linje, t ex skulle man kunna anse att Eric Rhenmans rapport till SAF som använde intressentmodellen för att visa på ett betydligt mera komplext partsförhållande än det enbart mellan SAF och LO, var ett politiskt motiverat uppdrag men som fick stor betydelse långt utöver de inblandade särintressenas sfär.

¹⁵⁴ Till exempel IFN – Institutet för Näringslivsforskning som är en privat stiftelse grundat av SAF och Sveriges Industriförbund.

naturliga skäl lättare att implementera och bygger dessutom kunskap om implementeringsförloppet och dess svårigheter. Ur förändringssynpunkt är det också lättare att få ett momentum i förändringsarbetet om lösningen är utarbetad tillsammans med dem som ska implementera den.

Den forskningsbaserade managementkonsulten

Beskrivningen och rekommendationerna ovan utgår ifrån den kliniske forskaren och hur det skulle kunna bli möjligt att i större skala än nu utöva denna forskningsmetod och vilka förbättringar detta skulle kunna föra med sig. I det här avsnittet tar vi istället den forskningsbaserade managementkonsulten som utgångspunkt.

Managementkonsulten har, som vi tidigare noterat, en omfattande närhet till praktiska managementproblem och sätter dessutom klientens problem och dess lösning i första hand. För de flesta managementkonsulter räcker detta som uppdrag och professionell belöning. Det är emellertid en bra början på klinisk forskning ifall managementkonsulten också använder sin nyvunna kunskap om det aktuella managementproblemet och dess lösning, till att sammanställa detta med liknande fall, antingen egna eller kollegornas. Görs detta med vetenskaplig rigorösitet finns det möjlighet att producera klinisk forskning av stor omfattning och relevans.

Det är emellertid långt ifrån alla managementkonsulter som har forskarutbildning, möjligheten att bedriva forskning inom ramen för konsultverksamheten och dessutom bli belönade för det. Konsultföretaget måste ha klinisk forskning som en del av sin verksamhet för att få detta att fungera.

I den tidigare refererade studien om de forskningsbaserade managementkonsulterna¹⁵⁵ har denna frågeställning utförligt behandlats och en grundmodell för det kliniska managementkonsultföretaget har illustrerats¹⁵⁶. Denna grundmodell¹⁵⁷ är uppbyggd på basis av de mest hållbara faktorerna i affärsidén för de tre forskningsbaserade konsultföretagen¹⁵⁸ som ingick i studien. Till grundmodellen har också ett antal rekommendationer¹⁵⁹ tillförts som baseras på de viktigaste framgångsfaktorerna för de tre överlevande managementkonsulterna¹⁶⁰ som ingick i studien som jämförelseobjekt.

¹⁵⁵ Bergkvist, T., 2015.

¹⁵⁶ Bergkvist, T., 2015, sidan 107.

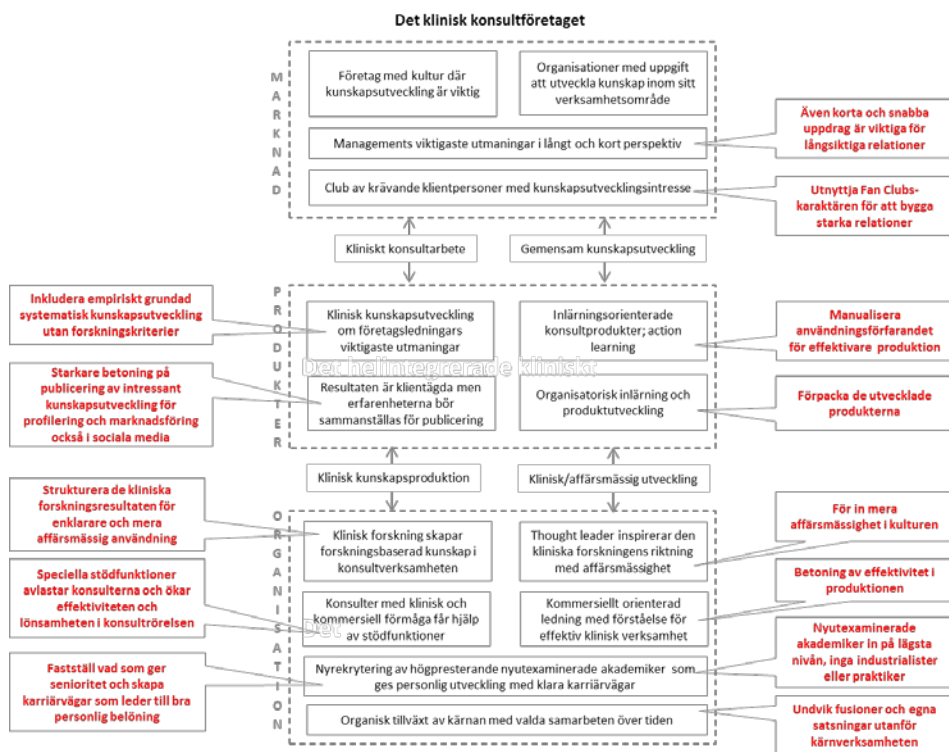
¹⁵⁷ Grundmodellen är uppbyggd efter SIAR:s klassiska sätt att illustrera ett företags affärsidé.

¹⁵⁸ SIAR, SMG och Monitor.

¹⁵⁹ Markerade med röd färg i illustrationen nedan.

¹⁶⁰ McKinsey, BCG och Bain.

Figur 7 Det kliniska managementkonsultföretaget



De forskningsbaserade managementkonsultföretagen i den tidigare studien som bedrev klinisk forskning överlevde som bekant inte som självständiga företag och den grundmodell som illustreras bygger på de delar som fungerade någorlunda väl, förstärkta med ett antal relevanta framgångsfaktorer från de överlevande konsultföretagen, för att göra den kliniska grundmodellen mera robust och som en målbild för framtida konstruktioner¹⁶¹.

Ur illustrationen ovan kan särskilt noteras de två processerna som handlar om kunskapsutveckling respektive klienthantering och hur dessa integreras i det kliniska managementkonsultföretagets verksamhet. Det är också värt att notera hur urvalet av klientföretag, och faktiskt också klientpersoner, är en viktig framgångsfaktor för det kliniska konsultföretaget. I illustrationen ovan nämns att lämpliga kunder är företag med kultur där kunskapsutveckling är viktig och att klientpersonerna också ska ha ett kunskapsutvecklingsintresse. Detta exkluderar många typer av företag och företagsledare där snabba lösningar och lågt hängande frukt prioriteras.

¹⁶¹ Som kuriosas kan nämnas att PBI i Åbo omfamnat modellen och gjort den till sin visionsbild för hur den egna verksamheten ska utvecklas mot ett väl fungerande kliniskt managementkonsultföretag.

Den ganska exklusiva skara av klientpersoner som är genuint intresserade av kunskapsutveckling är naturligtvis begränsad till antalet och detta är säkert en av anledningarna till att dessa kliniska konsultföretag inte blev så stora som de överlevande konkurrenterna. Detta gäller antagligen fortfarande och det är därför viktigt att man beaktar detta i sin målbild för det kliniska konsultföretaget då man ska bedöma kritisk massa och stordriftseffektivitet i den tänkta verksamheten. De kliniska konsultföretagen var aldrig så lönsamma som de överlevande konkurrenterna, vilket är en del av förklaringen till det tidiga ödet. Detta är ett av kunskapsutvecklingens dilemma, det vill säga man blir aldrig lika effektiv och lönsam om man ständigt jagar ny kunskap jämfört med dem som stannar upp och effektiviserar sina processer till en industrialiserad konsultverksamhet, likt många av dagens stora managementkonsulter.

Illustrationen ovan visar också hur den kliniska konsultverksamheten ackumulerar kunskap om företagsledningens viktigaste utmaningar där en så kallad *Thought leader* behövs för att inspirera den kliniska forskningens riktning med affärsmässighet och att det också behövs en kommersiellt orienterad ledning med förståelse för effektiv klinisk verksamhet.

Publiceringen från det kliniska konsultföretaget behöver inte sikta mot topprankade journaler eftersom de kliniska konsulterna inte strävar efter en traditionell akademisk karriär utan har hittat sin karriär i det kliniska konsultföretaget. Det innebär att publiceringarna inte behöver följa journalernas kriterier utan kan vara friare i att skriva direkt för företagsledare och andra intresserade som inte känner sig hemma i de akademiska publiceringarna. Den akademiska forskningen kan använda de kliniska publikationerna för att finna uppslag till ny forskning som alternativ till research gaps.

Det finns både likheter och samarbetsmöjligheter mellan den kliniske forskaren och den kliniske konsulten. Båda arbetar praktisknära och båda bedriver vetenskaplig forskning som resulterar i publiceringar fast av olika slag. De befinner sig i organisationer med lite olika kultur där den kliniske konsulten i huvudsak är konsult men där sammanställning av data och antagligen också publicering görs av andra personer inom organisationen med mera av vetenskaplig prägel. Den kliniske forskaren å andra sidan arbetar inom en forskningsorganisation med starkt klientfokus på problemlösning och kliniska data men där publiceringen sker i vetenskapliga journaler som tar in artiklar om kliniska studier. Det är många likheter särskilt i början av processen, där fokus på klientens problem är topprioritet, medan sammanställning av data och analys resulterar i två olika sorters publikationer, en företagsorienterad och en forskningsorienterad.

På det här sättet kan man förvänta att företagsorienterade journaler med klinisk forskning ökar i omfattning och att de får en slags ranking för sitt speciella syfte att promota klinisk forskning. I samband med att klinisk forskning kan förväntas växa i omfattning genom de behovsdrivna krafter som vi har kunnat notera, så kommer sannolikt också förutsättningarna och villkoren bli mera gynnsamma. Detta kommer att gynna både praktisk management och akademisk managementforskning.

Samarbeten mellan forskning och konsultation

Vi har ovan sett beskrivningar och förslag till hur den *kliniske forskaren* och den *forskningsbaserade managementkonsulten* skulle kunna få betydligt mera gynnsamma förutsättningar för att bedriva klinisk forskning inom sina respektive sammanhang. Det behöver naturligtvis inte ske enbart inom respektive område utan samarbete skulle på många sätt kunna förbättra situationen ytterligare.

I den tidigare refererade studien av de forskningsbaserade managementkonsulterna¹⁶² illustrerades hur det kliniska konsultföretaget hade ett antal olika slags relationer till den akademiska forskningen. Vissa relationer var ensidiga medan andra var ömsesidiga och några var motsägelsefulla eller åtminstone i skarp kontrast till varandra. Nedan återges illustrationen i sin helhet¹⁶³.

¹⁶² Bergkvist, T., 2015.

¹⁶³ Bergkvist, T., 2015, sidan 94. Relationerna som är av motstridig karaktär har i den här versionen av illustrationen markerats med röd färg, vilket skiljer sig från den ursprungliga illustrationen.

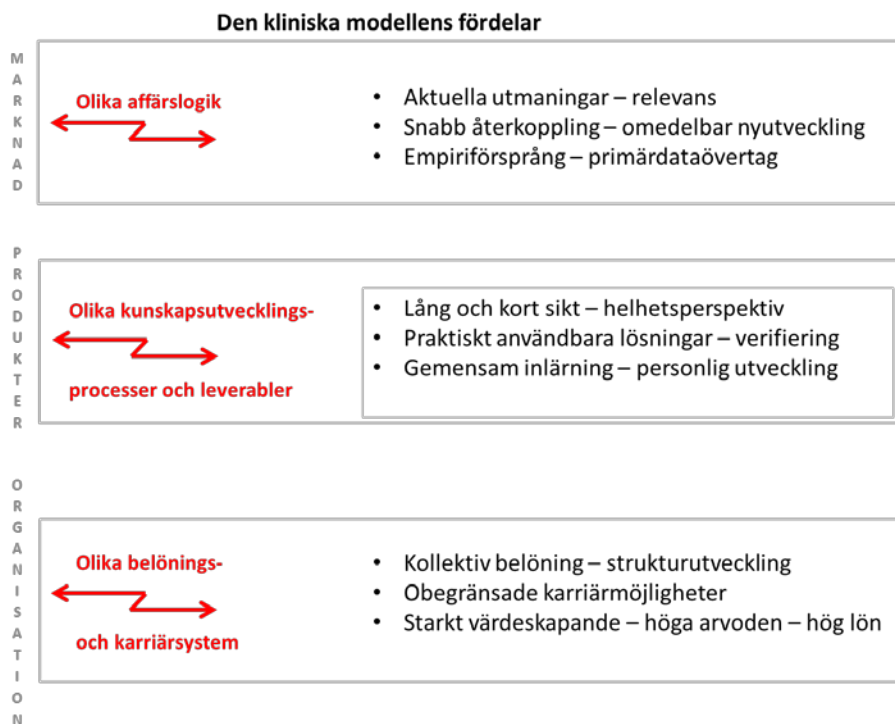
Figur 8 Relationer mellan den kliniska konsultverksamheten och den akademiska forskningen



Vi ser i illustrationen ovan hur ett antal relationer pekar i ena eller andra riktningen och i ett enstaka fall ömsesidigt men det finns tre fall där olikheterna märker ut sig som direkt kontrasterande och är markerade i röd färg. Det gäller de olika belönings- och karriärsystemen, de olika kunskapsutvecklingsprocesserna och leverablerna samt skillnaden i affärslogik. Dessa tre kontrasterande skillnader mellan den akademiska forskningen och den kliniska konsultverksamheten skulle kunna överbryggas om vi kan etablera klinisk forskning inom managementområdet som en fullgod och vida accepterad forskningsmetod.

Den kliniska metoden har tydliga fördelar inom alla dessa tre områden på en rad punkter. I illustrationen nedan sammanfattas dessa för var och en av affärsidéillustrationens alla delar.

Figur 9 Den kliniska modellens fördelar



Om vi börjar på marknaden i illustrationen ovan kan vi se hur skillnaderna i affärslogik mellan klinisk verksamhet och akademisk forskning är till den kliniska modellens fördel i flera viktiga avseenden. Det handlar om *relevansen* där den kliniska forskningen genom sin relation till aktuella utmaningar också säkerställer att det man tar sig an också är relevanta problem i praktiken som söker sina lösningar. Genom att man genomför ett uppdrag för klienten med det aktuella problemet får man också en *snabb återkoppling* på lösningens användbarhet och därmed också en omedelbar återkoppling på den egna forskningsutvecklingen. En mycket tydlig fördel är det stora *empiriförsprång* som den kliniska modellen åtnjuter genom den omfattande exponeringen för aktuella utmaningar som modellen per automatik blir utsatt för och som ger ett tydligt *primärdataövertag* jämfört med traditionell akademisk forskning.

Den kliniska modellen arbetar både med ett *kortsiktigt perspektiv* för att lösa uppkomna problem i tid men också *långsiktigt* genom att den kliniska forskningen arbetar efter forskningens uthållighet att nå publicerbara resultat som bygger på de efterhand tillkommande nya forskningsresultaten. Genom att ta sig an verkliga fall måste den kliniske forskaren också ha en god *helhetsförståelse* för att klara av att föreslå och ta ansvar för drastiska förändringar i klientföretaget som påverkar andra delar av företaget. Den kliniska forskaren arbetar med verkliga fall och måste leverera *lösningar som går att använda* för klientföretaget innan de vetenskapligt kan verifieras men de får istället lita sig emot

så kallad *action value* eller vad de är värda i den praktiska användningen. Eftersom den kliniske forskaren arbetar i *nära samarbete med klientföretaget* så kommer också kunskaps-utvecklingen att vara gemensam och bidra till en *personlig utveckling av klientpersonerna*, vilket visar sig vara ett viktigt inslag i den levererade lösningen som den kliniske forskaren bidrar med.

När det kommer till den organisatoriska sidan är skillnaderna i *belöningssystemet* helt avgörande. Det kliniska konsultföretaget belönar framgång *både individuellt och kollektivt*. Den individuella framgången kan bygga på en rad faktorer som egen intjäning genom fakturerade arvoden, försäljning av nya uppdrag, utveckling av medarbetare och kunskap och inte så ensidigt som akademins publiceringskrav. Men kanske allra viktigast är den kollektiva belöningen där framgång inom konsultrörelsen får strukturella effekter i form av tillväxt för konsultföretaget, högre lönsamhet, flera uppdrag och nya medarbetare till skillnad från akademien där framgång i publiceringar inte ger direkta strukturella effekter utan snarare är knuten till individens egen karriär. Den akademiska karriären är starkt begränsad till utlysta tjänster eller befordringstitlar medan det kliniska konsultföretaget har en helt dynamisk karriärstruktur där nya tjänster uppstår per automatik genom framgång och tillväxt i konsultrörelsen och där karriärmöjligheterna är praktiskt taget obegränsade inom företaget eller som alumni.

Det kliniska konsultföretaget får en förhållandevis *omedelbar återföring* av hur användbart resultatet som implementeras är, jämfört med den akademiska forskningen där resultatens användbarhet i praktiken kan dröja i decennier om de överhuvudtaget når praktiken eftersom all akademisk forskning inte är ämnad för praktisk användning. Implementering av kliniska resultat som bidrar till att lösa föreagens problem kan vara *starkt värdeskapande* genom att stora värden ofta står på spel hos företag med problem som kräver extern hjälp. Detta motiverar också *höga konsultarvoden* som motsvarar värdet för företaget att nå en lösning på det aktuella problemet, vilket medarbetarna som skapat värdet får ta del av i lön, bonus och andra ersättningar i en belönande miljö.

I den mån den kliniska modellens fördelar i någon mån kan överföras till utövande av klinisk forskning så kommer förhoppningsvis också förutsättningarna för den kliniska forskningen att bli sådana att den kliniska forskningen kan utvecklas på ett helt annat sätt än det tillstånd vi ser idag. Det är många bitar som ska falla på rätt plats men det verkar finnas både goda förebilder, en positiv inställning till forskningsmetoden och inte minst tydliga förbättringar av nuvarande situation som verkar nåbara.

5.3 En modell för klinisk forskning inom managementområdet

Vi har ovan beskrivit huvuddragen för den *kliniske forskaren*, den *forskningsbaserade managementkonsulten*, *skillnaderna* dem emellan och förutsättningarna för ömsesidigt *samarbete*. Baserat på dessa beskrivningar ska vi i detta sista avsnitt utveckla en *modell för klinisk forskning inom managementområdet*. Vi kommer att följa den tidigare använda affärsidémodellens struktur och särskilt den illustration som beskriver det *kliniska managementkonsultföretaget* (figur 6). Det betyder att vi särskilt kommer att fokusera på *marknaden* för den kliniska forskningen inom managementområdet, det *produkter/tjänster*

och erbjudanden som behövs, samt de organiserade resurser som krävs för att driva en klinisk forskningsverksamhet.

Marknaden för klinisk forskning inom managementområdet

Klinisk forskning har en given marknadskaraktäristika och det är att forskningsobjektet ska ha ett problem som ska lösas. Det gör objektet till en klient för den kliniska process som både ska lösa klientens problem och bidra med data till den kliniske forskarens pågående forskning. Klienterna kan bestå av företag eller andra typer av organisationer som upplever något slags problem inom managementområdet, eller organisationer som har till uppgift att finansiera eller på andra sätt stödja utvecklingen av praktisk användbar kunskap inom managementområdet¹⁶⁴.

Klienterna kan vara enskilda företag eller enskilda organisationer men lika gärna någon slags sammanslutning av aktörer med gemensamt intresse, t ex ett kluster eller ekosystem av aktörer som vill utveckla sitt kluster, ekosystem eller något annat gemensamt område. En given förutsättning är naturligtvis att ledande aktörer är intresserade av denna typ problemlösnings- och kunskapsutvecklingsprocess som den kliniska forskningsansatsen innebär.

Forskningsfokus kan variera inom managementområdet, från djupa vertikala studier inom starkt specialiserade områden där särskild forskningsexpertis kan finnas, till breda horisontella upplägg där hela system eller kluster kan inbegripas och där en lång rad av expertis behöver anlitas.

Produkter och tjänster för klinisk forskning inom managementområdet

Den kliniske forskaren ska i första hand erbjuda en relevant problemlösningsskapande förmåga till klienten. Det gäller både referenser och demonstrerad förmåga men också verktyg och metoder för problemlösning. Förmågan att bedriva klinisk forskning så att resultaten och processen kan publiceras i vetenskapliga journaler är i detta skede inte särskilt intressant för klienten utan snarare något som klienten måste acceptera för att kunna använda den kliniska forskningsmetoden. Att forskningsresultaten i ett senare skede kan komma till praktisk användning är naturligtvis intressant för klienten, även om användningen inte alltid kommer att kunna ske som ledare av samma organisation men kanske i en senare ansvarsposition som möter liknande problem och då metoden kan ha utvecklats ytterligare genom de under tiden förekommande kliniska fallen.

Den kliniska modellen innehåller således både tjänster och verktyg för problemlösning, och den uppsättning kliniska forskningsverktyg och metoder som krävs för den med problemlösningsskapande samtidigt löpande forskningsprocessen. Processerna är inte avskilt parallella utan snarare integrerade genom att de startar i samma problem, följer samma diagnos och terapi samt tillfrisknandeskeende. Forskningen beskriver vad som

¹⁶⁴ Till exempel Vinnova.

händer och bidrar med relevanta tidigare forskningsbaserade kunskaper som hjälper processen medan problemlösningen har som uppgift att driva problemlösningsprocessen.

Den kliniskt baserade kunskapen kommer att bli relevant för samtida management eftersom den skapas ur lösningar av pågående managementutmaningar. I ett ursprungligt skede är resultaten klientspecifika och möjligtvis alltför företagsnära för att kunna publiceras externt. Det är då den kliniske forskarens uppgift att sammanställa data på ett sådant sätt att inte hemliga klientuppgifter röjes men att publiceringen ändå för sådan detaljrikedom att den går att begripa och tillämpa på andra liknande fall men också att kunna införlivas med den övriga forskningen inom området.

Organiserade resurser för klinisk forskning inom managementområdet

Både problemlösnings- och forskningsprocesserna resulterar i varaktiga resultat, där den kliniska forskningen huvudsakligen publicerar sina men också bygger intern användbar kunskap i den egna organisationen, medan problemlösningen blir till en förmåga som kräver sin egen kompetens som måste tas om hand och internt utbilda de som driver själva problemlösningsprocessen. Det kommer antagligen att utkristalliseras en skillnad mellan personer som är intresserade och har förmågan att driva problemlösning, och de som är mera lämpade att driva klinisk forskning inklusive vetenskaplig publicering. Båda kategorierna kan ha haft samma bakgrund då de kom in i organisationen men sedan utvecklas mot olika specialiteter men med en fortsatt kunskap om båda processerna viktigaste ingredienser. Samtliga personer bör antagligen vara disputerade men med ett intresse för praktisk management och känna sig bekväma med att vara djupt involverade i klientorganisationen under pågående arbete. För att öka effektiviteten kan stödresurser åt de kliniska forskarna användas för uppgifter som sammanställningar av data, utforma presentationer, administrera klientrelationer och den interna resursanvändningen.

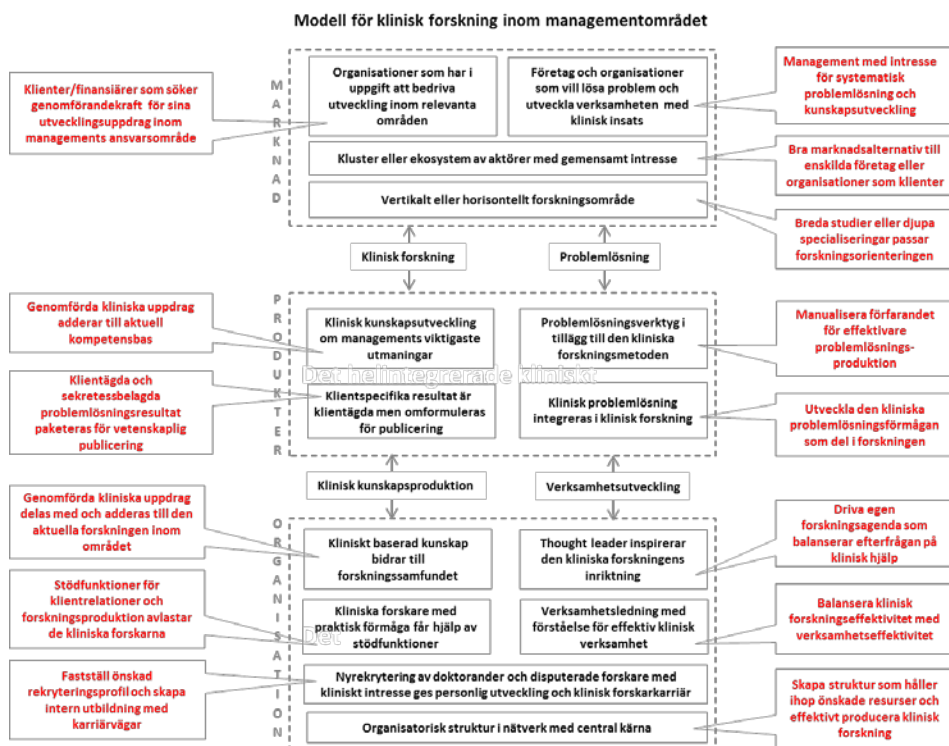
Det är också viktigt med en ledning som både kan driva en effektiv problemlösningsprocess och en klinisk forskningsprocess samt vidareutveckla de båda kärnprocesserna i organisationen. Till detta behövs manualer och internutbildning som skapar ett enhetligt utövande av den kliniska forskningen i varierande klientsituationer. Eftersom den traditionella akademiska forskningen har en tydlig utstakad karriärväg, särskilt den som följer Tenure Track, är det viktigt att den kliniska forskningen får sin egen tydliga karriärväg med tillhörande belöningsystem och positioner i organisationen.

Organisationsstrukturen kan variera med den uppsättning resurser man har att tillgå vid varje tillfälle. Ett mera lösligt nätverk kan vara att föredra då man kallar in olika resurser efterhand som de kliniska uppdragen ska genomföras medan en mera stabil marknad med liknande pågående forskningsuppdrag kan permanenta vissa delar av organisationsstrukturen med fördelen att lättare skapa en enhetlig kultur och effektivare processer. I båda fallen är en stabil kärna en viktig organisatorisk ingrediens där kunskap, metoder, manualer och verktyg, eventuellt varumärke etcetera kan tas om hand och utvecklas.

Modell för klinisk forskning

Hela modellen för klinisk forskning inom managementområdet skulle kunna illustreras enligt figuren nedan.

Figur 10 Modell för klinisk forskning inom managementområdet



Av modellen ovan framgår att det finns två processer som är integrerade; *klinisk forskning* med *problemlösning*, men som har en del egna karaktäristika. I ena fallet huvudsakligen hämtat från forskningen medan andra fallet mera liknar managementkonsulting genom sin problemlösning och djupa involvering i klientorganisationen. Poängen är att driva de båda processerna samtidigt och helst med samma team som gärna får vara blandat mera olika specialiteter, inte bara vad gäller forskningsinriktning utan och med hänsyn till forskning respektive klientinvolvering.

5.4 Positiva effekter av klinisk forskning inom managementområdet

Den kliniska forskningsorganisationen får antagligen en företagskultur präglad av det kliniska arbetet, det vill säga mera som ett universitetssjukhus än ett universitet.

Jämförelsen med universitetssjukhuset kan ge ytterligare uppslag till ett fungerande kliniskt forskningsarbete inom managementområdet. Teori och praktik kommer

betydligt närmare varandra på det här sättet. Uppslag till nya forskningsområden kommer med klientproblemen. Den praktiska relevansen i forskningen säkerställs genom att dagens managementproblem hamnar i forskningsprocessen. Man kan följa de aktuella managementutmaningarnas utveckling och bygga beredskap för kommande behov¹⁶⁵, både företagsindividuella och som en del att genomföra den nationella näringspolitiken¹⁶⁶ där managementområdet och förståelsen för de enskilda företagens utmaningar ofta fått stå tillbaks för makroekonomiska perspektiv på utvecklingen.

Flera erfarna kliniska forskare inom managementområdet kan, liksom de medicinska forskarna, få ett stort inflytande över politiska satsningar inom sina respektive sektorer och i det här fallet ge viktiga faktabaserade underlag för utvecklingen av svensk företagsamhet, svenskt näringsliv och därmed jobbmarknad och välfärd. Den statliga finansieringen av forskningen kommer på det här sättet tillbaka till samhället. Detta får inte utesluta fortsatt akademisk forskning som på ett oberoende sätt bidrar och flyttar fram forskningsfronten inom en rad viktiga forskningsområden internationellt sett, på samma sätt som god forskning ska göra.

Klinisk forskning adderar till den traditionella akademiska forskningen och till fortsatt kunskapsutveckling inom områden som har stor praktisk relevans och ett stort antal användare som är i behov av allt bättre managementförmåga för att leda och utveckla företag och organisationer på många olika nivåer och med en stor variation i problematiken. Att utöva management på olika nivåer i företag och organisationer är antagligen ett av våra vanligaste yrken idag och ger därmed en fingervisning om hur viktigt det är att inom managementområdet både forska i kliniska situationer och återföra forskningsresultaten till praktisk användbar kunskap.

Den kliniska forskningen inom managementområdet borde kunna bidra mycket mera men då behövs satsningar av olika slag som kan förverkliga dessa möjligheter. Denna rapport har förhoppningsvis bidragit till en ökad förståelse för möjligheterna och kanske också väckt några tankar på hur det skulle kunna gå till rent praktiskt att få klinisk forskning inom managementområdet att leverera med sin fulla potential.

¹⁶⁵ Jämför epidemisk beredskap inom medicinen.

¹⁶⁶ Folkhälsopolitiken bygger på en förståelse för hälsotillståndet hos befolkningen.

Källförteckning

- Alvesson, M. & Olsson, E. J., 2016. *Varning för professorstiteln*. SvD Debatt 2016-12-18.
- Alvesson, M. & Olsson, E. J., 2016. Ofta låg kvalitet vid befordran till professor. SvD Debatt 2016-12-25.
- Alvesson, M. & Paulsen, R., 2017. *Samhällsvetare bryr sig för litet om forskningens värde*. DN Debatt 10 september 2017.
- Alvesson, M. Gabriel, Y. & Paulsen, R., 2017. *Return to meaning – A social science with something to say*. Oxford University Press.
- Andrésen, A., Kalling, T. & Wikström, K., 2012. *The rise and fall of the Scandinavian Institutes for Administrative Research (SIAR): Lessons learned from a Nordic management consulting pioneer*. Åbo: PBI Research Institute, och Lund: Ekonomihögskolan vid Lunds universitet.
- Aurik, J., Fabel, M. & Jonk, G., 2014. *The future of strategy: A transformative approach to strategy for a world that won't stand still*. New York: McGraw-Hill.
- Barnard, C. I., 1938. *The functions of the executive*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Bengtsson, L. & Skärvad, P-H., 2001. *Företagsstrategiska perspektiv*. Lund: Studentlitteratur.
- Berggren, U., Bergkvist, T. & Dahlman, C., 2005. *De bortglömda innovationerna*. Stockholm: Nutek 2005:4.
- Bergkvist, T., 2000. *Våra fiender*, i Carlsson, R. H. (red), 2000, *Strategier för att tjäna pengar – om affärsidén och andra SIAR-begrepp*. Stockholm: Ekerlids.
- Bergkvist, T., 2010. *De nya affärsmodellerna – värdeskapande affärsinnovationer*. Stockholm: Tillväxtanalys, Rapport 2010:09.
- Bergkvist, T., 2015. *Managementkonsulter och forskning – En jämförande studie av sex konsultföretag*. Åbo: Stiftelsen för Projektforskning.
- Bertalanffy, L., 1955, *General systems theory*. General Systems, 1, 1-10, 1955.
- Brante, T., 2014. *Den professionella logiken – Hur vetenskap och praktik förenas i det moderna kunskapssamhället*. Stockholm: Liber.
- Bringselius, L., 2017. *Forskningen får aldrig bli sig själv nog*. Krönika i Barometern 2017-03-13.
- Callius, S., 2017. *Alvesson: Dags att sätta stopp för meningslös forskning*. Tidskriften Civilekonomen, 6 september 2017.
- Carlsson, R. H., (red), 2000. *Strategier för att tjäna pengar – om affärsidén och andra SIAR-begrepp*. Stockholm: Ekerlids Förlag.

- Carlsson, R. H., 2013. *Tidig med allt – alltid före sin tid: Eric Rhenman 1932 -1993. En biografi. Del I: Att förvärva ett erfarenhetskapital*. Stockholm: Ekerlids Förlag.
- Christensen, C. M., 1997. *The innovator's dilemma: When new technologies cause great firms to fail*. Boston: Harvard Business School Press.
- Deal, T. E. & Kennedy, A. A., 1982. *Corporate cultures: The rites and rituals of corporate life*. Boston: Addison-Wesley.
- Engel, K., Dirlea, V., Dyer, S. & Graff, J., 2015. *Masters of Innovation: Building the perpetually innovative company*. London: LID Publishing.
- Engwall, L., 2012. *Business schools and consultancies: The blurring of boundaries*, in Kipping, M. & Clark, T. (eds). *The Oxford Handbook of Management Consulting*. Oxford: Oxford University Press, Chapter 18, pp. 365-385.
- Engwall, L., Furusten, S. & Wallerstedt, E., 2002. *The changing relationship between management consulting and academia: Evidence from Sweden*, in Kipping, M. & Engwall, L. (eds), 2002, *Management consulting. Emergence and dynamics of a knowledge industry*. Oxford: Oxford University Press, pp 36-51.
- Enkvist, I., 2017. *Svenska universitet försvarar inte genuin forskning*. SvD Kolumn 2017-05-21.
- Foster, R. & Kaplan, S., 2001. *Creative destruction: Why companies that are built to last underperform the market – and how successfully transform them*. New York: Crown Business.
- Karlsson, C., 2016. *Clinical Management research*, in Karlsson, C. (ed), *Research methods for operations management*. New York: Routledge.
- Karlöf, B., 2006. *Managementhandboken; leda, styra och utveckla*. Stockholm: SIS Förlag.
- Langum, V. & Lindberg S. I., 2016. *Möjlighet till karriär krävs för att säkra kvalitet*. SvD Debatt 2016-12-22.
- Levin, B. & Normann, R., 2000. *Vårdens chans – en modell för morgondagens vård och omsorg*. Stockholm: Ekerlids Förlag.
- Lewis, R. & Dart, M., 2014. *The new rules of retail: Competing in the world's toughest marketplace*. New York: Palgrave Macmillan.
- Lorsch, J. W. & Tierney, T. J., 2002. *Aligning the stars: How to succeed when professionals drive results*. Boston: Harvard Business Press.
- March, J.G. & Simon, H.A., 1958. *Organizations*. New York: Wiley.
- Mintzberg, H., Ahlstrand, B. & Lampel, J., 1998. *Strategy safari: The complete guide through the wilds of strategic management*. New York: Free Press.
- Müller, D., 2017. *Forskningsproppen är egentligen en kritik av dagens forskningssystem*. Debattartikel i Vetenskapsrådet tidskrift Curie 2017-03-21.
- Normann, R., 1971. *Organizational innovativeness: Product variation and reorientation*. *Administrative Science Quarterly* 16 (2): 203-215.

- Normann, R., 1975. *Skapande företagsledning*. Stockholm: Aldus.
- Normann, R., 1983. *Service Management*. Malmö: Liber Förlag.
- Normann, R. & Ramirez, R., 1993. *Designing interactive strategy*. Harvard Business Review July 1993.
- Normann, R. & Ramirez, R., 1994. *Designing interactive strategy: From value chain to value constellation*. New York: Wiley.
- Normann, R. & Nordfors, L., 1999. *Samverkanspionjärerna: Vinnarna i den nya ekonomin*. Stockholm: Prisma.
- Normann, R., 2001. *Reframing business: When the map changes the landscape*. New York: Wiley.
- Peters, T. J. & Waterman Jr, R. H., 1982. *In search of excellence: Lessons from America's best-run companies*. New York: Harper & Row.
- Peters, T. J., 1987. *Thriving on chaos: Handbook for management revolution*. New York: Harper & Row.
- Porter, M. E., 1990. *The competitive advantage of nations*. New York: Free Press.
- Porter, M. E., Sölvell, Ö. & Zander, I., 1991. *Advantage Sweden*. Stockholm: Nordstedt.
- Prop. 2016/17:50. *Kunskap i samverkan – för samhällets utmaningar och stärkt konkurrenskraft*.
- Reichheld, F. F., 1997. *The loyalty effect. The hidden force behind growth, profits and lasting value*. Boston: Harvard Business Press.
- Reichheld, F. F., 2001. *Loyalty rules: How today's leaders build lasting relationships*. Boston: Harvard Business Press.
- Reichheld, F. F., 2006. *The ultimate question: driving good profits and true growth*. Boston: Harvard Business Press.
- Reichheld, F. F. (with Markey, R.), 2011. *The ultimate question 2.0: How net promoter companies thrive in a customer driven world*. Boston: Harvard Business Press.
- Rhenman, E., 1964. *Företagsdemokrati och företagsorganisation: Om organisationsteoris tillämpbarhet i debatten om arbetslivets demokratisering*. Stockholm: SAF, FFI och Nordstedts.
- Rhenman, E., 1969. *Centrallasarettet – Systemanalys av ett svenskt sjukhus*. Lund: Studentlitteratur.
- Rhenman, E. & Lind, J.-I., 1989. *The SIAR School of strategic management*. Scandinavian Journal of Management Studies.
- Schein, E. H., 1991. *Legitimizing clinical research in the study of organizational culture*. Working paper No. 3288-91 – BPS. Hoboken, NJ: Stevens Institute.
- Schumpeter, J., 1994. *Om skapande förstörelse och entreprenörskap*. Stockholm: Ratio.
- Schön, D. A., 1983. *The reflective practitioner – How professionals think in action*. London: Ashgate.
-

- Stalk Jr, G. & Hout, T. M., 1990. *Competing against time: How time-based competition is reshaping global markets*. New York: Free Press.
- Stockman, F., 2013. Why did the smartest guys in the room go bankrupt? Boston Globe, January 20th 2013.
- Strand, R. & Freeman, R. E., 2012. *The Scandinavian Cooperative Advantage: Theory and Practice of Stakeholder Engagement in Scandinavia*. Copenhagen Business School Working Paper Version 5 December 2012.
- Stymne, B., 1995. Eric Rhenman – nydanare inom svensk företagsekonomi, i Engwall, L. (red), Föregångare inom företagsekonomi. Stockholm: SNS Förlag.
- Zook, C., 2001. *Profit from the core: Growth strategies in an era of turbulence*. Boston: Harvard Business School Press.
- Zook, C., 2004. *Beyond the core: Expand your market without abandoning your roots*. Boston: Harvard Business School Press.
- Zook, C., 2007. *Unstoppable: Finding hidden assets to renew the core and fuel profitable growth*. Boston: Harvard Business School Press.
- Zook, C., 2010. *Profit from the core: A return to growth in turbulent times*. Boston: Harvard Business School Press.
- Zook, C., 2016. *The Founder's Mentality: How to Overcome the Predictable Crises of Growth*. Boston: Harvard Business Review Press.

Figurförteckning

Figur 1 Spänningsfältet mellan det unika och det universella i kunskapsutvecklingsprocessen.....	10
Figur 2 Patienten på bordet.....	26
Figur 3 En första illustration av begreppet affärsidé.....	30
Figur 4 Huvudingredienserna i affärsidébegreppet.....	31
Figur 5 Service management systemet	32
Figur 6 Den kliniske managementforskaren.....	70
Figur 7 Det kliniska managementkonsultföretaget	79
Figur 8 Relationer mellan den kliniska konsultverksamheten och den akademiska forskningen	82
Figur 9 Den kliniska modellens fördelar.....	83
Figur 10 Modell för klinisk forskning inom managementområdet	87

Medverkande personer

Följande personer¹⁶⁷ har på olika sätt medverkat i studien, i de flesta fall genom intervjuer¹⁶⁸ eller i några fall genom mailväxling men också genom att läsa arbetsmanus och ge kommentarer till detta¹⁶⁹. I de fall medverkande personer tidigare har varit verksamma i något av de företag eller organisationer som behandlas i studien anges detta tillsammans med nuvarande engagemang.

Mats Agurén	Ekon. dr, SSE Executive Education, fd SIAR
Mattias Axelson	Ekon.dr, forskare vid Handelshögskolan i Stockholm
Mikael Behm	Civ.ek, civ.ing., House of Friends, fd Monitor, fd SIAR
Ulf Berggren	Fil.dr, Nordic Corporate Finance, fd SIAR
Anne Bindslev	Fil.dr, Co-Action Publishing
Gabor Bruszt	Fil.lic., GBZ Business Advisors, fd SIAR
Lars H Bruzelius	Docent, BSI & Partners, fd SIAR och Lunds universitet
Rolf H Carlsson	Civ.ek., CRRC, fd SIAR
Peter Cassel	Civ.ek., Strategmo, fd Capgemini, fd SIAR
Jan Edgren	Ekon.lic, fd adj. prof. Högskolan i Halmstad, fd SIAR
Johan Edqvist	Pol. mag., Capstan, PBI, fd SIAR
Irene Ek	Fil.dr, Tillväxtanalys
Lars Engwall	Prof. em., Uppsala universitet
Henrik Fock	Fil.kand., fd SMG
Staffan Furusten	Docent, Score vid Stockholms universitet och HHS
Håkan Gomer	Dr, RAK Investments, fd Arkwright, fd Bain, fd SIAR
Magnus Hallberg	Civ.ek., Hallberg Konsulting, fd SIAR
Merle Jacob	Prof., Ekonomihögskolan vid Lunds universitet
Christina Johannesson	Pol.mag., Cajalma
Christian Junnelius	Ekon. dr, ordf. i SIAR-stiftelsen, fd SIAR
Thomas Kalling	Prof., prefekt, Ekonomihögskolan vid Lunds universitet

¹⁶⁷ Listan innehåller 47 personer varav 7 är kvinnor och 41 män. Det betyder att 15 % av de medverkande är kvinnor, vilket är betydligt högre än antalet kvinnliga professorer på Handelshögskolan i Stockholm som får representera typmålgruppen för den akademiska delen av den här studien. Antalet kvinnliga partners bland managementkonsultföretagen är sannolikt betydligt lägre än 15 %.

¹⁶⁸ Intervjuerna har skett per telefon och tagit ca 1 timma vardera. Det är 27 personer som har intervjuats varav 17 är forskare och 10 är huvudsakligen managementkonsulter.

¹⁶⁹ Det är 29 personer som har läst och kommenterat ett arbetsmanus till denna rapport, där 15 är forskare och 14 är personer med huvudsakligen managementkonsulterfarenhet varav 6 dessutom är disputerade.

Christer Karlsson	Prof., Copenhagen Business School, fd HHS, fd Chalmers
Bengt Karlöf	Civ.ek., Karlöf Management, fd Indevo
Berndt Karsten	Dipl. Ing., Sirius Consulting, fd A.T. Kearney, fd SIAR
Matti Kaulio	Docent, prefekt, Indek KTH
Christian Kowalkowski	Docent, Tekniska högskolan vid Linköpings universitet
Per Kristensson	Prof., föreståndare för CTF vid Karlstads universitet
Dag Larsson	Fil.kand., CEO Ekan Management, ordf. i Sveriges Managementkonsulter
Bo Lenerius	Tekn. lic. Arthur D. Little, fd SIAR
Cassandra Marshall	Ekon.dr, Vinnova
Joakim Netz	Fil.dr, univ.ektor, Stockholms universitet
Dag Norén	MBA, Governo, fd SMG
Monica Nyström	Fil.dr, Medical Management Center på Karolinska Insitutet
Christer Olofsson	Prof. em., Sveriges Lantbruksuniversitet i Uppsala, fd SIAR
Carl-Olof Olsson	Civ.ek., fd SMG, fd SIAR
Carl Ridder	Civ.ing., Vinnova
Philip Runsten	Ekon. dr, forskare vid HHS och Influence
Bengt Sandkull	Prof. em., Tekniska Högskolan i Linköping, fd SIAR
Per-Hugo Skärvad	Docent, BSI & Partners, fd SIAR och Lunds universitet
Harald Starke	MBA, Riviera Keys, fd McKinsey, fd SIAR
Bengt Stymne	Prof. em., Handelshögskolan i Stockholm, fd SIAR
Per-Axel Svalander	Docent, S Samhällsorganisation, fd SIAR
Birgitta Södergren	Docent, IPF-Institutet för Personal- och Företagsutveckling Uppsala Universitet
Sten Söderman	Prof. em., Stockholms universitet, fd SIAR
Carl Wadell	Tekn. Dr, Tillväxtanalys
Kim Wikström	Prof., PBI Research Institute i Åbo och Åbo Akademi universitet
Gunnar Winqvist	Civ.ek., Trinovo, fd SIAR
Pär Åhlström	Prof. Handelshögskolan i Stockholm

Intervjuguide

Nedanstående frågestruktur har använts som guide och checklista vid intervjuer framför allt med forskare inom akademien men också i tillämpliga delar vid övriga intervjuer.

- 1 Använder du själv begreppet klinisk forskning i ditt arbete?
- 2 Använder dina kollegor eller andra du har kontakt med begreppet klinisk forskning?
- 3 Vad innebär klinisk forskning för dig – vilka är de mest utmärkande dragen?
- 4 Vad är skillnaden mellan klinisk forskning och andra samarbetsrelaterade forskningsmetoder?
- 5 Bedriver du själv klinisk forskning eller har gjort?
- 6 Känner du till fall av klinisk forskning inom managementområdet?
- 7 Skulle du vilja genomföra klinisk forskning?
- 8 Vad hindrar dig från att göra det?
- 9 Vad ger klinisk forskning som inte andra metoder kan ge?
- 10 Vilka hinder ser du att skapa mera klinisk forskning inom managementområdet?
- 11 Vad skulle man kunna göra för att skapa mera klinisk forskning inom managementområdet?
- 12 Vad spelar Tenure Track för valet av forskningsmetod och forskningsområde?
- 13 Hur ser karriärvägen ut för dig inom akademien?
- 14 Vad har möjligheterna till publicering för betydelse för val av forskningsmetod och inom Tenure Track i allmänhet?
- 15 Är finansieringsmöjligheterna beroende av vilken metod du använder och hur praktisknära du forskar?
- 16 Spelar uppgiften att samverka med samhället in i valet av forskningsområde och metod?
- 17 Hur påverkar samverkansuppgiften forskningen inom management?
- 18 Hur väl tar den akademiska forskningen sig an aktuella managementutmaningar?
- 19 Tar du själv kontakt när du hör om någon aktuell managementutmaning?
- 20 Hur ofta kontakter någon praktiskt arbetande företagsledare dig som forskare?
- 21 Skulle du vilja arbeta praktiskt med forskning om dagens managementutmaningar?

Vinnovas publikationer

November 2017

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

Vinnova Analys

VA 2017:

- o1 The Energy Industry in Sweden continues to grow - *Analysis of companies in the energy industry 2007-2014 - business segments, age structures, gender equality and competence. (För svensk version se VA 2016:05)*
- o2 Hårdare, lättare och snabbare - *Effektanalys av ett urval av Vinnovas materialrelaterade satsningar*
- o3 Årsbok 2016 - *Svenskt deltagande i europeiska program för forskning och innovation*
- o4 The automotive industry in Sweden - *A cluster study*

VA 2016:

- o1 Vinnväxt - Ett innovativt program i takt med tiden
- o2 Årsbok 2015 - *Svenskt deltagande i europeiska program för forskning & innovation*
- o3 Effektanalys av Vinnväxt-programmet - *Analys av effekter och nytta*
- o4 Chemical Industry Companies in Sweden - *Update including data for competence analysis*
- o5 Energibranschen i Sverige fortsätter växa - *Analys av företag i energibranschen 2007-2014 - branschdelar, åldersstrukturer, jämställdhet och kompetens. (För engelsk version se VA 2017:01)*
- o6 Omvandling och fasta tillstånd - *Materialvetenskapens etablering vid svenska universitet*
- o7 Svensk konsultsektor i ny belysning - *Utvecklingstrender och dynamik*

Vinnova Information

VI 2017:

- o1 Forskning inom gruv- och mineralområdet - *En studie av styrkor och samverkan*
- o2 Projektkatalog 2016 Utmaningsdriven innovation Steg 1 - *Initieringsprojekt*
- o3 Projektkatalog 2016 Utmaningsdriven innovation Steg 2 - *Samverkansprojekt*
- o4 Projektkatalog 2016 Utmaningsdriven innovation Steg 3 - *Följdinvesteringsprojekt*
- o5 Årsredovisning 2016
- o6 Challenge-Driven Innovation - *Societal challenges as opportunities for growth (för svensk version se VI 2016:07)*
- o7 FFI Årsrapport 2016 - *Samverkan för stark svensk fordonsindustri och miljöanpassade samt säkra transporter*

VI 2016:

- o1 Projektkatalog Utmaningsdriven innovation Steg 1-2015 - *Initieringsprojekt*
- o2 Projektkatalog Utmaningsdriven innovation Steg 2-2015 - *Samverkansprojekt*
- o3 Projektkatalog Utmaningsdriven innovation Steg 3-2015 - *Följdinvesteringsprojekt*
- o4 Årsredovisning 2015
- o5 FFI Årsrapport 2015 - *Samverkan för stark svensk fordonsindustri och miljöanpassade samt säkra transporter*
- o6 Innovation för ett attraktivare Sverige - *Sammanfattning (Kortversion av VI 2015:07)*
- o7 Utmaningsdriven innovation - *Samhällsutmaningar som tillväxtmöjligheter (för engelsk version se VI 2017:06)*
- o8 Vinnväxt - *A programme renewing and moving Sweden ahead*

Vinnova Rapport

VR 2017:

- 01 Att skapa förutsättningar för innovation - Erfarenheter från "Idéslussar i kommuner - förstudie 2015"
- 02 Testbäddar inom hälso- och sjukvård och äldreomsorg - Portföljutmärkning av Vinnovas program
- 03 Samband mellan immateriella tillgångar, innovation och ekonomisk tillväxt - Två kunskapsöversikter
- 04 På jakt bland forskare och managementkonsulter - Klinisk forskning och praktisk kunskapsutveckling inom managementområdet

VR 2016:

- 01 Third Evaluation of VINN Excellence Centres - AFC, BiMac Innovation, BIOMATCELL, CESC, CHASE, ECO2, Faste, FUNMAT, GHZ, HELIX, Hero-m, iPack, Mobile Life, ProNova, SAMOT, SuMo & WINGQUIST
- 02 Third Evaluation of Berzelii Centres - Exselent, UPSC & Uppsala Berzelii
- 03 NOVA - Verktyg och metoder för normkreativ innovation (för engelsk version se VR 2016:06)
- 04 Forskning och utveckling för ökad jämställdhet - Följeforskning om Vinnovas regeringsuppdrag avseende behovsmotiverad forskning för ökad jämställdhet 2013-2015
- 05 This is about Change - Ten years as an on-going evaluator of the Triple Steelix initiative (För svensk version se VR 2015:05)
- 06 NOVA - tools and methods for norm-creative innovation (för svensk version se VR 2016:03)
- 07 Flaggskeppsfabriken - Styrkor i svensk produktion
- 08 Flaggskeppsmetodiken - En arbetsmetod för industriellt erfarenhetsutbyte
- 09 Evaluating the Role of HEIs' Interaction with Surrounding Society - Development Pilot in Sweden 2013-2016
- 10 Utvärdering strategiska innovationsprogram - Första utvärderingen av Processindustriell IT och automation, Produktion 2030, Gruv- och metallutvinning, Lättvikt och Metalliska material

- 11 Shaping the Future now - Good Start! International evaluation of Geo Life Region, Smart Housing Småland and The Paper Province 2.0

VR 2015:

- 01 Bumpy flying at high altitude? - International evaluation of Smart Textiles, The Biorefinery of the Future and Peak Innovation
- 02 From green forest to green commodity chemicals - Evaluating the potential for large-scale production in Sweden for three value chains
- 03 Innovationstävlingar i Sverige - insikter och lärdomar
- 04 Future Smart Industry - perspektiv på industriomvandling
- 05 Det handlar om förändring - Tio år som följeforskare i Triple Steelix (För engelsk version se VR 2016:05)
- 06 Evaluation of the Programme Multidisciplinary BIO - The strategic Japanese-Swedish cooperation programme 2005 - 2014
- 07 Nätverksstyrning av transportinnovation
- 08 Ersättningsystem för innovation i vård och omsorg - En studie av åtta projekt som utvecklar nya ersättningsmodeller

Miljö - allas ansvar

Privatpersoner, företag och myndigheter
- alla behöver samverka för en bättre framtida miljö.

E-Print i i samarbete med Vinnova,
tar ansvar för en miljövänlig trycksaksproduktion.
Gemensamt nyttjar vi modern produktionsteknik och miljövänliga
insatsvaror i vår strävan att minimera miljöpåverkan.
Vårt miljöarbete har hög prioritet och utvecklas kontinuerligt.

Produktion & layout: Vinnovas kommunikationsavdelning

Omslagsbild: Getty images/DrAfter123

Tryck: E-Print, Stockholm, www.eprint.se

November 2017

Försäljning: Wolters Kluwer, www.wolterskluwer.se



Vinnova stärker Sveriges innovationsförmåga

Post: Vinnova, SE-101 58 Stockholm, Sweden Besök/Office: Mäster Samuelsgatan 56
+46 8 473 30 00 vinnova@vinnova.se vinnova.se