

# GOOGLEMODELLEN

Företagsledning för kontinuerlig  
innovation i en snabbföränderlig värld

ANNIKA STEIBER



# **GOOGLEMODELLEN**

ANNIKA STEIBER



Serie: VINNOVA Rapport VR 2014:03, ISBN 978-91-87537-12-7, ISSN 1650-3104

Utgivare: Stiftelsen IMIT och VINNOVA Utgiven: Mars 2014

Produktion & layout: Anders Gunér Design, Redaktion: Iverstam Produktion AB. Tryck: E-Print/Trosa tryckeri  
Fritzes Offentliga Publikationer, [www.fritzes.se](http://www.fritzes.se)

# Innehåll

Förord från VINNOVA	4
Författarens förord	6
Varför en bok om Google?	10
Inledning	12
En titt i backspegeln	14
Del 1 Managementprinciper för kontinuerlig innovation	20
Kontinuerlig innovation	21
Systemeffekter – vi vet inte exakt vad som händer	22
Framtidens företagsmodell – en paradox	23
Managementinnovationer och innovationsförmåga	24
Företagssystemets betydelse för innovationsförmågan	24
De sex managementprinciperna	25
Del 2 Googles modell för innovation	46
Inledning	47
Hur det hela började	47
Primära drivkrafter bakom Googles innovationskraft	49
Hur bygger Google sin innovationsförmåga?	50
Grundarnas och företagsledningens roll	50
Vision, affärsidé och värderingar fastställs av grundarna	51
En engagerad och konsekvent styrelse och företagsledning	52
Kulturen styr den dagliga verksamheten	53
En företagskultur enligt grundarnas värderingar	55
Googles företagskultur	57
Den kreativa individen – en nyckelresurs att kultivera	68
Googley-ledarskap	72
Googles organisationsstruktur	79
System för uppföljning, befordran och uppmärksamhet	82
System för lärande	83
Öppenhet och nätverkande med omvärlden	85
Varumärke och kommunikation	87
Vad kan andra företag lära av Google?	88
Googles managementmodell utifrån de sex principerna	89
Del 3 Utveckla för kontinuerlig innovation	96
Inledning	98
Innovera eller dö	98
Principer på kollisionkurs	99
TQM versus Google	101
Ett nytt managementkoncept	102
Konceptets tillämpbarhet	105
Från teori till praktik	107
De fem stegens tillämpbarhet på ett koncept för kontinuerlig innovation	113
Några praktiska råd på vägen	120
Sammanfattning	136

# Förord från VINNOVA

DE FLESTA FÖRETAG står inför betydande utmaningar vad gäller innovation. De produkter och tjänster som skapar dagens intäkter måste kontinuerligt ersättas av nya och förbättrade erbjudanden till kunder. Försprången som finns i form av kvalificerad arbetskraft och en stark marknadsposition är i många fall på väg att försvinna. Denna förändring sker i takt med att andra nationer växer fram, inte bara som effektiva varuproducenter, utan också som nya kunskapscentrum till följd av radikalt ökade satsningar på utbildning och forskning.

Vad som inte alltid lyfts fram i litteraturen om innovation är den genomgripande förändring av ledarskap och management som krävs för att skapa bättre organisatoriska förutsättningar för innovation. Lejonparten av litteraturen om innovationsledning baseras fortfarande på en traditionell syn på hur företag organiseras, mäts och styrs, trots det faktum att det är medarbetarnas kunskap och kreativitet som är den viktigaste strategiska resursen.

Om avsikten är att avsevärt stärka innovationsförmågan i en organisation är det nödvändigt att beakta det ökade beroendet av medarbetarnas kreativa förmåga som detta innebär och vara beredd att ifrågasätta traditionella sätt att leda och organisera. Detta innebär en förskjutning från att sätta specifika mål, ge tydliga direktiv och göra noggranna uppföljningar till att peka ut övergripande riktningar, skapa förutsättningar för mer experimenterande och kunskapsbyggande, samt att skapa motivation genom att erbjuda utmaningar och mer stimulerande arbetsuppgifter.

Avsikten med denna bok är att belysa och exemplifiera hur ledningsfrågor har betydelse för företag och deras förmåga att vara innovativa. Baserat på studier som genomförts vid Google vill vi exemplifiera hur organisatoriska förutsättningar för innovation kan byggas in i ett företag. Vår förhoppning är att kunna inspirera andra företag till att utveckla sina egna unika managementmodeller för att understödja kreativitet och innovation.

En viktig del av VINNOVAs övergripande uppdrag är att främja hållbar tillväxt genom att förbättra förutsättningarna för innovation. Detta uppdrag omfattar stöd till forskning och innovation, samt att verka för att de genererade resultaten kommersialiseras och nyttiggörs. Mot denna bakgrund är vår förhoppning att denna bok kan bli en byggsten i skapandet av ett mer innovativt näringsliv.

Att bidra till att svenska företag ökar sin innovationsförmåga är också en central komponent i IMITs arbete. Genom att identifiera nya innovationsutmaningar, bedriva gränsöverskridande och företagsnära forskning, samt genomföra en rad spridningsaktiviteter tar IMIT en aktiv roll i detta utvecklingsarbete.

Avslutningsvis vill vi från VINNOVA och IMIT tacka alla som på olika sätt bidragit till att förverkliga den här boken, men i synnerhet vill vi rikta ett varmt tack till författaren och Google.

*Stockholm i mars, 2014*

Klara Adolphson     *Enhetschef Arbetsorganisation och ledning:  
Avdelning Produktion och Arbetsliv, VINNOVA*

Mats Magnusson     *Föreståndare, IMIT*

Carl Ridder             *Programledare, VINNOVA*

## Författarens förord

FÖRETAG OCH ORGANISATIONER verkar idag i en allt mer snabbföränderlig värld på grund av en snabb teknisk utveckling, ökad globalisering och en allt intensivare konkurrens. I denna värld måste företags sätt att leda och organisera sin verksamhet förändras. Vissa forskare menar att vi behöver ett paradigmskifte inom management: ett nytt management för informationssamhället, eller som forskningsinstitutet SRI International i Silicon Valley kallar det, *innovationssamhället*. Det nya paradigmet skiljer sig från management för industrisamhället vilket till stor del baserades på planering och kontroll och på managementkoncept som utvecklades i början och mitten av 1900-talet, då vår värld såg annorlunda ut än idag.

Managementinnovationer är ett ämne som fascinerat mig sedan början av 1990-talet. Intresset föddes när jag insåg att forskare och praktiker inte har ägnat managementinnovationer samma grad av uppmärksamhet som tekniska innovationer. Detta trots att forskning visar att managementinnovationer har stor betydelse för företags och organisationers konkurrenskraft. År 1993 gjorde jag därför valet att specialisera mig inom just managementinnovationer i syfte att öka omvärldens kunskap och förståelse för denna typ av innovation. Parallellt arbetade jag i ledande positioner i näringslivet där jag själv utvecklade nya sätt att leda och organisera företag. Det gav mig möjligheten att också genom egen erfarenhet uppleva vilket inflytande denna typ av innovation kan ha på företags konkurrenskraft och marknadstillväxt.

På 1990-talet studerade jag managementinnovationerna Total Quality Management (TQM), Toyota Production System (TPS) och Lean Production (Lean). Innovationerna hade redan då blivit uppmärksammade runt om i världen på grund av Toyotas framgångar och Toyota hade blivit en förebild för många företag och organisationer. Samtidigt med min egen forskning i Sverige på kvalitets- och produktivitetskoncept, pågick det dock en helt annan forskning i Silicon Valley, världens mecka för internet och internetbaserat entreprenörskap. En forskning som inte alls fokuserade på Toyotas managementmodell utan på att förstå hur

vissa bolag lyckas att bibehålla sin konkurrenskraft i mycket snabbföränderliga branscher.

Utan vetskap om forskningen i Silicon Valley, ställde jag mig, år 2006, frågan om en mer kontinuerlig förmåga att skapa innovationer kräver en annan typ av ledarskap och organisation, jämfört med management för en ökad produktivitet och kvalitet, som TQM, TPS och Lean Production är mest kända för. Kan det vara så att det finns andra managementmodeller som är lika lämpade för en ökad innovationskraft som TQM, TPS och Lean Production är för ökad produktivitet och kvalitet?

I samma veva började forskare, många av dem världsledande, med en ökad intensitet att sprida budskapet att vårt samhälle har ändrats så mycket under de sista decennierna att vårt sätt att leda och organisera företag och organisationer måste förändras genom ett paradigmskifte. Det nya sättet att leda och organisera företag måste möjliggöra att företag och organisationer förnyas sig snabbare och är kontinuerligt innovativa. I en snabbföränderlig värld ändras alltså begreppet innovation, från att primärt ha berört produkter och produktion, till att omfatta hela organisationens förmåga att *kontinuerligt* förnya sig för att ta tillvara möjligheter och undvika fallor i samband med omvärldens förändringar.

Min avsikt med en bok om Googles modell och management i en snabbföränderlig värld, är att bidra till diskussionen om och utvecklingen av nästa generations ledarskap. Men syftet är faktiskt mer framfusigt än så. Jag vill förse mina läsare, de som är ledare, fackliga representanter eller politiker med ett användbart *managementkoncept för kontinuerlig innovation*. Konceptet bygger dels på tydliga managementprinciper som en ledning medvetet kan använda sig av vid utformning av en managementmodell för kontinuerlig innovation, dels på konkreta tillämpningar för hur ledarskap, organisationsstruktur, rekrytering och så vidare kan utformas genom att hämta stöd från dessa principer och därmed bidra till kontinuerlig förnyelse av företaget.



I boken beskriver jag fem generella steg i den förändringsprocess som varje företag går igenom vid planering och genomförande av en organisatorisk förändring. Jag tror att en ökad medvetenhet om vilka steg ett företag normalt behöver ta vid en organisationsförändring kan leda till en snabbare och mer framgångsrik förändringsprocess. Boken förmedlar också konsulters erfarenheter av att skapa en ökad innovationsförmåga i företag.

Boken är primärt baserad på ledande forskares slutsatser från studier av framgångsrika företag inom snabbföränderliga branscher samt på en egen ettårig studie av Google från insidan. Jag har också använt mig av slutsatser från min forskning om spridning av managementinnovationer, data från intervjuer med konsultbolag på innovationsområdet samt eget arbete som rådgivare till bolag där man önskade förbättra eller behålla sin förmåga att vara innovativa.

Slutligen vill jag tacka alla som har gjort denna bok möjlig. Tack till VINNOVA för att de valde att finansiera mitt arbete med boken. Sverker Alänge, min forskarkollega sedan 20 år som jag arbetat med i frågor om managementinnovationer, deltog i studien om Google och har fungerat som en stödjande diskussionspartner. Jag vill också tacka Lars Wiberg som har hjälpt mig att skriva denna bok och har bidragit med att utveckla vissa stycken.

I Silicon Valley riktar jag givetvis ett tack till Google och alla som ställde upp på intervjuer och de som var sponsorer för projektet. Tack också till Kathleen Eisenhard på Stanford University, AnnaLee Saxenian samt Henry Chesbrough på Berkeley University, Curt Carlson på SRI International, Patrick Cook på Parc Xerox, Gabriel Balducci på Singularity University och Gary Getz på konsultbolaget Strategos Inc. som har delat med sig av sina tankar och erfarenheter inom området innovation.

*Stockholm i mars, 2014*

*Annika Steiber, PhD*

**”Affärerna finansierar verksamheten,  
men affärerna är inte kärnan.  
Kärnan är affärsidén att organisera  
all världens information... och i ett  
vidare perspektiv handlar det om att  
vara en innovationsmotor.”**

**En medarbetare på Google**

## Varför en bok om Google?

EN SÖKNING på näthandeln Amazon i oktober 2013 på namnet ”Google” och det engelska ordet ”book”, resulterade i över 20 000 träffar. Så på vilket sätt sticker den här boken ut?

Svaret är ganska enkelt. Få böcker idag beskriver och diskuterar Google utifrån perspektivet managementmodell och innovationsförmåga. Vidare är denna del av boken baserad på en unik forskningsstudie som varade under hela 2010, där min kollega och jag, som enda forskare i världen, fick möjlighet att från *insidan* ta del av hur Google arbetar och hur deras managementmodell på olika sätt stödjer Googles innovationskraft. Företaget hade då under flera år ansetts vara ett av världens mest innovativa bolag och dessutom röstats fram i olika index som en av världens bästa arbetsplatser. Utifrån sett verkade det alltså som om företaget framgångsrikt hade lyckats kombinera två, kan tyckas, ganska olika kompetenser: teknisk skicklighet i datorvetenskap med vetenskapligt baserad kompetens vad gäller ”humankapitalet”. Att ta del av denna managementmodell var mycket spännande och jag valde att åka till Silicon Valley mer eller mindre obetald för att på nära håll studera företaget närmare.

Det var inte bara genom intervjuer som jag fick förståelse för hur Google arbetar. Jag fick även intryck genom att observera företagens kultur och dess medarbetare när jag arbetade i deras kontorsmiljö, åt på deras restauranger, tillbringade tid på deras uteplatser med färggranna parasoll, eller tittade på Googles anställda som spelade volleyboll på företagens volleybollbana och konditionstränade i företagens utomhussimbassäng.

De cirka trettio intervjuerna, på dryga timmen vardera, samt alla observationer under nästan ett års tid, resulterade i en mängd kvalitativ data. Jag valde att kategorisera datan genom att använda en teknik där man grupperar den utifrån samhörighet. Gruppering gjordes i flera omgångar till dess att jag fick en tydlig bild av vad som, enligt de intervjuade, påverkar Googles innovationsförmåga.

Bilden som tog form visade sig vara mer intressant än vad jag hade förväntat mig. Det var inte bara den ökade förståelsen för vad som driver Googles innovationsförmåga som var intressant, utan även den mycket sofistikerade och komplexa managementmodell som Google utformat och som verkade vara baserad på principer som jag tidigare inte hade stött på inom traditionell management- och organisationslitteratur. Det senare gjorde att jag fick leta svar i annan forskningslitteratur, till exempel i komplexitets- och evolutionsteori samt kaosforskning.

Det finns givetvis andra personer än min kollega och jag som har uppmärksammat att Googles managementmodell är unik. Bernhard Girard är en av dem. År 2009 gav han ut en uppmärksammat bok om Google, *The Google Way*<sup>13</sup>, där han skriver hur Google uppfunnit en ny revolutionerande managementmodell. Han skriver vidare att Googles företagsledning ser företagsproblem utifrån nya perspektiv vilket utgör en av grundbultarna i företagets innovationsförmåga. Han fann också att Google använder sig av social kontroll och av medarbetarnas inre motivation som medel för innovation, något som ofta försummas i traditionella företag. Enligt Girard har Google skapat en komplex managementmodell som inte bara kan inspirera andra företag utan som också är intressant att studera för alla som är intresserade av företagsledning.

Jag vill dock ta tillfället i akt att påpeka att jag inte tror att andra företag kan kopiera vad Google gör rakt av. Detta är också något som Girard framhåller i sin bok. Men varje företagsledning kan fundera på vad inom Googles modell som är lämpligt att ta till sig, baserat på de förutsättningar som gäller i det egna företaget.

# Inledning

DEN HÄR BOKEN ÄR TÄNKT att skänka inspiration till företagsledningar, fackliga organisationer och politiker så att de i sin tur kan ge företag bra förutsättningar för längre och friskare liv i en allt mer snabbföränderlig värld. Med ganska stor säkerhet känner vi till huvudorsaken till att stora och beundrade företag tappar fart, för att till slut upphöra att existera: de klarar inte längre av att hänga med i utvecklingen – som idag till stor del är exponentiell snarare än linjär. För många företagsledare är den strategiska frågan idag alltså inte *om* de kan förändra sina processer och bli mer produktiva, utan i stället *hur* de kontinuerligt kan innovera sin affärs- och managementmodell<sup>1b</sup>, eller till och med spelreglerna för branschen. Ett företags affärs- och managementmodell i en snabbföränderlig värld är kanske konkurrenskraftig under några korta år. Förut, i en mer statisk värld, kunde en affärs- och managementmodell fungera i kanske tio år eller mer<sup>2</sup>. Trots detta är det få företag idag som har interna forum där managementinnovationer kan utvecklas, medan de flesta har någon form av FoU-forum för tekniska innovationer. En konsekvens av detta blir att många företag agerar reaktivt. De ifrågasätter inte sin affärs- och managementmodell förrän externa krav, till exempel nya marknads- eller ägarkrav, tvingar dem att göra det.

Boken syftar till att presentera och diskutera idéer, baserade på min forskning av framgångsrika företag i snabbföränderliga branscher, för hur organisationer kan skapa kontinuerlig innovationskraft utan att en stor kris gör sig gällande.

## **BOKENS STRUKTUR**

Boken är organiserad i tre delar:

Del 1 Managementprinciper för kontinuerlig innovation

Del 2 Googles modell för innovation

Del 3 Utveckla för kontinuerlig innovation

## **DEL 1 MANAGEMENTPRINCIPER FÖR KONTINUERLIG INNOVATION**

*I Managementprinciper för kontinuerlig innovation förmedlar jag en bakgrund till mitt*

budskap, fastställer några viktiga definitioner och presenterar det mönster av managementprinciper som jag identifierat med stöd av andra forskares resultat från undersökningar av framgångsrika företag i snabbföränderliga branscher.

När jag har tagit del av denna forskning har jag identifierat ett mönster av managementprinciper för kontinuerlig innovation. Detta mönster av principer presenteras i del 1.

## **DEL 2 GOOGLES MODELL FÖR INNOVATION**

I del 2 beskrivs Google. Det blir en ganska ingående beskrivning, baserad på en ettårig studie av Google från insidan. Underlaget är insamlat genom intervjuer som Sverker Alänge vid Chalmers tekniska högskola och jag har gjort med ledande företrädare för företaget och från observationer på plats.

Jag avslutar del 2 med en redogörelse för Googles olika praktiska tillämpningar och diskuterar om de verkar vara baserade på de sex principerna.

## **DEL 3 UTVECKLA FÖR KONTINUERLIG INNOVATION**

Vilka slutsatser kan man dra av del 1 och del 2? Är det bara nystartade företag med anknytning till IT-branschen som kan dra nytta av erfarenheterna från Google och den forskning jag hänvisar till? Eller kan även traditionella industriföretag, tjänsteföretag som bank och försäkring eller kanske till och med vård, skola och omsorg använda – åtminstone vissa – insikter och erfarenheter från Google för att förnya sin verksamhet?

I del 3 diskuterar jag detta samt presenterar ett förslag på ett nytt managementkoncept baserat på sex managementprinciper samt tio praktiska tillämpningar. Jag kommer också att presentera fem olika steg som de flesta företag och organisationer går igenom i samband med en organisatorisk förändring samt ge några praktiska råd på vägen. I del tre presenteras också några policyinriktade råd till myndigheter och politiskt ansvariga.

# En titt i backspegeln

**”Den som inte kan minnas sin historia är dömd att upprepa den.”** (George Santayana)

**”När förändringstakten utanför är högre än innanför då kan man ana slutet.”**

(Jack Welch, chef för General Electric under 1990-talet)

DEN MODERNA MÄNNISKAN gjorde sin entré på jorden för 50 000 år sedan och blev jordbrukare 40 000 år senare. Under större delen av mänsklighetens historia har gemene man varit omedveten om pågående förändringar i omvärlden. Förändringstakten var så låg att varje ny generation levde samma liv som sina föräldrar. Idag är situationen en annan – våra erfarenheter devalveras fortare för varje år som går och de flesta vuxna upplever att förändringstakten i samhället ökar. Många företeelser utvecklas exponentiellt och följer en allt brantare S-kurva. CO<sub>2</sub>-utsläppen, internetuppkopplingarna, mängden lagrad information, mobila telefoner, läsplattor och datorer kopplade till internet och mycket annat utvecklas på detta sätt. Hastigheten i omvärldsförändringarna accelererar och inget talar för att accelerationen kommer att avta.

Även företagen och deras konkurrenssituation verkar i en annorlunda värld jämfört med för bara några decennier sedan. Då skyddades stora företag av patent-skydd och inträdesbarriärer av olika slag. Hög intern kompetens bidrog också till att dämpa konkurrensen. Så är det inte längre. Kunskaper är tillgängliga för de flesta och kreativa företag och företagskluster upptäcker nya sätt att tillfredsställa både befintliga och nya behov.

Många företag har redan försvunnit, andra genomför det ena sparprogrammet efter det andra och man arbetar med downsizing och outsourcing för att hålla sig kvar på marknaden. Ju äldre företagen är, desto svårare verkar det vara att anpassa verksamheten till förändringar i omvärlden<sup>3</sup>. Många företag har alltså svårigheter till följd av förändringstakten – men inte alla. Det bästa sättet att hantera denna nya situation är att vara tillräckligt bra på att innovera.

## LÄR AV EVOLUTIONEN

De senaste hundra åren har västvärlden förändrats från bondesamhälle med en stor del av befolkningen på landsbygden, till industrisamhälle i tätorter med stor andel lågutbildad personal, och vidare till tjänstesamhälle och informations-samhälle i allt större städer där kraven på medarbetares utbildning blir allt högre. Efterhand har företagen utvecklat nya former av organisation och ledarskap, från den tayloristiska specialiseringen av förhållandevis enkla arbetsuppgifter, till krav på mer kognitiv förståelse för att hantera mer komplexa arbetsuppgifter och att snabbt fatta egna beslut. Fram till slutet av nittioalet klarade vi oss ganska bra med stegvisa förändringar inom ramen för i stort sett samma tänkande. Det fanns förändringar i omvärlden även då, men de var ganska beskedliga, jämfört med vad vi nu står inför.

Idag, och i än högre grad i framtiden, krävs ett annat tänkande. Ett tänkande inspirerat av biologin och av hur organismer anpassar sig till förändringar i sin livsmiljö – både vad gäller struktur och beteende. Evolutionen får helt enkelt bli grunden i den nya tankemodellen. En ledande tänkare inom detta område, Stuart Kauffman<sup>4</sup> säger: ”Vare sig det gäller organismer eller ekonomier sker anpassningen enligt allmänna lagar som är förvånansvärt lika, oavsett vilka komplexa system vi väljer att granska.”

Evolutionen utvecklas genom dynamisk anpassning som kallas adaptation. Nobelpristagaren Kenneth Arrow<sup>5</sup> skriver: ”Om man förstår hur anpassningen fungerar i biologiska system, och utvidgar denna förståelse till en allmän evolutionsteori, så kan den tillämpas på många komplexa system – inklusive arbetslivet”. Detta alternativa sätt att tänka kallas *systemtänkande*.

Våra företag står idag inför utmaningar som är av minst samma dignitet som när vi i Sverige tog klivet från jordbruks- till industrisamhälle för snart tvåhundra år sedan.



## **GODA EXEMPEL**

GM, Du Pont, 3M, Procter & Gamble, Toyota, Apple och Google är exempel på företag som av många har ansetts vara förebilder vad gäller nya, oortodoxa sätt att leda och organisera en verksamhet för ökad konkurrenskraft. Sedan början av åttiotalet har en strid ström av litteratur givits ut om dessa livskraftiga företags framgångsrecept<sup>6</sup>. Handelshögskolor, tekniska högskolor, konsultföretag och standardiserings- och branschorganisationer har tagit hand om forskares nya rön och paketerat om dem till managementkoncept, utbildningsinsatser och förändringsprocesser att anpassas till företag i olika branscher.

Av flera skäl har insatserna kommit att bli som att ösa ett sjunkande skepp med en kaffekopp. Dels uppdateras företagen med åtgärder som förebilderna använde sig av för några år sedan, men det som fungerade då, fungerar inte nödvändigtvis lika bra i den aktuella situationen då förändringstakten blivit ännu högre. Dels har företagsledare blivit uppmärksammade och bekräftade för de resultat de skapat tidigare i sin karriär. De tenderar därför att hålla sig till erfarenheter som tidigare skapat goda resultaten – även om erfarenheterna kanske inte gäller längre. Föråldrade erfarenheter kan till och med vara dödsstöten för ett företag.

## **LEDNING OCH ORGANISATION FÖRÄNDRAS FORTLÖPANDE...**

När grunden för ett samhälles ekonomi förändras, då behöver vi också förändra sättet att leda och organisera verksamheten. Det är lätt att inse. Trots detta har managementinnovationer inte uppmärksammats i samma grad som tekniska innovationer. Det gäller både i affärlivet och bland innovationsforskare. Det är ganska märkligt med tanke på den stora betydelse som managementinnovationer har haft för företags konkurrensförmåga. De amerikanska storföretagen Du Pont och General Motors (GM) införde managementinnovationen *multidivisionsformen* (M-formen) redan på 1920-talet och den kom att bli ett föredöme för andra. Alfred P Sloan, GM:s dåvarande vd, genomförde först en kraftfull centralisering av en spretig bukett av bilfabriker, därefter gav han dem stor självständighet som divisioner. Detta anses vara en orsak till att GM blev världens största företag några år efter andra världskriget. På nittioalet skrev Peter Drucker att GM var världens mest framgångsrika företag genom tiderna, man hade redovisat vinst sjuttio år i rad<sup>7</sup>. Du Pont var en liknande företagsikon i en annan bransch.

## **...MEN SPRIDNINGEN GÅR LÅNGSAMT**

Förändringar i samhället och den ekonomiska utvecklingen aktualiserar behov av



nya sätt att leda och organisera verksamheten – behovet av managementinnovationer. De uppstår ofta hos något framsynt företag, till exempel Du Pont och GM på sin tid. Men trots dessa företags framgångar spreds inte divisionaliseringen till den stora massan av företag på Fortune 1000-listan i USA förrän hela fyrtio år senare.

Detta är ett par exempel av många på att managementinnovationer, trots stora framgångar, tar god tid på sig att spridas till andra företag. Ett annat exempel

är TQC eller Totalkvalitet, som baserades på tankar om statistiska metoder för kvalitetsstyrning under 1930- och 1950-talen. Konceptet, Total Quality Control, introducerades 1951 av A.V. Feigenbaum och byggde på principer för låg kostnad och hög kvalitet *samtidigt*. Först i slutet av åttioalet fick kvalitetsutvecklingen ett ordentligt genombrott som TQM (Total Quality Management), bland annat med stöd av Malcolm Baldrige National Quality Award i USA och spridningen av ISO 9000. Till Sverige kom *Utmärkelsen svensk kvalitet (USK)* 1990 när SIQ, Institutet för kvalitetsutveckling, grundades. USK var vår motsvarighet till Malcolm Baldrige National Quality Award.

Ännu ett exempel: Lean Production (Lean), introducerades 1988 av John Krafcik, i *Triumph of the Lean Production System*, en artikel som byggde på hans masteruppsats vid MIT Sloan School of Management. Den följdes upp 1990 med boken *The Machine that Changed the World – The Story of Lean Production*.<sup>8</sup> Lean Production har nu, tjugotre år senare, fått styrfart i svenska företag.

Men det är inte bara uppmärksamhet genom utmärkelser som förklarar varför TQM, Lean och andra managementkoncept sprids. Det beror också på att innovationer inom management – vare sig det är divisionalisering, TQM eller Lean – förmedlas på ett sätt som gör innovationen möjlig att diskutera och införa i andra företag. Här spelar ofta forskare och konsulter en viktig roll. De identifierar och tar hand om idéerna och paketerar om dem till ”koncept” som de sätter namn på. Då blir idéerna hanterliga för praktiskt bruk och möjliga att diskutera och föra in i den egna organisationen. Managementinnovationerna kan då spridas, men det tar lång tid, ofta flera decennier.

### **GOOGLE – EN MANAGEMENTMODELL FÖR EN SNABBFÖRÄNDERLIG VÄRLD?**

Google kan vara dagens motsvarighet till GM på 1920-talet och Toyota på 1980- och 90-talen vad gäller managementinnovation. Google grundades 1998 av två studenter vid Stanford University. Fjorton år senare var Google ett av världens högst värderade varumärken för femte året i rad, enligt Brand Finance Global 500. Samma år hade företaget en omsättning på 50 miljarder dollar och nästan 11 miljarder dollar i bruttovinst. I dag anses Google vara ett av världens mest innovativa företag.

Parallellt, och oberoende av Googles framväxt, studerade flera ledande forskare företag i snabbföränderliga branscher i hopp om att identifiera framgångsfakto-

rer för långsiktig konkurrenskraft i osäker, volatil miljö. Det finns ett mönster i deras slutsatser – ett mönster som utgörs av *sex managementprinciper*. Principerna beskrivs i första delen av denna bok: *Managementprinciper för kontinuerlig innovation*.

I min studie av Google, över vad som driver innovation inom företaget, fann jag att Googles managementmodell överensstämmer väl med dessa sex managementprinciper för kontinuerlig innovation. Det blev en aha-upplevelse och den viktigaste anledningen till denna boks tillkomst.

I dag saknas ett managementkoncept för kontinuerlig innovation i en snabbföränderlig värld. Men min studie av Google visar att företaget har byggt upp en mycket framgångsrik verksamhet med hjälp av en managementmodell som tar tillvara de principer för långsiktig konkurrenskraft som forskarna har identifierat. Googles managementmodell skulle därför kunna inspirera andra företags- och organisationers ledningar som funderar över hur de ska utveckla verksamheten för långsiktigt uthållig framgång.

## **SAMMANFATTNING**

Managementinnovationer utvecklas parallellt med tekniska innovationer. Ofta uppstår managementinnovationer inom ett företag, inspirerade av både egna idéer och av inspiration utifrån. För att innovationen ska komma andra företag till del, behövs någon form av paketering så att kunskaper och erfarenheter av managementinnovationen kan göras tillgängliga även för andra företag. Det är oftast forskare och konsulter eller företagen själva som tar sig an att paketera det nya som ett *managementkoncept*. Det tar ofta lång tid att utveckla en managementinnovation inom ett visst bolag, speciellt om den berör större delen av företaget och dess verksamhet. Sedan tar det ytterligare tid att sprida den som ett managementkoncept så att andra företag kan ta dem till sig och använda sig av dem. Spridningen kan gå fortare, om det finns stöd av samma slag som Malcolm Baldrige National Quality Award.

Idag saknas ett managementkoncept för management för kontinuerlig innovation. Google verkar ha byggt upp en mycket framgångsrik verksamhet med en managementmodell, som tar tillvara de principer för långsiktig konkurrenskraft som forskare har identifierat. Därför kan erfarenheter från Google komma till användning i andra företag på liknande sätt som GM:s och Toyotas modeller gjorde på sin tid.

## **Del 1**

### **Managementprinciper för kontinuerlig innovation**

**Avsnittet handlar om förändringar i omvärlden, varför de kommer oftare, är mer kraftfulla och blir allt svårare att förutse. Och det handlar om vad företag har gjort och gör för att ta tillvara möjligheter och undvika hot i dessa accelererande förändringar.**

VISSA FÖRÄNDRINGAR är resultat av tekniksiften. En etablerad teknik byts ut mot något nytt. Ånga ersattes av explosionsmotorer och elektricitet, elektricitet vidareutvecklades mot elektronik, telefon med sladd i väggen blev mobiltelefoni och tidningar och böcker på papper levereras idag som digitala filer på läsplatta. Förändringarna påverkar också människors sätt att leva – även den som är hemma med sitt sjuka barn förväntas vara tillgänglig på telefon och e-post. Somliga upplever mer stress, andra större frihet, men de flesta upplever både och, som en konsekvens av de förändringar som följer i innovationers spår.

När något nytt uppkommer, en produkt, en teknisk lösning eller sociala normer, startar utvecklingen ganska beskedligt. När fler ansluter sig till det nya accelererar utvecklingskurvan för att till slut plana ut. Man brukar beskriva förloppet grafiskt som en så kallad *S-kurva*. Vid en ny företeelse startar en ny utvecklingskurva. Övergången från en teknikkurva till en annan är ett uttryck för *förnyelse*. Det kallas här *fasövergång*. När en fasövergång inträffar skapas möjligheter för de företag som klarar av att innovera. För dem som inte kan hänga med börjar utforslöpan.

Forskare som studerat sådana förlopp<sup>9</sup> kan berätta att ju fler som snabbt ansluter sig till den nya tekniken, desto brantare blir spridningskurvan. De kan också berätta att ju större mångfald i exempelvis ålder och kulturell särart bland dem som ansluter sig, desto kraftfullare blir förnyelsen och desto tidigare inträffar nästa fasövergång. Dagens mobiler med pekskärm, WiFi-uppkoppling, kamera och streamad musik har inte mycket gemensamt med de mobiltelefoner som lanserades för några decennier sedan.

Takten i omvärldens förändringar accelererar. Det beror på att allt fler individer och företag ansluter sig till utvecklingsförlopp på allt kortare tid *och* att mångfalden i olika avseenden är mycket stor bland dem som ansluter sig. Det innebär att S-kurvorna blir brantare och att livscykeln för tekniska lösningar och nya produkter blir allt kortare. Därför krävs av allt fler företag att de kan hantera *kontinuerlig innovation*, där snabbhet och skalbarhet har stor betydelse.

## Kontinuerlig innovation

Innovation är ett mer omfattande begrepp än det som bedrivs på ett företags avdelning för Forskning och Utveckling, FoU. Innovationer berör alla delar av ett företag. Organisationen för ekonomiskt samarbete och utveckling (OECD)

beskriver fyra aspekter av innovation<sup>10</sup>: produkt-, process-, marknadsförings- och organisatoriska innovationer.

Ett företag är innovativt när det har förmåga att förnya sin affärs- och managementmodell samt utveckla och implementera nya produkter som möter uttalade och outtalade kundbehov. En kund kan vara ett företag eller en individ. Men även medarbetare, ägare, leverantörer och samhället är intressenter som företagets framgång är beroende av.

Ett innovativt företag lyckas dock inte alltid med alla innovationer. Den som aldrig misslyckas tar inga risker, vilket kan vara ett tecken på begränsad innovationsförmåga. Å andra sidan kan förmågan att lära av misstag vara ett tecken på god innovationsförmåga.

Kontinuerlig innovation kräver helhetssyn på ledning och organisation. Man ska skapa förutsättningar för ett innovativt klimat och samspel mellan människor. Om man vill öka innovationsförmågan i företag och andra organisationer behöver man öka förståelsen för hur alla inslag i innovationsprocessen kan bringas att samverka inom ramen för ett *företagssystem för kontinuerlig innovation*.

När takten på omvärldens förändringar accelererar ökar behovet av kontinuerlig innovation.

## Systemeffekter – vi vet inte exakt vad som händer

De flesta har någon gång suttit tillsammans med kolleger och samtalat om ett problem som ingen av kollegerna har en lösning på till en början. Så plötsligt föds en idé. Den kanske inte är särskilt bra men den stimulerar till en annan idé – som inte heller är tillräckligt bra. Till slut hittar man en lösning. Ingen kan förklara varifrån den slutliga idén kom.

Innovation är en systemeffekt – en produkt av ett komplext samspel mellan individer och andra beståndsdelar inom ett system, till exempel inom ett företag, en region eller ett land. När det gäller företag använder jag i denna bok begreppet *företagssystem*.

Hur olika beståndsdelar av till exempel ett företagssystem samspelar kan man inte förutsäga exakt. Man måste prova sig fram och lära. När helhetens egenskaper är mer än summan av delarnas egenskaper då vet man dock att systemeffekter har uppkommit.

## Framtidens företagsmodell – en paradox

När en teori säger ett, och sunda förnuftet baserat på erfarenheter säger något annat, då uppstår en paradox.

För att upprätthålla och helst förbättra lönsamheten i ett företag måste man antingen sänka kostnader och/eller skapa nya intäkter. Produktivitet är ett mått på det man får ut av satsade resurser<sup>11</sup>. Budgetdisciplin, kostnadskontroll och ständig vaksamhet för att upptäcka och eliminera onödiga kostnader är kärnverksamheter i den dagliga produktionen av varor och tjänster. Och för att vara med på banan även i framtiden, måste man utveckla nya produkter och tjänster som ger nya intäkter.

Erfarenheten och det sunda förnuftet säger att det kan vara mycket svårt att kombinera dessa båda uppdrag: en effektiv produktion och samtidigt kontinuerligt skapande av nya värden och av nya intäktsströmmar i form av innovationer. Det är svårt att både hålla hårt i varje kostnadskrona och samtidigt driva framtidsorienterade experiment, som kräver resurser utan att man säkert vet om resultatet kan skapa nya värden. Men verkligheten ger ett annat besked. Innovativa företag såsom 3M, Procter & Gamble, Apple och Google har lyckats att göra detta svåra, som till och med några anser vara omöjligt. De har lyckats förena olika former av logik – som stordrift och flexibilitet, effektiv kontroll och individuell frihet, fokus på dagens verksamhet och engagemang för framtiden. Genom sin förmåga att kombinera dessa ”oförenliga” former av logik skapar de förutsättningar för både produktivitet och innovation.

Men när erfarenheten hos företagsledare leder till en slutsats och externa exempel säger något annat, då föredrar de flesta ändå att lita till den egna erfarenheten. ”Forced to choose between getting what we want and maintaining second order constancy, we may choose not to get what we want”, konstaterade Chris Argyris<sup>12</sup> för många år sedan.

Forskning om kontinuerlig innovation söker inte bara svar på frågan *hur* man innoverar kontinuerligt. Man söker också svar på hur man gör det *parallellt* med att driva och vidareutveckla den dagliga verksamheten (produktionen).



## Managementinnovationer och innovationsförmåga

Ett företags innovationsförmåga kan till stor del förklaras av hur företaget leds och organiseras snarare än av företagets tekniska skicklighet<sup>13</sup>. Nedan belyses därför managementinnovationers betydelse för innovationsförmågan. Därefter följer en beskrivning av de sex managementprinciper som stödjer och skapar förutsättningar för kontinuerlig innovation.

Oavsett hur kreativa medarbetare ett företag har så kommer det knappast att resultera i några innovationer om inte miljön i företaget stödjer dessa kreativa medarbetare och innovation i allmänhet. Managementinnovationer är därför, precis som teknisk kompetens, viktiga för att få fram innovationer. Henry Fords löpande band var en managementinnovation, den stimulerade en rad tekniska innovationer. Femtio år senare revolutionerade halvledartechniken inte bara den tekniska utvecklingen, den drev också fram managementinnovationer, både i företag och i samhällets institutioner.

Managementinnovationer och tekniska innovationer samverkar alltså dynamiskt. De påverkar varandra ömsesidigt och effekten blir större om man arbetar med dem parallellt än om man håller den ena konstant och gör insatser inom den andra.

Forskare har också funnit att ett företags benägenhet att ta till sig innovationer utifrån påverkas av hur verksamhetens organisation och ledning är beskaffad<sup>14</sup>.

Sättet att leda och organisera verksamheten påverkar alltså både den interna innovationsförmågan och benägenheten att vara öppen och kunna ta till sig innovationer utifrån. Därför är managementinnovationer betydelsefulla för företagets innovationsförmåga och en förutsättning för företagets långsiktigt uthålliga framgång.

## Företagssystemets betydelse för innovationsförmågan

Ett system är en samling beståndsdelar med vissa egenskaper, där det mellan beståndsdelarna och mellan beståndsdelarnas egenskaper råder vissa samband<sup>15</sup>. Ett företagssystem har organisatoriska beståndsdelar, de påverkar varandra ömsesidigt och bygger upp systemets egenskaper. Om besluten fattas centralt eller decentraliserat, om normer tillåter misstag eller om "allt ska vara rätt från bör-

jan”, om stämningen är formell eller informell, om information flyter fritt och är tillgänglig för alla som behöver den i sitt arbete eller är förbehållen några få, om ledare ger order eller coachar, om samverkan mellan individer och enheter uppmuntras eller om det är intern konkurrens som gäller. Och så vidare. Alla sådana egenskaper inom en organisation bygger tillsammans upp företagssystemet.

Det finns relativt lite forskning om företagssystemets betydelse för innovationsförmågan. Forskningen som finns är i huvudsak inriktad på process/projektnivå, på individens betydelse eller enskilda beståndsdelar som företagskultur eller ledarskap<sup>16</sup>, som har studerats var för sig. Därför är kunskaperna om de olika beståndsdelarna i systemet och deras effekt på företagets innovationsförmåga oftast isolerade från varandra. Var och en av dessa studier har haft som mål att öka kunskaperna inom ett avgränsat delområde, det vill säga vilken betydelse egenskaperna av en viss organisatorisk beståndsdel har för innovationsförmågan. Det gör det svårt att sammanfatta deras betydelse för innovationsförmågan när alla dessa beståndsdelar samverkar och förstärker varandra till positiva eller negativa systemeffekter. Det finns alltså ett behov av att analysera företagssystem och dess förmåga i sin helhet att stödja ett företags innovationskraft. Systemet har större betydelse för innovation än summan av de enskilda beståndsdelarnas betydelse var för sig. Helhetsgreppet gör rättvisa åt innovationsförmågans organiska natur. I del 2 i den här boken framgår det hur Googles organisatoriska beståndsdelar samverkar dynamiskt för att ta tillvara och utveckla innovationsförmågan.

## De sex managementprinciperna

Här följer en beskrivning av de managementprinciper som karakteriserar framgångsrika företag i snabbföränderliga branscher. Tillsammans bygger de upp förmågan att långsiktigt och uthålligt både leverera kvalitet och produktivitet i den dagliga produktionen samtidigt som de stimulerar till en kontinuerlig innovationskraft. De sex principerna är:

1. Dynamisk kapabilitet
2. Förnyelseinriktad organisation
3. Individen i centrum
4. Både-och-organisation
5. Öppenhet och nätverkande med omvärlden
6. Systemansats

Dynamisk kapabilitet: Företagets förmåga att känna av och beskriva hot och möjligheter, ta tillvara möjligheterna samt upprätthålla och omgruppera företagets resurser, om det visar sig vara nödvändigt.

Förnyelseinriktade organisationer: Företag som väntar med insatser till dess att problem uppstår är för sent ute. I stället för brandkårsutryckningar när behoven ger sig till känna, behövs kontinuerlig förnyelse av verksamheten med utgångspunkt i en helhetssyn.

Individen i centrum: En grundläggande princip bakom ett företag med kontinuerlig innovationsförmåga är att företaget har individen i centrum och frigör den inneboende innovationskraft som finns hos varje individ. Principen bygger i sin tur på en tro att människor vill vara kreativa<sup>17</sup> och att företaget måste ge dem en miljö där de kan vara detta.

Både-och-organisation: Kontinuerlig innovation ska förena två skilda former av organisationslogik i samma verksamhet. Den dagliga produktionen som fungerar bäst med traditionellt planering- och kontrolltänkande och innovationen som kräver mer frihet, flexibilitet och mer öppenhet för experiment. En både-och-organisation ska klara av att hantera och ta tillvara energin i motsättningarna mellan dessa båda former av logik.

Öppenhet och nätverkande med omvärlden: Företag kan vara mer eller mindre öppna för att interagera med omvärlden. Om man beskriver företaget som ett system så har ett slutet system tydliga gränser mot omvärlden. Ett öppet system har genomträngliga gränser och ett fortlöpande utbyte av information med sin omvärld. För att överleva på lång sikt måste företag utvecklas till mer öppna, nätverkande system.

Systemansats skiljer sig från det traditionella, linjära arbetssättet i huvudsak på två sätt. Dels utgår man ifrån en helhetssyn på "systemet". Systemet har ett antal beståndsdelar som påverkar varandra ömsesidigt. Denna ömsesidiga och dynamiska påverkan bidrar till att hela systemet utvecklar nya egenskaper som kan vara svåra att förutse. Med en systemansats är man medveten om att dessa nya egenskaper både kan vara positiva och negativa. Det ställer krav på ytterligare åtgärder, till exempel för att minska effekten av oväntade negativa systemeffekter.

Dessa sex managementprinciper kan betraktas som grundprinciper på vilka det faktiska företagssystemet (eller managementmodellen), för kontinuerlig innova-

tion ska vila. Nedan följer en mer ingående beskrivning för den som är intresserad av att bättre förstå teorierna runt varje princip. Om du som läsare inte vill fördjupa dig i detta, går det bra att gå vidare direkt till nästa avsnitt, på sid 46.

### **DYNAMISK KAPABILITET**

Företag måste utvecklas för att överleva. Penroses<sup>18</sup> tillväxtteori från 1959 blev fundamentet till det vi kan kalla *resursbaserad teori*. Den förklarar att ett företags konkurrensfördelar bygger på att man har tillgång till ett antal specifika resurser eller så kallade kärnkompetenser<sup>19</sup>. Senare upptäckte man att dessa kärnkompetenser kunde bli hinder för företagets långsiktiga konkurrensförmåga när omvärldens förändringar accelererar och värdet av kärnkompetensen devalveras. Det finns alltså en risk att det som varit drivkraft för tillväxt och utveckling med tiden kan övergå till att bli bromsklossar för nytänkande<sup>20</sup>.

Om företagets värdeskapande resurser ska behålla sitt värde måste verksamheten vara isolerad från förändringar i omvärlden. För några decennier sedan fanns monopol, licenser, stordriftsfördelar och statliga regleringar som hindrade konkurrenter från att ta sig in på en marknad<sup>21</sup>. Många sådana hinder är nu borta och därför är det svårare för företag att vara långsiktigt konkurrenskraftiga med samma uppsättning kärnkompetenser. Det behövs ett mer dynamiskt koncept.

Företag som lyckas på den globala marknaden reagerar i tid, har en snabb och flexibel produktutveckling och klarar av att omgruppera interna och externa resurser. Denna källa till konkurrensfördelar kallas av forskare, exempelvis av Teece, Pisano och Shuen<sup>22</sup>, för dynamisk kapabilitet och definieras av dem som ”företagets förmåga att integrera, utveckla och omdisponera interna och externa kompetenser för att möta snabbt föränderliga miljöer.”

Dynamisk kapabilitet är med andra ord en förmåga att löpande förnya sin uppfattning och förståelse om omvärlden och snabbt anpassa företaget för att möta nya utmaningar. *Dynamisk* refererar till förändringarna i omvärlden. *Kapabilitet* är ett samlingsbegrepp för kompetens, styrka, snabbhet och andra egenskaper som tillsammans skapar dugligheten att ta tillvara de möjligheter som finns i varje förändring. Här står kapabilitet för ledningens förmåga att integrera, utveckla, och allokera om interna och externa kompetenser och resurser för att anpassa sig till och skapa nya värden i en föränderlig omvärld.

Dynamisk kapabilitet är ett företags orientering för fortlöpande integration, omorganisation och förnyelse av resurser och kompetenser, för att kunna möta förändringar i omvärlden och bibehålla, eller anpassa, befintliga konkurrensfördelar och utveckla nya. Dynamisk kapabilitet är alltså ett "karaktärsdrag" i företagets olika processer och ett inlärt och stabilt mönster i kollektiva handlingar<sup>23</sup>.

Företag skiljer sig åt vad gäller den dynamiska kapabiliteten genom hur de uttalar, eller underförstått betonar, den strategiska betydelsen av förändringar i framtiden. Företag som är förändringsbenägna och vars ledning har accepterat att praxis kommer att förändras kontinuerligt, kommer sannolikt att få bättre utdelning av exempelvis utbildnings- och utvecklingsinsatser, än företag där ledningen har en mer konservativ inställning till framtiden. De förändringsbenägna anpassar sig mer effektivt och tar tillvara ny kunskap och nya erfarenheter.

Företags dynamiska kapabilitet bör skilja sig åt mellan företag som verkar i miljöer där kraft och frekvens i förändringarna är olika. Den dynamiska kapabiliteten blir alltså desto mer betydelsefull ju mer snabbföränderlig bransch företaget verkar i. Beroende på marknadens föränderlighet utvecklas den dynamiska kapabiliteten från att vara detaljerad och analytisk med stabila processer och förutsägbara resultat till enkla, experimentella och osäkra processer med oförutsägbara resultat<sup>24</sup>. Dynamisk kapabilitet bygger på tre färdigheter<sup>25</sup>:

- att känna av och gestalta hot och möjligheter
- att ta tillvara möjligheterna
- att upprätthålla konkurrenskraften genom att stärka, kombinera, skydda och, om det visar sig vara nödvändigt, allokerar om företagets materiella och immateriella tillgångar.

Dynamisk kapabilitet ska genomsyra hela organisationen. Den binder ihop ledningens skicklighet att ta hand om möjligheter, hantera hot och kombinera och omgruppera egna och gemensamma resurser med andra speciella tillgångar. Det ger möjligheter att möta nya kundbehov och bibehålla och förstärka företagets utvecklingsförmåga. Därigenom skapas också långsiktiga värden för kunder, medarbetare och investerare. För att upprätthålla dynamisk kapabilitet krävs entreprenörskap<sup>26</sup> i ledningen. Ledningen behöver uppfatta problem och trender, styra och styra om resurser och förändra organisatoriska strukturer och system så att de kan utveckla tekniska möjligheter med utgångspunkt i kundernas behov.

## FÖRNYELSEINRIKTADE ORGANISATIONER

Företag som är verksamma i snabbt föränderliga miljöer behöver klara av att kontinuerligt, fortlöpande förnya organisationen<sup>27</sup>. Det räcker inte med att genomföra förändringar vid behov, som språngvisa omorganisationer; verksamheten måste befinna sig i en ständigt pågående förändrings- och förnyelseprocess.

### *Gränslandet mellan ordning och kaos*

Företag får inte vara alltför låsta i ”ordning och reda”, men inte heller alltför kaotiska. Förnyelse äger rum i gränslandet mellan ordning och kaos<sup>28</sup>. Begreppet förnyelseinriktade organisationer omfattar det komplexa, okontrollerbara, oförutsägbara men ändå anpassningsbara tillstånd – självorganisering – som uppstår när det finns en viss struktur, som inte är så stel att förändringen hindras. Om alla vet vilket målet är, men färdplanen är ganska vag, kan människor var för sig men också tillsammans bestämma hur de ska handla med hänsyn till det som råkar inträffa. Det är självorganisering. I en centralstyrd verksamhet där ledningen i detalj angivit *hur* människor ska handla, uppstår problem om verkligheten inte uppför sig enligt ledningens beslutsunderlag.

Ett kritiskt beslut för ledningen är alltså att bestämma vad som ska fastläggas och vad som ska lämnas öppet för medarbetare att självständigt laga efter läge. Uttrycket *gränslandet mellan ordning och kaos* inrymmer två möjligheter<sup>29</sup>:

1. *Frihet att improvisera* inom företaget. Chefer och medarbetare använder sig av ett fåtal tydliga mål, prioriteringar och tumregler för verksamheten, man upptäcker och uppfinner nya vägar, samtidigt som man konsekvent lyckas leverera produkter i tid, med god kvalitet och inom ramen för budget. Denna planerade improvisation bygger på tre förutsättningar:

- En lärande kultur där medarbetare och ledare förväntas anpassa sig när villkoren ändras.
- En delvis strukturerad organisation där man har kontroll på viktiga leveranser, tider och prioriteringar, men lämnar öppet för hur resten av arbetet skall utföras.
- Ändamålsenlig formell och informell samt intern och extern kommunikation av realtidsinformation som är lättillgänglig för var och en som behöver den, när man behöver den.

2. *Strävan efter samverkan* mellan affärsenheter i företaget för att ta tillvara synergi-effekter.

#### *Tidsaxeltänkande*

I en förnyelseinriktad organisation behöver man beakta olika tidshorisoner samtidigt<sup>30</sup>: historia, nutid och framtid. Att samtidigt vara medveten om hela tidsaxeln utan att låsa sig vid en av tidshorisonerna är en förmåga som är viktig för förnyelseinriktade organisationer. Tidsaxeltänkande har två perspektiv:

- En tillbakablickande granskning av tidigare erfarenheter, erfarenhetsåtervinning, för att aktivera sådant som kan tas tillvara som värde för framtiden.
- Experiment för att söka sig fram på olika vägar att till rimlig kostnad skaffa användbara kunskaper och ge underlag för strategisk flexibilitet. Att beskriva många alternativa vägar och ge förutsättningar för lärande är viktigt.

#### *Medveten anpassning i tiden*

Medveten anpassning i tiden<sup>32</sup> innebär att en förändring i företaget triggas igång av att en viss tid har förflutit snarare än av en viss händelse. Utmaningen för företagsledare är att välja en viss förändringsrytm och att orkestrera skiften såsom mellan en produktgeneration till en annan.

#### *Tre olika ledarroller*

I en förnyelseinriktad organisation finns det minst *tre olika ledarroller*<sup>32</sup>. Den första gäller affärsenheten. *Strategen för affärsenheten* måste kunna hantera innovation och produktion parallellt. Den andra rollen gäller *synkronisering på mellannivå*, där man kontinuerligt behöver allokera om bland olika affärer för att ta vara på nya affärsmöjligheter. Den tredje rollen, högst upp i organisationen, ska se den stora bilden och *sammanställa, besluta, och förmedla mål och inriktningar* för företaget.

### **INDIVIDEN I CENTRUM**

En grundläggande princip i företag med kontinuerlig innovationsförmåga är att de tror på att *frigöra den inneboende innovationskraften hos medarbetarna*<sup>33</sup>, vilket i sin tur bygger på tron att individer vill vara kreativa<sup>34</sup>. Innovationer föds ur en passion och drivs primärt av en inre individuell motivation. Därför är det viktigt att låta medarbetare göra sådant de brinner för och hitta andra medarbetare med samma passion. Det är också viktigt att förstå vad som motiverar den enskilde medarbetaren.

I den innovativa organisationen finns tillräckliga och ändamålsenliga strukturer

så att man undviker kaos och ger tillräckligt mycket frihet och flexibilitet för att stödja innovation och förnyelse. Brown & Eisenhardt<sup>35</sup> talar om *semistrukturella organisationer* och Gary Hamel<sup>36</sup> talar om *naturliga hierarkier* till skillnad från formellt fastställda hierarkier. Hamel betonar också vikten av små team för att säkra snabbhet i utvecklingen. Det finns ofta en intern marknad för nya idéer, där idéer, kapital, och talanger med liknande passion och intressen kan mötas. Företaget bör vara organiserat som ett flodsystem med fritt flöde<sup>37</sup> som flyter fram snabbare än ett fullt av hinder och biflöden. Företaget har enkla och fokuserade strukturer och rutiner, där det är nödvändigt eller meningsfullt, samtidigt som man strävar efter att ge människor frihet att fatta egna beslut och ta egna initiativ.

Företagsledningen har stor betydelse för medarbetares engagemang för innovation<sup>38</sup>. Innovationer kan uppstå var som helst i företaget men de kan inte överleva utan engagemang och stöd från ledningen<sup>39</sup>. Ett företag med förmåga till kontinuerlig innovation har en ledning som betonar vikten av innovation och förnyelse hos medarbetare med utmanande visioner och affärsidéer. För de flesta människor är medvetenheten om att man med sitt arbete bidrar till ett ”högre ädlare syfte”, till att i någon mening göra världen bättre, en källa till personlig stimulans och ökat engagemang. Hamel<sup>40</sup> trycker på vikten av att företag tar ett tydligt ansvar för samhälle och miljö, då detta skapar en möjlighet för en mer uthållig affärsmodell. Detta skulle i sin tur skapa ett mer ädelt syfte för företaget och därmed kunna engagera medarbetarna i högre grad.

Innovativa företag har ofta en gemensam och stark vision<sup>41</sup> som är vitaliserande, attraktiv, realistisk och trovärdig så att varje medarbetare är motiverad och kan använda visionen som en ledstjärna i sitt dagliga arbete. I det innovativa företaget finner man också att ledningen tillåter en högre grad av självständighet. Man delegerar och använder mjukare former av kontroll, såsom värderingar, tumregler och kollegiala bedömningar. Vissa forskare menar att vi står inför en förändring av tänkandet när det gäller kontroll<sup>42</sup> och måste gå mot mjukare former av kontrollmekanismer. Delegering förekommer också för företagets strategiska riktning. De som befinner sig nära problemet eller möjligheten har ofta den bästa kunskapen om hur problemet ska bemästras eller hur möjligheten ska tas till vara. För att medarbetare ska kunna fatta bra beslut behöver de ha tillgång till relevant information. Därför krävs mer omfattande ”transparens” och mindre hemlighetsmakeri än som tidigare varit vanligt<sup>43</sup>.



Det finns ett tydligt samband mellan hur man leder och behandlar medarbetarna å ena sidan och verksamhetens prestationer å den andra. Sambandet är positivt och självförstärkande över tid<sup>44</sup>. Människorna är den viktigaste tillgången i vår nuvarande ekonomi. Vissa företagsledare, till exempel Richard Branson på Virgin, hävdar att medarbetarna är viktigare än kunderna – nöjda medarbetare ger ofta nöjda kunder. Att frigöra den kraft som finns i varje människa kräver ledarskap med speciella kvaliteter. Ett inspirerande och stödjande ledarskap stimulerar utvecklingen av högpresterande, väl fungerande team. Chefer förmedlar visioner och motiverar prioriteringar men lämnar valet av hur arbetet ska utföras till medarbetarna själva. Chefer leder genom att komma överens med medarbetaren om vilka mål som ska uppnås. Ledare för innovativa grupper har visat sig vara både kreativa och disciplinerade<sup>45</sup>, de kan acceptera osäkerhet och risk och hanterar misslyckanden konstruktivt. De visar också passion och entusiasm. Dessa ledare är nyfikna och villiga att aktivt söka efter nya idéer, både internt i företaget och externt. De har också mod att stoppa projekt som inte uppfyller förväntningarna, de attraherar innovatörer och är skickliga att bygga framgångsrika team. De är ödmjuka, de stödjer, belönar, involverar, betonar teamwork, kommunicerar och motiverar. Slutligen har de en bredd i erfarenheter och ett tekniskt djup i sin kompetens.

Till sist, i de innovativa företagen<sup>46</sup> betonas förtroende och öppenhet internt, de skapar utmaning och medverkan av medarbetare, de stödjer och ger utrymme för nya idéer, tillåter konflikt och debatt i sakfrågor, accepterar risktagande och ger medarbetarna stor frihet att själva välja hur uppdrag ska lösas. Allt detta är egenskaper som ska förstärkas av företagskulturen.

En grundläggande princip för att ett företag ska lyckas med kontinuerlig innovation är alltså att man tror på, och kan frigöra, den innovationskraft som finns hos medarbetare. Principen hämtar stöd från flera beståndsdelar i företagssystemet, såsom kultur, ledarskap och organisationsstruktur.

### **BÅDE-OCH-ORGANISATION – ATT BALANSERA PRODUKTION OCH INNOVATION**

Ett dominerande problem hos många företag är att verksamheten inte är tillräckligt innovativ. Men om vi växlar spår och låter företagen bli riktigt duktiga på innovationer, parallellt med att framstående tillverkare tappar greppet om sin skicklighet att tillverka, då har vi förflyttat oss ur askan i elden. Företagen

behöver klara av att både driva och utveckla den dagliga verksamheten, parallellt med att driva ett kontinuerligt innovationsarbete. Långlivade företag klarar båda utmaningarna. En ambidexter person är lika skicklig med vänster som med höger hand. Det engelska uttrycket för både-och-organisationen är också en "ambidextrous organization"<sup>47</sup>.

Ett företags förmåga att skapa förutsättningar för en långsiktigt framgångsrik verksamhet bygger alltså på att man är skicklig på både produktion och innovation. Det finns exempel på olika modeller för att klara denna utmaning.

Vissa bedömare anser att de båda uppdragen, produktion och innovation, måste bedrivas åtskilda från varandra, så kallade *mainstream* och *newstream* ska hållas isär, medan andra anser att *mainstream* och *newstream* måste hållas inom samma organisation.

Allt fler affärsmiljöer utvecklas mot snabb föränderlighet och oförutsägbarhet, därför kan det vara klokt att sätta sig in i förutsättningarna för att få produktion och innovation att samexistera vid sidan av varandra. Accelerationen i förändringstakten externt medför att snabbhet blir allt viktigare, därför behöver outsourcing och interna forskningslabbs förmodligen kombineras med den tredje modellen: att engagera samtliga medarbetare för innovationer.

Ledande innovationsföretag understödjer, förväntar sig och belönar innovationer oavsett varifrån initiativ och idéer kommer. Man ser fördelar i att koppla organisatoriskt lärande och kunskapande till produkter, processer, teknik och den dagliga produktionen. Dessa företag ser innovationer både som en mekanism att utveckla ny kunskap och konkurrensfördelar och att stimulera fortlöpande förbättringar i produktionen.

Det finns argument för att företag ska klara av att samtidigt leda verksamheten både i *mainstream*, som genererar intäkter, och i *newstream* som ska generera framtidens intäkter. Företag behöver innovativa strävanden som motverkar de konserverande krafter som alltid bromsar förnyelse. Därför ska chefer medvetet arbeta för både-och-organisationer. Då klarar man effektiv produktion och fortlöpande förbättringar, samtidigt som man driver experiment och genomför förnyelse. Detta kräver dock både-och-chefer som kan hantera produktion och innovation parallellt och utveckla företagskulturen till en både-och-organisation.

Det har visat sig vara svårt att förverkliga dessa ambitioner i praktiken, i synnerhet i samband med teknikskiften. Det finns olika orsaker till att chefer, med erfarenheter av att driva en effektiv produktionsverksamhet baserad på gamla spelregler, har svårt att ändra inställning. En sådan orsak är trögheten (på engelska *inertia*) som följer med historisk framgång och inarbetade vanemönster. Det finns företag som tidigare har "gjort allt rätt", som lyssnat på sina viktigaste kunder och fokuserat på sina viktigaste verksamhets- och teknikområden. Dessa företag kan råka illa ut när hotet kommer från ny teknik eller från en ökande efterfrågan från kundgrupper som tidigare varit perifera, samtidigt som det är svårt att förutsäga marknadspotentialen för något som är i sin linda. Detta är kännetecknen på att man står inför en stor fasövergång<sup>48</sup>.

När ett företag eller en hel bransch möter en stor fasövergång måste man ofta börja från scratch för att finna lösningar på det stora, viktiga problemet och hur man ska tillfredsställa nya behov. För att kunna börja på nytt måste man avstå från att bygga på företagets kända lösningar och man behöver rekrytera personer till ledningen som representerar ett nytt sätt att tänka. Det kan hända att detta går att hantera inom kärnverksamheten eller genom en lösare koppling till mainstream-verksamheten. Ibland måste man acceptera faktum och inse att den traditionella marknaden håller på att försvinna och att man måste "kill one of one's darlings".

Det finns flera exempel på att det faktiskt är möjligt med både-och-, både effektiv produktion och kontinuerlig innovation, såsom Google, Apple, och 3M. Det finns även övertygande bevis för att både-och-organisationer lyckas mycket bra. Men för att klara av att hantera denna strategiska tudelning krävs att ledning och chefer utvecklar sitt sätt att tänka inom ramen för systemtänkande. Företagsledning och övriga chefer måste tydligt visa vad som menas med både-och- genom en pågående dialog med båda sidorna internt<sup>49</sup>. Ledningen spelar alltså en viktig roll för att lansera både-och-tänkande i hela företaget.

Forskningen runt både-och-organisationen är ganska ny så det krävs mer forskning för att ge en grundligare förståelse. Men om företagets uppdrag, vare sig man kallar det vision, affärsidé eller strategisk intention, och företagsledningen motiverar att produktion och innovation ska leva parallellt, då finns ju stöd för både-och- i hela företaget. Då finns den gemensamma inriktningen. Medlemmar i ledningsgruppen och chefer i företaget bör då ha samstämmiga uppfattningar

om strategin och strategin ska vara konsekvent och öppet förmedlad. När detta är på plats finns förutsättningar för att ta tillvara energin i en mångfald av motstridiga uppfattningar inom företaget.

För att säkerställa företagets långsiktiga överlevnad måste med andra ord organisationen stödja både den löpande produktionen och innovationer, två parallella uppdrag inom samma företag. Den accelererande takten i omvärldens förändringar gör att argumenten för att driva de båda uppdragen i samma organisation väger tungt, även om många vittnar om att det kan vara svårt.

## **ÖPPENHET OCH NÄTVERKANDE MED OMVÄRLDEN**

*"Firms that fail to exploit... external R&D may be at a severe competitive disadvantage."*

(Rosenburg and Steinmueller)<sup>50</sup>

Innovationsforskare är i dag eniga om att företag behöver ha externa kontakter och erfarenhetsutbyte som förutsättning för kontinuerlig innovation.

Ett företag kan vara mer eller mindre öppet för utbyte av information, produkter och för samarbete med sin omgivning. Om man beskriver företaget som ett system så har ett slutet system tydliga gränser mot omvärlden. Ett öppet system har genomträngliga gränser och ett fortlöpande utbyte av information med sin omvärld.

Inom det slutna företaget väljer man oftast att inrikta sina åtgärder mot kostnadsmassan. Vissa företag har hållit sig kvar på marknaden under många år med hjälp av nya sparprogram, men successiva nya sparbetning leder till slut till att kvaliteten på företagets leveranser försämras och man har hamnat i en utförsbacke.

Öppna system har genomkomliga gränser och vidareutvecklas genom *emergens*<sup>51</sup>. Ett företag måste vara ett öppet system om det ska överleva på lång sikt. I det öppna systemet söker man sig utåt för att finna innovationer som kan bidra till intäktsmassan.

I öppna system ska chefer och medarbetare koppla upp sig mot företagets omgivning. När den tekniska utvecklingen är snabb och konkurrensen är intensiv behöver företag i ökande omfattning använda sig av dessa länkar för att komplettera

egna resurser och egen kompetens. Men utvecklingen är snabb och konkurrensen är hård och det kan bli svårt för företaget att hänga med inom alla relevanta områden. Nätverk och allianser med kunder, leverantörer, startup-företag, universitet, statliga organisationer och i vissa fall till och med konkurrenter, kan vara nyckelresurser för företagets innovationer.

Företagsledning och styrelse bör ta ställning till om företagets innovationsförmåga är tillräcklig och om en ökad öppenhet mot omvärlden kan stärka förmågan. Hur kan man dra nytta av ny teknik, externa nätverk och andra resurser för att vidareutveckla företagets förmåga till förändring, förnyelse och innovation?

Öppenhet och nätverkande med omvärlden hamnade på ledares agenda när begreppet *Öppen innovation* eller på engelska *Open Innovation*, lanserades år 2003 av Henry Chesbrough<sup>52</sup>. Det finns enligt Chesbrough flera skäl till att företag behöver bli mer öppna. För det första finns det nu kraftfulla vägar att komma runt traditionella begränsningar och dra nytta av externa idéer. För det andra finns inte alla smarta människor inom det egna företaget, de är utspridda i många olika företag och institutioner. För det tredje blir innovationer som uppkommer mellan olika kunskapsområden, discipliner och organisationer allt vanligare. För det fjärde blir "time to market" allt kortare – även produkternas livscykel blir kortare. Därför måste företagen förkorta tiden för produktutveckling. Att bli bättre på att känna av och ta in idéer utifrån och integrera dessa i den egna utvecklingsprocessen ger stöd för detta. Men man behöver ifrågasätta ett antal traditionella trossatser om man ska lyckas öka öppenheten. Se tabell 1:1.

## **EN SYSTEMANSATS**

Vissa forskare<sup>53</sup> betonar att företag måste gå från ett processperspektiv mot ett systemperspektiv för att förstå hur företagets innovationsförmåga fungerar och med den förståelsen som grund genomföra initiativ för att vidareutveckla denna förmåga. Systemtänkande är alltså en väg till att bättre förstå vad man bör göra för att utveckla innovationsförmågan.

Ett system är en samling beståndsdelar med vissa egenskaper där det mellan beståndsdelarna och mellan deras egenskaper råder vissa samband<sup>55</sup>. Ett företag kan betraktas som ett system med olika beståndsdelar (se figur 1:1) där exempel på beståndsdelarna kan vara vision/affärsidé, styrelse och företagsledning, dagligt ledarskap, företagskultur, medarbetare, organisationsstruktur, system för uppfölj-

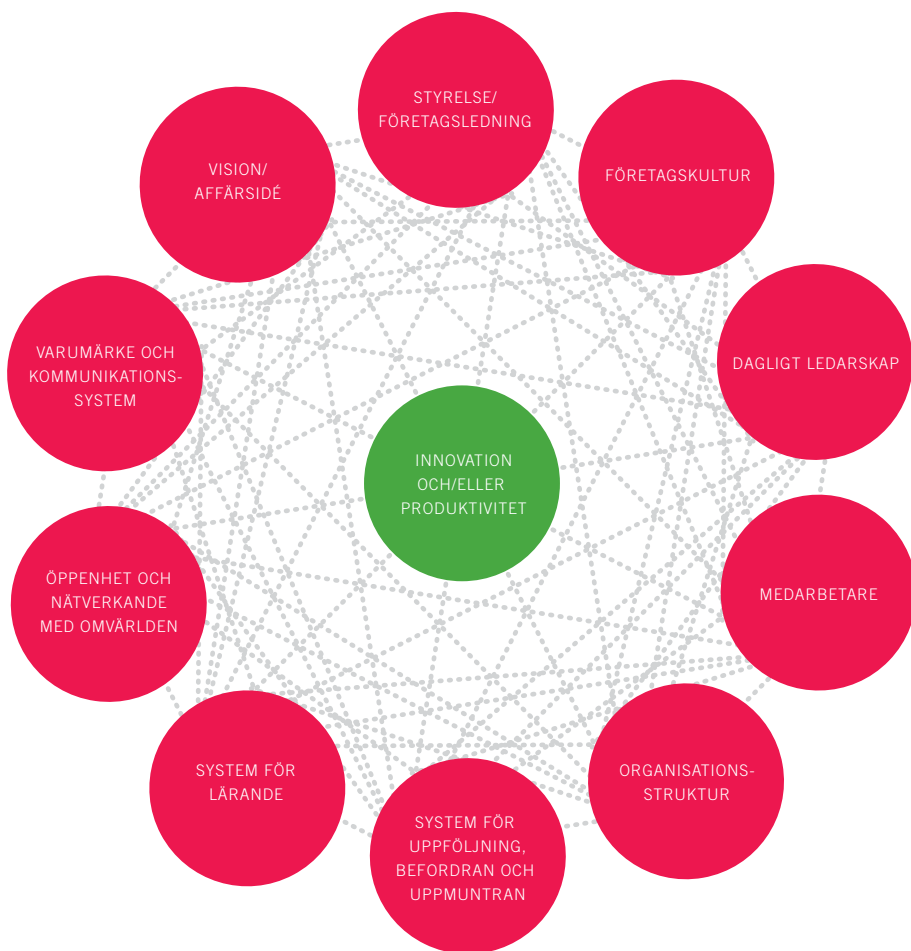
TABELL 1:1. PRINCIPER FÖR SLUTEN OCH ÖPPEN INNOVATION<sup>54</sup>

SLUTEN	ÖPPEN
Alla smarta människor i branschen finns i vårt företag.	Alla smarta människor finns inte hos oss. Därför måste vi hitta vägar att ta del av kunskaper och expertis utanför vårt företag.
För att ha fördel av FoU måste vi upptäcka, utveckla och leverera allt själva.	Extern FoU kan skapa stora värden. Vi behöver egen FoU för att kunna dra nytta av dessa värden.
Om vi upptäcker något själva kan vi komma ut med det nya på marknaden före andra.	Vi behöver inte upptäcka något själva för att dra nytta av det.
Om vi är först ute med en produkt kommer vi att vinna.	Det är viktigare att ha en bättre affärsmodell än att vara först på marknaden.
Om vi kommer ut med det bästa på marknaden kommer vi att vinna.	Vi kommer att vinna om vi tar tillvara och utvecklar både interna och externa resurser på ett bra sätt.
Vi ska hålla vårt intellektuella kapital för oss själva så att konkurrenterna inte kan dra nytta av det.	Vi bör ta tillvara fördelar av att andra använder sig av vårt intellektuella kapital (IK) och köpa in oss på andras IK när det kan tillföra värden.

ning, befördran och uppmuntran, system för lärande, öppenhet och nätverkande med omvärlden samt varumärke och kommunikation.

För att beskriva skillnaden mellan två företagssystem ska vi titta på följande fiktiva exempel vars enda syfte är att klargöra skillnaden mellan två system med

FIGUR 1:1. EN ORGANISATION VISUALISERAT SOM ETT FÖRETAGSSYSTEM



olika huvuduppdrag. Det ena systemet kallar vi för *produktivetsföretaget* och det andra för *innovationsföretaget*.

I båda alternativen finns två inslag i verksamhetens uppdrag: produktivitet och innovation. Produktivetsföretaget måste givetvis sköta sin förbättrings- och förnyelseverksamhet och Innovationsföretaget måste löpande vårda sin lönsamhet, bland annat för att finansiera sina innovationer. Skillnaden mellan företags- typerna gäller dess huvudfokus och vad som är gällande rambetingelser<sup>56</sup>.

Beskrivningen är överdriven för att kunna förmedla en idé om hur huvuduppdraget och systemet runt detta uppdrag påverkar såväl medarbetarnas beteende som företagets fokus och resultat. Företagstyperna beskrivs i anslutning till företags-systemets beståndsdelar (figur 1:1).

De båda företagssystemens kärna är deras så kallade uppdrag. Under många år har produktivetsföretagets uppdrag varit inriktade på produktivitet. Det har formulerats på olika sätt, som vision eller affärsidé, och har gestaltats genom trimmade kostnader och säkrad kvalitet. I det innovativa företagets uppdrag bör ”produktivitet” ersättas med ”kontinuerlig innovation”.

*Företagskulturen*, normer och värderingar har inslag som är gemensamma för hela företaget, men också inslag som skiljer sig åt mellan olika delar i företaget på grund av vilken typ av arbete som utförs. Kunskaperna om hur man formar och utvecklar en organisationskultur är oftast begränsade i produktivetsföretaget. I innovationsföretaget ska däremot varje chef ständigt vara medveten om hur han eller hon påverkar kulturen eftersom kulturen blir ett viktigt styrverktyg i innovationsföretaget.

*Det dagliga ledarskapet* i produktivetsföretaget är inriktat på att styra och kontrollera. I innovationsföretagets företagssystem handlar det om att coacha och stödja medarbetares självständighet, deras vilja och förmåga att samverka och deras initiativ och kreativitet för förbättring och förnyelse.

I produktivetsföretaget *talas man* om medarbetarna som företagets resurs, men strävar efter följsamhet, att medarbetarna ska följa processer och minimera variationer genom att följa instruktioner, helt enkelt ”göra som de är tillsagda”. I innovationsföretagen *är* medarbetarna företagets viktigaste resurs. Ledningen stimulerar medarbetares individuella självständighet och deras samverkan sinsemellan för att bidra till företagets uppdrag med egna initiativ.

När det gäller *organisationsstruktur*, hur man fördelar arbetsuppgifter och mandat och hur olika enheter relaterar till varandra, söker produktivetsföretaget en logiskt sammanhängande modell som ger underlag för ”ordning och reda”. Innovationsföretaget har en annan inriktning. Här söker man en dynamisk balans som, å ena sidan, ger stöd och en någorlunda tydlig överblick över hur olika delar hänger ihop men, å andra sidan, ger stor frihet för medarbetares egna beslut och initiativ genom flexibilitet och självorganisering.



För system för *uppföljning, befordran och uppmuntran* i produktivetsföretaget är HR en underhållsfunktion för humankapitalet som ses som en resurs. I innovationsföretaget ligger ansvaret för underhåll och utveckling av medarbetare på deras chefer. HR är en strategisk funktion med ansvar för rekrytering, ledarskapsutveckling och personlig utveckling av medarbetare. Inriktningen av nyckeltal skiljer sig mellan produktivetsföretaget, som har inriktning på leveranstid och kostnader, och innovationsföretaget där inriktningen gäller snabbhet och innovationsförmåga.

Vad beträffar *system för lärande* hör fältropet "Det ska vara rätt från början!" hemma i produktivetsföretaget, men inte i innovationsföretaget. I produktivetsföretaget ska man undvika misstag och när de inträffar är det frestande att försöka dölja dem. I produktivetsföretaget strävar man efter att undvika risker. I innovationsföretaget "gör man inte om ett misstag, man gör ständigt nya" – helt enligt kommissarie Clouseau, den fiktiva karaktären i Rosa Pantern-filmerna. Man tar gärna kalkylerade risker men om risktagandet inte blir en framgång måste man kunna absorbera kostnaden<sup>57</sup>. Erfarenhetsåtervinning är viktig. I innovationsföretaget bedrivs den systematiskt. I produktivetsföretaget lyfter man gärna fram positiva erfarenheter och försöker dölja de negativa. I innovationsföretaget tar man tillvara det som händer och bygger upp en aktiv erfarenhetsbank.

När det kommer till *öppenhet och nätverkande* med omvärlden har produktivetsföretaget traditionellt strävat efter att integrera vertikalt för att kunna sänka sina kostnader. Man har använt sig av outsourcing också i en strävan efter mer fördelaktig kostnadsutveckling. Innovationsföretaget har en strävan att följa med i minst samma takt som omvärlden förändras. Där är man mer inriktad mot intäktstyrning genom att söka nya former av kundnytta som kan tillfredsställas på ett kvalificerat sätt genom nya produktions- och affärsmodeller.

Även när det kommer till *varumärke och kommunikation* ser det olika ut för de två företagstyperna. Varumärket är ju en symbol för företaget, en arketyper som bygger upp förväntningar inte bara på företagets produkter utan också på hur ledning och medarbetare uppträder. Varumärket är ett begrepp som är mycket vidare än logotypen, till exempel de karaktäristiska loggorna för Apple och Google (som var världens två högst värderade varumärken 2012). Innovationsföretagets kommunikationssystem är öppet för att ta till sig information och kunskaper från omvärlden, men också öppet och medvetet om det man förmedlar om den egna

verksamheten som är inriktat mot nytänkande och överraskningar. Produktivitetens företags varumärke ska vara bärare av kvalitet och pålitlighet. Allt kan naturligtvis inte vara tillgängligt för alla, därför krävs medveten formgivning av kommunikationssystemet så att motiverade hemligheter förblir hemligheter.

Slutligen, för att behålla och vidareutveckla sin innovationsförmåga måste företagsledare förstå att förmågan till kontinuerlig innovation skapas ur ett *komplex system* av ömsesidigt påverkande beståndsdelar. Detta system påverkas i sin tur av vilket så kallat övergripande uppdrag företaget väljer.

I den här första delen av boken presenteras sex grundläggande managementprinciper som jag identifierat då jag studerat resultatet av andras forskning på framgångsrika företag i snabbföränderliga branscher. Vidare presenteras en bild över ett företag och dess managementmodell såsom ett företagssystem bestående av tio ömsesidigt beroende beståndsdelar. I del 2 presenteras Googlemodellen mer i detalj.

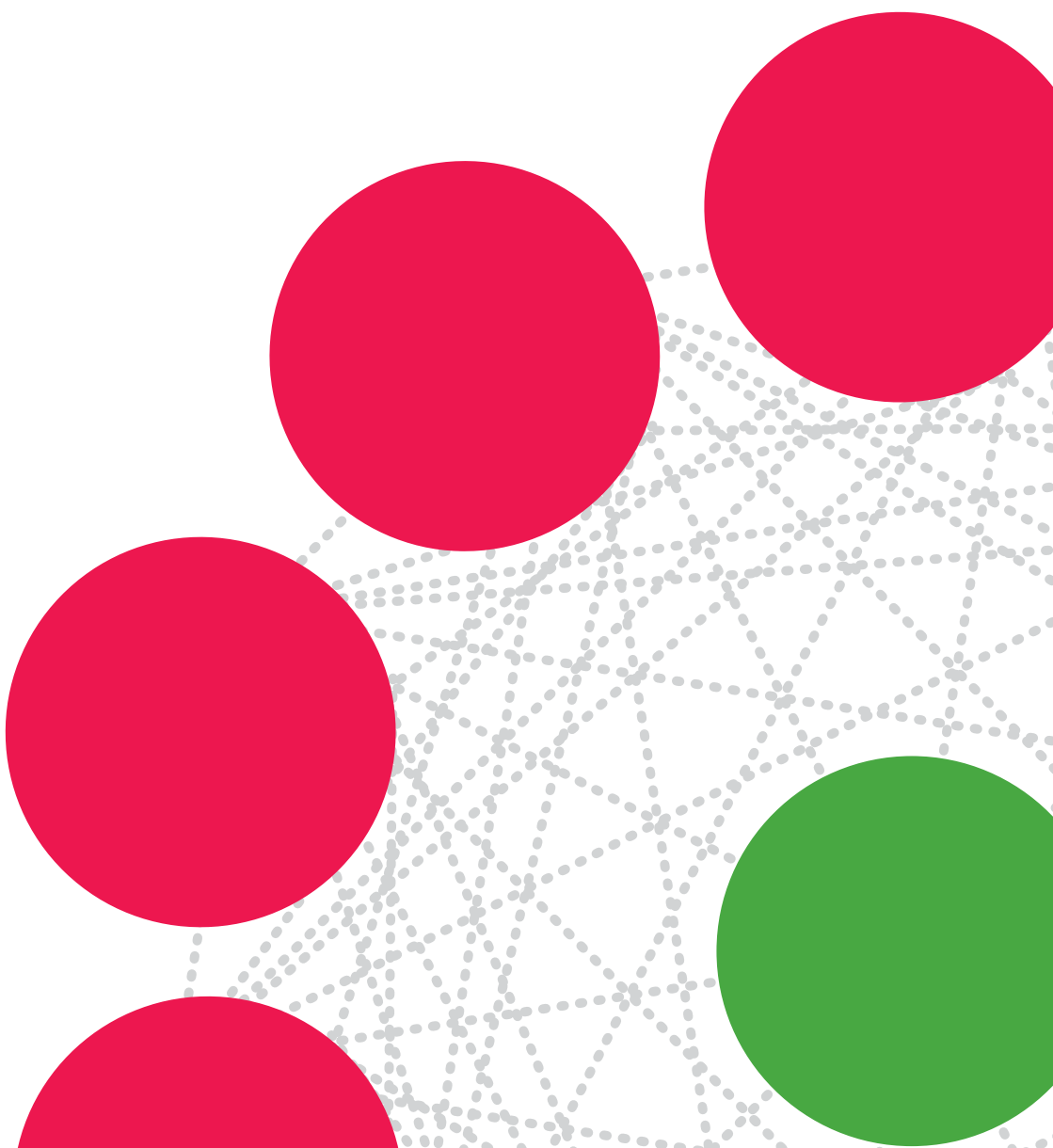
Under sina första snart sexton år har Google lyckats skapa och behålla en mycket framgångsrik managementmodell för kontinuerlig innovation. Innovationer som sökmotorn Google Search, AdWords, Gmail, Youtube, Android, Google+ och snart Google Glass är samtliga del av Googles utbud idag. Vissa av dessa har radikalt förändrat logiken i hela branscher och i sann Schumpetersk anda lett till "creative destruction"<sup>58</sup>.

- 1a Girard, Bernard *The Google WAY: How One Company Is Revolutionizing Management As We Know It*, No Starch Press, (2009).
- 1b Jag kommer i denna bok att använda mig av begrepp som managementmodell, managementkoncept samt företagssystem. Jag väljer att definiera managementmodell som en förenklad beskrivning av den modell ett företag har valt för att leda och organisera sin verksamhet. Detta inkluderar organisatoriska beståndsdelar såsom vision och affärsidé, ledarskap, kultur, struktur, system för lärande, system för att utvärdera, befordra och belöna medarbetare, strukturer för att interagera med den externa miljön samt varumärke och kommunikationssystem. Då jag senare diskuterar behovet av en systemansats kan en managementmodell beskrivas som ett företagssystem som inkluderar de ovan nämnda beståndsdelarna. Ett managementkoncept i sin tur är ett antal principer och praktiska tillämpningar av dessa principer som kan ligga till grund för utformningen av en specifik managementmodell.
- 2 Hamel, G (2009), *Moon Shots for Management*. Harvard Business Review.
- 3 [https://www.improve-innovation.eu/wp-content/uploads/2012/09/IMPprocentC2procentB3rove\\_High-value-consulting2012.pdf](https://www.improve-innovation.eu/wp-content/uploads/2012/09/IMPprocentC2procentB3rove_High-value-consulting2012.pdf) (sid 11).
- 4 Kauffman, S (1995), *At Home in the Universe – The Search for the Laws of Self-Organization and Complexity*. Oxford University Press.
- 5 Arrow, K (1998), *The Economy as an Evolving Complex Adaptive System*. Edited by Philip W Anderson, Kenneth J Arrow and David Pines, Santa Fee Institute, Addison Wesley.
- 6 Fram till sjuttioalet var forskning inom området företagsledning problemorienterad: Hur skulle man på bästa sätt komma till rätta med vanliga problem? 1982 kom det första lösningsorienterade verket *In Search of Excellence* av Tom Peters och Robert Waterman, konsulter inom Mc Kinsey. I boken lanserades tesen att långsiktigt framgångsrika företag ska ha en stark företagskultur. Peters och Waterman fick många efterföljare som modifierade deras budskap. I mitten av nittioalet fick en brittisk forskare i uppdrag av ett stort företag att inventera "framgångslitteraturen" för att ta reda på om det fanns en gemensam nämnare. Hon fann en sådan och kallade den alignment. Här kallas denna gemensamma nämnare för delaktighet, den enskilda medarbetarens självvalda åtaganden och engagemang för ett gemensamt uppdrag.
- 7 GMs framgångshistoria bröts som bekant under nittioalet. I Sverige har vi ett företag som varit mer framgångsrikt än GM när Peter Drucker granskade det. Vår framgångsmotor är SCANIA.
- 8 Womack, J P, Jones, D T & Roos. D (1990), *The Machine that Changed the World – The Story of Lean Production*. Rawson Associates.
- 9 Pionjärerna finns i Santa Fee Institute i USA, men även i Frankrike, Storbritannien, Belgien och Chile pågår kvalificerad forskning som rör komplexa adaptiva system.
- 10 OECDs definition av innovation är: "An innovation is the implementation of a new or significantly improved product (good or service), or process, a new marketing method, or a new organizational method in business practices, workplace organization or external relations". (Oslo manualen från OECD, 1997).
- 11 Definitionen från *Drivkrafter för produktivitet och välbefinnande*. Produktivitetsdelegationens betänkande SOU 1991:82.
- 12 "When our theories-in-use prove ineffective in maintaining the constancy of our governing variables we may find it necessary to change our theories-in-use. But we try to avoid such change because we wish to keep our theories-in-use constant. Forced to choose between getting what we want and maintaining second order constancy we may choose not to get what we want." Argyris, C. (1976), *Increasing Leadership Effectiveness*. Wiley-Interscience.
- 13 Tushman, M.L. och O'Reilly III, C.A. (2007). *Winning through Innovation: A Practical Guide to Leading Organizational Change and Renewal*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- 14 Kimberley, J.R. och Evanisko, M.J. (1981), Organizational innovation: The influence of individual, organizational, and contextual factors on hospital adoption of technological and administrative innovations, *Academy of Management Journal*, Vol.24, sid. 689-713; Damanpour, F. (1987), The adoption of technological, administrative and ancillary innovations: Impact of organizational factors. *Journal of Management*, Vol.13, sid. 675-688.

- 15 Professor Eric Rhenman, en pionjär inom systemtänkande, lanserade denna definition.
- 16 O'Connor, G. C. (2008). *Major Innovation as a Dynamic Capability: A Systems Approach*, J. Product Innovation Management, 25, sid. 313-330.
- 17 Hoyrup, S (2012), *Employee-Driven Innovation: A New Approach*, Palgrave Mac Millan.
- 18 Penrose, E. T. (1959), *The Theory of the Growth of the Firm*. New York: John Wiley.
- 19 Prahalad, C.K. and Hamel, G. (1990), The core competence of the corporation, *Harvard Business Review*, (v. 68, nr. 3) sid. 79-91.
- 20 Leonard-Barton D. (1992), Core Capabilities and Core Rigidities: A Paradox in Managing New Product Development, *Strategic Management Journal*, Vol. 13, sid 111-125. Special Issue: Strategy Process: Managing Corporate Self-Renewal.
- 21 Professor Niall Ferguson vid Harvard förklarar att Sveriges positiva utveckling som varit mer gynnsam är den ekonomiska utvecklingen i södra Europa beror på att vi har drivit avregleringen, t.ex av tidigare monopol, snabbare och mer effektivt än andra länder, DN 130702.
- 22 Teece, D., Pisano, G. och Shuen, A. (1997). Dynamic Capabilities and Strategic Management, *Strategic Management Journal*, 18(7), pp. 509-533.
- 23 Zollo, M. och Winter, S.G. (2002). Deliberate Learning and the Evolution of Dynamic Capabilities. *Organization Science*, May-June, Vol. 13, No. 3, sid 339-351.
- 24 Brown, S L och Eisenhardt, K M (1997), The Art of Continuous Change: Linking Complexity Theory & Time-paced Evolution in Relentlessly Shifting Organizations *Administrative Science Quarterly*, Vol. 42, No. 1, sid. 1-34.
- 25 Teece, David J. (2007). *Explicating Dynamic Capabilities: The Nature and Microfoundations of (Sustainable) Enterprise Performance*. *Strategic Management Journal* (John Wiley & Sons) 28(13): sid 1319-1350. Retrieved 2012-05-23.
- 26 Teece, David J. (2007). *Explicating Dynamic Capabilities: The Nature and Microfoundations of (Sustainable) Enterprise Performance*, *Strategic Management Journal* (John Wiley & Sons) 28(13): sid 1319-1350. Retrieved 2012-05-23. Entreprenörskap kan definieras som *förmågan att identifiera möjligheter och skapa resurser för att ta tillvara dessa möjligheter*. Entreprenörskapet får någonting att ändra riktning. Nya infallsvinklar hittas och utvecklas. En entreprenör skapar nya affärsverksamheter och organiserar marknaden på ett nytt sätt. Enligt den neoklassiska teorin från Joseph Schumpeter skapar en entreprenör  *kreativ förstörelse* på marknaden, han eller hon rubbar balansen mellan utbud och efterfrågan. Då uppkommer kaotiska marknader och gör entreprenören till en person som skapar efterfrågan på en marknad.
- 27 Brown, S L & Eisenhardt, K M (1997), The Art of Continuous Change: Linking Complexity Theory & Time-paced Evolution in Relentlessly Shifting Organizations. *Administrative Science Quarterly*, Vol. 42, No. 1, sid 1-34.
- 28 Brown, S L & Eisenhardt, K M (1997), The Art of Continuous Change: Linking Complexity Theory & Time-paced Evolution in Relentlessly Shifting Organizations. *Administrative Science Quarterly*, Vol. 42, No. 1, sid 1-34.
- 29 Brown, S L & Eisenhardt, K M (1997), The Art of Continuous Change: Linking Complexity Theory & Time-paced Evolution in Relentlessly Shifting Organizations, *Administrative Science Quarterly*, Vol. 42, No. 1, sid 1-34.
- 30 Brown, S L & Eisenhardt, K M (1997), The Art of Continuous Change: Linking Complexity Theory & Time-paced Evolution in Relentlessly Shifting Organizations, *Administrative Science Quarterly*, Vol. 42, No. 1, sid 1-34.
- 31 Brown, S L & Eisenhardt, K M (1997), The Art of Continuous Change: Linking Complexity Theory & Time-paced Evolution in Relentlessly Shifting Organizations, *Administrative Science Quarterly*, Vol. 42, No. 1, sid 1-34.
- 32 Brown, S L & Eisenhardt, K M (1997), The Art of Continuous Change: Linking Complexity Theory & Time-paced Evolution in Relentlessly Shifting Organizations, *Administrative Science Quarterly*, Vol. 42, No. 1, sid 1-34.
- 33 Den forskning som detta avsnitt bygger på är management- och organisationsforskning samt forskning på kultur för innovation.
- 34 Hoyrup, S (2012), *Employee-Driven Innovation: A New Approach*, Palgrave Mac Millan.

- 35 Brown, S L & Eisenhardt, K M 1997, The Art of Continuous Change: Linking Complexity Theory & Time-paced Evolution in Relentlessly Shifting Organizations, *Administrative Science Quarterly*, Vol. 42, No. 1, sid 1-34.
- 36 Hamel, G (2009), Moon Shots for Management, *Harvard Business Review*.
- 37 Tidd, J. and Bessant, J. (2009). *Managing Innovation: Integrating Technological, Market and Organizational Change*, 4th Edition. UK: John Wiley & Sons Ltd.
- 38 Dallenbach, U.S, McCarthy, A.M, and Schoenecker, T.S. (2002), Commitment to innovation: the impact of top management team characteristics, *R&D Management*.
- 39 Leifer, R., McDermott, C.M, O' Connor, G.C, Peters, L.S, Rice, M. and Veryzer, R.W. (2000), *Radical Innovation: How Mature Companies Can Outsmart Upstarts*. Boston Massachusetts, Harvard Business School Press.
- 40 Hamel, G. (2009), Moon Shots for Management, *Harvard Business Review*.
- 41 Definitionen av visionen som en vitaliserande, attraktiv, realistisk och trovärdig bild av verksamhetens framtid är inspirerad av Nanus, B. (1992), *Visionary Leadership – Creating a Compelling Sense of Direction for Your Organization*. Jossey Bass.
- 42 Birkinshaw, J. (2010), Reinventing Management, *Oxford Leadership Journal*, Vol. 1, Issue 3, pp. 1-10.
- 43 Hamel, G. (2009), Moon Shots for Management, *Harvard Business Review*.
- 44 Tidd, J. and Bessant, J. (2009). *Managing Innovation: Integrating Technological, Market and Organizational Change*, 4th ed. UK: John Wiley & Sons Ltd.
- 45 Bel, R. (2010), Leadership and Innovation: Learning from the Best, *Global Business and Organizational Excellence*.
- 46 Isaksen, S & Tidd, J (2006), *Meeting the Innovation Challenge – Leadership for Transformation and Growth*, John Wiley & Sons
- 47 Tushman, M. L. and O'Reilly III, C. (1997). *Winning through Innovation: A Practical guide to Leading Organizational Change and Renewal*, Boston, MA: Harvard Business School Press. And Benner, M.J. and Tushman, M.L. (2003). Exploitation, Exploration, and Process Management: The Productivity Dilemma Revisited, *Academy of Management Review*, Vol. 28(2), sid 238-256
- 48 En känd stor fasövergång i Sverige var övergången från finmekanik till elektronik i räknemaskiner som drabbade Facit. Elektroniken kunde tillfredsställa inte bara befintliga behov utan också många nya kundbehov, men Facit behärskade inte den nya teknologin och man förstod inte heller kundernas tillkommande behov. Facit var mästare på finmekanik så man hade två vägar att välja mellan: att finna nya marknader för finmekaniken eller utveckla kompetens inom elektroniken. Man anställde en grupp svenska ingenjörer som vid femtioalets början hade placerat sig i framkant i världen för elektronisk databehandling i Matematikmaskinnämnden. De var mycket innovationsinriktade, men ledningen i Facit ville att de skulle tillverka fler datamaskiner av samma slag som de nyss hade utvecklat. De var innovatörer i världsklass men facitledningen ville göra dem till produktionstekniker. Det fungerade inte.
- 49 Interview July 2013, Geoff Hollingworth, AT&T Foundry.
- 50 Rosenburg and Steinmueller (1988). Why are Americans such poor imitators?, *The American Economic Review*, Vol. 78, Issue 2, sid 229-234.
- 51 I ett komplext system är helhetens egenskaper > än summan av delarnas egenskaper. Det kallas *emergens*. Komplexa system är emergenta; de har förmåga att utveckla nya egenskaper för att anpassa sig till förändringar i sin omvärld.
- 52 Chesbrough, H. (2003), *Open Innovation: The New Imperative for Creating and Profiting from Technology*, *Harvard Business School Press*, Boston, MA.
- 53 O'Connor, G. C. (2008), Major Innovation as a Dynamic Capability: A Systems Approach, *Journal of Product Innovation Management*, 25, sid 313-330.
- 54 Chesbrough, H. W (2003), *Sloan Management Review* 44, sid 35-41.

- 55 Professor Eric Rhenman, en pionjär inom systemtänkande, lanserade denna definition.
- 56 Inom gestaltpsykologin arbetar man med begreppen *gestalt* och *bakgrund*. Ett klassiskt exempel är en vit pokal mot svart bakgrund. Pokalen är bildens gestalt, dess fokus. Det svarta området är bakgrunden. Om man tittar på bilden en stund börjar en annan bild framträda. Man ser två ansiktsprofiler, två människor mot en vit bakgrund. Nu är profilerna gestalten och det vita området bakgrund. På liknande sätt kan man betrakta *produktion* och *innovation*. I många företag är produktionen gestalten och innovationen bakgrund. Det behöver somliga ändra på och se innovationerna som gestalten och produktionen som den bakgrund som gör innovationerna möjliga.
- 57 I W.L. Gore & Associates arbetar man enligt fyra vägledande principer: frihet, rättvisa, åtagande och *vattenlinjen* där vattenlinjen är en restriktion för de övriga tre. Risktagande får inte resultera i att man "sänker båten", inte "vinna eller förlora", inte "bränn alla broar". Det gäller att ta övervägda, kalkylerade risker för att antingen lyckas med något eller lära sig något. Carney, B och Getz, I, *Freedom Inc*, Crown Business 2009. (på svenska *Frihet & Co* Bookhouse Publ. 2011)
- 58 Schumpeter J. A. (1942), *Capitalism, Socialism and Democracy*, George Allen & Unwin Limited, London in 1976 (5th edition)



## **Del 2**

### **Googles modell för innovation**

**Här följer en beskrivning av Google och deras managementmodell. Beskrivningen är baserad på en ettårig studie av Google och fokuserade på vad som driver Googles innovationsförmåga, idag och på längre sikt.**

## Inledning

INNOVATIVA OCH FRAMGÅNGSRIKA företag tenderar att tappa sin innovativa förmåga efterhand när nya regler och rutiner, avsedda att effektivisera den dagliga verksamheten, lägger krokben för företagets förmåga att förnya sin verksamhet. För att säkerställa långsiktigt uthållig framgång behöver företag utveckla sätt att hålla liv i förmågan till kontinuerlig förnyelse.

Google har lyckats med konststycket att både växa mycket fort och bibehålla sin innovationskraft. Och det rör sig inte bara om gradvisa förbättringar – flera av företagets innovationer är banbrytande och har ändrat förutsättningarna för hela branscher, till exempel AdWords som radikalt har förändrat reklambranschen, Youtube som förändrat tv-branschen, och Android som förändrat mobiltelefonin.

## Hur det hela började

Det finns en förhistoria med tre grenar: universitetsvärlden – speciellt Stanford University, IT-branschen – i huvudsak i Silicon Valley och den amerikanska staten<sup>59</sup>.

I mitten av nittiotalet tog Hector Garcia-Molina och Terry Winograd vid Stanford Integrated Digital Library ett initiativ till ett forskningsprojekt “to develop enabling technologies for an integrated ‘virtual’ library to provide an array of new services and uniform access to networked information collections” (The Stanford Digital Libraries Group, 1995). Flera privata företag var engagerade i projektet som finansierades av National Science Foundation tillsammans med Defense Advanced Research Projects Agency (DARPA) och bidrag från fem andra statliga organisationer. Stanford hade varit framgångsrikt som plantskola för många nya företag inom IT-sektorn. Även de professorer, som så småningom skulle engagera sig inom Google, hade tidigare varit aktiva när nya företag startades. I den här miljön kom idéerna, som med tiden skulle ta gestalt inom Google, att gro. De formulerades i en konferensartikel och utvecklades till en fungerande prototyp<sup>60</sup>.

Googles grundare, Larry Page och Sergey Brin, träffades vid Stanford University 1995. Brin tog sin masterexamen i datorvetenskap samma år och fick finansiell stöd från National Science Foundation. Page anställdes året efter som assistent i ett projekt på Stanford Digital Library, ett engagemang som var tänkt att ge honom underlag för en doktorsavhandling. Page uppmanades av sin handledare,



Terry Winograd, att utforska de matematiska egenskaperna för internet och förstå den underliggande länkstrukturen i form av en stor graf. Projektet kallades BackRub och drevs på Stanfords servrar i mer än ett år. BackRub var tillgängligt internt för studenter, lärare och andra anställda på universitetet. Universitetet sökte patent, men projektet tog upp så mycket datorkapacitet att man inte kunde ha det kvar.

1997 ändrade Page och Brin namn på BackRub till Google, som betecknar ett mycket stort tal. Namnet skulle symbolisera ambitionen att organisera all världens information och göra den lättillgänglig och användbar för alla. Professor Jeffrey Ullman var Brins handledare och specialist inom området stora databaser. Han försökte finna ytterligare finansiering till projektet genom den interna Stanfordorganisationen CIFE, men forumet av industriella rådgivare (trettio stora företag från hela världen) trodde inte på idén<sup>61</sup>.

Efter några försiktiga insatser med finansiering från olika källor gick Andy Bechtolsheim, grundare till Sun Microsystems och chef inom Cisco, in med 100 000 dollar. En annan tidig affärsängel var Ram Shriram med erfarenheter från Amazon och Netscape. Shriram presenterade Page och Brin för InfoSeek, Yahoo, Alta Vista och Excite. Efter denna presentationsrunda upptäckte Shriram att något verkligt banbrytande höll på att växa fram. Han bidrog med ytterligare finansiering, hjälpte Page och Brin att registrera sitt bolag och blev själv medlem i styrelsen. Ytterligare en affärsängel var Jeff Bezos, Amazons grundare, som 1998 investerade 250 000 dollar i Google Inc.

1998 registrerades bolaget Google Inc. och, som traditionen bjuder i denna del av världen, hyrde Page och Brin in sig i en väns garage, där man också anställde sin första medarbetare, en studiekamrat från Stanford.

Med goda råd i ryggen från sina första affärsänglar tog Page och Brin kontakt med två riskkapitalbolag i Silicon Valley. 1999 fick de in 25 miljoner dollar från dessa båda företag. Företagen bidrog med lika stora andelar, vilket var ovanligt på den här tiden<sup>62</sup>.

De båda riskkapitalisterna blev rådgivare åt Page och Brin. De påverkade grundarna att både anställa en professionell vd och att utveckla ett ledningssystem, *Objective and Key Result* (OKR). OKR-systemet innebar att mål och strategier effektivt kopplades ihop från högsta ledning till enskilda individer genom hela företaget.

Redan vid börsintroduktionen (aug 2004) markerade grundarna att Google inte var ett "vanligt" företag. I avsiktsförklaringen till blivande aktieägare (IPO-letter), skrev de:

"As a private company, we have concentrated on the long term, and this has served us well. As a public company, we will do the same. In our opinion, outside pressures too often tempt companies to sacrifice long term opportunities to meet quarterly market expectations. Sometimes this pressure has caused companies to manipulate financial results in order to make their quarter. In Warren Buffett's words, 'We won't 'smooth' quarterly or annual results: If earnings figures are lumpy when they reach headquarters, they will be lumpy when they reach you'. If opportunities arise that might cause us to sacrifice short-term results but are in the best long-term interest of our shareholders, we will take those opportunities. We will have the fortitude to do this. We would request that our shareholders take the long term view."

## Primära drivkrafter bakom Googles innovationskraft

De två viktigaste drivkrafterna för kontinuerlig innovation inom Google är, enligt dem själva, *företagskulturen* och *individerna*<sup>63</sup>.

Kulturen, företagets gemensamma normer och värderingar stimulerar till innovation. Det sker genom gemensamma förväntningar, generositet och öppenhet kolleger emellan och en strävan att avlägsna hinder för innovation. Om någon tycker att en idé är bra eller intressant kan man arbeta vidare med den tills det är möjligt att bedöma om idén kan göra nytta för kunder eller medarbetare.

Medarbetarna beskrivs som kreativa, smarta och angelägna att engagera sig i innovationer. Den starka kulturen i kombination med intelligenta, generösa och engagerade kolleger utvecklar en stark drivkraft, som får ytterligare energi genom stödjande struktur och processer.

Kulturen stödjer även fortlöpande förbättringar av befintliga produkter och processer. Förväntan på ständig förnyelse och förbättring skapar dynamik. Ett exempel på detta är Googles återkommande inventering och genomgång av projektportföljen som gav upphov till att Youtube, Android och Google TV adderades till sökmotorn. Ett annat exempel är den regelbundet återkommande horisontella planeringen med utgångspunkt i 70-20-10-regeln. Sjuttio procent av tiden läggs på kärnverksamheten, tjugo procent på projekt som är relaterade till kärnverksamheten och tio procent läggs på projekt som inte behöver ha med kärnverksamheten att göra.

En konsekvens av att kulturen och de enskilda medarbetarna är de viktigaste drivkrafterna för innovation inom Google är att deras personalavdelning, People Operation, har fått en strategisk roll. Den skiljer sig från den traditionella "underhållsfunktionen" som det ofta blir frågan om i andra företag. People Operation stödjer organisationen att frigöra medarbetarnas kreativa potential. Det sker inte bara genom att utveckla olika instrument för att hitta och välja "rätt" personer. Man utvecklar också organisationsstrukturen, prestations-, kompensations- och incitamentsystem samt system för lärande som ger medarbetarna stöd att förverkliga både företagets och sina egna mål. För att underlätta förnyelse håller man dessutom nyanställda ingenjörers arbetsbeskrivning flexibel i sex månader. Man förväntar sig också att medarbetarna ska byta befattning med en frekvens av 18–36 månader.

## Hur bygger Google sin innovationsförmåga?

Googles innovativa förmåga, tillsammans med mycket kraftig tillväxt, kan inte förklaras med någon eller några enstaka delar, även om företagskulturen och individerna pekades ut som extra viktiga i intervjuerna.

Google har utvecklat en väl integrerad managementmodell, där de olika beståndsdelarna samverkar och stödjer varandra för att tillsammans skapa en miljö som understödjer vikten av innovation<sup>64</sup>. Företagskulturen fungerar som en medveten grund, en själ, i allt som företaget gör – från rekrytering, ledarskap och kompensationsystem till uppbyggnad av varumärke och stödjande strukturer och processer.

Nedan följer en beskrivning av Googles managementmodell och dess olika beståndsdelar. Grundarna spelade en viktig roll i uppbyggnaden av denna *managementmodell för kontinuerlig innovation*, så låt oss börja med att titta närmare på grundarnas och företagsledningens roll.

## Grundarnas och företagsledningens roll

Många företag formulerar visioner och affärsidéer. Inte sällan kommer de att användas som företagets slogan – något som ska låta bra, men som kan tolkas av var och en efter tycke och smak. I många fall minns inte medarbetarna, eller cheferna för den delen, visionens lydelse eller affärsidén i dess detaljer.

På Google tar man tillvara potentialen i visionen och affärsidén på ett helt annat

sätt. Visionen och affärsidén är ständigt närvarande, den lever i den dagliga verksamheten. Ledning och chefer arbetar medvetet och konsekvent med att förmedla affärsidén så att alla dels ska uppfatta den på samma sätt, dels ska kunna använda den som underlag för självständiga beslut. Den enskilda medarbetaren ska ha förståelse för hur hans eller hennes arbetsuppgifter är relaterade till företagets affärsidé. Detta är grunden till att medarbetare inom Google kan få stort mandat att fatta beslut på egen hand, jämfört med medarbetare i företag som inte har skapat en sådan förståelse bland sina medarbetare.

## Vision, affärsidé och värderingar fastställs av grundarna

Larry Page och Sergey Brin spelar båda betydelsefulla roller i att skapa miljön som driver fram innovationer inom Google. Redan från början satte de upp två primära mål: dels att organisera all information i världen så att den blir tillgänglig och kan användas av alla, dels att bygga upp världens bästa företag att arbeta i.

År 1997, när de båda var studenter på Stanford, uttalade de vad som skulle komma att bli utgångspunkten för deras filosofi genom att kommentera några av bristerna i dåtidens sökmotorer som levererade alltför många matchningar med undermålig kvalitet. Page och Brin menade att de hade byggt en storskalig sökmotor som klarade av att hantera många av bristerna som de befintliga systemen var behäftade med. Vidare uppvisade grundarna en stark tilltro till en mer långsiktig inriktning för företaget genom sin avsiktsförklaring i samband med att bolaget introducerades på börsen 2004. I avsiktsförklaringen redovisades Googles långsiktiga inriktning och långsiktighetens möjliga konsekvenser i ett kort perspektiv. Här motiverade man också varför medarbetare skulle ha rätt att använda tjugo procent av sin tid för egna initiativ vid sidan av sina ordinarie arbetsuppgifter. Man meddelade också att grundarna, tillsammans med den nye vd:n Eric Schmidt, skulle dela på ledarskapet i Google.

Det var alltså tydligt redan från början att grundarna inte planerade att bygga ett bolag baserat på traditionellt tänkande. En förutsättning för att skapa denna företagsmiljö var att vara selektiv i valet av medarbetare. Varje persons värdegrund och erfarenhet betonades särskilt och granskades av grundarna personligen under de två första åren. År 2010 var Larry Page fortfarande engagerad i rekryteringsarbetet.

För att kunna skapa sin unika miljö ville grundarna undvika import av vad de an-

såg vara dåliga vanor från andra företag. Därför rekryterades många nya medarbetare de första åren direkt från universitet, och inte de med företags erfarenhet. Med tiden har detta förändrats. Men man är fortfarande mån om att nya medarbetare inte ska ha hunnit bli alltför specialiserade. Man söker hellre individer med stor potential, än individer med många års erfarenhet inom ett specifikt område.

För att bibehålla kulturen som skapades under de första åren inrättade man 2005 en befattning med titeln Chief Cultural Officer. Syftet var att både understryka kulturens betydelse men också att hålla fast vid och vidareutveckla Googles unika företagskultur.

## En engagerad och konsekvent styrelse och företagsledning

Grundarna är aktiva i verksamheten och de flesta i ledningen har funnits med i flera år. Det har stor betydelse för företagskulturen som påverkar allt Google gör.

Genom att engagera den både tekniskt och affärsmässigt mycket kompetenta Eric Schmidt som vd år 2001, och dela på ledarskapet tillsammans med honom i ett triumvirat, fick Page och Brin utrymme att fokusera på sådant som de ansåg skulle kräva deras tid och engagemang. Grundarna blev så kallade *presidents* och Eric Schmidt vd. Tillsammans med utvalda *senior vice presidents* utgör de tre i toppen en ledningsgrupp som träffas varje måndag och tisdag för att diskutera ärenden som är viktiga och aktuella för företaget.

Att grundarna är aktivt engagerade i företaget, men inte tog en vd-post initialt, gav dem möjlighet att ägna sig åt långsiktiga projekt. De fungerar också som motkraft till dem som helt uppslukas av dagsaktuella problem. Page och Brin kan istället driva på utvecklingen av framväxande områden. En av de intervjuade uttryckte vikten av detta tydligt: "Jag tror att om man ska värdera något nytt i en verksamhet med 30 000 människor och en miljard dollar i omsättning, kommer man alltid att misslyckas. Det är en fråga om momentum, eller hur? Du kan inte jobba mot momentum. Enda sättet att lyckas är att ha en annan lika stark kraft ... det är ett fysikaliskt problem, eller hur? En kraft med samma styrka som en miljard-dollar-organisation. Om ett tåg drar 99 vagnar, vilken kraft kan förändra riktningen på denna kraft? Men om man tar de båda grundarna så är de en häpnadsväckande motkraft. Och jag tror att deras position är bra och att det är vad de försöker göra. De vill vara den där motkraften."

Grundarna stimulerar och utmanar ingenjörer och produktchefer att tänka stort.

De delar kontor med olika grupper av ingenjörer och diskuterar aktivt och skissar på nya möjligheter. De är också engagerade i rekryteringsprocessen och deltar i TGIF-möten (Thank God It's Friday) med medarbetare på fredagar. Samtliga TGIF-möten spelas in på video så att alla medarbetare världen kan ta del av samma information. Då Eric Schmidt var vd bestämde Page och Brin sin egen dagordning. Det skapade stor uppmärksamhet bland medarbetarna när grundarna valde att personligen delta på vissa möten och forum. Medarbetare kände sig speciella och de personliga kontakterna stimulerade också medarbetarnas motivation.

Stabiliteten i styrelsen och företagsledningen vad gäller värderingar och inriktning samt styrelsens och ledningens engagemang för verksamheten har haft en positiv betydelse för Google. Till exempel var styrelseledamoten John Doerr från Kleiner Perkins Caufield & Byers aktiv när man införde ledningssystemet Objectives and Key Results (OKR). Utöver gemensamma och konsekventa synsätt och värderingar har Google betonat vikten av gruppdynamik i högsta ledningsgruppen och utvecklat denna dynamik över tiden bland annat med hjälp av externa, erfarna rådgivare.

### **SAMMANFATTNING**

Googles *vision* – ”att förändra världen” avgränsas av *affärsidén* – ”att göra all information lättillgänglig för alla människor”. Visionen och affärsidén engagerar medarbetarna och stimulerar till långsiktighet, innovation och framtidsorientering. Googles grundare markerade redan från början denna långsiktighet. Grundarnas affärsidé, eget engagemang och passion för nya tekniska möjligheter, tillsammans med en hög grad av kontinuitet i ledning samt starka personliga värderingar om hur man bäst bygger och driver ett företag, utgör fundamentet till Googles managementmodell.

## **Kulturen styr den dagliga verksamheten**

Värdegrunden för Googles managementmodell är företagets kultur. Begreppet kultur är något som de flesta har hört i företagssammanhang. Men begreppets faktiska betydelse varierar lite beroende på vem man frågar. Därför inleds detta avsnitt med att en kort definition av kultur såsom det används i den här boken.

Företagskulturer<sup>65</sup> styr medarbetarnas förväntningar och hur de relaterar till varandra inom organisationen, till andra delar av företaget och till externa kontakter

som kunder, leverantörer och till de samhällen som företaget är verksamt i. En stark kultur<sup>66</sup> är väl integrerad. Det betyder att de beståndsdelar som inverkar på kulturen samverkar aktivt och stödjer varandra. I en väl integrerad kultur bygger medarbetarnas tänkande och handlingar på en uppsättning värderingar som sinsemellan är stödjande och som alla medarbetare är solidariska med. Att vara solidarisk med värderingarna innebär att var och en tar ett personligt ansvar för att upprätthålla dem. Värderingarna förs vidare till nya medarbetare i en socialiseringsprocess<sup>67</sup>.

Nya medarbetare introduceras i organisationskulturen genom två parallella processer: *socialiseringsprocessen* som gör människorna "likadana", de ska ha samma normer och värderingar samt *individuationsprocessen*<sup>68</sup> som gör människorna "olika". Individuationsprocessen i ett företagssystem för kontinuerlig innovation stödjer den enskilda medarbetarens utveckling till en självständig<sup>66</sup> individ. Socialiseringsprocessen ska stödja *samverkan* mellan individerna. Grunden i en väl integrerad företagskultur för kontinuerlig innovation är alltså självständighet, samverkan och ständig utveckling<sup>70</sup>.

Både socialisering och individuation kräver erfarenhetsbaserad inläring. Man kan informera om normer och värderingar, men förståelsen för vad de innebär för var och en kan bara utvecklas genom vars och ens egna erfarenheter. Dessa erfarenheter förmedlas till individen genom återkoppling. När en ny medarbetare tolkar en situation "rätt" och handlar enligt kulturens normer, då får han eller hon förstärkande återkoppling. Den som bryter mot normerna eller visar att han eller hon inte har förstått dem får bromsande, korrigerande återkoppling.

Google hanterar dessa båda processer på ett medvetet sätt, kanske mer medvetet än något annat företag. I de allra flesta företag styr man verksamheten med regler, rutiner och processer. Sådana strukturer finns även inom Google, men i lägre grad än i andra företag. I stället är företagskulturen kontrollmekanism och ett ramverk för styrningen. Normer och värderingar, företagskulturens grund-element<sup>71</sup>, speglar sig i företagets faktiska beteende och olika artefakter, till exempel Googles färgglada och lekfulla kontor.

## En företagskultur enligt grundarnas värderingar

Som nämnts tidigare utvecklades företagets värdegrund under de första åren. Redan åren 2000-2001 formulerades en uppsättning värderingar, som då kännetecknade Google och som man menade skulle vara vägledande för företagets vidareutveckling<sup>72</sup>. Affärsidén och värdegrunden var viktiga skäl för medarbetare att söka sig till Google som ett förstahandsalternativ.

Värdegrunden har förblivit viktig över tid. Några smärre justeringar har genomförts, men i huvudsak är värdegrunden fortfarande densamma. Varje nyanställd måste ”passa in i” företagskulturen så kallad *googliness*. En medarbetare som uppträder på ett sätt som väl matchar företagets normer och värderingar kallas *googley*. Om man ska ha framgång inom Google måste man vara *googley*, det vill säga man måste bete sig i enlighet med Googles värderingar. I några intervjuer framkom det att man använder termen *googley* nästan dagligen, men någon gemensam definition har inte funnits förrän helt nyligen. Definitionen lär byggas på elva dimensioner, där följande egenskaper verkar ingå: bra akademiska prestationer, entreprenöriell, nyfiken, ifrågasättande av status quo, energisk och drivande, opolitisk, otålig, ödmjuk, lagspelare, självgående, passionerad för internet, förändringsbenägen, respektfull och vänlig. En medarbetare som motsvarar dessa kännetecken är *googley* i sina kollegers ögon. Begreppet används i rekryteringsprocessen och i den fortsatta socialiseringen av medarbetare. På så sätt ska man säkerställa att man har medarbetare vars värderingar och handlingar stämmer med företagskulturens.

Genom användningen av begreppet *googley* blir kulturen levande och till ett dagligt rättesnöre som förstärks av kollektivet inom företaget.

Att tänka och bete sig enligt Googles normer och värderingar är så viktigt att när medarbetare inte förstår innebörden och omsätter den i tanke, ord och handling låter man inte problemet vara. I stället talar man med medarbetaren och parar ihop henne eller honom med en mentor som kan vara en bra förebild. Man följer upp medarbetarens resultat kvartalsvis och ger feedback<sup>73</sup>. Om detta inte hjälper får personen lämna Google.

Chefer förväntas fungera som kulturella ambassadörer. De ska vara förebilder för sina medarbetare. Googles Chief Cultural Officer (CCO) har ett övergripande ansvar för kulturen och till sin hjälp har han eller hon ett antal kulturteam runt om i världen.



Enligt CCO ger Google sina ledare frihet att anpassa företagskulturen<sup>74</sup> till sina lokala förutsättningar så att kulturen passar just deras verksamhet. Dessa subkulturer måste dock stämma överens med de grundläggande värderingarna.

Det framgick tydligt att Google har byggt sin managementmodell på ett sådant sätt att varje beståndsdel stödjer och stärker den kultur som man internt är så mån om att bevara. Att man lägger ner så stor omsorg på att bevara en viss kultur ger enskilda medarbetare en tydlig värdegrund för självständiga beslut. Förståelsen för kulturen och dess värderingar som medarbetare har internaliserat, minskar och eliminerar i många fall behovet av formella regler och instruktioner.

FIGUR 2:1. IDENTIFIERADE ATTRIBUT I GOOGLES FÖRETAGSKULTUR



## Googles företagskultur

Avsnittet om Googles kultur i den här boken är baserat på vad intervjupersonerna själva tog upp vid frågan om vad som kännetecknar företagskulturen inom Google. Intrycken presenteras här i fyra kategorier: fokus, ambition, samarbete och samverkan, samt etik<sup>75</sup>, se figur 2:1.

### KATEGORI 1. FOKUS

Inom kategorin *Fokus* finns sex underrubriker: *organisera all världens information, betydelsen av att anställa rätt personer, fokus på innovation och användare, generöst utrymme för medarbetares självständighet, 70-20-10-regeln, och ingenjören är kung.*

#### 1. *Organisera all världens information*

Affärsidén, *att organisera all världens information*, fungerar som ett mantra, ett övergripande mål för samtliga medarbetare. Alla är medvetna om uppdraget och många använder det dagligen som underlag för prioriteringar<sup>76</sup>. Detta framkom i uttalanden som ”Google är inte ett vanligt företag, Google är ett kall.” Att affärsidén kräver innovation upplevdes som helt naturligt.

#### 2. *Anställ rätt personer*

Gång på gång tog man upp de enskilda individernas betydelse för Googles innovationsförmåga. Intervjupersonerna talade om hur oerhört smarta och ändå blygsamma arbetskamrater de mötte när de kom till Google och att detta gäller hela företaget. Dessutom var kollegerna öppna och generösa med sitt kunnande<sup>77</sup>. Individiden ansågs vara en mycket betydelsefull påverkansfaktor på kulturen, därför ansåg man att rekrytering är en strategiskt viktig process inom Google.

#### 3. *Innovationsmotor och fokus på användaren*

Innovation är en nyckelkomponent i Googles kultur och något man systematiskt förvaltar och vidareutvecklar. En intervjuperson beskrev bolagets fokus på innovation så här:

”Affärerna finansierar verksamheten, men affärerna är inte kärnan. Kärnan är affärsidén att organisera all världens information... och i ett vidare perspektiv handlar det om att vara en innovationsmotor. --- Våra grundare är fantastiska visionärer... de är verkligen engagerade för innovationer och de vill se snabbhet och skalbarhet. --- De vill också att vi ska tänka stort, röra oss snabbare, avstå från småskalighet och bidra till fundamentala förändringar i världen.”

Det gäller alltså att organisera information, men också om att göra den användbar för alla. ”Alla är inställda på att våra produkter ska göra människors liv bättre.” Att bära med sig en känsla av meningsfullhet är djupt förankrad hos medarbetarna inom Google och kulturen är mycket viktig för att betona detta. ”Vi delar en tro på att vi kan förändra världen.”

#### *4. Individuell självständighet*

Den individuella friheten och respekten för denna underströks av många. Det finns stort utrymme för den enskilde individen att ta plats och uttrycka sig själv. Varje chef leder – på sitt eget sätt – den verksamhet han eller hon ansvarar för. En nödvändig grund för denna frihet är att det finns gemensamma ”spelregler” som alla är solidariska med.

#### *5. 70-20-10-regeln*

”Du har aldrig tillräckligt med tid på Google – vi fokuserar sjuttio procent på kärnverksamheten, tjugo procent på uppgifter som är relaterade till kärnverksamheten och tio procent på allt annat.” Budskapet är alltså att koncentrera insatserna på det som företaget anser vara kärnverksamhet, men se till att det finns utrymme för annat som kan vara kopplat till kärnan men inte behöver vara det. I flera fall berättade intervjupersonerna om att de övriga uppgifterna (tjugo-procents- och tioprocentprojekten) utfördes på medarbetarnas egen tid, utanför ordinarie arbetstid. Detta upplevdes inte som något negativt. Projekten baserades på medarbetarnas fria vilja och passion för uppgiften.

70-20-10-regeln nämndes ganska ofta av intervjupersonerna. Det är tydligt att den har en central plats i företagskulturen.

#### *6. Ingenjören är kung*

För att vara ett teknikföretag har Google ett ovanligt mål: Hälften av medarbetarna ska vara ingenjörer. Även när det totala antalet anställda i november 2010 översteg 23 000 gällde femtioprocentmålet. Många av ingenjörerna inom Google har höga betyg och kommer direkt från universitetet. Ambitionen är grundad på en tro att många viktiga innovationer kommer från tekniksidan och att ingenjörer är centrala när det gäller att utveckla innovativa produkter. 2010 hade Google femtio teknikcentrum runt om i världen, vilket enligt Google själva är ovanligt i teknikföretag.

Google startades och byggdes upp av en grupp begåvade programmerare med bak-

grund i datorvetenskap. Därför är det status att vara mjukvaruingenjör snarare än chef inom Google. Idag har detta balanserats något men de flesta av intervjupersonerna menade att tekniken och ingenjörerna är mycket viktiga för Google. En person uttryckte det som "Kärnverksamheten är teknik, företaget drivs av ingenjörer." Betoningen på ingenjörens roll för företagets innovationsförmåga har skapat en miljö där ingenjörerna får stort eget mandat att bedriva innovationsarbete: "Hängivenheten för att fokusera på ingenjörerna ger dem makt att åstadkomma innovativa saker." Ingenjörerna beordras inte att göra något, de arbetar enligt vissa riktlinjer och får uppmuntran. Ingenjörerna har alltså en central roll och idéer är välkomna på utvecklingsavdelningarna. Man för raka diskussioner utan att ledare måste vara involverade. För att stimulera en snabb och effektiv dialog som utmanar ingenjörerna i deras tänkande sitter Page, Brin, och tidigare även Schmidt, med i olika ingenjörsgupperingar.

## **KATEGORI 2. AMBITION**

I vår globaliserade värld vill Google engagera sig i problem och möjligheter som betyder mycket för många. Man vet att dessa problem inte har några enkla och snabba lösningar, därför ger man stort utrymme att pröva sig fram och att lära. Ett antal värderingar identifierades i intervjuerna under denna kategori: tänk stort, ständig förändring, färre och större, utveckla affärsmodellen efter hand, tjugoprocentsregeln, kreativ miljö, faktabaserade beslut, samt internationell och diversifierad.

### *1. Tänk stort*

Nästan alla nämnde *tänka stort*. "Hela idén är att utveckla nya, stora insatser som bidrar till att organisera all världens information." "Det är viktigt för Google att lösa problem som är viktiga för världen." "Vår affärsidé är att stimulera människor att tänka stort och globalt." Citaten ger en bra bild av Googles ambition. När det gäller produkter och teknik handlar det om att göra nytta för många och ta fram produkter som är skalbara. Att aktivt driva en förändring av affärslogiken i en viss bransch ryms också inom ramen för att tänka stort.

### *2. Ständig förändring*

Att aldrig slå sig till ro och njuta av tidigare framgångar är Googles filosofi. Man arbetar ständigt med utveckling<sup>78</sup> och strävar efter att återuppfinna sig själv. "Vi brukar inte hålla fast vid det som fungerar. Vi startar förändringar även om

människor känner sig obekväma och olyckliga i ett kort perspektiv – om vi är övertygade att det är bra för våra användare i ett längre perspektiv.” En medarbetare sa att Google gör om sig själv vartannat år. ”Man börjar på nytt från scratch – en ny plattform – och motiverar det med att det gagnar våra kunder.”

### 3. Färre och större

Några intervjupersoner tog upp något av en paradox i Googles innovationskultur. Det finns en allmän uppfattning om att antalet möjligheter är mycket större än resurserna man skulle behöva för att ta tillvara dessa möjligheter. Det finns alltså aldrig tillräckligt med tid och resurser för att göra allt, så man måste bestämma sig för vad som verkligen är stort och kan ha stor betydelse för många – samtidigt som det finns ”hundra miljoner saker att göra.” I Google trycker man alltså på att begränsa sig till några få, verkligt betydelsefulla insatser. Page och Brin har också sagt, enligt flera intervjupersoner, att de inte kan se någon fördel med att ta fram me-too-produkter, sådant som någon annan redan gör<sup>79</sup> – även om man tror att Google kan göra det bättre.

En betydelsefull insats behöver dock inte vara radikal utan kan vara en viktig förbättring, såsom AdWords som skapar stor nytta för annonsörer.

### 4. Utveckla affärsmodellen efter hand

Inom Google förväntas man koncentrera sig på användarnytta tidigt i utvecklingen av ett projekt. Till en början lämnar man frågan därhän hur Google ska tjäna pengar på innovationen. Om den nya produkten erbjuder en tillräckligt betydelsefull användarnytta tror man att den kommer att generera intäkter efter hand. Medarbetare som utvecklar något radikalt nytt får stöd av företagskulturen att koncentrera sig på detta. Man vill som sagt undvika me-too-produkter och man förväntar sig att medarbetarna ska skapa något som ger helt ny eller förbättrad användarnytta. Man är övertygad om att så snart en produkt eller tjänst har tillräckligt många användare, kan man koppla på nästa kreativa steg och utveckla en affärsmodell som genererar intäkter.

Google tänker på samma sätt när det gäller innovationer som de köper in från andra företag, till exempel Android och YouTube. Även i dessa fall förfinades affärsmodellen efter att tekniken hade bevisat sin nytta i termer av antal användare.

### 5. Tjugoprocentsregeln

Tjugoprocentsregeln tjänar som en viktig symbol för Googles innovativa klimat, både internt i företaget och externt. Inom Google är *tjugo-procent* ett begrepp för

att förmedla företagets fokusering på innovation och dess tilltro till enskilda medarbetares förmåga. Två personer sa att "Tjugo-procent är förvisso en viktig del i Googles kultur men kulturellt är den viktigare som en symbol än som faktum."

2005 kom hälften av alla nya idéer från tjugo-procent. Från början gällde regeln bara för ingenjörer, numera gäller den alla medarbetare, som en symbol för företagets förväntan att varje medarbetare ska bidra med innovationer.

Tjugo-procentsregeln ger ingenjörerna rätt till, och övriga medarbetare möjlighet att, använda tjugo procent av sin tid för att utveckla en egen eller någon annans idé så att idén kan presenteras som ett koncept eller prototyp. Ingenjörens chef får inte hindra medarbetaren att använda sina tjugo procent men kan kräva att tjugo procent arbetet läggs åt sidan tillfälligt, till exempel vid hög arbetsbelastning.

Googles tjugoprocentssidéer utvecklas i en miljö där initiativtagaren tar kontakt med kolleger för att få stöd och synpunkter. När förslaget är accepterat av kolleger är det moget att presenteras för chefen eller ett innovationsforum för vidare bearbetning. Då är det alltså redan en produkt av den så kallade massans vishet<sup>80</sup>. Om förslaget accepteras och får fortsatt finansiering beror bland annat på hur uppbackat det blivit av kolleger under tjugoprocentfasen. Flera välkända produkter började som tjugoprocentssidéer, till exempel Gmail och News.

#### *6. Kreativ miljö*

Besökare på Googles huvudkontor i Mountain View, eller på filialerna i Stockholm eller London, möts av klara färger i rött, blått, grönt och gult. Luftiga lokaler med leksaker som bollar, klätterväggar, gungor och färggranna cyklar samt tekniska prylar i en salig blandning. Där finns restauranger som serverar näringsriktiga maträtter från olika delar av världen – och allt gratis. De är fullsatta vid lunchtid och tjänar också som mötesplatser för idéutbyte mellan medarbetare från olika delar av företaget. I den här miljön vandrar medarbetare runt med sina bärbara datorer, vilket bidrar till intrycket att här råder både allvar och lek. Här diskuteras också tjugoprocentssidéer som initiativtagaren kan söka stöd för bland hugade kolleger. Känslan av att befinna sig på campus vid ett universitet är mest utpräglad på huvudkontoret i Mountain View, men formgivning och färgsättning av lokalerna är densamma på alla kontor.

#### *7. Faktabaserade beslut*

Intervjupersonerna påpekade att Google har en faktadriven kultur. "Det är väldigt



De kilometerlånga rørsystemen i Googles datahall i Douglas County (Georgia, USA) är målade i olika färger. Det gör det möjligt för personalen att hålla reda på de olika kylsystemen. Foto: Connie Zhou

viktigt inom Google att drivas av fakta.” Några menade att fokuseringen på faktabaserade beslut var ett resultat av företagets starka ingenjörskultur. Alla beslut som kan baseras på fakta, ska baseras på fakta. I den mån man inte kan kvantifiera sitt beslutsunderlag kan man förmoda att denna brist kan kompenseras med sakliga motiv. En företagskultur där kraven på saklighet är höga är också en trygg miljö för människor att arbeta i. Där förekommer inte nepotism och godtycklighet; det skapar istället en social miljö där beslut fattade på faktaunderlag ger en känsla av rättvisa och korrekthet.

Även beslut som rör humankapitalet ska bygga på fakta och därför engagerade Google på ett tidigt stadium högutbildade personer med doktorsexamen inom organisationsutveckling. Deras uppgift är att analysera uppgifter man har samlat in om potentiella och aktuella medarbetare. Det har resulterat i ett närmast vetenskapligt sätt att se på personal- och organisationsfrågor<sup>81</sup>.

#### 8. Internationell och diversifierad

De flesta intervjupersoner beskrev Google som ett utpräglat internationellt och diversifierat företag. Dels vill medarbetarna själva se sitt företag som internationellt, inte som amerikanskt, dels strävar man efter att ha en internationell pool av medarbetare, som ska vara diversifierad för att stimulera hög grad av kreativitet. Förutom en tro att diversifiering påverkar företagets kreativitet positivt, vill Google undvika de blinda fläckar som kan uppkomma om medarbetarna, demografiskt och personlighetsmässigt, representerar endast delar av användarna.

### KATEGORI 3. SAMARBETE OCH SAMVERKAN

Att anmäla sitt intresse att medverka i ett projekt som en kollega har ansvaret för är *samarbete*. Att ta ett personligt och ömsesidigt ansvar för ett gemensamt mål är *samverkan*<sup>82</sup>. Samarbete och samverkan är alltså kvalitativt olika. Skillnaden gäller ansvaret för resultatet. När ett team, som inom Google består av några få personer, får ett uppdrag är uppdraget och ansvaret för resultatet *gemensamt* och *ömsesidigt*<sup>83</sup>. Detta kräver inte bara samarbete utan också samverkan. Under denna kategori finns fem rubriker: öppenhet och tillit, snabbt och skalbart, risktagande och passion, ödmjuk och entreprenöriell samt självorganisering och rättvisa.

#### 1. Öppenhet och tillit

Öppenhet ansågs vara ett kärnvärde. Som nyanställda hade de flesta blivit förvånade över den öppenhet de mötte inom företaget. ”Vi är extremt transparenta och



öppna i vår kommunikation... idéer kommer från människors kollektiva vishet”. Även personer på mycket hög nivå finns tillgängliga för frågor och praktiskt taget all information finns tillgänglig för den som är anställd. Intrycket förstärktes ytterligare vid TGIF-mötena där varje medarbetare förväntas närvara och där ledningen och grundarna delar med sig av det som är intressant för företaget. Därefter svarar de på frågor.

De flesta medarbetare arbetar i öppna landskap och de få som har rum med dörr förväntas ha dörren öppen – allt för att underlätta intern kommunikation.

Sedan Google blivit ett storföretag, som är introducerat på börsen, finns regler som man är ålagd att följa och det finns information som man är förhindrad att lämna ut med hänsyn till ägarna. Men TGIF genomförs fortfarande varje fredag även om man inte längre kan få in alla 30 000 medarbetarna på samma kafé. För att göra mötena tillgängliga för medarbetare i alla länder, filmar man TGIF och sänder ut. Nya medarbetare uppmanas att delta personligen i TGIF för att snabbt bli aktiva i den öppna kulturen.

Öppenheten syns också i praktiken. Om en medarbetare behöver någon typ av information ska andra vara beredda att ställa upp och leverera – helst utan dröjsmål. En medarbetare som arbetade tillsammans med kolleger i Asien berättade att han är beredd att leverera information fram till midnatt eftersom kolleger i Asien ofta har behov av informationen redan påföljande dag. Ledare inom Google håller på den öppna dörrens politik och är snabbt tillgängliga för den som vill ha kontakt. Men medarbetaren ska vara väl förberedd och fatta sig kort. Den platta organisationen medför att chefer har ständig brist på tid, därför ställs krav på medarbetare att de ska vara snabba och genomtänkta i sina möten.

Den campusbetonade arbetsmiljön speglar grundarnas värdering av personliga och informella möten för att underlätta att nya idéer kommer fram och möts. För att vara ett internetbaserat programvaruföretag är den starka tron på personliga möten lite udda. Idealet är att alla medarbetare vistas och verkar i den kreativa campusmiljön. Nu låter detta sig inte göras när företaget har många kontor spridda över hela världen men bristen kompenseras med Googles egna verktyg såsom Google+ Hangout. På så sätt kan man både se och höra varandra i stora eller små rum beroende på vilket behov man har och globala team med medlemmar i olika länder kan ha kontakt med varandra dagligen. Avståndet får alltså inte vara ett hinder för den personliga kontakten.

Begrepp som *generösa mandat att handla självständigt, tillit och uppskattning* förekom ofta i intervjuerna. En person sa ”det är medarbetarna som på något sätt driver verksamheten i företaget.” Den innebär också att förväntningar och krav är höga på medarbetarna.

En starkt bidragande faktor till öppenhet och förändringsbenägenhet är att medarbetarna känner sig trygga och uppskattade. ”Google vill ta vara på sina medarbetare och se till att de känner sig uppskattade genom sina vardagliga insatser. Vi får absurd (bra) service...”. En annan berättade om sina erfarenheter från den allra första tiden som anställd: ”Det var fantastiskt att se hur man fäste avseende vid medarbetares uppfattningar och omdöme. Man får stort eget ansvar redan från första dagen. Man har ett skyddsnet – men också massor av egen kontroll från allra första början.”

### 2. *Snabbt och skalbart*

Google tar fram produkter för marknaden genom att arbeta så fort som möjligt. ”Vi börjar i liten skala, lanserar, tar reda på vad som fungerar och vad som inte fungerar, förbättrar och gör om. Lansera snabbt, försök inte att göra allt rätt från början.” Det underliggande antagandet är att det blir svårare att ändra en produkt när intäkterna börjat komma in. Därför går innovationsprocessen mycket fort och får stöd av programvaror som snabbar på produktutvecklingen. Det är viktigt att arbeta snabbt, men det är också viktigt att lansera skalbara produkter. Därför har Google en infrastruktur och verktyg som stödjer utveckling av produkter som kan användas av miljontals användare.

### 3. *Rishtagande och passion*

I Googles innovationsförmåga ingår rishtagande. Det förväntas att medarbetare ska ta risker – hur ska verksamheten annars utvecklas?

Också Googles kultur tillåter rishtagande: ”Jag jobbade med ett projekt som hade kostat tiotals miljoner dollar utan att vi hade en konkret idé om hur vi skulle tjäna pengar på det.” En ledare belönade en medarbetare som misslyckats med ett projekt, just därför att personen åtminstone hade vågat ta risken.

Att känna passion för jobbet, för användarna och för att göra betydelsefulla insatser nämndes ofta i intervjuerna. En medarbetare med en imponerande meritlista, beskrev det som ”om du känner passion för något tror jag att det aktiverar mer kreativitet, det är något som du gör för att du gillar det, snarare än för att det är din arbetsuppgift. Passionen driver verkligen på innovationer.”

Passionen sprider sig också utanför det direkta arbetet, från att bidra till ekosystemet till samhället i stort. De flesta av intervjupersonerna nämnde också passionen för teknik och internet, oavsett vilken del av företaget de var verksamma inom, försäljning, marknad, finans eller personalavdelning.

Passionen är alltså ett kännetecken för Google och förmodligen en nyckelfaktor bakom att både ledning och medarbetare fortsätter att ta risker och underhålla innovationskraften.

#### 4. Ödmjuk och entreprenöriell

Som anställd inom Google förväntas man vara ödmjuk mot kolleger, medarbetare och externa samarbetspartner. Även ord som *litet ego* och *opolitisk* förekom ofta i intervjuerna. Följande citat formulerar inställningen: "Varje individ här är fantastisk ... alla känner att de andra är bättre. Trots detta är personers ego väldigt litet ... det skapar en otrolig styrka – otroligt duktiga människor som är opolitiska och dessutom har ett litet ego." Förutom att vara anspråkslösa förväntas medarbetare vara *scrappy*. Att vara scrappy innebär att man är entreprenöriell, att man tänker strategiskt och agerar för att få igång saker genom att ta tillvara möjligheter och resurser på ett smart sätt för att skapa värden för företaget.

#### 5. Självgörelse och rättvisa

Alla medarbetare förväntas kunna vara ledare, ta egna initiativ, ha ett måttligt behov av stöd från sin chef, klara av att ta kontakt och utveckla samarbete och samverka med andra och att åta sig ganska betydande uppgifter redan från början. Man förväntas också vara innovatör, att alltid sträva efter att förnya det som finns och vara beredd att driva sina idéer internt. Medarbetare bedöms regelbundet vad gäller förmågan att prestera och ta nya initiativ.

Denna förväntan kommenterades av intervjupersoner: "På Google kan du åstadkomma resultat som du inte kan göra någon annanstans." Förväntan på medarbetarna fungerar både som en intern motivationsfaktor för medarbetare och som en viktig del av varumärket utåt för att attrahera nya, innovativa medarbetare.

Googles återkoppling till varje medarbetare baseras på så kallad 360-gradersfeedback för att följa upp medarbetares prestationer och deras *googliness*. Genom att utgå från kollegers och chefers uppfattning om en individ får företaget underlag att rättvist bedöma en medarbetare utifrån hans eller hennes prestation samt deras behov av vidareutveckling och lämplighet för befordran. Varje medarbetare bör leva upp till förväntan (som sätts i samband med fördelningen av individuella

OKR-utvärderingar) och gärna överträffa den varje kvartal. Några såg detta system, baserat på både prestation och kollegial bedömning, som en del av Googles kultur.

#### **KATEGORI 4. ETIK**

”Gör inte skada och bidra till samhället.” är Googles etiska riktlinjer.

*Att inte göra skada* kan tyckas självklart och något som bara sägs för att låta bra. Men på Google finns det substans bakom orden. Det är en tydlig värdering som ligger till grund för prioritering och beslutsfattande på alla nivåer. Grundarna lyfte fram denna kärnvärdering inte bara inom företaget utan också externt. I avsiktsförklaringen till blivande ägare i samband med börsintroduktionen 2004 framgick det tydligt. Tolkningen av ”gör inte skada” har modifierats något över tiden, men kravet på ärlighet är fortfarande lika starkt. Flera nämnde till exempel strävan efter integritet i Googles produkter. Sökmotorn ska vara fri från annonser, den ska vara objektiv och det ska inte vara möjligt att mixtra med den för folk vars avsikter inte överensstämmer med Googles värderingar.

Ett annat exempel är rekryteringsprocessen där de etiska värderingarna kan testas i samband med intervju. När sökande kommer till anställningsintervjuer kan de få frågor som belyser denna etiska grund. Om de inte håller måttet är de inte välkomna. Värderingen är djupt förankrad hos alla, därför är det troligt att den också ligger i linje med medarbetarnas personliga värderingar.

”Gör inte skada” kan också tolkas som en önskan att bidra till bättre livskvalitet i världen. Det nämndes i flera intervjuer och lyftes fram som något speciellt. En entreprenöriell insats för barn, funktionshindrade, olycksdrabbade och fattiga och för miljön. Även här stod grundarna för initiativet, till exempel i avsiktsförklaringen 2004. Där markerade de att ”Google inte är ett vanligt företag.” och att deras avsikt är att Google ska fortsätta att leva upp till principen att inte göra skada. De strävar efter att Google blir ett företag som arbetar för att världen ska bli bättre.

En av Googles framstående innovatörer noterade att företagets motto ”Vi gör inte skada”, är ett stöd i innovationsarbetet om man vet att man kan åstadkomma en väsentlig förbättring i människors liv: ”... det är inte så att Google uppmanar en att vara kreativ och innovativ för att få fram nya produkter... det blir en del av din egen passion, din självständighet och ditt engagemang för Googles företagskultur.”

## **SAMMANFATTNING: GOOGLES FÖRETAGSKULTUR**

Googles företagskultur är mycket stark och väl integrerad i allt Google gör. Den är baserad på grundarnas egna värderingar och har under åren formats medvetet och konsekvent. Kulturen stödjer den enskilde medarbetaren att förstå företagets fokus, ambitioner, regler för samarbete och samverkan samt kravet på en hög etik. Att vara innovativ, tänka stort, vara beredd på ständig förändring, visa öppenhet och tilltro till individers förmåga, våga ta risker, vara ödmjuk och entreprenöriell samt ha en hög etik är viktiga ingredienser i Googles kultur.

## **Den kreativa individen – en nyckelresurs att kultivera**

Google bygger på en grund av humankapital, från företagsledningen till varje enskild medarbetare, som bidrar till att förverkliga Googles vision och affärsidé. Kärnan bakom Googles innovationskraft är passionerade människor<sup>84</sup>. Frågan är hur Google ska hitta de rätta individerna och hur man ska få in dem i företaget för att vidareutveckla, motivera och leda deras kreativitet i en riktning som är bra för Google. Här följer en närmare beskrivning av företagets stödinsatser: att välja rätt individer, stimulera och belöna medarbetare och att leda dem.

### **ATT VÄLJA RÄTT INDIVIDER**

De flesta intervjupersonerna menade att Googles viktigaste styrka är medarbetarna. Google har förändrat sin rekrytering från att passivt vänta på sökande till att numera söka aktivt efter personer med rätt profil. Företaget kartlägger de talanger man anser sig behöva i framtiden. Själva sökstrategin utvecklas och förfinas fortlöpande.

Rekryteringen är lika för alla, den startar redan med varumärket. 2012 värderades Google som världens näst mest värdefulla varumärke,<sup>85</sup> efter Apple och före IBM. Det innebär att de förväntningar som finns på Google förmodligen också motsvaras av de erfarenheter man får när man kommer i kontakt med företaget. Och när varumärket associeras med innovation kommer innovativa personer att attraheras till företaget.

I de fall då en kandidat blir utvald av Googles särskilda grupp för att identifiera nya intressanta kandidater, intervjuas kandidaten först på telefon och därefter, om han eller hon tar sig vidare, av upp till åtta personer inom Google. För varje sökande tar man fram ett anställningspaket där varje intervjuare dokumenterar sin uppfattning om hur väl den sökande överensstämmer med centralt fastställda

kännetecken. De fyra sökområdena är: kognitiv förmåga, kunskap och expertis inom befattningsområdet, googliness och ledarskapsförmåga. Google lägger ambitionsnivån högt vilket framgår av rekommendationen: ”Idealet är att anställa någon som är bättre än du själv.” Motivet är naturligtvis att ständigt sträva efter att höja företagets genomsnittliga nivå på humankapitalet.

Intervjuare som kan vara kandidatens framtida chef, kollega eller interna kund eller leverantör, ställer egna frågor inom de fyra sökområdena. 2010 använde man inte intelligens- eller personlighetstest. Problemlösningsförmågan testas genom att muntligt presentera ett problem för kandidaten och som han eller hon får en viss tid på sig att lösa. Ett fast frågeformulär skulle omgående hamna på internet och då skulle hela processen bli omintetgjord.

Nästa steg är ytterligare en filtrering som sker av en global rekryteringskommitté. Som ett sista steg granskar en av grundarna, Larry Page, en komprimerad version av alla anställningspaket efter att kommittén har sagt sitt.

Genom denna process i flera steg ökar man sannolikheten för att de personer som man anställer kommer att motsvara Googles önskemål och passa in i företagskulturen. Google försöker också undvika att rekrytera många medarbetare från samma företag. Man vill minimera risken för att subkulturer, som inte överensstämmer med Googles kultur, ska utvecklas. Undantaget från denna regel gäller små entreprenörsföretag som Google har förvärvat. De kan vara kvar som separata enheter en kortare eller längre tid, beroende på hur integrationsplanen ser ut för det enskilda företaget.

Några personer uttryckte farhågor för att rekryteringsprocessen ska resultera i en ganska snäv uppsättning personlighetstyper. De flesta medarbetare kommer från de allra bästa universiteten där de lyckats mycket bra akademiskt. Dessutom känner de alla en passion för teknik och speciellt för internet. Skillnaderna mellan individerna finns i deras personliga intressen som konst, musik och sport, samt i deras livserfarenheter. Farhågan är att en alltför homogen grupp av personligheter genererar för få konflikter, vilket kan inverka negativt på kreativiteten. ”Där många tänker lika tänks det inte särskilt mycket” konstaterade redan Voltaire.

Det verkar dock som om denna uppfattning inte delas av många inom Google. Några opponerade sig kraftfullt och påpekade att Google avsiktligt undviker att få för många medarbetare av samma slag, för att undvika undergrupper och ”blinda fläckar” i utvecklingsarbetet. Det förefaller också som om fokus på toppstudenter

från toppuniversitet håller på att luckras upp och ge plats för en vidare uppsättning kriterier i rekryteringen. Företagets internationella spridning ökar rekryteringen av medarbetare med många nationaliteter och annan utbildningsbakgrund än amerikanska toppuniversitet, det leder till att mångfalden också ökar per automatik.

Något alumniprogram för att hålla kontakt med tidigare anställda fanns inte inom Google 2010, men man hade diskuterat frågan och har nu startat ett sådant program.

### **SOCIALISERING AV NYANSTÄLLDA**

Socialiseringen<sup>86</sup> av den nyanställda påbörjas redan i rekryteringsprocessen då företagets värderingar diskuteras öppet. Nästa steg är att formellt införliva de nyanställda med företagskulturen. Var och en får under ett par dagar genomgå en *Noogler-orientering* där man får lära sig om företagets historia, värderingar, olika funktioner etc. Google har även ett bord reserverat för nyanställda i restauranger på campus, både för att de ska känna sig välkomna och för att ge dem möjlighet att bygga nätverk med andra. Den nyanställdas arbetsplats är utmärkt med en ballong så att andra kan uppmärksamma personen, stanna till och presentera sig. Chefer och personalavdelningen, People Operation, uppmanar alla nyanställda att delta i TGIF-möten på fredagarna. Den nyanställda får också en ”kompis” och en mentor.

Efter den första introduktionsfasen överlåter Google ansvaret för socialiseringen på varje grupp. Det finns skillnader mellan olika grupper på grund av deras arbetsuppgifter och därför sker socialiseringen bäst i den grupp där man har sin tillhörighet. Denna välkomstperiod är viktig för de nyanställda, så Google måste genomföra den på ett bra sätt. I första skedet möter den nyanställda Googles företagskultur på många positiva sätt. Man försöker exponera de nya medarbetarna så naturligt som möjligt och ge dem tid att ta till sig erfarenheterna. De nyanställda förväntas uppträda googley. Om de av något skäl inte gör det, markeras detta tydligt genom socialiseringsprocessen och senare i systemet för utvärdering. Avsikten med den täta användningen av termen googley är att den ska vara självförstärkande och underhålla företagskulturen.

### **INDIVIDUELL UTVECKLING OCH KARRIÄRVÄGAR**

Inom utvecklingsfunktionen har nyanställda ingenjörer inga fasta roller de första sex månaderna. Företaget vill skaffa sig erfarenheter av den nye medarbetaren

som grund för en bedömning av var han eller hon kan passa in bäst. Det ger också företaget en ökad flexibilitet att snabbt sätta ingenjörer på nya projekt. Inom andra funktioner får dock medarbetaren en befattning från början. Tidigare kunde medarbetarna själva välja vad de ville ägna sig åt och söka en egen karriärväg. I Google var man i början inte tillräckligt säker på vad som drev olika människor, därför erbjöd man alla utbildningar åt alla. Det innebar också att var och en var tvungen att ta ett eget ansvar för sin utveckling inom företaget. Nackdelen var att alla inte förstod vad som skulle passa just henne eller honom och då blev det svårt att från företagets sida aktivt ställa saker och ting till rätta. Numera har Google ställt resurser till ledares förfogande så att de kan ge medarbetare ett bättre stöd i deras vidareutveckling.

En person menade att Googles personalavdelning ställer "otroliga program" till medarbetares förfogande för att underlätta utveckling och lärande. Google har också visat sig ha en förmåga att bygga på den enskilda individens starka sidor genom att testa medarbetare i olika roller, både som ledare och i olika specialistfunktioner. I dag finns det två karriärvägar inom Google, en som expert och en som ledare. Från början ville de allra flesta bli experter och utvecklas till en hjälte inom ett visst teknikområde. I dag har man lyft fram ledarrollen och starka interna ledare har visat vad en ledare kan åstadkomma för företaget. Man ser nu att ledare kan ha samma betydelse för utvecklingen som tidigare var förbehållet experter. 2009 instiftades ett ledarskapspris som ytterligare framhäver betydelsen av ledarskap.

### **VETENSKAPLIG SYN PÅ PERSONALFRÅGOR**

Google är ett teknikföretag och ingenjörer är vana att basera sina beslut på fakta. Man ville använda sig av samma slags tänkande när det gäller humankapitalet och företagsledningen hade tidigt en stark önskan att samla in och analysera data som kunde stödja valet av nya medarbetare. 2004 anställde Google därför en person, som disputerat inom organisationsutveckling, med uppgift att samla in data som underlag för frågor som: Varför tar rekryteringen så lång tid? Vilken information ska Google söka efter när man intervjuar sökande? Vilka faktorer bidrar till att en medarbetare blir framgångsrik i sitt arbete inom Google?

Man genomförde en studie för att identifiera bakgrundsdata som samvarierar med medarbetares prestationer. Resultatet av studien utvecklades till ett instrument som har använts i rekryteringsprocessen. På liknande sätt har man



på senare år utvecklat ett instrument för att följa upp ledare och stödja dem att utveckla sitt ledarskap. Data bakom detta instrument samlades in efter att man ställde sig frågan vad som karaktäriserar ledare för mycket framgångsrika grupper inom Google. Åtta karaktäristika ingår i instrumentet. De används även som underlag vid val av årets ledare.

För att ha förmågan att göra egna vetenskapliga studier på den egna organisationen är en tredjedel av Googles anställda inom People Operations<sup>87</sup> disputerade, det vill säga de har en filosofie doktor inom områden som exempelvis organisationsutveckling. Vidare är en tredjedel före detta managementkonsulter och en tredjedel mer klassiska personalvetare.

### **SAMMANFATTNING: DEN KREATIVA INDIVIDEN**

Den enskilde medarbetaren väljs ut efter en mycket noggrann utvärdering i flera steg. Individen bedöms efter kognitiv förmåga, kunskap och expertis inom befattningsområdet, googliness och ledarskapsförmåga. Google söker medarbetare som har goda akademiska resultat, är entreprenöriella, nyfikna, ifrågasätter status quo, är energiska och drivande, opolitiska, ödmjuka, självgående, förändringsbenägna och har en passion för internet. Stor tillit visas till den enskilde individen och kulturen möjliggör en hög grad av individuell frihet, samtidigt som det ställs höga krav på var och en. På grund av övertygelsen om individens viktiga roll för företagets framgång tillämpar Google en vetenskaplig metodik vad gäller personal- och organisationsfrågor.

## Googley-ledarskap

Fokuseringen på individen inom Google leder till en lite märklig uppdelning av medarbetarnas uppfattningar om betydelsen av ledarskap. Några anser att företaget är självorganiserat medan andra menar att ledarskap är viktigt för att skapa en miljö där talangfulla människor kan komma till sin rätt.

Efter kultur och individer ansågs ledarskapet vara viktigast för Googles innovationsförmåga. Men intervjupersonerna hade olika uppfattningar om det dagliga ledarskapets verkliga betydelse för Googles innovationsförmåga. Vissa såg Google primärt som självorganiserat och tryckte på betydelsen av kulturen och individerna. Andra menade att ledare och ledarskap var väldigt viktiga för att skapa en miljö där kreativa individer kan överträffa sig själva. Denna falang menade vidare

att många ledare inom Google inte inser hur viktiga de är för kulturen samt att enskilda medarbetare som inte är ledare har en tendens att undervärdera ledarskapet och inte till fullo förstå hur svårt det kan vara att vara ledare.

Även om ledare förutsätts förvalta kulturen och vara googley, så har var och en stor frihet att vara ledare på sitt eget sätt. Ledarskapet var alltså i hög grad personberoende 2010 då studien genomfördes.

På senare år har Google allt mer betonat ledarrollen som kontrast till rollen som ”stjärningenjör” vilket tidigare var den roll som hade högst status bland ingenjörer. Man instiftade ett ledarpris 2009. Det delas ut till den som lever upp till de åtta goda vanorna (se nästa avsnitt) och som därmed visat sig vara stödjande för att skapa och leda framgångsrika team. Några utmärkta ledare har visat vilket inflytande föredömligt ledarskap kan ha på både teamens och hela företagets prestationer. Det har bidragit till att öka ledarskapets status internt.

Googles ledarskap behandlas under följande rubriker som tillsammans ger en bild av det dagliga ledarskapet: Goda ledares goda vanor, Vägvisare och förebild, Starka ledare är anspråkslösa, Förbindelselänk och samarbete över gränser, samt Anställa eller utveckla ledare?

### **GODA LEDARES GODA VANOR**

En gång varje år värderas varje ledare utifrån åtta goda vanor som definierats av Googles People Operation i ett strategiskt projekt. Det är ett speciellt utvärderingsprogram som förser ledare inom Google med återkoppling, tillsammans med medarbetarundersökningen Googlegeist och den kvartalsvisa 360-gradersutvärderingen<sup>88</sup>. De högre cheferna får dessutom återkoppling genom ett särskilt stödprogram där varje person tilldelas en mentor. Som tidigare nämnts finns också Great Management Award och priset tilldelas den ledare som fått flest nomineringar av medarbetarna. De åtta goda vanorna visas i figur 2:2.

1. *Att vara en bra coach* innebär att man ger specifik och konstruktiv återkoppling, har regelbundna personliga möten med varje medarbetare och utvecklar lösningar på problem som tar tillvara medarbetarnas starka sidor.
2. *Att ge medarbetarna mandat och inte detaljstyra* innebär att balansera mellan att ge frihet till medarbetare och vara tillgänglig för stöd. Ledaren ska också förmedla utmanande uppdrag för att stödja medarbetarna att ta sig an ”stora problem”.

3. Att visa intresse för sina medarbetare är att lära känna dem som människor, inte bara som anställda. En ledare ska se till att nya medarbetare känner sig välkomna och underlätta för dem när de vill byta arbetsuppgifter.

4. Att vara produktiv och resultatorienterad innebär att fokusera på vad man vill att gruppen ska prestera och på hur varje medarbetare ska bidra till målet. En ledare ska stödja medarbetare genom att prioritera arbetsuppgifter och ta beslut som undanröjer hinder.

5. Att vara en bra kommunikatör är att vara medveten om att kommunikation sker i två riktningar, att lyssna och att dela med sig. Man ska hålla möten med alla medarbetare, vara tydlig med gruppens mål, stimulera dialog, lyssna på frågor och känna av vad som bekymrar medarbetarna.

FIGUR 2:2. GODA LEDARES ÅTTA GODA VANOR<sup>89</sup>



6. Att *aktivt stödja medarbetare i deras karriärutveckling* innebär att stimulera breddning av kompetens och utbildning.
7. Att *förmedla en tydlig vision och strategi* är att hålla gruppen fokuserad på mål och strategier samt engagera dem i att diskutera och utveckla gruppens vision och mål.
8. Att *förstå nyckelteknologier* innebär att inneha nödvändig teknisk kompetens för att kunna ge bra råd till sin grupp. Det innebär också att kavla upp ärmarna och arbeta sida vid sida med sitt team när det behövs.

### **VÄGVISARE OCH FÖREBILD**

Flera särdrag i Googles ledarskap är svårfångade. Ledare ska ju stimulera medarbetarens egna motivation så att deras personliga talanger kommer till sin rätt – och det låter sig inte hanteras lika för alla. Det finns dock några inslag som syftar till en mer generell påverkan. Ledare ska tolka och förmedla företagets gemensamma prioriteringar och förvalta målsättnings- och uppföljningsprocesser för arbetsuppgifter och kompetensutveckling, därför behöver ledare ha god förståelse för verksamheten. De ska även kunna engagera sig direkt i teamens arbete. De förväntas också vara förebilder och driva egna innovationsprojekt, till exempel tjugoprocentprojekt, parallellt med sin ledarroll. Sådana projekt följs upp på samma sätt som deras medarbetarens insatser.

Grunden för att ledare ska kunna sätta upp mål är att företagsledningen förmedlar tydliga mål och kvartalsvisa prioriteringar. Ledarna arbetar i en miljö med självgående och motiverade medarbetare så det viktigaste i ledarskapet är att förmedla och klargöra VAD och VARFÖR för sina medarbetare. Även om vägledning är viktigt så måste ledarna klara av att lämna över åt medarbetarna *HUR* de ska gå tillväga. Medarbetarna har stor självständighet men de leds genom den veckovisa rapporteringen, och har sina fem mål specificerade i sina OKR-utvärderingar samt genom enskilda möten med sin chef en gång i veckan, då chefen samtalar med varje medarbetare om hans eller hennes mest angelägna ärenden.

### **STARKA LEDARE ÄR ANSPRÅKSLÖSA**

Intervjupersonerna påpekade ofta att ledare inom Google ska vara ödmjuka och anspråkslösa samt verka för att stödja sina team att prestera bra. I detta ingår att medge egna misstag och ibland säga till sina medarbetare att "det är inte jag utan du som har kunskaperna som krävs för detta." Detta ledarskap ställer särskilda krav på individer, som kanske från barnsben varit vana vid att alltid själva vara

duktiga, men som i egenskap av ledare i stället ska bli skickliga att stödja andra att utmärka sig. En person uttryckte det som att ”man måste kunna disciplinera sig själv för att stödja andras självständighet och ge sitt team möjlighet att lysa.” En återkommande kommentar var att ledare inom Google har en speciell ”stil”<sup>90</sup>. De ska stödja sina team samtidigt som de inte ska vara i vägen för dem. En medarbetare sa att hans chef gav honom ”ett mycket långt koppel”, men att chefen samtidigt var mycket tillgänglig. När han någon gång bad om hjälp fick han det på ett positivt sätt.

En chef beskrev att ledarskap för innovativa team handlar om att ge medarbetarna begränsade resurser men att stimulera dem att pröva sig fram till något de verkligen tror på. Han sa att han gav medarbetarna sitt stöd även när han inte riktigt förstod vad de höll på med. Om han i sin bedömning skulle åsidosätta deras uppfattning skulle det förmodligen kunna bli ett hinder för deras innovationsförmåga. Detta sätt att agera ligger i linje med företagets policy att stimulera chefer att stödja sina team. Det finns ju en naturlig lust för innovationer hos många av Googles medarbetare, även om de kämpar för att hitta tid för innovationsarbetet.

När ett team har arbetat med en idé kommer de till en punkt där de behöver ha mer resurser för att komma vidare. Som ledare ska man då fråga sig om teamets medlemmar tror tillräckligt mycket på sin idé, om de är passionerade för den och om de lyckats mobilisera en tillräckligt stor stödgrupp. De kolleger som tror att idén är stor och betydelsefull kommer att ställa upp och bli deltagare i projektet. Att kunna mobilisera en stor supportergrupp är det bästa sättet att ge projektet en flygande start. Därför påverkar kollektivet, massan<sup>91</sup>, beslut som bygger på kreativt arbete i team. Chefens roll blir då, enligt några intervjupersoner, att ge stöd och resurser samt att skala upp en innovation regionalt och globalt så att den blir användbar för en större grupp användare.

Ledares insatser för att påverka medarbetare att ta ut svängarna och ta större risker kopplades till att det finns stor tolerans för misslyckanden inom Google. Flera nämnde företagets värderingar i termer av ’tänka stort’ och tänka ’skalbar teknologi’ som en naturlig utgångspunkt för att närma sig innovationer.

## **LEDARE SOM FÖRBINDELSLÄNK**

Grundarna hade en vision om att skapa en arbetsmiljö som skulle ge mycket goda möjligheter att bolla idéer och utbyta information inom företaget. Visionen får

stöd av många stödjande insatser som restauranger, kaféer och ”kamratbonus”, som ger en medarbetare möjlighet att ge en kollega en finansiell bonus för att man uppskattar hans eller hennes arbetsinsatser.

Ledare ska vara förbindelselänkar i denna miljö. De ska bygga nätverk och fort-löpande hålla sig underrättade om vad andra team arbetar med så att man kan ta initiativ som ger synergieffekter eller informera om händelser som kan vara viktiga för det egna teamet.

Ledare ska också stimulera sina medarbetare att bygga egna nätverk och tänka och engagera sig utanför de egna arbetsuppgifterna. En chef sa att det enda sättet att lösa riktigt stora problem är att samverka med andra team. Det medför ”att du behöver stimulera och belöna ditt eget team så att de kan tänka sig att släppa det arbete de håller på med för att i stället engagera sig för någon annans projekt om det projektet är viktigare.”

Ledningens vision om samverkan över gränser inkluderar även samverkan med grupper utanför företaget, till exempel nystartade verksamheter med intressant teknik och unik kompetens. Att stimulera till innovationer handlar om att bygga broar så att människor som normalt inte har kontakt med varandra får möjlighet att träffas. ”Om du importerar en idé från en annan grupp så kan du plötsligt få en innovativ idé”, sa en intervjuperson. Det finns också speciella enheter internt som fokuserar på extern samverkan och som ”undersöker områden som aldrig har haft kontakt med varandra och sätter dem tillsammans. Det stimulerar framväxten av innovationer.”

### **ANSTÄLLA ELLER UTVECKLA LEDARE?**

En konsekvens som friheten och förtroendet för medarbetare för med sig är att inte bara rekryteringen är viktig utan också befordran av medarbetare och då i synnerhet ledare. Bland annat framhölls vikten av autentiska ledare, vilket är i samklang med företagets kärnvärderingar om tilliten till individen, transparens och tankarna om öppenhet. Frågan är hur man kan säkerställa att man får ledare med dessa karaktärsdrag? En uppfattning är att man redan när man anställs måste ha med sig värderingar som speglar företagets om man ska bli en bra ledare. Så rekryteringsprocessen, som alltid är viktig på Google, blir ännu viktigare när det gäller ledare. En kommentar var att det är svårt att utveckla ledare till att ha vissa värderingar – antingen är man en bra ledare som är engagerad i människor eller så är man det inte.

Andra menade att ledare utvecklas naturligt i en miljö med andra goda ledare och genom Googles stöd för ledarskapsutveckling. Ledare inom Google lär sig genom att utöva ledarskap och få 360-gradersutvärdering. Utvärderingen innefattar frågor till ledarnas medarbetare om de anser att de får det stöd och den vägledning som de behöver. Ett annat viktigt sätt att lära är genom förebilder, både genom erfarenheter från egna chefer och genom att studera hur andra framgångsrika chefer betar sig. Här spelar ledarpriset en viktig roll. I Googles *opt-in-kultur*, det vill säga att medarbetarna till stor del själva väljer om de vill hoppa på ett initiativ eller inte, var ledarskapsutveckling en tillgänglig valmöjlighet för den enskilde chefen 2010. Här har Google ökat sin investering under senare år i samband med att alla ledare nu utvärderas efter de åtta goda vanorna för en bra ledare. Högre chefer får också en mentor. Slutligen får varje ledare en årlig återkoppling genom medarbetarundersökningen *Googlegeist*. För ledare resulterar *Googlegeist* i *Mygeist* som är byggd som en mjukvaruapplikation och inkluderar en utvärdering av ledaren, utförd av den enskilde ledarens medarbetare.

#### **SAMMANFATTNING: GOOGLEY-LEDARSKAP**

Mycket som skrivits om ledarskap fokuserar på ledarens personliga egenskaper, hur en bra chef ska vara<sup>92</sup> och vad han eller hon ska göra. Google fokuserar på vad chefer ska åstadkomma. Medarbetare ska känna att de får stöd när de själva anser att de behöver stöd, för övrigt ska de uppleva att de har stor frihet att ta egna initiativ och sköta sitt arbete som de själva vill.

Googles dagliga ledarskap bedöms i enlighet med åtta goda vanor hos goda ledare samt har fem viktiga inslag. De ska:

- fungera som ambassadörer för företaget
- förmedla kvartalsvis VAD och VARFÖR, så att varje medarbetare förstår hur han eller hon kan bidra till detta med egna idéer och initiativ
- stödja sin grupp att balansera mellan produktivitet och innovation
- bygga och stödja en miljö och en framgångsrik grupp av talangfulla individer
- bygga nätverk mellan sin grupp och andra grupper internt och externt.

Under 2009 införde Google ett pris för årets bästa ledare med syfte att dels öka statusen runt ledarrollen, dels skapa tydliga förebilder internt.

## Googles organisationsstruktur

Nu har vi gått igenom grundarnas roll, kulturen, vikten av individen samt ledarskapets roll. Vi ska nu gå över till organisationen med dess struktur och processer. Hur stödjer den Googles innovationsförmåga?

En så kallad platt organisation och regeln som säger att varje chef ska ha *minst* sju medarbetare ska enligt Google minska risken att ledare styr för mycket top-down<sup>93</sup>. *Micro-management* (på svenska *detaljstyrning*) nämndes om och om igen som ett fullt begrepp, som med alla medel skulle undvikas. Vidare strävar Google efter att begränsa byråkratin<sup>94</sup>, stimulera en viss grad av *slack*, arbeta i processer som går nerifrån och upp (så kallade *bottom-up-processer*) och ha individer i organisationen som arbetar enligt opt-in. Den platta organisationen med en hög grad av delegering kompletterades sedan med en tydlig målbild och tydliga prioriteringar, som uppdaterades åtminstone varje kvartal.

### REGLN OM SJU

Grunden till utformningen av Googles organisation lades redan från start. De båda grundarna ville undvika en hierarkisk organisation med många chefsnivåer och byråkrati. Larry Page sa att han ville kunna gå direkt till en ingenjör och diskutera ett tekniskt problem, han ville inte gå via hans eller hennes chef. Regeln som skapades kallas *Regeln om sju*. Den innebär att varje ledare ska ha minst sju medarbetare, en princip som går stick i stäv mot den traditionella filosofin om kontrollspannets storlek<sup>95</sup>. Teorin om kontrollspannet förespråkar det omvända, nämligen att en chef inte ska ha för många direktrapporterande medarbetare eftersom man enligt modellen annars inte klarar av att planera, leda och kontrollera arbetet inom den enhet som man ansvarar för. På Google ser man det traditionella aktiva ledarskapet som ett potentiellt hinder för medarbetarnas viktigaste bidrag: kreativitet och initiativ. Av samma skäl undviker man att använda titlar inom Google för att undvika formalisering och byråkrati. Titlar som markering av hierarkiska nivåer kan ge fel signaler och hämma viktiga kommunikationsflöden internt men också i kommunikationen med externa partners.

En annan regel är *Regeln om tre*, som gäller för team inom Google. Grundarna tror mycket på effektiviteten i små team och enligt några av de intervjuade anser Larry Page att tre personer är optimalt vad gäller storleken på små utvecklings-team. En av intervjupersonerna förklarade betydelsen av små team så här:



”De flesta av Googles produkter utvecklas av små team. Om teamen inte är små från början så delas de upp i mindre enheter som jobbar jämsides och delvis självständigt. Det är en jätteviktig aspekt på hur vi arbetar med innovationer, vi jobbar alltid i små team.”

### **BOTTOM-UP, TOP-DOWN OCH OPT-IN**

Google vill stimulera drivkraften från enskilda medarbetare, baserat på gemensamma värderingar och tydliga mål och prioriteringar från företagsledningen.

En person sa att ”Google är en kombination av extremt centraliserade mandat, till exempel när det gäller rekrytering av medarbetare, där högsta ledningen tar det slutliga beslutet att anställa och extremt decentraliserade mandat, till exempel när en ingenjör bestämmer sig för att starta ett tjugoprocentsprojekt.” För ledare är det viktigt att förstå vad man kan fatta beslut om omedelbart och vad som antingen ska remitteras till en vidare krets av intressenter eller lämnas som förslag till en högre nivå i företaget.

Man framhåller den individuella kreativitetens betydelse för innovationer. Ändå kännetecknas Googles beslutsprocesser av kollektivt inflytande. Ofta ska många olika intressenter få ge sin uppfattning. Ibland ska besluten föras upp till företagets ledningsgrupp. En person beskrev Googles opt-in-kultur från ett möte med fyrtio så kallade *vice presidents* där man skulle stämma av en idé.

”Man börjar med nyckelpersonerna, men sedan börjar det hända saker. Några av dem säger att ’det här verkar vara intressant, men du borde tala även med F och S.’ och så fortsätter det. ’Jag gillar verkligen det här, men jag vill att I och R också är med på banan innan jag bestämmer mig.’ Ett slags spiral startar. Andra säger: ’OK jag tycker att det är bra men vi behöver uppfylla fem villkor först. Och till slut när alla nyckelpersonerna har sagt ja, så måste du lansera något så att andra kan välja att ställa upp. Vi har alltså en opt-in-kultur inte opt-out.”

Några personer, som hade erfarenheter från andra företag, menade att dessa beslutsprocesser är tidskrävande. Men det finns också fördelar med konsensus, det ger en högre grad av acceptans<sup>96</sup> för de beslut som fattas.

Intervjupersonerna gav inga signaler om att det finns någon särskild enhet för innovativa initiativ. I stället sa man att ”man kan inte institutionalisera innovation.” Man menade att idéer kan uppkomma hos vem som helst och var som helst i organisationen och att innovationsprocessen är en så kallad bottom-up-process.

Parallellt med idéer som kommer nerifrån och upp kommer tydliga mål och prioriteringar uppifrån och ner.

### **SEMISTRUKTURERAD ORGANISATION**

Den finns en ständig strävan inom Google att hitta balans mellan ordning och kaos<sup>97</sup>. Det leder till en rörelse i gränslandet där det måste finnas tillräckligt mycket ordning för att verksamheten ska fungera och tillräckligt mycket frihet för att kreativiteten ska kunna blomma. En av de intervjuade beskrev detta som att Google försökte hitta den perfekta balansen mellan ordning och kaos. År 2010 ansåg samma person att företaget hade femtio procent struktur och femtio procent kaos vilket gav tillräckligt mycket struktur för att inte tappa i effektivitet och tillräckligt mycket kaos för att inte tappa i innovationskraft.

Ett exempel på hur man försöker hantera dilemmat med att skapa *lagom* mycket struktur är systemet för reskostnader. Varje medarbetare har en egen resebudget. Man kan själv välja resebyrå och om man vill åka ekonomi- eller business class. Om det finns pengar kvar på kontot kan medarbetaren använda dem, till exempel till ett bättre hotell på nästa resa. Så långt som möjligt strävar man efter ett självorganiserande system. Ett annat intressant fenomen inom Googles delvis strukturerade organisation är projektorganisation parallellt med en relativt stabil kärnstruktur som 2010 var funktionellt orienterad. Projekt förekommer inte bara på produktnivå utan kan även finnas på affärsnivå. Ett exempel på detta var införandet av affärsområdena Mobil och Google+. Här tillsatte Google särskilda resurser för utveckling, produktledning, marknadsföring och försäljning av respektive affär tills affären ansågs tillräckligt mogen för att kunna integreras in i kärnstrukturen.

### **SAMMANFATTNING: GOOGLES ORGANISATIONSSTRUKTUR**

Googles organisation möjliggör både förnyelse och produktivitet genom att vara en mix av struktur och kaos. Den delvis strukturerade formen kallas i den här boken för *semistruktur*, inspirerat av Brown and Eisenhardt (1997)<sup>98</sup>. Denna semistrukturform, tillsammans med en ambition att ha en platt och obyråkratisk organisation, skapar en hög grad av *snabbhet* och *flexibilitet* samt en möjlighet att göra *både- och*.

## System för uppföljning, befordran och uppmärksamhet

Uppfattningarna om Googles utvärderings- och kompensationsystem gick isär bland intervjupersonerna. Systemet bygger på nyckelprestationer, en utvärderingsprocess samt materiella och icke-materiella stimulanser. Även om detta system inte kom högt på listan över faktorer som förklarar Googles innovationsförmåga, så ansågs det betydelsefullt att företaget uppmärksammar och bekräftar innovativa medarbetare.

Google stimulerar sina medarbetare att sträva i en önskad riktning genom en kombination av ett mjukt och ett formellt system. Det mjuka systemet är Googles affärsidé och värderingar. Det fungerar som ett mantra, en guide för företagets verksamhet. Man har även ett antal tumregler som vägledning i det dagliga arbetet. Till exempel 70-20-10-regeln och principerna för innovation som år 2010 var: att fokusera på användaren, inte pengar; att inte sträva efter perfektion utan pröva och lära; att kreativitet älskar restriktioner; att dela med sig så mycket man kan; att idéer finns överallt; att ta tillvara tjugoprocents-möjligheten för att förverkliga sin dröm; och att basera alla beslut på fakta.

Det formella systemet består av OKR-processen<sup>99</sup> som definierar de fem viktigaste mål- och nyckelresultat som ska levereras varje kvartal av företaget, av funktioner, avdelningar och individer. Intervjupersonerna beskrev mål och resultat som ambitiösa och utmanande. De är en blandning av mål för arbetsprestationer och mål för att bli mer googley. Den kvartalsvisa OKR-processen kompletterades med veckovisa möten mellan chef och medarbetare samt en mer omfattande värdering två gånger per år. Befordran och compensation är kopplad till OKR-processen. Vid de halvårsvisa värderingarna granskas varje medarbetares prestationer och hans eller hennes potential för befordran. Kriterierna för befordran är; anställningstid, om man överträffat förväntningarna i sina OKR:s tre kvartal i rad och har en positiv 360-gradersutvärdering. Kompensationssystemet har en fast och en rörlig del. Större delen av kompensationsystemet är densamma för alla medarbetare, med undantag för säljsidan. Nivån på lön, bonus och ny tilldelning av aktier och optioner påverkas av OKR-processen.

Enligt intervjupersonerna använde sig Google av två slags belöningar för innovationer. Den första är uttryckliga globala utmärkelser och den andra är bonus. Om en idé får genomslag leder det till betydande belöningar, både ekonomiska och i form av uppmärksamhet. 2010 hade Google två större utmärkelser, Foun-

ders' Award och OC (Operating Committee) Award. Båda var globala och belönade hela teamet som stod bakom en ny innovation. Trots investeringen i bonus och utmärkelser ansåg man att den *inre motivationen* var viktigast som drivkraft för innovationer. Faktorer som ger inre motivation är exempelvis möjligheten att förändra världen, åstadkomma stor påverkan, arbeta med produkter som snabbt når många användare och samarbete med duktiga kolleger. En person jämförde känslan att arbeta inom Google 2010 med känslan att arbeta i NASA 1962.

### **SAMMANFATTNING: SYSTEM FÖR UTVÄRDERING, BEFORDRAN OCH UPPMÄRKSAMHET**

Både mjuka system (värderingar och tumregler) och formella system (OKR) för uppföljning, befordran och uppmärksamhet används inom Google och fokuserar på individens och teamets prestation. De två systemen bidrar med kontroll *och* flexibilitet samt en skicklighet i att hantera både produktivitet och innovation inom företaget. I Googles belöningsystem förmedlas belöningar för goda prestationer alltid efteråt, så kallade om-så-belöningar<sup>100</sup> förekommer inte. Belöningar för innovation delas ut för teamens prestationer, inte enskilda individers.

## System för lärande

En lärande organisation ”tar till sig, utvecklar och förmedlar kunskaper och använder kunskaperna för att anpassa sig till förändringar i omvärlden så att det gagnar kunder, medarbetare och ägare.”<sup>101</sup> Ett system för organisatoriskt lärande ska bland annat stimulera att medarbetare lär av framgångar och misslyckanden och förkortar tidsåtgången för att genomföra kommande projekt. Intervjupersonerna ansåg dock inte att organisatoriskt lärande är en nyckelförklaring till Googles innovationsförmåga. De menade att organisatoriskt lärande är viktigare för förbättringar av befintliga produkter och processer än för innovationer. Men samtidigt stod det klart att ”Organisatoriskt lärande är vad vi håller på med på Google; vi lär och förbättrar, det är själva kärnan i vår verksamhet. Jag skulle inte vilja sätta det i främsta rummet för det har inte så mycket med innovationer att göra utan mer med ständiga förbättringar av våra produkter – men det har kanske någon betydelse för innovationer i alla fall.” Förklaringen till detta svar kan ha att göra med hur frågan ställdes. Den var kanske mer orienterad mot historiskt lärande än lärprocessen som berör utvecklingen av framtida möjligheter. I det senare fallet hade Google ganska många experimentella lärprocesser såsom

Google Labs (där man tidigt testar en prototyp på intresserade användare), The Fish Food Process (att testa produkten på det egna teamet), The Dog Food Process (att testa produkten på samtliga medarbetare) samt The Beta Process (snabbar på lärprocessen runt en ny produkt och öka sannolikheten för att den ska generera värde till kunder och företaget). Avsikten med dessa är en strävan att ha mycket snabba innovationscykler i form av faser som utveckla, testa, lär, modifiera, testa igen, lär, och så vidare. Man lanserar nya produkter och ser snabbt vad som fungerar och vad som inte fungerar, man förbättrar och testar igen.

Processen man använde för lärande av historiska projekt var en så kallad post-mortem-analys, det vill säga en genomgång i efterhand för att granska olika projekt i backspeglarna. Post-mortemanalys introducerades från början inom Produktledning och Utveckling men används numera inom de flesta av Googles funktioner.

Olika delar av organisationen tillämpar post-mortemanalys på olika sätt. För projektgrupperna finns ett särskilt post-mortemteam som stöd. Enligt en person finns också någon form av *best practice* där gruppen i förväg kan gå igenom vad som kan gå på tok för att sedan minimera risken att något obehagligt inträffar. Enligt en ingenjör är projekten sällan repetitiva varför han ansåg att post-mortemanalys har begränsat värde: "Vi gör sällan samma sak två gånger, därför är det svårt att lära något av ett tidigare projekt som kan ha värde för ett kommande projekt."

Slutligen betonade man vikten av att ha interna nätverk för lärande. Uppfattningen kunde härledas från grundarnas idé att informella möten är viktiga både för lärande och för att utveckla nya idéer genom interaktion; så är också Googles arbetsplatser skapade för att underlätta oplanerade möten. Lärande uppkommer också i externa nätverk, därför bjuds experter utifrån in med jämna mellanrum. Man har också regelbundna events till exempel med externa utvecklare och kunder för att lära gemensamt.

Intrycket är att Googles lärprocesser år 2010, med undantag för dokument som skulle skrivas i enlighet med standardrutiner (såsom en produktspecifikation), var frivilliga och skiljde sig åt mellan olika delar av företaget. Förutom standarddokument och post-mortemanalys verkade det inte finnas någon beordrad insamling av kunskaper och erfarenheter för att använda på bred front inom företaget. Men även om erfarenheter inte beordras in på ett organiserat sätt från projekten

finns en öppenhet och en villighet att dela med sig. Det gäller framför allt best practice och skalbara lösningar. Googles inlärningsystem bygger alltså på dokumentation i enlighet med standardrutiner men bygger i huvudsak på öppenhet och vilja att dela med sig. Googles Intranät och sökmotor användes frekvent som verktyg internt för att dela med sig och söka efter tidigare erfarenheter.

### **SAMMANFATTNING: SYSTEM FÖR LÄRANDE**

Många företag har organiserat *Knowledge Management Systems* (KMS), där man systematiserar och organiserar erfarenheter och dokumentation från genomförda projekt. 2010 hade Google inget sådant formellt system. Däremot fanns ett väl fungerande informellt system för organisatoriskt lärande som bygger på att kolleger gärna och generöst delar med sig av sina kunskaper och erfarenheter. Filosofin, som inom Google är en del av företagskulturen, är densamma som i formella KMS, nämligen att kunskap som utvecklas i arbetet ska vara tillgänglig som en kunskapsbas för företaget. Google använder intranätet som en aktiv del i sitt organisatoriska lärande. Googles system för lärande pekar på en tyngdpunkt mot lärande om framtiden. Lärande om framtiden sker i form av en mängd snabba, iterativa lärprocesser vid namn: Google Labs, The Fish Food Program and The Dog Food Program samt The Beta Process. Det finns alltså ett större fokus på ständig förnyelse, än på att hålla kvar och förvalta best practice baserad på historiska fakta.

## Öppenhet och nätverkande med omvärlden

Samtalen med intervjupersonerna kan ge intryck av att interaktionen med den externa miljön inte spelade så stor roll för Googles innovationskraft. Budskapet från företagsledningen, enligt flera av intervjupersonerna, var att fokusera på att skapa egna unika lösningar snarare än att titta på konkurrenters lösningar som bara skulle skapa me-too-produkter. Att lyssna för mycket på dagens kundbehov ansågs vara en risk då det kunde leda till små och gradvisa innovationer i stället för till radikala sådana som kunde tillfredsställa outtalade kundbehov. Gradvis förändrades det här första intrycket. Enligt en av intervjupersonerna berodde det första intrycket på att det finns särskilda grupper i organisationen vars primära roll är att skanna av och samverka med externa aktörer. Det innebär att den interna ingenjörsstyrkan kan fokusera på egna unika lösningar.

De finns tre enheter inom Google som ansvarar för att samverka externt: Venture

(riskkapital och finansiella investeringar även i bolag som inte relaterar till Googles kärnverksamhet), Strategisk företagsutveckling (uppköp och andra strategiska investeringar) och Affärsutveckling (kommersiella partnerskap). Det finns också ett internt projekt som hanterar spin-offs av idéer från anställda och som man vill fokusera på i form av ett separat företag. Ytterligare en enhet hanterar relationer till universitet världen över (University Relations), och en enhet hanterar kontakter med myndigheter.

Den produktchef som säger att samverkan med externa parter inte spelar så stor roll för Googles innovationskraft, kan alltså ha sagt så då hans eller hennes enhet i praktiken samverkar med externa parter *genom* någon av dessa interna enheter, specifikt ansvariga för extern samverkan. Hur viktig den externa samverkan bedöms vara skiljer sig också åt mellan olika geografiska regioner. En hög ledare på ett kontor i Europa menade att kartläggningen av den externa miljön måste göras noggrannare i Europa än i Silicon Valley. Skälet han uppgav var att innovationssystemet är mer lokalt koncentrerat i Silicon Valley än vad man finner i Europa. I Silicon Valley kan en individ dagligen bli påverkad av olika aktörer i innovationssystemet genom till exempel möten i en vanlig matvaruaffär eller på kaféer och restauranger. Detta, menade den europeiska ledaren, händer inte lika ofta i Europa.

En person inom den externt fokuserade enheten Strategisk företagsutveckling menade att ”nya innovativa teknologier kan uppstå var som helst och Googles roll är att ta in och omfamna dem.” Det Google sökte enligt intervjupersonen var start-ups, som i en ”marknadsdarwinism” faktiskt lanserat sin innovation och lyckats attrahera användare.

Enligt en intervjuperson uppmärksammar Google framgångsrika entreprenörer och visar en öppenhet byggd på respekt för smarta individer med fantastiska idéer.

Vid tiden för studien köpte Google köpte ungefär ett bolag i månaden. Uppköpen gav Google viktiga teknologier och nya talanger. Eftersom sjuttiofem procent av värdet av ett uppköpt företag ansågs bero på en framgångsrik integration med Google, har man en grupp individer som arbetar med att stödja och integrera uppköpta bolag. Vid intervjutillfället ansåg man att det inte bara finns ett sätt att integrera nya företag med Google. Man tar också hänsyn till hur nära den nya teknologin är den existerande affären, till exempel om den uppköpta teknologin

kan accelerera en existerande affär eller inte. Om en ny externt utvecklad teknologi kan accelerera den existerande affären integreras den nya teknologin närmare med den existerande affären. De flesta uppköp gjordes för att accelerera en existerande affär. När uppköpet inte passade in i något av Googles produktområden, gjorde man en djupare analys av hur företaget skulle integreras med Google på bästa sätt. En intervjuperson ansåg att Googles köp av företag inte minskade det interna flödet av innovationer.

Det verkar som om Google strävar efter att balansera sin portfölj av interna och externa innovationer för att nå sina mål: att förbättra för användarna. Internt anser man att Google är en bra riskkapitalist som gör många investeringar, har tålamod och tror på att tillräckligt många investeringar ska betala sig.

### **SAMMANFATTNING: ÖPPENHET OCH NÄTVERKANDE MED OMVÄRLDEN**

Även om man rekryterar de allra mest begåvade studenterna från de främsta universiteten, så räcker inte det. Nya kreativa idéer kommer till i mötet mellan *olika* människor internt och externt<sup>102</sup>. Det är man medveten om inom Google samtidigt som man vill undvika me-too-produkter. År 2010 fanns det flera speciella organisatoriska enheter med ansvar för att skanna av och ta till sig företag med nya teknologier inom olika prioriterade områden och ha kontakter och olika former av samarbete med externa aktörer. Parallellt fokuserar den interna ingenjörstyrkan på egna unika lösningar. På detta sätt erhålls två starka innovationsflöden, ett med interngenererade och ett med externgenererade innovationer.

## Varumärke och kommunikation

Flera av intervjupersonerna ansåg att varumärkets image<sup>103</sup> är viktig för företagets innovationskraft. Googles profil ska vara ett innovativt företag där man kan skapa och förverkliga stora idéer som kan förändra världen. Varumärket fungerar som en magnet och attraherar innovativa och duktiga människor från hela världen. Medarbetare är en fysisk manifestation av varumärket. Varumärket påverkar medarbetarnas uppfattning och förväntningar, vilket i sin tur påverkar medarbetarnas beteenden som i sin tur påverkar varumärket som en självuppfyllande profetia.

Ett företags varumärke är en uppfattning som intressenter till exempel kunder, medarbetare, ägare och allmänhet har om företaget. Ett varumärke är starkt när



image och profil överensstämmer. Ju mer öppet ett företag är med information om sin egen verksamhet, affärsidé, och värdegrund och ju mer lyhörd man är för omvärldens uppfattningar, desto starkare blir varumärket och desto starkare blir även företagets integritet. Googles varumärke är mycket starkt och associeras med företagets affärsidé och med ständig förnyelse och innovation. Detta i sin tur lockar både innovativa människor till företaget och skapar en förväntan hos befintliga medarbetare att bidra till företagets innovationskraft.

### **SAMMANFATTNING: VARUMÄRKE OCH KOMMUNIKATION**

Ett företags varumärke är en uppfattning som intressenter, såsom kunder, medarbetare, ägare och allmänhet har om företaget. Ett varumärke är starkt, och har stark integritet, när image och profil överensstämmer. Ju mer öppet ett företag är med information om sin egen verksamhet, affärsidé, och värdegrund och ju mer lyhörd man är för omvärldens uppfattningar, desto starkare blir varumärket och desto starkare blir även företagets integritet. Googles varumärke är mycket starkt och associeras med företagets affärsidé och med ständig förnyelse och innovation. Detta i sin tur lockar både innovativa människor till företaget och skapar en förväntan hos befintliga medarbetare att bidra till företagets innovationskraft.

## Vad kan andra företag lära av Google?

År 2012, åtta år efter börsintroduktionen, rankades Googles varumärke som nummer två i världen, mycket tack vare okonventionella insatser, somliga avviker nästan helt från den traditionella visdomen bland företagsledare. Till exempel får chefer på Google inte ha för få medarbetare, när traditionen bjuder att chefer inte ska ha för många. Google genomför förändringar för ändrandets egen skull, man understödjer samverkan och hjälpsamhet, i stället för intern konkurrens och avstår helst ifrån att göra sådant som konkurrenterna redan gör. Man satsar stort på projekt som man tror på utan att först ta ställning till hur man ska räkna hem sin investering. Man genomför en årlig jakt på byråkrati för att göra sig av med kontroll och procedurer som inte är nödvändiga. Och chefer på alla nivåer är tillgängliga på kort varsel för medarbetare som har behov av kontakt.

I de allra flesta företag är kulturen något som "blir som den blir". I Google bygger man mycket medvetet upp den företagskultur som företaget behöver som drivkraft för innovation.

## Googles managementmodell utifrån de sex principerna

I följande avsnitt diskuteras huruvida Googles managementmodell och de olika tillämpningarna är baserade på de sex managementprinciperna som presenterades i del 1.

### **DYNAMISK KAPABILITET**

Dynamisk kapabilitet är förmågan att känna av och beskriva hot och möjligheter, att ta tillvara möjligheterna och att upprätthålla och om det visar sig vara nödvändigt omgruppera företagets resurser.

I Google finns många tecken på dynamisk kapabilitet. Styrelsen och företagsledningen visar insikt och fingertoppskänsla för vad som blir nästa viktiga område för Google. Alla satsningar är inte lika framgångsrika men en titt i backspegeln visar att de bidragit till utvecklingen av företaget. Även om nya projekt kan hota befintliga produkter, genomför man utvecklingen av det nya; det tyder också på dynamisk kapabilitet. Ledningens beslut att avsätta flera hundra ingenjörer för att utveckla Google+ är ett tredje exempel på dynamisk kapabilitet. Både företagets kultur, dess medarbetare och organisationsstruktur underlättar dynamisk kapabilitet genom den ständigt närvarande förväntan på förändring hos företagsledning och medarbetare och med flexibla individer och en organisationsstruktur och processer som möjliggör en snabb intern anpassning.

### **FÖRNYELSEINRIKTAD ORGANISATION**

För fortlöpande förnyelse behöver företag både ha intern flexibilitet, en förmåga att parallellt beakta olika tidsperspektiv och ha olika ledarroller där det översta skiktet syntetiserar information från affärsenheterna, fattar beslut och kommunicerar strategier och prioriteringar för företaget, med inte alltför långa cykler. Behovet av fortlöpande förnyelse är en produkt av hastigheten och kraften i omvärldens förändringar. Därför behöver företaget ha en *kultur* som alltid är beredd på förändringar av affärs- och managementmodeller, en *semistrukturerad organisation* som kan balansera i gränslandet mellan ordning och kaos. I stället för regler och instruktioner, behöver man använda mål, prioriteringar och tumregler för verksamheten som medarbetare använder som grund för självorganisering. En förnyelseinriktad organisation använder sig också av *experiment och improvisation parallellt med god leveransförmåga och kommunikation i realtid*<sup>104</sup>.

Google lever upp till samtliga dessa krav.

## INDIVIDEN I CENTRUM

Traditionell management bygger på planering och kontroll, fokusering på *hur* arbetet ska utföras<sup>105</sup>. Management för kontinuerlig innovation ska uppfylla två andra krav. Dels ska alla medarbetare ha en gemensam uppfattning om *vad* man ska prestera och *varför*, alla måste förstå mål och strategisk inriktning och hur de egna arbetsuppgifterna är relaterade till dessa. Dels ska varje medarbetare ha ett handlingsutrymme, ett mandat att själv välja *hur* målen ska förverkligas och eget handlingsutrymme för att testa nya idéer.

Google med företagsledningen i spetsen visar tilltro till individen och hans eller hennes förmåga att skapa värde för kunder och för företaget. I rekryteringen lägger Google stor vikt vid att få in rätt personer som klarar av en miljö med hög förändringstakt och låg nivå av styrning. Många av företagets erbjudanden till medarbetare i form av utbildning är frivilliga och medarbetaren kan själv besluta om de vill ”opt-in”. Google rensar årligen bort byråkrati som inte är nödvändig för att ge individen mer utrymme och underlätta kommunikation och samverkan mellan kolleger. Google lever alltså upp till principen individcentrerad organisation.

## BÅDE-OCH-ORGANISATION

Kontinuerlig innovation ska förena två skilda inriktningar – effektiv produktion och kontinuerlig innovation – i samma verksamhet. Den dagliga *produktionen* fungerar bäst med traditionellt planerings- och kontrolltänkande, *innovationen* kräver flexibilitet och öppenhet för experiment.



I Google lever båda dessa inriktningar i symbios<sup>106</sup> med varandra och är delar av en gemensam stark kultur. Man tillämpar tumregeln 70-20-10-procent och ingenjörerna förväntas och har rätt att använda tid till egna projekt enligt tjugoprocentregeln. När medarbetare inom andra enheter har idéer som de vill utveckla har de visserligen inte rätt att kräva tid för det, men oftast får de ändå utrymme att förverkliga sina egna eller andras idéer enligt tjugoprocentregeln. Denna projektorienterade verksamhet som finns parallellt med den löpande verksamheten ger stöd till en både-och organisation. Googles semistrukturerade organisation underlättar balansen mellan de två inriktningarna. I Google värderas varje medarbetares prestationer både för produktion och innovation. Både-och-organisationen är etablerad inom Google.

### **ÖPPENHET OCH NÄTVERKANDE MED OMVÄRLDEN**

Företaget kan vara mer eller mindre öppet för att interagera med omvärlden.

Många stora företag är ”sig själva nog”. Andra döljer sig själva men drar sig inte för att stjäla idéer från konkurrenter. Man sticker inte under stol med att man är framgångsrik, men man vet att nya idéer ofta kommer både inifrån och utifrån och man håller sig för god för me-too-idéer. Google har skickligt byggt upp nätverk med olika aktörer i omvärlden, till exempel externa utvecklare, universitet, myndigheter och startup-företag. Google har också med åren blivit skickligare att investera i, och införliva andra företags innovationer med Google. Under 2010 förvärvade man ett företag i månaden. Google kan ge produkter som YouTube och Android en vitaliserande miljö att utvecklas i. Google är alltså både öppet och skickligt nätverkande med omvärlden.

### **SYSTEMANSATS**

En systemansats skiljer sig från det traditionella, linjära sättet att arbeta genom att man utgår ifrån en helhetssyn på ”systemet”. Systemet i sin tur har ett antal beståndsdelar som påverkar varandra ömsesidigt. Denna ömsesidiga och dynamiska påverkan bidrar till att hela systemet utvecklar nya egenskaper som kan vara svåra att förutse. För att öka ett företags innovationskraft krävs ett systemtänkande snarare än punktinsatser. Googles företagsledning är starkt innovationsorienterad. Grundarna och de först anställda byggde upp en företagskultur som uppmuntrar och stödjer kontinuerlig innovation. Kulturen bidrar till integrationen av alla beståndsdelarna inom Googles ”företagssystem”. Därför ger

alla beståndsdelar stöd för innovation. Google har alltså systemtänkande bakom sitt sätt att arbeta för kontinuerlig innovation.

Det kan vara svårt för andra företag att försöka kopiera Googles managementmodell eftersom varje företag har sina egna förutsättningar. Däremot kan Google fungera som inspirationskälla i ett innovationssamhälle, såsom Toyota har fungerat för företag i det postindustriella samhället. Problemet är att vi inte har tid att vänta i decennier på att en långsam spridningsprocess ska föra ut ett nytt managementkoncept för kontinuerlig innovation. I den här bokens tredje del paketeras slutsatser från del 1 och del 2 i form av ett nytt managementkoncept för kontinuerlig innovation. Här finns också några anvisningar över hur man kan komma igång snabbare med förändringsarbetet.

- .....
- 59 Steiber, Annika and Sverker Alänge (2013), "The formation and growth of Google: A firm level Triple Helix perspective, *Social Science Information*, 52(4)
  - 60 Steiber, Annika and Sverker Alänge (2013), The formation and growth of Google: A firm level Triple Helix perspective, *Social Science Information*, 52(4)
  - 61 Steiber, Annika and Sverker Alänge (2013), The formation and growth of Google: A firm level Triple Helix perspective, *Social Science Information*, 52(4)
  - 62 Det vanliga vid den tiden var att ett riskkapitalföretag antingen ville vara ensam finansör eller åtminstone dominerande. Page och Brin ville undvika att ha en dominerande partner i verksamheten, därför insisterade de på att ha två likvärdiga finansörer.
  - 63 Steiber, Annika and Sverker Alänge (2013), "A corporate system for continuous innovation: The case of Google Inc.", *European Journal of Innovation Management*, Vol.16, No. 2, pp. 243-264
  - 64 Steiber, Annika and Sverker Alänge (2013), "A corporate system for continuous innovation: The case of Google Inc.", *European Journal of Innovation Management*, Vol.16, No. 2, pp. 243-264
  - 65 Schein, E (1997), *Organizational Culture and Leadership*. Jossey-Bass.
  - 66 1982 publicerades *In Search of Excellence*. Här analyserades ett drygt fyrtiotal företag som varit mycket framgångsrika under mycket lång tid. Den gemensamma nämnaren var en stark kultur. Under senare delen av åttiotalet föll alla de excellenta företagen ifrån, och några ifrågasatte om slutsatsen om den starka kulturens betydelse hade varit fel. En stark kultur inriktad på stabilitet motverkar naturligtvis förändringar som medför att företagskulturen måste förändras. Det var vad som gällde fram till slutet av sjuttioalet då författarna, Tom Peters och Robert Waterman arbetade med underlaget till boken. Under åttiotalet accelererade omvärldsförändringarna till en dignitet där den stabila kulturen blev ett handikapp. Därför bröts framgångsresultaten för alla de excellenta företagen. Google har också en mycket stark kultur, men den är utvecklad för att ta tillvara möjligheterna som uppkommer i samband med stora förändringar i omvärlden. Googles företagskultur skiljer sig från de excellenta föregångarna genom att den inte är stabil utan dynamisk.
  - 67 Socialisation, individens inväxande i samhället varvid värderingar attityder, normer osv tillägnas och blir en del av personligheten. Egigius, H *Psykologilexikon*. Natur & Kultur 1994. Även termen socialisation används i svenska artiklar.

- 68 Individuation, ordet har flera betydelser. Här betyder individuation frigörelse från beroendet av det kollektiva, t ex från samhällets traditioner och sedvänjor och utvecklandet av en individuell personlighet. Egigius, H Psykologilexikon. Natur & Kultur 1994.
- 69 Själständighet är förmåga och vilja att välja åsikter och handlingar och stå till svars för sina val. Definitionen från Wiberg, L (1999), Gränslandet: Ledarskap för medarbetare delaktighet och verksamhetens förnyelse. Nerenius & Santérus.
- 70 De "klassiska" motivationsteorierna som lanserades av bl a Abraham Maslow, Frederick Herzberg Douglas McGregor och David McClelland gäller fortfarande, men de är otillräckliga i en snabbt föränderlig kunskapsekonomi. Redan 1971 publicerade Edward Deci en artikel i Journal of Personality and Social Psychology: Effects of Externally Mediated Reward on Intrinsic Motivation, där han visade att yttre belöningar som utlovades innan ett arbete skulle utföras ledde till sämre resultat än om löftet om kommande belöning inte fanns. Hans nya rön förkastades av motivationsexperterna. Alla "visste" ju att t ex utlovad bonus leder till bättre resultat! Tillsammans med Richard Ryan har Deci arbetat vidare med sina hypoteser och idag finns fler än tusen studier från olika verksamheter i olika delar av världen som verifierat Decis resultat från 1971. År 2000 publicerade Deci och Ryan Self-Determination Theory and the Facilitation of Intrinsic Motivation, Social Development and Well-being i American Psychologist 55 (Jan 2000). Med stöd av solida studier hävdar författarna att utvecklingen av inre motivation, den drivkraft som Google eftersträvar, stöds av Själständighet, Samverkan och Utveckling av individens egen kompetens. Själständigheten innebär att medarbetaren ska välja sig in i sina åtaganden. Samverkan innebär att man på jämlika villkor har ett ömsesidigt ansvar för arbetsresultatet med kolleger. Utveckling av kompetens innebär att den enskilde själv upplever att han eller hon blir mer kompetent och kunnig.
- 71 Schein, E (1997), Organizational Culture and Leadership, Jossey-Bass.
- 72 Steiber, Annika and Sverker Alänge (2013), "A corporate system for continuous innovation: The case of Google Inc.", European Journal of Innovation Management, Vol.16, No. 2, pp. 243-264
- 73 Svenska chefer är generellt sett dåliga på återkoppling. De tror själva att de använder ansenlig tid för detta men i själva verket är det ofta en mycket begränsad tid. Läget är detsamma över hela det svenska arbetslivet, Simon Elnäs och ett forskarlag på KTH i Stockholm, DN 130818.
- 74 Schein använder inte ordet företagskultur. Han menar att det finns flera olika organisationskulturer i varje företag och därför finns ingen enhetlig företagskultur. Normer och sätt att se på verkligheten skiljer sig mellan olika delar av ett företag p g a att arbetsuppgifter m m är olika. Det återverkar på kulturen. Här används begreppet företagskultur som beteckning på de värderingar och normer i Google som ska vara gemensamma för alla delar av företaget. Inom ramen för Googles företagskultur finns många olika organisationskulturer. De måste dock vara värderingsmässigt förenliga med företagskulturen.
- 76 i Peter Senge's The Fifth Discipline - The Art and Practice of a Learning Organization är "a shared vision" en av de fem discipliner som tillsammans bygger upp en lärande organisationskultur. Visionen lever när enskilda medarbetare kan använda den som underlag för självständiga beslut i situationer som i någon mening är "nya" för dem. Det kan uppfattas som motsägelsefullt, men om alla uppfattar visionen eller andra gemensamma överordnade mål på samma sätt så ger det förutsättningar för en långt gående individuell självständighet.
- 77 Det finns en fast grundad tro på tävling och konkurrens hos många chefer. Medarbetare ska vara "vinnarskallar". Google avviker 180° även här från traditionellt sätt att tänka. Man tror mer på hjälpsamhet, samarbete, samverkan och en generös inställning till kolleger.
- 78 Ännu ett exempel på Googles 180°. Vanliga riktlinjer i andra företag är "If it ain't broken, don't fix it" och "man ska inte ändra för ändrandets egen skull". Inom Google vet man att "man inte kan stiga ner i samma flod två gånger" och att man inte kan göra om samma sak på samma sätt för "andra gången man försöker är första gången man försöker andra gången". Man hittar alltid buggar och även om man inte skulle göra det så bidrar man till att bekräfta en förändringsbenägen företagskultur.
- 79 I Harvard Business Review November 1996 skrev Michael Porter en uppmärksam artikel, What is Strategy?. Porter hävdade att mycket av det som kallas strategi borde kallas något annat. En strategi ska uppfylla ett av två

krav: Antingen ska man göra något annat än konkurrenterna eller ska man göra samma som konkurrenterna, men på ett helt annat sätt. Att göra samma sak som konkurrenterna, men bättre ska inte kallas strategi! Därmed underkände han många av de framgångar som ingick i det "japanska undret". De insatserna var inriktade på att göra det som konkurrenterna redan gjorde, men att göra det bättre. Det kallas me-too. W C Kim och René Mauborgnes bok *Blue Ocean Strategy*, HBSP 2005 bär fram ett liknande innovationsinriktat budskap: "Var kreativ och utveckla något eget i stället för att kopiera konkurrenter och försöka bli bättre än de". Även Hamel & Prahalads *Competing for the future* driver en liknande filosofi. Det saknas inte förespråkare för Googles filosofi, innan Google fanns, men få företag har anammat idén så konsekvent som Google gör.

- 80 I *The Wisdom of Crowds* (Random House 2005) beskriver James Surowiecki en enkel idé som har stor betydelse: stora grupper av människor är smartare än en begränsad elit oavsett hur briljanta experterna är. Massan är bättre på problemlösning, den driver innovationer, fattar bättre beslut och gör bättre prognoser för framtiden än experterna. Surowiecki beskriver tre problemtyper där massans vishet visat sig vara en betydande tillgång: kognitionsproblem (t ex svar på frågor som inte har något exakt svar, men där vissa svar är bättre än andra), samordningsproblem och samverkansproblem. Massans vishet kräver tre förutsättningar: mångfald, oberoende och en speciell form av decentralisering. Samtliga dessa förutsättningar finns i Googles företagskultur enligt våra intervjupersoner. (Svensk översättning *Massans vishet* Santérus förlag, 2007)
- 81 Att ta tillvara och vidareutveckla för egen del de kunskaper om människor som utvecklats av forskare inom psykologi, sociologi och pedagogik borde vara logiskt i varje företag som hävdar att "personalen är vår viktigaste resurs". Jag känner inte till något företag som gör det så konsekvent och medvetet som Google.
- 82 Definitionerna av samarbete och samverkan från Wiberg, L Gränslandet. Nerenius & Santérus 1999.
- 83 När varje medlem i ett team tar ett självständigt ansvar för uppdraget i sin helhet, då är ansvaret ömsesidigt och teamet är ett verkligt team, a Real Team: "a small number of people with complementary skills who are equally committed to a common purpose, goals, and working approach for which they hold themselves mutually accountable". Katzenbach, J & Smith D (1993), *The Wisdom of Teams Creating the High-Performance Organization*. Harvard Business School Press.
- 84 Steiber, Annika and Sverker Alänge (2013), "A corporate system for continuous innovation: The case of Google Inc.", *European Journal of Innovation Management*, Vol.16, No. 2, pp. 243-264
- 85 enligt WPP och Millward Brown som gör årliga värderingar av de hundra mest värdefulla varumärkena i världen.
- 86 se tidigare not om socialisering.
- 87 Den funktion som i andra företag kallas HR eller Human Resources har Google valt att kalla People Operation.
- 88 En 360-graders utvärdering innebär värdering från alla håll av chef, kolleger och egna medarbetare.
- 89 Steiber, Annika and Sverker Alänge (2013), "A corporate system for continuous innovation: The case of Google Inc.", *European Journal of Innovation Management*, Vol.16, No. 2, pp. 243-264
- 90 Det svenska ordet stil har en mer begränsad innebörd än det amerikanska uttrycket leadership style. Style är en helhetsbeskrivning av egenskaper som har betydelse för personens ledarskap.
- 91 Om massans vishet.
- 92 Ett aplock av böcker om ledarskap som handlar om vad chefer ska göra och hur de ska vara: Argyris, C. (1976) *Increasing Leadership Effectiveness*, Wiley; Bennis, W. and Nanus, B. (1985); *Leaders-The Strategies for taking Charge*, Harper & Row; Bennis, W. and Goldsmith, J. (1994), *Learning to Lead*, Addison Wesley; Bennis, W. and Townsend, R. (1995), *Reinventing Leadership - Strategies to Empower the Organization*. A bestseller that was the basis for extensive training in much of the world was situational leadership presented by Hersey, K. and Hersey, P. (1996) in *Management of Organizational Behavior - Utilizing Human Resources*. Prentice Hall. One of his generation's most influential scholars of leadership is Kotter, J. (1986) *The General Managers* Free Press and *The Leadership Factor* Free Press, 1988.

- 93 Steiber, Annika and Sverker Alänge (2013), "A corporate system for continuous innovation: The case of Google Inc.," *European Journal of Innovation Management*, Vol.16, No. 2, pp. 243-264
- 94 Organisationer tenderar att få ärrävnader efter tidigare misstag. Någon gör ett fel och för att undvika att misstaget upprepas inför man en regel eller en policy. I Google vill man undvika att detta händer så en gång varje år genomför man "bureaucracy busters" för att ta bort byråkratiska insatser som inte är nödvändiga.
- 95 I den äldre organisationsteorin, med rötter bland annat hos Fayol, H. diskuterades hur många underställda en chef kan ha utan att förlora kontrollen. Man talade om kontrollspann. Den diskussionen handlade om det maximala antalet underställda. Google har vänt på steken och anger i stället det minsta antalet medarbetare för att minska risken för detaljstyrning. Googles filosofi avviker alltså 180° från det traditionella sättet att tänka.
- 96 En klassiker om hur man arbetar med konsensusprocesser är Norman R F Maiers *Problem-solving Discussions and Conferences*. McGraw Hill 1963. Svensk översättning Beckmans.
- 97 Steiber, Annika and Sverker Alänge (2013), "A corporate system for continuous innovation: The case of Google Inc.," *European Journal of Innovation Management*, Vol.16, No. 2, pp. 243-264
- 98 Brown, S L & Eisenhardt, K M (1997), *The Art of Continuous Change: Linking Complexity Theory & Time-paced Evolution in Relentlessly Shifting Organizations*, *Administrative Science Quarterly*, Vol. 42, No. 1, sid 1-34
- 99 Steiber, Annika and Sverker Alänge (2013), "A corporate system for continuous innovation: The case of Google Inc.," *European Journal of Innovation Management*, Vol.16, No. 2, pp. 243-264
- 100 Edward Deci skrev en artikel 1971 där han visade att om-så-bonus påverkade människor att prestera sämre än om ingen bonus utlovades. Han hade då en halvtidstjänst på en handelshögskola och den andra halvtiden på pedagogiska institutionen på ett universitet. Artikeln resulterade i att han blev avskedad från handelshögskolan. Samarbetet med Richard Ryan har verifierat Decis första rön. I dag finns mer än tusen rapporter från olika delar av världen som kan verifiera att i förväg utlovad bonus leder till sämre resultat. Måttliga och oväntade belöningar i efterskott stärker dock motivationen att fortsätta.
- 101 Definitionen kommer ursprungligen från David Garvin i en tidig HBR-artikel som också refererar till Chris Argyris första beskrivning flera år tidigare. Denna definition är hämtad från Lars Wibergs förord till svenska upplagan av Senge, P.M. *Den femte disciplinen*, Nerenius & Santérus Förlag. (1995),
- 102 Tom Peters, en av författarna till *In Search of Excellence* berättade på en konferens i Stockholm 1983 att man hade granskat ett ganska stort antal banbrytande innovationer och deras ursprung. Ingen av dem hade levererats där man kunde förvänta sig. På den tiden var företag mycket hemlighetsfulla och vakade över sina egna utvecklingsprojekt. Tanken att själva mötet och tankeutbytet med andra skulle bidra till att öka kreativiteten fanns inte på dåtidens karta. Xerox utvecklingscenter i Palo Alto har inte bidragit med mycket nytt till Xerox. Däremot har andra företag fått en kickstart vid studiebesök i centret. Det mest kända exemplet är Steve Jobs som startade Apple efter ett besök på Xerox utvecklingscenter.
- 103 SVID Stiftelsen Svensk Industridesign, m fl. Tredelningen image, profil och identitet är ett accepterat sätt att se på varumärke som begrepp.
- 104 Brown, S L & Eisenhardt, K M (1997), *The Art of Continuous Change: Linking Complexity Theory & Time-paced Evolution in Relentlessly Shifting Organizations*, *Administrative Science Quarterly*, Vol. 42, No. 1, sid 1-34.
- 105 Från Fayol och Taylor i förra seklets början och fram till slutet av 1900-talet var utgångspunkten för ledning och ledarskap top-down. Chefen leder och fördelar arbetet och ska inte ha ett större kontrollspann än att han (eller i de enstaka undantagsfall när det var en hon) klarar av att kontrollera sina medarbetare. Även sedan motivationsteorierna började slå igenom var frågan "Hur chefen ska motivera sina medarbetare?". Att medarbetare bara kan motivera sig själva och att de dessutom kan bidra med bättre idéer än sina chefer om de bara får rätt förutsättningar, är insikter som är så nya (ca 60 år) att många företag ännu inte nåtts av dem.
- 106 Symbios, "samliv" definieras som en biologisk interaktion där två olika organismer lever tillsammans i ett nära förhållande med positiv effekt för en eller båda parter.



## **Del 3**

### **Utveckla för kontinuerlig innovation**

**I denna del av boken sammanfattas varför kontinuerlig innovation är en central affärskompetens och hur ett managementkoncept för detta kan visualiseras. Här beskrivs fem steg – nödvändiga för att åstadkomma en organisatorisk förändring. Till sist några praktiska råd, baserade på erfarenheter från konsulter och företag som har lyckats förbättra sin innovationsförmåga.**

I DEL 1 DISKUTERADES att efterhand som teknik- och samhällsutvecklingen har förändrat förutsättningarna för att driva företag, har även managementinnovationer utvecklats, primärt inom vissa framsynta företag. Detta nytänkande har sedan förpackats och döpts till koncept och förmedlats till andra företag via ursprungsinnovatören (företaget) och/eller via konsulter och forskare. Exempel på detta är M-formen som utvecklades inom GM, samt TQM och Lean som inspirerats av Toyota.

När vi granskar dessa spridningsprocesser i backspegeln ser vi att de är mycket långsamma. Innan spridningen av en managementinnovation har nått många företag, har det ofta gått flera decennier.

På femtiotalet började takten på omvärldens förändringar att öka. I likhet med andra exponentiella utvecklingskurvor var ökningen ganska beskedlig under de första decennierna. Från och med senare delen av åttiotalet har accelerationen blivit allt mer kännbar och nu står det klart att vi inte kan vänta flera decennier på att nästa managementinnovation, som är bättre lämpad för vårt snabbföränderliga samhälle, ska slå igenom.

Ett koncept som kan vara en framkomlig väg är vad jag har valt att benämna *Management för kontinuerlig innovation*. Baserat på en genomgång av forskning som fokuserar på vad som karakteriserar framgångsrika företag i snabbföränderliga branscher, har jag funnit att företag som har förmåga till kontinuerlig innovation baserar sina managementmodeller på sex managementprinciper. Del 2 i den här boken beskriver Googles modell för innovation och avsnittet avslutas med en diskussion om hur väl Googles sätt att arbeta inom de olika områdena stämmer överens med de sex managementprinciperna.

I denna del av boken sammanfattas varför kontinuerlig innovation idag är en central affärskompetens och hur ett managementkoncept för kontinuerlig innovation kan visualiseras. Vidare beskrivs fem steg som är nödvändiga för att åstadkomma en organisatorisk förändring. Slutligen får du som läsare några praktiska råd på vägen, baserade på erfarenheter från konsulter inom innovationsområdet samt från företag som har lyckats förbättra sin egen innovationsförmåga. Del 3 inkluderar också policyinriktade råd till myndigheter och organisationer som ser som sin uppgift att stärka en nations konkurrenskraft genom spridning av managementinnovationer för ökad innovationskraft.

## Inledning

Pan Ams neonskylt var en välbekant del av Manhattans siluett i New York. Pan American Airways var många amerikaners nationella flygbolag. Flygbolaget startades 1927 men den entreprenöriella grunden lades långt tidigare med import från Sydamerika av guano, fågelspillning, som användes som gödsel. 1991, sextiofyra år senare gick Pan Am i konkurs. Men ur askan steg en ny fågel Fenix upp: tillverkning av intravenösa näringslösningar till sjukvården.

Idag verkar de flesta företag i en värld som karaktäriseras av extrem konkurrens. När Pan Am etablerades skyddades stora företag av patentskydd och inträdesbarriärer av olika slag. Hög egen kompetens bidrog också till att dämpa konkurrensen. Så är det inte längre. Kunskaper är tillgängliga för de flesta och kreativa företag och företagskluster upptäcker nya sätt att tillfredsställa både befintliga och nya behov.

Det bästa sättet vi känner till för att hantera denna nya situation är att kontinuerligt innovera. Företagets förmåga att kontinuerligt innovera har därmed blivit en affärskritisk kompetens och ett ansvar för styrelse och företagsledning.

## Innovera eller dö

Joseph Schumpeter<sup>107</sup> lanserade tanken att innovationer är nödvändiga för ekonomisk utveckling. Han såg utvecklingen som en evolutionsprocess med kontinuerlig innovation och kreativ förstörelse, där kreativ förstörelse innebär att en ekonomisk utveckling växer fram och en tidigare ekonomisk ordning förstörs.

I många branscher känner man av "vågen av kreativ förstörelse". Musik-, förlags- och filmbranscherna, tv, flyg och banker, biltillverkare, massa och papper, läkemedel och den offentliga tjänstesektorn är alla berörda av betydande och för många även besvärande förändringar. Många måste tänka om och lämna invanda föreställningar om hur verksamheten ska bedrivas. De måste utveckla nya idéer att förverkliga för att inte bli utkonkurrerade av nya aktörer som plockar till sig marknadsandelar med hjälp av en helt ny affärslogik. Universal Music slog fast detta som "Disrupt or Die" (på svenska *var radikalt innovativ eller dö*) vid en konferens i Stockholm för mediabranschen i september 2013. Bakgrunden är som följer: Mellan år 2000 och 2009 halverades den svenska musikindustrins omsättning. Orsaken var enligt Universal Music att hela branschen reagerade med att förneka varför det gick utför, det vill säga att den gamla affärsmodellen inte fungerade

längre. Etableringen av Spotify möjliggjorde en ny affärslogik som enligt Universal Musics vd räddade musikbranschen. Spotify gjorde det möjligt för både artister och producenter att få betalt för sitt arbete. Notera att den nya tjänst som Spotify levererade kom från en helt ny aktör i branschen.

För varje företag som vill överleva på sikt är kontinuerlig innovation en nödvändig framtida kärnkompetens. Den ständigt pågående kreativa förstörelsen, den accelererande förändringstakten, samt globaliseringen som gör kunskaper till en lättillgänglig resurs, ställer krav på företag att utveckla sin kontinuerliga innovationsförmåga. Det är mycket troligt att bara de företag som har förmågan att fortlopande förnya sig själva kommer att finnas kvar om ett par decennier<sup>108</sup>. Därför måste styrelse och företagsledning ta ansvar för att utveckla företagets förmåga till kontinuerlig innovation.

## Principer på kollisionskurs

Det är ett problem att det fortfarande finns chefer som är omedvetna om behovet av kontinuerlig innovation. Innovationsfrågorna finns inte ens på många ledningsgruppers agenda. Faktum är att det finns en besatthet av kostnadsreduktion hos de flesta företagsledningarna – inte för tillväxt genom innovation. Många chefer förstår hur de ska ta tillvara principer och tillämpningar för kvalitetsutveckling och effektivisering, men de saknar kunskap om hur de ska ta sig an skapandet och utvecklingen av värdeskapande innovativa strategier<sup>109</sup>. Det är oroväckande med det starka fokuset på kontroll och kvalitet som finns i nästan alla branscher idag.

Ett begrepp som innefattar både kontroll och kvalitet är *Lean*. Lean är en uppsättning principer och tillämpningar som ger företag stöd att utveckla mer kundvärde på kortare tid och med samma eller mindre resurser än tidigare. Några av principerna i leankonceptet är dock på kollisionskurs med några av de managementprinciper som presenteras i den här boken. Det finns en risk att de företag som följer leanfilosofin begränsar sin förmåga att kontinuerligt innovera, vilket krävs i en snabb föränderlig omvärld.

För att göra det lättare att ta till sig på vilket sätt principerna strider mot varandra presenteras nedan de vägledande principerna i Lean Production. Idag finns olika beskrivningar av konceptet, beroende på vilken källa man använder sig av men här presenteras de fem principer som Womack och Jones<sup>110</sup> refererar till.

Enligt denna källa är de fem principerna följande:

- Identifiera värde så som det upplevs av slutkunden.
- Analysera värdeflödet och ta bort icke-värdeskapande steg.
- Låt de återstående värdeskapande stegen flöda så att produkten flyter smidigt mot kunden.
- När ett värdeflöde har etablerats – låt kunden dra värde ur den tidigare aktiviteten i flödet. "Använd dragande produktion för att undvika överproduktion."
- När man gått igenom de fyra första stegen så startar processen igen och går i riktning mot perfektion i betydelsen att perfekt värde skapas för kund utan något slöseri.

Detta är utmärkta principer. Det är bra att förstå vilka ett företags kunder är och identifiera deras behov, det vill säga vilket värde man ska erbjuda dem. Det är också bra att förstå vad som faktiskt bidrar till detta värde, både internt i företaget och externt, till exempel genom distributionskanaler. Men leanprinciperna bygger på några grundläggande antaganden, såsom att omvärlden och marknaden är relativt stabila, att verksamhetens flöden ska processorienteras med inriktning mot befintliga kunder och att alla aktiviteter som inte skapar värde för dagens kunder ska elimineras. Konceptet bygger vidare på en mer reaktiv "marknads-pull-mentalitet" snarare än en proaktiv "produkt-push-mentalitet".

Jämför nu principerna för Lean Production med följande principer:

- Dynamisk kapabilitet
- Förnyelseinriktad organisation
- Individen i centrum
- Både-och-organisation
- Öppenhet och nätverkande med omvärlden
- Systemansats

Som framgår hänger principerna för Lean Production inte ihop med principerna för kontinuerlig innovation. Den viktigaste skillnaden är att principerna för Lean Production bygger på antagandet att branschlogik och marknad är relativt stabila. De nya principerna bygger på antagandet att marknad och branschlogik förändras fortlöpande och att man måste leverera effektivt i den "gamla" världen, samtidigt som man vidareutvecklar sitt företag och sina affärsmodeller för att ta tillvara möjligheter i framtiden, framtvungad av förändringar i omvärlden. Det finns alltså en risk att Lean med sina principer och tillämpningar förhindrar en organisatorisk flexibilitet som krävs i en värld som förändras allt snabbare.

## TQM versus Google

2012 publicerade jag en forskningsrapport<sup>111</sup> där jag jämförde Googles managementkoncept med managementkonceptet Total Quality Management (TQM). TQM är känt för att betona kundbehov och att bidra till företagets effektivitet genom processorientering och fortlöpande förbättring, på liknande sätt som Lean. Tidigare forskning hade uppmärksammat risken att TQM kan hindra företags innovationsförmåga och förmågan att snabbt anpassa verksamheten till omvärldsförändringar, i synnerhet i snabbt föränderliga miljöer. Andra forskare menar att några av de bästa insatserna inom innovationsområdet kan kännetecknas som TQM-komponenter. På grund av detta ville jag jämföra TQM med managementkonceptet som Google använder sig av, som så tydligt fokuserar på kontinuerlig innovation, snarare än på ökad effektivitet.

Jag fann att Googles kultur och ledarskap gav upphov till självorganiserande, kreativa individer som samverkade med andra både inom och utanför företaget med stöd av en delvis strukturerad både-och-organisation och som i hög grad tillämpade mjuka kontrollmekanismer, till exempel tumregler. Min slutsats var att Google som managementkoncept bara delvis stämmer överens med TQM-konceptet.

Dessutom finns det en skillnad i tankesätt mellan TQM och Googlekonceptet. TQM står för en mer reaktiv marknads-pull-mentalitet. Google står för en mer proaktiv produkt-push-mentalitet. Om kontinuerlig innovation ska kunna få samma fotfäste som fortlöpande förbättringar i företag finns det alltså ett behov av att lansera kompletterande principer till dagens version av TQM.

Detsamma gäller förmodligen även Lean. Denna process har delvis startat genom begreppet *Lean StartUp* som lanserats av Eric Reis. Reis har justerat principerna i Lean så att de fungerar i en start-up-miljö där förändringstakten är mycket hög. Enligt min uppfattning är Lean StartUp intressant, men behöver integreras i ett större koncept som stödjer företag fullt ut i kontinuerlig innovation. I dag förekommer forskning för att ta reda på om det är lämpligt att integrera principer för Lean med principerna för kontinuerlig innovation och i så fall hur denna integration ska gå till. Det finns alltså behov av ett helt nytt managementkoncept. Jag hoppas att den här boken kan inspirera till utveckling av ett sådant.

### **SAMMANFATTNING**

Kontinuerlig innovation är inte längre en uppgift bara för företagens FoU eller

produktutveckling, utan ett ansvar för styrelse och företagsledning. Skäl till detta är den ständigt pågående kreativa förstörelsen, den accelererande förändringstakten, samt globaliseringen som gör kunskaper till en lätt tillgänglig resurs: ”Den som inbillar sig att kunskapen har ett hemland får se sig omsprungna illa kvickt”<sup>112</sup>. Det finns en risk att dagens fokusering på Lean bromsar företagets förmåga till kontinuerlig innovation varför det finns ett behov av ett nytt managementkoncept, bättre lämpat för en snabbföränderlig värld där kontinuerlig innovation blir en affärskritisk kompetens.

## Ett nytt managementkoncept

Förmågan att kontinuerligt vara innovativ är en kritisk affärskompetens för de flesta företag idag, oavsett bransch. När befintliga affärsmodeller ständigt ersätts med nya, räcker det inte heller med produktinnovationer för att överleva. Företagen måste utveckla förmågan att fortlöpande förnya hela företagssystemet och sina affärsmodeller. Det finns skäl att anta att få styrelser och företagsledningar förstår hur de ska ta sig an denna utmaning och lägga en stabil grund för verksamhetens kontinuerliga innovation. Det finns inte heller mycket dokumentation, såsom facklitteratur om hur man praktiskt kan gå till väga. De praktiska exemplen är alltså få. Kunskapen om hur de som lyckats har gått tillväga finns inte heller systematiserad så att den är tillgänglig för den som vill lära sig. De befintliga kunskaperna finns som erfarenheter, *tacit knowledge* (på svenska *tyst kunskap*), i enskilda företag och hos några konsulter och forskare. Därför ska jag nu mer ingående beskriva ett koncept för kontinuerlig innovation, baserat på de principer och Googles tillämpningar som redovisas i del 1 och 2.

Principerna kan tolkas som ”organisatoriska lagar” eller starka trossatser som styrelse och ledning använder sig av då de utformar sin managementmodell. Principerna är alltså grundförutsättningen för en modell för kontinuerlig innovation. Praktiska tillämpningar av dessa principer avser hur företagsledning, dagligt ledarskap och kultur utformas med utgångspunkt från dessa principer. De så kallade tillämpningarna betecknar alltså hur principerna, *lagarna* eller *ledningens trossatser* gestaltas i praktiken. För att företaget ska fungera som ett effektivt företagssystem för kontinuerlig innovation får ingen av de praktiska tillämpningarna gå emot någon av principerna. Därför blir det inte meningsfullt att koppla enskilda principer till enskilda tillämpningar<sup>113</sup>.

Sex managementprinciper identifieras i del 1: dynamisk kapabilitet, förnyelse-

inriktad organisation, individen i centrum, både-och-organisation, öppenhet och nätverkande med omvärlden, samt systemansats.

I beskrivningen av Google i del 2 redovisas företagets managementmodell och där framgår att Googles praktiska tillämpningar stödjer de sex principerna. Detta i sin tur stödjer mitt argument att de sex principerna ger stöd åt kontinuerlig innovation. I tabellen nedan presenteras ett managementkoncept för kontinuerlig innovation uppbyggt runt såväl de sex principerna som tio av Googles tillämpningar. Syftet med konceptet är att ge inspiration och eventuellt vägledning i utformning av ett företags managementmodell.

TABELL 3:1. PRINCIPER FÖR SLUTEN OCH ÖPPEN INNOVATION<sup>53</sup>

MANAGEMENTPRINCIPER	PRAKTISKA TILLÄMPNINGAR
Dynamisk kapabilitet	Utmanande, engagerande och långsiktig vision och affärsidé.
Förändringsinriktad organisation	Företagsledning med tillit till sina medarbetare, passion för innovation och fokus på kontinuerlig förändring.
Individen i centrum	Stark innovationsorienterad kultur som genomsyrar allt företaget gör.
Både- och-organisation	Naturliga ledare med god förmåga att utveckla framgångsrika individer och team.
Öppenhet och nätverkande med omvärlden	Stark tilltro till individen och dess förmåga. Stor investering i urvalsprocessen för att välja "rätt" individer.
Systemansats	Semistrukturerad, platt, både-och-organisation, samt nätverksbaserad struktur med små team och mjuka kontrollmekanismer.
	Dynamisk ledningsprocess klagör mål och prioriteringar, "rättvisa" och transparenta system för utvärdering och befordran där "massans vishet" ingår i underlaget för bedömning samt företagsgemensamma processer för uppmärksamhet och belöning av önskat beteende.
	Snabba, iterativa läroprocesser både på affärs- och produktnivå.
	Öppenhet för externa innovationer och en väl integrerad organisation i externa innovations-system.
	Starkt varumärke associerat med innovation.



Konceptet inkluderar alltså tio av Googles praktiska tillämpningar som utgångspunkt för mer generella tillämpningar som ska stödja företagets förmåga till kontinuerlig innovation. De tio praktiska tillämpningarna är:

- utmanande, engagerande och långsiktig vision och affärsidé
- företagsledning med tillit till sina medarbetare och passion för innovation och fokus på kontinuerlig förändring
- stark innovationsorienterad kultur som genomsyrar allt företaget gör och som betonar kontinuerlig förnyelse och innovation, tänka stort, snabbhet samverkan, etik, sätta användaren först och investera i rätt medarbetare
- naturliga ledare med god förmåga att utveckla framgångsrika individer och team
- stark tilltro till individen och dess förmåga och stor investering i urvalsprocessen för att välja ”rätt” individer
- semistrukturerad, platt, både-och-organisation, samt nätverksbaserad struktur med små team och mjuka kontrollmekanismer
- dynamisk ledningsprocess som kvartalsvis klargör mål och prioriteringar för samtliga medarbetare, ”rättvisa” och transparenta system för utvärdering och befordran där ”massans vishet” ingår i underlaget för bedömning samt företagsgemensamma processer för uppmärksamhet och belöning av önskat beteende
- snabba, iterativa lärprocesser både på affärs- och produktnivå
- öppenhet för externa innovationer och en väl integrerad organisation i externa innovationssystem
- starkt varumärke associerat med innovation.

De tio valda tillämpningarna i konceptet är ett koncentrat av det som jag identifierade i Googlestudien som betydelsefullt för Googles innovationskraft. Viktigt är också att ingen av dessa tillämpningar kolliderar med någon av de sex managementprinciper som är basen i ett företagssystem för kontinuerlig innovation.

Detta är mitt svar på min ena utmaning, nämligen att med utgångspunkt i teori och praktik beskriva en konceptuell modell för kontinuerlig innovation.

## Konceptets tillämpbarhet

Managementkonceptet ovan är till stor del uppbyggt runt studien av Google. Vad säger att detta koncept är så pass allmängiltigt så att det kan användas som ett mer generellt koncept för att öka ett företags innovationskraft?

För att försöka besvara denna mycket viktiga fråga väljer jag att dels betona att konceptet också till stor del bygger på resultat av ledande forskning av andra företag i andra snabbföränderliga branscher, som visat sig ha en förmåga att kontinuerligt innovera, dels kommer jag nedan att presentera företaget W.L. Gore & Associates (W.L. Gore), mer känt som Gore-Tex i Sverige, och jämföra företagets praktiska tillämpningar med Googles. Skälet till varför jag väljer just W.L. Gore är att företaget dels är mycket äldre än Google, dels verkar i en annan bransch. Företaget är också i dag, precis som Google, känt för sin förmåga att kontinuerligt innovera<sup>14</sup>.

Under många år som anställd hos Du Pont fick William ”Bill” Gore erfarenhet av två olika organisationsmodeller: den traditionella baserad på planering och kontroll och en annan som användes i utvecklingsavdelningarnas projektarbeten. I valet mellan att göra som man blir tillsagd och att själv tillsammans med lika-sinnade arbetskamrater söka sig fram till en fungerande lösning på en uppgift var Bill Gore helt klar över vilken modell han föredrog. Men varför kunde inte ”projektmodellen” tillämpas i all verksamhet?

Bill Gore bestämde sig för att om han någonsin skulle starta ett eget företag så skulle han försöka tillämpa den humanistiska, dynamiska och kreativa projektmodellen på all verksamhet i hela företaget. 1958 fick han en möjlighet att köpa ut en nyutvecklad produkt från Du Pont som arbetsgivaren inte hade någon användning för.

Idag har W. L. Gore fler än 1 000 produkter och omsätter tre miljarder dollar. W. L. Gore har varit föremål för flera forskares intresse<sup>15</sup> som har kunnat konstatera att Bill Gore stod för ett oortodox managementtänkande med starka inslag av humanistiska principer, vilket anses vara en förklaring till företagets uthålliga framgång.

Såväl Larry Page, Sergey Brin som Bill Gore hade en annorlunda syn på ledning och organisation än den traditionella när de startade sina företag. Individens talanger sattes i centrum och i likhet med Google har W. L. Gore en mycket stark

företagskultur inriktad på kontinuerlig innovation, en kultur som genomsyrar allt företaget gör. Kulturen betonar individen, vikten av snabbhet, öppenhet och samarbete för att tänka långsiktigt. Även W. L. Gore investerar i rekryteringsprocessen för att få in rätt sorts människor, det vill säga personer som redan har personliga värderingar som överensstämmer med företagskulturens. W. L. Gore låter en grupp redan anställda sköta rekryteringsarbetet i stället för att överlåta detta till någon chef. Man söker personer som kan hantera osäkerhet, som är lagspelare och är kapabla att självständigt driva ett uppdrag. Medarbetare ska inte behöva detaljstyras, men nyanställda lämnas inte vind för våg, de får tillgång till stöd och mentorskap.

Hos W. L. Gore talar man om "naturliga ledare", personer som "väljs" av medarbetare, bland annat för att de får saker och ting gjorda och kan medverka till att utveckla väl fungerande team. Man strävar efter en platt organisation och man tror - i likhet med Google - på små team. Man anslår också tid för att experimentera. Google har sin 70-20-10-regel. Hos W. L. Gore kallas det *Dabble time* och omfattar tio procent av arbetstiden för alla medarbetare. Parallellt med den ordinarie kärnverksamheten driver W. L. Gore innovationsprocesser där "bra idéer" vidareutvecklas till färdiga produkter. Man kallar detta *Real-Win-Worth*. Processen innebär att företaget ställer sig tre primära frågor: "Is it Real?", "Can we win?" samt "Is it worth doing?" Det är en tvärfunktionell process där prototyper värderas av medarbetare. På Google finns en motsvarighet som drivs i flera steg: Google Labs, The Fish Food Process och The Dog Food Process. W. L. Gore drar också nytta av massans vishet, till exempel när det gäller rekrytering av chefer. I likhet med Google har man tydliga system för vad individer och team ska prestera och strävar efter rättvisa värderingssystem. Och i likhet med Google har även W. L. Gore naturliga mötesplatser för medarbetare från olika delar av företaget för att stimulera idéflödet. Man uppmuntrar också experiment.

W. L. Gore har ett uttryck, "The vigilant eye to the future", för att betona betydelsen av att alltid hålla kontakt med den framtida utvecklingen. W. L. Gore är rankad som en av världens bästa arbetsplatser och genom företagets *employer brand* är man associerad med innovation. Det ger stöd till rekrytering av kreativa människor.

Det finns alltså ett antal paralleller mellan Google och W. L. Gore vilket kan stärka motivet till att använda just Googles tillämpningar i ett mer allmänt koncept.

## Från teori till praktik

Med utgångspunkt i teori och praktik har jag försökt beskriva en konceptuell modell för kontinuerlig innovation. Nästa utmaning blir att visa hur modellen kan överföras till praktisk användning i företag som behöver förändras för att klara framtida utmaningar. Det är betydligt svårare.

Det finns ganska många beskrivningar av så kallade *turnarounds* i stora företag. En turnaround är en genomgripande förändring av verksamheten som är nödvändig för att återställa acceptabel lönsamhet när verksamheten börjat tappa fart. Det är en stor, svår och mycket betydelsefull uppgift. Personer som varit ledare för den typen av insatser med framgångsrikt resultat, blir ofta mycket attraktiva på arbetsmarknaden. Det är inte därför inte ovanligt att de efter avslutat värv flyttar till ett nytt uppdrag i ett annat företag.

Det finns alltså relativt många exempel på framgångsrika turnarounds. Problemet är att flera av de rapporterade framgångarna är ganska kortvariga.

Utmaningen för företag är alltså att dels genomföra en förändring mot kontinuerlig innovation, dels säkerställa att förändringen blir bestående och utvecklas vidare i önskvärd riktning mot allt fler och allt bättre innovationer.

För att klara detta föreslår jag en femstegsprocess där de två första stegen handlar om att bedöma om förändringen är önskvärd och verkar vara möjlig att genomföra. Det tredje steget är att testa det nya managementkonceptet i liten skala för att sedan implementera konceptet och till slut säkerställa att den genomförda förändringen blir bestående.

### **FEM STEG FÖR ATT LYCKAS MED EN ORGANISATORISK FÖRÄNDRING**

Praktiker med många års erfarenhet kan intyga att det är svårt, ofta till och med mycket svårt, att genomföra en omfattande förändring i en stor organisation – och få den att bli bestående. Det är lätt att hitta exempel på dikeskörningar.

Varuhusföretaget Sears hade 300 000 anställda. Man vände det sämsta resultatet i historien till historiens bästa på ett år utan att avskeda personal och det skrevs böcker och flera artiklar i fackpress om Sears framgångssaga. Efter några år hade företaget fallit tillbaka i gamla mönster och revolutionen var ett minne blott. Det här händer ofta med omfattande förändringar – men inte med alla.

I min egen forskning<sup>116</sup> har jag identifierat fem steg som en förändringsprocess

behöver genomgå innan en organisatorisk förändring verkligen är genomförd. För att man ska kunna införa ett nytt managementkoncept måste företaget naturligtvis komma i kontakt med kunskaper om hur man ska gå tillväga. Idag saknas en traditionell marknad för sådana kunskaper. Därför spelar forskare, konsulter, branschorganisationer, standardiseringsorgan och rörlighet av människor mellan företag och organisationer en viktig roll för att sprida kunskap om nya managementkoncept.

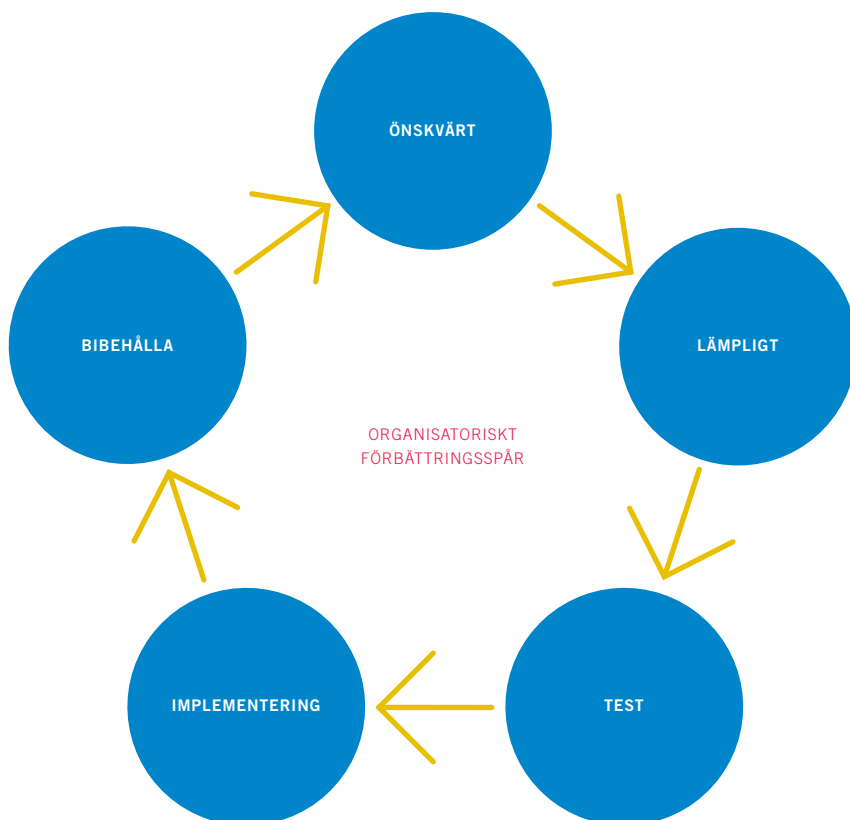
När det gäller att införa ett nytt managementkoncept eller en organisatorisk innovation har ledning och befintlig organisationsstruktur stor betydelse. För företagsledning och chefer är det naturligtvis lättare att ta till sig förslag till förändring som ligger ganska nära den situation som man redan är bekant med, än ett radikalt annorlunda koncept. För att ett helt nytt koncept ska få gehör krävs stora insatser i form av information, utbildning och dialog och kanske även simulering av hur det nya kan komma att fungera i praktiken. Mottagarna behöver få en chans att förstå – både vad det nya kan komma att betyda i deras egna arbets-situationer och vilka positiva effekter det kommer att medföra för verksamheten. För att klara detta krävs insatser från i första hand företagsledning och chefer men även styrelsen kan bidra med stöd som ger förstärkande effekt.

Som en av många bedömare anser jag att detta inte bara är en fråga för varje enskilt företag utan något som berör hela samhället. Därför är det önskvärt att olika samhälleliga institutioner gör gemensam sak för att stimulera efterfrågan på ett managementkoncept som är olikt det man tidigare känner till, och som bär på ett löfte att leda till aktningsvärda förbättringar för både det enskilda företaget och samhället. Sådana institutioner kan vara myndigheter, universitet och branschorganisationer som kan göra en gemensam insats. Under 2012 och 2013 studerade jag några sådana program för att effektivare sprida managementinnovationer för ökad innovationskraft. Min rapport kan laddas ner på VINNOVAs hemsida<sup>117</sup>.

Nu över till de fem stegen i förändringsprocessen.

Varje nytt managementkoncept ska kombineras med eller ersätta delar av ett koncept som redan finns. I det befintliga har alla berörda investerat egna erfarenheter, kunskaper och känslor. Där känner man sig hemma. I centrum av figur 3:1 sätter jag därför in ett ”organisatoriskt förbättringsspår” i stället för en enskild management innovation. Jag utgår vidare ifrån att alla som är berörda strävar efter att förbättra organisationen, för sig själva och för andra intressenter såsom

FIGUR 3:1. EN FÖRÄNDRINGSPROCESS I FEM STEG



ägare och kunder. Processen beskrivs som fem steg i en cirkel eftersom förändringar av detta slag är ständigt pågående cirkelrörelser och inte en linjär resa från 1 till 5. Detta beror på att en managementinnovation, till exempel Lean, inte är ett statiskt koncept utan anpassas både när det testas och implementeras, men också i det arbete som krävs för att kvarhålla förändringen över tid. Detta kan exemplifieras med Lean som sprider sig från produktion- till finansavdelningen i ett företag. Varje ny funktion har sina specifika förutsättningar och kan behöva mindre eller större justeringar av det inledande konceptet. Efter första varvet har landskapet dessutom förändrats och man upptäcker nya möjligheter som man tidigare inte var medveten om. Företaget utsätts också för ständig påverkan utifrån vilket kan trigga igång ytterligare behov av förändring.

De fem stegen kan beskrivas så här:

*Steg 1* Är managementkonceptet önskvärt?

*Steg 2* Är det nya managementkonceptet lämpligt för oss?

*Steg 3* Test i liten skala

*Steg 4* Vi växlar upp och genomför förändringen

*Steg 5* Uthållighet, lärande och vidareutveckling

För att ge en tydligare bild av de fem stegen illustreras de nedan med hjälp av två fallstudier.

### **DE FEM STEGEN I PRAKTIKEN**

De två exempelföretagen kallas för Lasarettet och Elektriska. Som forskare studerade jag dem under tidigt nittital.

Både Elektriska och Lasarettet hade valt att införa Total Quality Management (TQM). Vid tidpunkten för studien definierade min forskarkollega Sverker Alänge och jag TQM<sup>118</sup> som:

- Kunden i fokus
- Tydligt ledarskap
- Holistiskt angreppssätt
- Kontinuerligt lärande
- Processorientering
- Standardisering för kreativitet

#### **STEG 1. ÄR MANAGEMENTKONCEPTET ÖNSKVÄRT?**

Hos både Elektriska och Lasarettet fanns ett yttre tryck som stimulerade tanken att göra förändringar och förbättra effektiviteten. På Elektriska handlade det om krav från marknaden som drev på för ISO 9000. På Lasarettet fanns även interna krav från styrelsen och på Elektriska krävde koncernledningen ökat fokus på produktivitet och kvalitet. Båda företagen hade börjat känna av ökad konkurrens.

#### **STEG 2. ÄR KONCEPTET LÄMPLIGT FÖR OSS?**

Båda företagen kom fram till att en organisatorisk förändring var önskvärd. Men vad skulle de inrikta sig på?

Det yttre kravet på Elektriska, att verksamheten skulle kvalitetscertifieras, styrde

valet mot TQM. Valet påverkades också av att man sände medarbetare till utbildning och konferenser med TQM som tema. I samband med detta genomfördes också utbildning av samtliga medarbetare vilket sänkte tröskeln för att ta till sig TQM-konceptet. Utbildningsinsatserna bidrog till bättre förståelse av vad TQM innebar och man hade fått det översatt till sin egen verklighet. Man hade också tagit del av hur TQM hade förbättrat för andra företag, så man hade exempel och förebilder.

På Lasarettet kom inspirationen och tron på TQM från två håll. Dels från styrelsen, dels från SPRI, en statlig myndighet med uppdrag att bidra till att utveckla den svenska sjukvården. SPRI hade samlat på sig erfarenheter av TQM både i Sverige och internationellt. Både Lasarettet och Elektriska påverkades dessutom av tidsandan; sedan några år hade kvalitetsfrågorna blivit inne, *alla* skulle ta tag i kvalitetssäkring och kvalitetsutveckling.<sup>119</sup>

Den viktigaste orsaken till att arbetet kom igång var i båda fallen högste chefs engagemang för TQM. När finansieringen av projektet var klar och beslutet var fattat började båda företagen att organisera en infrastruktur för kvalitetsutveckling. Man tillsatte en person med övergripande ansvar<sup>120</sup> för kvalitet och genomförde utbildning för att förmedla kunskaper om managementprinciper och -verktyg till chefer och medarbetare. Elektriska valde en top-down-strategi och Lasarettet, som satsade på att få alla medarbetare engagerade i förändringen, valde bottom-up.

### **STEG 3. TEST I LITEN SKALA**

Både Lasarettet och Elektriska bestämde sig för att först testa delar av TQM-konceptet i väl avgränsade områden inom verksamheten. Erfarenheter från testen gav anledning att göra förändringar i upplägget av hur projektet skulle genomföras. Testprojektet hade visat att man behövde göra anpassningar till lokala förutsättningar. Testet genomfördes med hjälp av stödpersoner som hade egen erfarenhet från andra organisationer; andra sjukhus för Lasarettets del och andra delar av moderkoncernen och externa konsulter för Elektriskas.

### **STEG 4. VÄXLA UPP I FULL SKALA OCH GENOMFÖR FÖRÄNDRINGEN**

Testprojekten gav anledning att modifiera strategin och upplägget av projektets genomförande. Man anpassade TQM-konceptet så att det skulle passa den egna organisationen. Man planerade en spridningsprocess<sup>121</sup> som skulle förmedlas på



samma sätt inom alla delar av organisationen. Spridningsprocessen fick stöd av löpande kommunikation mellan företagsledning, chefer, arbetsledare och medarbetare i organisationen. Man genomförde konferenser och seminarier så att alla medarbetare skulle få kunskaper om och erfarenheter av TQM som ett nytt och bättre sätt att tänka och handla.

I sammanhanget kan det vara intressant att notera att det inte är möjligt att radera invanda tankesätt. De finns kvar och det finns risk för att de aktiveras om det gamla systemets strukturer återkommer med tidigare bekanta impulser. Det nya sättet att tänka blir alltså ett lager, ovanpå det gamla. Men ju fler positiva erfarenheter människor får av de nya tankegångarna, desto stabilare blir det nya lagret.

Spridningsprocesserna var framgångsrika på både Lasarettet och Elektriska, men de var utformade på olika sätt. Av detta kan man dra två slutsatser: Dels att det inte finns en enda väg som är den rätta, dels att det sannolikt är viktigt att anpassa insatser av detta slag till lokala förutsättningar.

Lasarettet inspirerades av T50-projektet i Svenska ABB<sup>122</sup>. Man startade bland de medarbetare som fanns närmast patienten och ”backade” sedan uppåt i hierarkin, en bottom-up-process med andra ord. Informationen om hur projektet fortskred följde funktionen, det vill säga den tidigare kända strukturen och processen fick stöd från ett slags kvalitetsforum och kontaktpersoner från samtliga kliniker. Processen bjöd in till frivilligt deltagande både i utbildningsinsatser samt testprojekt. Det fanns förbättringsteam som arbetade brett över hela Lasarettet, de hade ett allmänt formulerat uppdrag och styrdes inte av ledningen. Det fanns också förbättringsgrupper lokalt på olika vårdavdelningar. De hade inte någon särskild tid avsatt för detta uppdrag.

Företaget Xerox låg lite före Elektriska i arbetet med att införa TQM. Elektriska hämtade därför inspiration från Xerox och valde en top-down-strategi. Man började med att utbilda de högsta cheferna och fortsatte sedan ner genom organisationen. Informationen förmedlades funktionsvis. Certifiering enligt ISO 9000 krävde att chefer och medarbetare på många nivåer engagerade sig i kvalitets-tänkande. Utbildningen för att använda verktyg och hjälpmedel i TQM var mer omfattande på Elektriska än på Lasarettet. Elektriska hade förbättringsgrupper primärt inom funktioner såsom produktion och ekonomi och deltagarna i dessa grupper hade tid avsatt för kvalitetsarbetet.

## UTHÅLLIGHET, LÄRANDE OCH VIDAREUTVECKLING

TQM-arbetet levde vidare i många år, både på Lasarettet och på Elektriska. Det ledde till många förbättringar, bland annat fick Lasarettet pris för mest effektiva process för att behandla höftoperationer. I båda fallen fanns en mycket engagerad högste chef som stimulerade utvecklingen. Men arbetet med en stor organisatorisk förändring är inte genomförd bara genom att ha nått projektets mål enligt plan. Det krävs efterarbete, ofta under flera år för att förändringsarbetet ska stabiliseras i ett förändrat företagssystem. Somliga kommer att tycka ”att det var bättre förr” och andra är måttligt entusiastiska. Det krävs inläring av det nya och omvårdnad av den förändrade kulturen och systemet.

Företag som hållit liv i ett kvalitetsarbete, där en stor majoritet av medarbetarna är engagerade, har rapporterat en årlig förbättring av produktiviteten flera år i rad. Det gäller exempelvis Toyota och Scania<sup>123</sup>. Det var därför angeläget för ledningsgrupperna både inom Lasarettet och Elektriska att förändringsarbetet genomfördes. Ledningsgruppens övertygelse och engagemang räcker dock inte, det måste också finnas ett stöd från styrelsen och ägare<sup>124</sup> då nya krav från deras sida annars kan kullkasta flera års förändringsarbete. Detta drabbade både Lasarettet och Elektriska några år senare.

## De fem stegens tillämpbarhet på ett koncept för kontinuerlig innovation

Hur kan då de fem stegen användas när ett företag ska införa ett managementkoncept för kontinuerlig innovation? Resonemanget nedan är byggt på managementkonceptet för kontinuerlig innovation som tidigare presenterats och som består av sex principer och tio praktiska tillämpningar, se tabellen på sidan 103.

Om vi använder oss av de fem förändringsstegen från de två fallen Lasarettet och Elektriska kan vi tänka oss följande scenario.

### STEG 1. ÄR MANAGEMENTKONCEPTET ÖNSKVÄRT?

Tror vi att kontinuerlig innovation kommer att tillföra verksamheten tillräckligt stora värden, såsom ökad konkurrenskraft?

För det första: Vilka är ”vi” som ska tro att kontinuerlig innovation kommer att tillföra så stora värden att det motiverar insatsen av tid och arbete? ”Vi” är naturligtvis i första hand styrelse och företagsledning. Både Lasarettet och Elektriska

hade en koncernledning eller styrelse som krävde ett kvalitetsfokus. Båda företagen hade högsta chefer som sedan drev TQM-arbetet med stor energi och övertygelse. Även Svenska ABB:s framgångsrika T50-projekt hade en eldsjäl i Bert-Olof Svanholm.

För att utveckla kontinuerlig innovation räcker det inte med att styrelse och företagsledning fattar beslut att starta processen. Även ägarna – i stora företag representerade av bolagsstämman – måste förstå vad som kommer att hända och de måste tro på att slutresultatet kommer att bli positivt. Om det bara är ”sista raden” i varje kvartalsbokslut som räknas som resultat, blir det svårt att lyckas.

Att företaget har en vision och affärsidé som förutsätter ständig innovation av företaget och som alla både tolkar på samma sätt och är starkt engagerade i är ett verktyg som kan underlätta för ägare, styrelse och ledning att komma fram till en gemensam uppfattning om nödvändigheten av kontinuerlig innovation. I Googles fall är det deras vision ”att förändra världen” och att ”göra all information lätt tillgänglig för alla” – uppdragen som styr hela Googles företagssystem. De engagerar och fungerar som referenspunkter för alla: ägare, styrelse, företagsledning och medarbetare.

Den traditionella verksamheten i många företag vilar på ett slags mantra: ”Vi ska tjäna pengar åt ägare och ledning genom att göra så mycket nytta för våra kunder att de är villiga att betala mer för de prestationer vi levererar än vad det kostar oss att producera prestationerna.” Kontinuerlig innovation har ett mantra med samma parametrar (kundnytta och lönsamhet) men med omvänd ordningsföljd: ”Vi ska göra sådan nytta för våra kunder att de är villiga att betala mer än vad det kostar för oss att producera nyttan.” Då uppkommer lönsamhet som i första hand ska användas för att vidareutveckla verksamheten, i andra hand för utdelning till ägarna.

Men det räcker inte med att förändringen är önskvärd för ägare, styrelse och ledning. Den ska vara önskvärd även för medarbetarna och för deras fackliga organisationer. Så varför är omvandlingen till kontinuerlig innovation önskvärd för dem? En verksamhet med kontinuerlig innovation får goda förutsättningar att både överleva och blomstra i en omvärld med accelererande förändringar. Det är naturligtvis en fördel för medarbetarna som har en trygg arbetsplats. Men förutom denna fördel finns två andra, som för den enskilde väger minst lika tungt: mindre stress och mer arbetsglädje.

## MINDRE NEGATIV STRESS

Krav som man känner att man inte kan leva upp till eller som upplevs som meningslösa leder till negativ stress. Aaron Antonovsky<sup>125</sup> upptäckte att svåra situationer som de flesta människor upplevde som så stressande att de fick allvarliga skador, hanterades annorlunda av en stor minoritet ( $\approx 30$  procent). De blev snarare stärkta av påfrestningarna. Det blev utgångspunkten för ett forskningsprojekt för att söka skillnaden mellan de skadade och de stärkta. Antonovsky fann att de som tog sig igenom traumatiska upplevelser utan skador hade en förmåga att göra situationerna *begripliga*, *meningsfulla* och *hanterbara* för sig själva. I en senare forskningsansats fann han att de allra flesta människor som saknar denna förmåga kan utveckla den om de får hjälp med utbildning. Antonovsky sammanfattade begriplighet, hanterbarhet och mening i begreppet *Kasam* (Känsla Av Sammanhang).

Ett annat begrepp inom detta område är *Locus of Control*. Det finns yttre och inre LoC och det handlar om var den enskildes trygghet är förankrad<sup>126</sup>. *External LoC* innebär att man är trygg genom yttre förutsättningar. Man litar på samhället, på sin arbetsgivare, sin chef eller sin familj. Med *Internal LoC* är tryggheten förankrad i egen självkänsla eller självförtroende. Man menar att självkänslan utvecklas tidigt hos det lilla barnet, speciellt i anknytningen till sin mamma. Den som fått med sig självkänslan har den sedan med sig resten av livet. Självförtroende är inlärt genom erfarenhetsbaserad inläring. Man vet att man klarar av vissa saker och tror därför på sin egen förmåga. Människor med höga värden på *External LoC* faller offer för stress i betydligt högre grad än personer med låga värden på *External* och höga värden på *Internal LoC*.

Av berättelsen om Google kan vi lära att det dagliga ledarskapet, öppenheten, stödet från kolleger och förmedlingen av uppdraget och överenskommelse via OKR-systemet samt ledningens stöd för att lyckas, är inriktat mot begriplighet, hanterbarhet och mening. Det ger rika möjligheter att vidareutveckla självförtroendet. Det är rimligt att anta att Google är en verksamhet med lägre värden än många andra företag när det gäller negativ stress bland medarbetarna. Om detta antagande stämmer är det en förklaring till att man lyckas balansera både-och-kulturen, alltså att driva produktionens effektivitet sida vid sida med innovativitetens entreprenörskap och förnyelse och finna sig väl till rätta i gränslandet mellan ordning och kaos.

I dag kan vi nästan varje vecka läsa om arbetsplatser där den negativa stressen skördar offer. Genom att förändra i riktning mot ett managementkoncept för kontinuerlig innovation kan stressen minskas, vilket är önskvärt för både medarbetare och arbetsgivare. Antagandet får stöd från det finska projektet Liideri, genererat av finska innovationsmyndigheten Tekes. Tekes har under många år fokuserat på utveckling av managementinnovationer för ökad arbetslivskvalitet, produktivitet och innovativitet. Inom projektet Liideri utvecklas alltså managementinnovationer som uppfyller krav på både arbetslivskvalitet och produktivitet/innovativitet<sup>127</sup>. Resultatet från detta projekt är inte klart ännu men min rekommendation är att hålla ett öga på vad som kommer ut av det.

De fackliga organisationerna värnar bland annat om medarbetarnas rättigheter och välmående. En utveckling mot kontinuerlig innovation som bygger på de principer och tillämpningar som jag beskrivit bör därför vara något positivt även i fackliga organisationers ögon.

### **MER ARBETSGLÄDJE OCH MOTIVATION**

Den dominerande uppfattningen om motivation i dagens arbetsliv har sina rötter hos bland andra Abraham Maslow med sin behovshierarki, Fredrick Herzberg med sin *tvåfaktorteori* och i någon mån Douglas McGregor med hans *Teori X* och *Teori Y*.

1985 publicerade Edward Deci och Richard Ryan sin *Self-determination Theory (SDT)*<sup>128</sup>. Det är en övergripande teori som förklarar motivationen bakom de val och beslut en människa gör och som lyfter fram självständighet som en central motivationsfaktor. Självständigheten enligt Deci och Ryan är i vilken utsträckning en människa kan välja utan påverkan utifrån. SDT-formeln bygger på individens upplevelse av självständighet, kompetens och samband. Förutom att arbetsinsatserna ska bygga på medarbetares självvalda åtaganden ska de vara förenade med möjlighet till att använda och utveckla kompetens och upplevelse av samband och därmed meningsfullhet. Google har skapat principer och praxis som förefaller ligga i linje med Decis och Ryans motivationsforskning.

### **FÖR VEM ÄR ETT KONCEPT FÖR KONTINUERLIG INNOVATION INTE ÖNSKVÄRD?**

Att genomföra omställningen till kontinuerlig innovation kommer att ta tid och kräva arbete och engagemang av alla som blir berörda. Många människor stimuleras av sådana utmaningar, andra tycker inte att det är värt insatsen.

I de senare fallen är det viktigt att kunna visa på förebilder och exempel på effekter av ett förändrat arbetssätt. Det kan bidra till att övertyga styrelse och ledning att investera i organisatoriska förändringar och utveckla en förmåga till kontinuerlig innovation.

Det finns också ägare som ser sina aktieinnehav som kortsiktiga. Man vill att kursen ska gå upp snabbt så att man kan sälja och ta hem vinsten. För sådana ägare är det mer förmånligt om ett företag som har problem tillfälligt kan få upp aktiekursen genom att reducera personal och sälja av delar av verksamheten. Detsamma gäller kanske för ledningen om de har stor rörlig ersättning som är knuten till "sista raden" i kvartalsbokslutet. Om grupper av människor med denna inställning<sup>129</sup> till verksamheten har stort inflytande är förändringen inte önskvärd. Det gäller alltså att man tänker igenom situationen ordentligt, vilket nästa steg handlar om.

## **STEG 2. ÄR DET NYA MANAGEMENTKONCEPTET LÄMPLIGT FÖR OSS?**

Passar kontinuerlig innovation för vår verksamhet? Det kan vara alltför lätt att avfärda möjligheten med att "vårt företag är verkligen inte Google." Mindre företag, företag i branscher med en annan affärslogik, företag som precis har lagt en stor investering på att införa ökad kontroll och produktivitet i bolaget, och den offentliga sektorn – vad har sådana företag och organisationer gemensamt med Google?

Som vi tidigare har sett finns det dock principer och tillämpningar som mycket väl kan användas även i andra företag och branscher. Dessutom, även om verksamheten har få likheter med Google, är man verksam i samma globaliserade omvärld. Tekniken utvecklas, kundernas förväntningar och beteende förändras, nya medarbetare har en annan inställning till arbete än tidigare generationers och konkurrenter uppträder i helt andra branscher än den där man själv har sin hemort. Vilka oväntade förändringar som kommer att aktualiseras vet man inte. Men att de kommer kan man vara ganska säker på och då behöver man antingen kunna anpassa sin verksamhet genom mer eller mindre banbrytande innovationer – eller kanske välja att stänga butiken som enda alternativ.

Vi kan förvänta oss en ökande grad av paketering av koncept för kontinuerlig innovation och en ökning av överföring mellan branscher, till exempel överföring av Googlekonceptet till hälsovården. Det leder till att fler företag och organisatio-

ner kan se och bedöma om ett managementkoncept för kontinuerlig innovation är något för dem. Man kommer också att kunna ta ut delar av konceptet för att prova och genomföra. Utbildning, paketering och överföring mellan branscher är därför viktiga aktiviteter inom ett land för att företag och organisationer ska kunna förstå och bedöma om nya managementkoncept är lämpliga.

### **STEG 3. TEST I LITEN SKALA**

Att ställa om ett företag till kontinuerlig innovation ger fördelar till alla berörda. Företaget ökar sina möjligheter för långsiktigt framgångsrik utveckling med bibehållen eller snarare förbättrad lönsamhet<sup>130</sup>. Ägare, styrelse och företagsledning får leda ett vinnande lag i stället för att avveckla en verksamhet genom cost cutting, downsizing och outsourcing. Ledare får nya erfarenheter av att leda genom att stödja och stimulera medarbetare snarare än genom att styra dem. Medarbetarna kan få mer stimulerande arbetsuppgifter, mer mening och glädje i jobbet. Om man håller med om detta anser man troligtvis att en förändring mot kontinuerlig innovation är både önskvärd och lämplig för den egna verksamheten. Men fortfarande vet man antagligen inte vad det nya managementkonceptet betyder för den egna verksamheten med dess unika historia, kultur och externa miljö. Man vet inte heller exakt hur det nya konceptet bäst ska genomföras. För att reducera denna osäkerhet och öka både kunskapen och beslutsamheten att införa det nya tänkandet, testar man hela eller delar av konceptet i en avgränsad del av företaget. Här kan det vara bra att ta stöd av människor som har erfarenhet sedan tidigare, från andra bolag eller inom koncernen eller från konsulter och forskare.

Så, vad ska man få ut av testet? Målet är naturligtvis att skaffa egna erfarenheter, men man ska också samla in underlag för ett beslut hur man ska gå vidare som alla berörda kan vara överens om<sup>131</sup>. Det kan vara lättare sagt än gjort. Bland annat kan det vara viktigt att styrelsen ser detta som en styrelsefråga eller åtminstone låter vd få mandatet att driva på om han/hon är övertygad om att förändringen är önskvärd och möjlig<sup>132</sup>. Det kommer att behövas en kraftsamling när man stöter på svårigheter och då är det nödvändigt att det finns ett konsensusbeslut i ryggen. Att då ha några kritiker som står vid sidan av och kastar grus i maskineriet kommer inte att göra situationen lättare att hantera. Alla intressenter ska vara medvetna om att ansvaret är ömsesidigt. Det innebär att alla är solidariskt ansvariga för beslutet.

Testet i liten skala ska alltså planeras så att alla som kommer att bli berörda när förändringen genomförs i full skala blir överens om vilket beslut som ska fattas när testet är slutfört. För att lyckas behöver man, tillsammans med alla intressenter, gå igenom vilka erfarenheter de anser att testet ska ge för att var och en ska kunna ta ställning till hur man ska gå vidare.

De svårigheter man möter under testet kommer man förmodligen att kunna undvika i nästa steg, men man kommer att behöva bemästra andra svårigheter när man arbetar i full skala.

När beslutet är fattat att förändringen mot ett företagssystem för kontinuerlig innovation ska genomföras måste alla vara medvetna om att man har en jobbig process framför sig. Och när man sedan tycker att alla bitar är på plats, då följer en ganska lång period av efterarbete. Under den perioden kan man visserligen skörda frukterna av sina insatser, men det finns risker för återfall i det gamla, ofta flera år efter att man ansett sig vara framme. Återfall motverkas av att innovationsprocessen verkligen blir kontinuerlig, så att strävan efter innovativitet blir en naturlig del av vardagsarbetet.

#### **STEG 4. VI VÄXLAR UPP OCH GENOMFÖR FÖRÄNDRINGEN**

Det gäller nu att få hela eller valda delar av det nya managementkonceptet på plats. Som vi lärde oss av de två fallstudierna Lasarettet och Elektriska genomfördes förändringen oftast i en del av organisationen först, som inom produktion i fallet Elektriska. Vidare genomfördes förändringen via linjen i båda organisationerna där vd kontinuerligt kommunicerade organisationens behov av förändringen och aktivt engagerade sig i förändringsarbetet. I båda fallen engagerade man medarbetare på frivillig basis i lokala förbättringsgrupper. Man tränade också personalen att använda verktyg och metoder för att öka kvaliteten inom den egna verksamheten och i att förmedla idéer som kunde göra nytta på andra håll inom organisationen. I fallet Lasarettet skapade man också en parallell stödstruktur under ledning av en kvalitetschef. Till sin hjälp hade hon ett forum med chefer och kontaktpersoner på varje avdelning.

#### **STEG 5. UTHÅLLIGHET, LÄRANDE OCH VIDAREUTVECKLING**

En systemförändring av denna dignitet, som omställning till kontinuerlig innovation innebär, kan liknas vid ett stort kirurgiskt ingrepp. Och efter en stor operation behöver patienten få tid för rehabilitering.



Behovet av efterarbete kommer att vara stort under relativt lång tid framöver. Generellt talar man om att det tar minst fem år att faktiskt införa en större organisatorisk förändring<sup>33</sup>. Under 2009 publicerade jag en artikel där jag beskrev styrelsens roll för att bibehålla en stor organisationsförändring. Tre fall studerades, bland annat Scania som redan i slutet av nittioalet övertygades om fördelarna med Toyota Production System. Idag är Scania känt för sitt Scania Production System, framför allt i produktutvecklingen men det tog ungefär tio år från det att vd besökte Toyotas fabrik i USA tills att Scania Production System hade fått en större spridning internt. År 2009, när intervjuerna gjordes, hade konceptet spridits från produktion till produktutveckling och administrativa funktioner, som ekonomi. Under åren vidare utvecklades det man hade genomfört, baserat på kontinuerligt lärande. Konceptet anpassades till varje ny funktion beroende på lokala behov.

Att skapa en uthållig förändring innebär alltså att det som introduceras från början fortsätter att utvecklas. Det är positivt och leder till nytta för organisationen i sin helhet. Även Google tryckte hårt på detta och det är ett skäl till att man har en stor andel disputerade bland sina medarbetare inom personalfunktionen. Deras uppdrag är att kontinuerligt utveckla och förbättra organisation och ledarskap enligt nya förutsättningar.

## Några praktiska råd på vägen

Den här boken är primärt baserad på resultat och slutsatser från min egen forskning på hur företag kan leda och organisera sig till en ökad innovationskraft. Förutom Google har jag haft förmånen att få ta del av erfarenheter från andra företag, men också från några konsultbolag<sup>34</sup> som har specialiserat sig på att stödja företag eller organisationer i deras strävan att förbättra innovationsförmågan. Utifrån dessa erfarenheter noterar jag särskilt tre saker som kan behöva ses över hos företag och organisationer:

- strategisk inriktning för innovationsarbetet
- organisationens förmåga till innovation
- innovationspipeline, processer och innovatörer

### **STRATEGISK INRIKTNING FÖR INNOVATIONSARBETET**

Ett problem i många företag är att styrelse och företagsledning inte har inriktningen för innovationsarbetet klar för sig. Vilka strategiska områden ska företaget inrikta sina innovationer på? Varför är just dessa områden viktiga beroende

på vad som händer i omvärlden? Det kan gälla produktområden men också delar av, eller hela, affärsmodellen. Konsulter kan i dag erbjuda företagen en metodik för att analysera sin affärsmodell med hjälp av ett antal så kallade linsar. Genom att använda denna metodik tvingas företagsledningen att, utifrån ett externt och ett internt perspektiv, utvärdera och testa sin affärsmodell samt att identifiera möjligheter att radikalt innovera spelplanen inom den egna branschen. En lins kan liknas vid ett fönster genom vilket företaget studerar ett specifikt fenomen, såsom analogier från andra branscher, grundläggande trossatser internt om hur man bedriver affären och verksamheten, och indikationer på trender som kommer att påverka företaget på kort eller lång sikt. I det fallet linsen *underliggande trossatser* används försöker konsulten hjälpa företaget att identifiera och lyfta upp dessa ofta outtalade antaganden, ifrågasätta och testa dem, samt eventuellt förändra dem.

Gary Hamel uttalade vid något tillfälle att traditionella processer för strategiutveckling är som ett gift som motverkar innovation i företag. Många företagsledare identifierar nämligen företaget med sin affärsmodell och det är ofta samma chefer som varje år beslutar om strategin. Dessa chefer har gjort egna investeringar i den nuvarande affärsmodellen så varför skulle dessa chefer vilja förändra något som de varit med om att skapa? Därför menar Gary Hamel att man ska ta in många röster i strategiarbetet. Bland annat behöver man ta tillvara lokal kompetens i organisationen så att kunskap tillförs nerifrån och upp. Så arbetar ju även Google.

I traditionell strategiutveckling börjar man ofta i nuläget med gällande spelregler och industristruktur. Ett alternativt sätt är att börja med att beskriva slutmålet och den position företaget vill ha om ett antal år efter att själva aktivt skapat ett temporärt försprång genom att ligga bakom ett nyskapande av branschens struktur och villkor. Därefter leder man den framtida positionen bakåt mot nuläget. Det här sättet att utveckla strategier innebär en ökad möjlighet att identifiera områden inom vilka företaget mer radikalt kan innovera sin affärsmodell i syfte att skapa sig ett temporärt monopol.

Strategikonsulter som arbetar på detta alternativa sätt skiljer mellan denna form av mer innovationsorienterad strategiutveckling och traditionellt strategiarbete. Innovationsorienterad strategiutveckling ska introducera tillväxtstrategier, nya produktkategorier och affärsmodeller som kan förändra spelreglerna i en bransch

eller ge kunderna ett väsentligt mervärde. Dessa strategier handlar alltså inte om fortlöpande förbättringar, me-too-produkter eller effektivisering av befintliga processer i dagens verksamhet. De bygger inte på linjära tankemodeller, till exempel extrapolering av historiska utvecklingskurvor<sup>135</sup>. I tabellen nedan finns en bild som sammanfattar några skillnader identifierade av Palmer och Kaplan<sup>136</sup> mellan traditionellt strategiarbete och innovationsorienterad strategiutveckling.

Det traditionella strategiarbetet introducerades av Igor Ansoff i början av sextio-tioalet och kom till Sverige under namnet *Långsiktsplanering* några år senare. Den bygger på en ganska statisk tankemodell<sup>137</sup>. Det innovationsorienterade arbets-sättet bygger på att omvärlden i bästa fall är dynamisk och svåröversäglig, men förmodligen kaotisk och oförutsäglig. I denna oförutsägliga värld pågår dock "skiften" (på engelska *disruptions*) som kan identifieras och hanteras på ett sätt som gynnar det egna företaget. I den statiska världsbilden gäller det alltså att "hänga på" medan den kaotiska ger var och en, som är tillräckligt kreativ och handlings-kraftig, möjligheter att själv skapa sin framtid. Det kreativa företaget kan på egen hand skapa sin marknad och bestämma logiken på spelplanen. Det är den föreställningen som dominerar i Google. Tumregeln 70-20-10-procent pekar mot

TABELL 3:2. TRADITIONELL STRATEGIUTVECKLING VERSUS INNOVATIONSORIENTERAD STRATEGIUTVECKLING.

TRADITIONELL STRATEGIUTVECKLING	INNOVATIONSORIENTERAD STRATEGIUTVECKLING
Använder ett nuläge och ett framtidsorienterat perspektiv. Utgår från nuläget.	Börjar med slutmålet och identifierar möjligheter på lång sikt. Leder sedan möjligheter tillbaka till nuläget.
Använder ett fåtal "linsor" för att identifiera möjligheter. Söker input från mer traditionella källor.	Använder många "linsor". Söker input även från mer okonventionella källor.
Söker uttalade kundbehov.	Söker outtalade kundbehov.
Accepterar branschgränser och produktkategorier.	Strävar efter att skapa helt nya branscher eller produktkategorier.
Fokus på inkrementella innovationer.	Söker disruptiva innovationer samtidigt som kärnverksamheten förbättras kontinuerligt.

ett ständigt fokus på både nutid och framtid parallellt, samt fokus på banbrytande innovationer. Enligt tumregeln förväntas, som tidigare nämnts, att alla ledare ska ägna tio procent på mer banbrytande innovationer samtidigt som sjuttio procent ska läggas på kärnverksamheten och tjugo procent på innovationer som relaterar till kärnverksamheten.

Ett problem som brukar lyftas fram när det gäller traditionell strategiutveckling och budgetplanering är att den är årlig, eller ännu värre: flerårig, istället för kontinuerlig och dynamisk, så att den kan ta tillvara snabba förändringar i omvärlden. Tricket här är istället att ha en långsiktig vision och en planerad strategi för att ta sig mot visionen, men att justera både slutvision och vägen dit tillräckligt frekvent i syfte att ta hänsyn till skiften som sker i omvärlden. Budgetprocessen är ofta historiskt orienterad varför företag och organisationer kan behöva tänka om även här för att utveckla dynamisk kapabilitet för ständig förnyelse.

Företag behöver alltså innovera på affärsmodellnivå samt ha en tydlig inriktning för sitt innovationsarbete, bland annat för att kanalisera medarbetares innovationskraft mot vissa strategiska områden som bedöms ha värde för kunderna och företaget. Att ta fram innovationer som inte efterfrågas är inte bra för någon, varken för företaget eller för den enskilde och hans eller hennes motivation att fortsätta att bidra med innovationer. I Google talar man om "creativity loves constraints". Man ger en grupp ingenjörer ett olöst problem med tydliga ramar så att deras tankekraft fokuseras mot ett fåtal, inte ett oändligt antal riktningar. Av samma skäl är det viktigt att sätta upp en gemensam, väl genomtänkt innovationsstrategi som kan kanalisera företagets innovationskraft mot några prioriterade strategiska områden. En tydlig innovationsstrategi leder alltså till mer effektiv användning av den innovativa kraft som finns i bolaget. Den leder också till en större tillfredsställelse bland medarbetare då deras idéer fokuseras på ett område som har intresse för företaget.

Det traditionella strategiarbetet begränsar, eller kan till och med vara "giftigt" för ett företags innovativa förmåga. Det kan intygas av flera konsulter och forskare som har praktisk erfarenhet av att stödja företag i deras innovationsarbete. Dagens arbetssätt behöver alltså utvecklas till en version 2.0 som bättre tar tillvara insikten om att omvärldens och marknadens spelregler förändras i allt snabbare takt.

Strategiutveckling 2.0 ska ta tillvara omvärldens förändringar som möjligheter att

utveckla nästa generations spelregler. 2.0 ska inte heller vara en årligen återkommande händelse utan en kontinuerlig verksamhet under hela året, där fler aktörer än företagsledningen bjuds in att delta aktivt. Denna förändring av strategiarbetet får även konsekvenser av liknande slag för budgetarbetet.

### **ORGANISATIONENS FÖRMÅGA TILL INNOVATION**

Betydelsefulla innovationer, såsom Losec hos Astra, Ericssons mobiltelefoner och Sonys Playstation, kom till *trots* systemet – inte med aktivt stöd från ledningen och systemet. Vad hade hänt om företagssystemet i sådana företag hade stöttat radikala innovationer som de tre nämnda?

Takten i omvärldens förändringar ökade redan under femtioalet, men accelerationen började inte skörda offer bland stora företag förrän under senare delen av åttiotalet. När ett företags utveckling inte ser så positiv ut är det naturligt att man försöker vidareutveckla det man redan är bra på. Erfarenheterna av TQM och Lean visade att det fanns ”fett” att skära i de flesta företag, så man fokuserade även fortsättningsvis på att trimma produktiviteten i verksamheten. För att satsa stort på innovationer och ett systemiskt innovationsarbete med stor bredd krävs ett annat sätt att tänka och det fanns ingen beredskap för detta.

För att utveckla det jag kallar *både-och-*, *både* fortlöpande trimning av löpande verksamhet *och* kontinuerligt innovationsarbetet, krävs en ny tankemodell som grund för att förändra hela företagssystemet. Traditionell rationalisering av produktion, administration och kvalitetsutveckling krävde inte något radikalt nytänkande. Kontinuerlig innovation ställer krav på förändringar av en helt annan dignitet. Företagskultur, ledarskap, organisationsstruktur och de flesta delsystem ska stödja och balansera både-och-. Ett företagssystem för kontinuerlig innovation måste till exempel balansera behoven av kontroll och frihet. Under sjuttioalet lanserades begreppet ESK för Ekonomisk Styrning och Kontroll. Den frihet som är nödvändig för att människor ska kunna ”tänka utanför boxen” fanns inte på kartan.

Idag finns det verktyg som ledningen kan använda för att kartlägga var de största hindren för innovation finns i organisationen. Med stöd av dessa kunskaper kan ledningen ta fram en strategisk intention<sup>138</sup> för att utveckla företagssystemet för ökad innovationsförmåga.

En första och ganska enkel åtgärd är att införa innovation som ett ständigt närvarande ärende på agendan både för styrelse och ledningsgrupp. För att inte

uppslukas helt av akuta frågor kan man hämta inspiration från Google. Där skapade man en ledningsgrupp med tre personer. Eric Schmidt var vd, Larry Page var intresserad av produktutveckling och personalfrågor och Sergey Brin brann för strategiska projekt, som Google Glass och den förarlösa bilen. Det säkrade engagemanget för långsiktig utveckling. Senare har fördelningen mellan de tre förskjutits, men det långa perspektivet är fortfarande väl omhändertaget i ledningsgruppen. Schmidt är aktiv ordförande i styrelsen, Page är vd och Brin driver strategiska projekt.

Företagskultur samt rekrytering och urval av medarbetare är områden som har en helt ny betydelse i ett företagssystem för kontinuerlig innovation, jämfört med äldre företagsmodeller. Förändringen kräver dels en analys av de värderingar och normer som är förhärskande i utgångsläget. Det är sällan särskilt trevlig läsning. Dels krävs en dialog för att fastställa både vilka värderingar man vill ha och hur dessa värderingar ska komma till uttryck i det vardagliga arbetet. Normer och värderingar hos styrelse och företagsledning måste stämma med medarbetarnas normer och värderingar som i sin tur stödjer de sex managementprinciper som bär upp företagssystemet för kontinuerlig innovation. Ledning och chefer ska också vara medvetna om att de förmedlar värderingar till organisationen även om de inte använder ord. Beslut som fattas och hur besluten fattas, chefers sätt att relatera till sina medarbetare och skämtsamma men slarviga uttalanden är alla bärare av budskap om värderingar. När dessa mer subtila former av kommunikation motsäger öppet förmedlade ambitioner blir det grus i maskineriet, då stämmer inte utsagd "profil" med upplevd "image", då är förändringsprocessens varumärke svagt.

Även företagskulturen måste beredas plats på styrelsens och företagsledningens agenda.

Som tidigare nämnts lägger både W. L. Gore & Associates och Google ett ansvar för rekrytering och urval av nyanställda på grupper av tidigare anställda. Det är en effektiv åtgärd för att undvika att personer som anställs har personliga värderingar som avviker eller till och med strider mot de värderingar som företaget behöver.

När styrelse och företagsledning fattat beslut om att utveckla ett företagssystem för kontinuerlig innovation krävs väl planerade och konsekvent genomförda stödåtgärder. Vissa praktiker<sup>39</sup> med stor erfarenhet av förändringsarbete med denna svårighetsgrad menar att man bör bygga upp en parallell stödstruktur,

som i fallet Lasarettet. En parallell struktur kan stödja det nya arbetssättet så att det inte dödas av dagens sätt att göra saker och ting. Denna parallella struktur ska dock vara tillfällig och lösas upp när det nya sättet att göra saker och ting är moget att integreras in i företagets kärnstruktur. Detta kräver givetvis i sin tur att ledningen engagerar sig i arbetet med att genomföra förändringen och är beredd att göra anpassningar om något utvecklas på fel sätt.

### **WHIRLPOOL – ETT GOTT EXEMPEL**

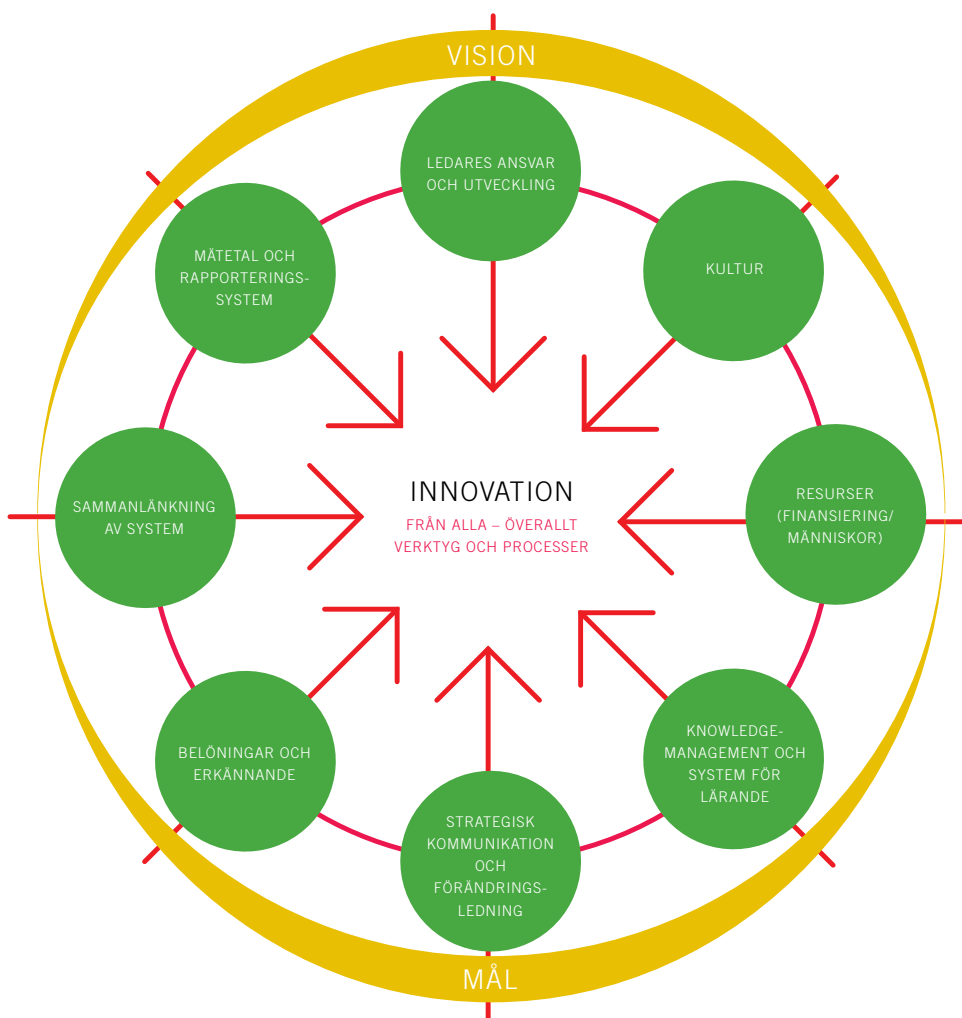
Ett intressant exempel på ett företag som under en längre period byggde upp en organisatorisk förmåga till kontinuerlig innovation är Whirlpool, vars vd David Whitwam drev Whirlpools initiativ mot ökad innovation 1999. Whirlpool utvecklade en modell som visualiserade den förändringsresa som han önskade att företaget skulle gå igenom.

Hjulet, se figur 3:2, visualiserade på ett enkelt sätt för samtliga medarbetare, allt från den nya visionen ”innovation from everyone and everywhere”, via mål, till vilka organisatoriska områden som skulle förändras i syfte att stödja kontinuerlig innovation.

Whirlpool valde att skapa en parallell stödorganisation för att införa det nya tänkandet och nya praktiska tillämpningar. Denna stödorganisation utgjordes av så kallade Iboards och Imentors<sup>40</sup>. Iboards var till exempel regionala ledningsgrupper medan Imentors var individer som utbildats och tränats för att stödja andra medarbetare i deras innovationsarbete. Whirlpool utbildade 30 000 anställda och samtliga ledare för att de skulle förstå och acceptera tankarna i det nya managementkonceptet.

Man valde också att göra innovation till en del av företagsledningens kompensationspaket. Företaget gjorde vidare tillflödet av innovationer tillgängligt för alla i företaget. Man införde också ett tänkande med inspiration från riskkapitalbranschen genom att börja anta att enbart mellan tjugo och tjugofem procent av företagets portfölj av innovativa projekt skulle bli framgångsrika innovationer. En viktig strävan var att skapa en plattare och snabbare organisation och att se över rekrytering, utbildning och compensation av medarbetare. Man införde också kollegiala utvärderingar av medarbetare och i slutändan förändrades allt från ledning, personalprocesser, organisationsstruktur, mätetal och företagskommunikation för att stödja en ökad innovationsförmåga. Företagsledningen såg

FIGUR 3:2. WHIRLPOOLS "THE EMBEDMENT WHEEL"<sup>141</sup>



inte detta som en engångsinsats utan som en början på en fortgående förändringsprocess för att skapa en systemisk förmåga till kontinuerlig innovation.

### SKAPA EFTERFRÅGAN PÅ INNOVATIONER

Enligt praktiker<sup>142</sup> som har arbetat mycket med att bygga företags förmåga till systemisk innovation, börjar många företag med att förbättra utbudssidan av innovationsarbetet. Anställda uppmantras att komma med idéer och lämna dessa i någon form av förslagslådor. Ofta saknas processer eller också är de för ineffek-



tiva för att ta hand om idéerna. Det kan dröja lång tid innan feedback kommer till den som lämnat förslag och ofta leder idén inte till något. För att förbättra förmågan att vara innovativ behöver företag inte bara skapa ett utbud på innovationer och en innovationsprocess som leder idén till en kommersiell produkt eller affärsmodell, det behövs också en efterfrågan på innovationer. Här spelar kultur, företagsledning, dagliga ledare, och arbetskamrater en viktig roll.

För att förbättra efterfrågesidan kan utbildning av styrelsemedlemmar, företagsledningar och dagliga ledare vara viktigt. I dessa ledarutbildningar för en ökad innovationskraft exponeras deltagarna för vad innovation är, hur en typisk process för att utveckla innovationer ser ut, vad som oftast hindrar innovation i företag, samt hur olika ledarstilar påverkar ett teams eller en organisations innovationskraft. Även väl beprövade metoder och verktyg presenteras och tillämpas på deltagarna, dels för att de ska bli medvetna om hur deras ledarskap kan påverka innovationsförmågan i deras eget team, dels för att lära sig ett mer portföljliknande tankesätt samt utvärderingskriterier, liknande det riskkapitalister använder då de satsar på nya bolag och teknologier. Även tankemönster liknande det entreprenörer har, kan läras ut under kursen i syfte för ledarna att bättre kunna coacha och utveckla sin personal i ett entreprenöriellt tänkande. I flera länder börjar det nu erbjudas ledningsprogram för ökad innovationskraft. När efterfrågan finns underlättar det förändringsprocessen mot en mer innovationsorienterad kultur med struktur och system som uppmuntrar, säkerställer och belönar innovationer. Det innebär inte att förändringsprocessen måste startas från toppen, men företagsledningen ska åtminstone visa att man stödjer förändringsarbetet som kanske har påbörjats inom en division eller affärsenhet. När enheten redovisar framgång i sitt arbete kan initiativet spridas internt. Så småningom kan det leda till att företagsledningen ställer krav på liknande insatser i hela företaget.

Detta kan alltså vara scenariot när företagsledningen inte känner till eller inte känner sig komfortabel med ett nytt alternativt sätt att leda verksamheten. Processen kan med andra ord påbörjas genom en lokal ”våg” där en grupp har identifierat ett viktigt strategiskt område för slutanvändarna och framgångsrikt genomfört en innovation. Den kan i sin tur smitta av sig och inspirera ledningen till egna initiativ. Ofta kan det behövas flera sådana vågor av framgångsrika innovationsprojekt där man påvisar nyttan av det nya sättet att leda och organisera för en ökad innovationskraft. Metoden har med framgång använts av konsulter inom

exempelvis amerikansk tillverkningsindustri, där man i många år enbart fokuserade på kvalitet och produktivitetsförbättringar men där man nu, för att skapa nya jobb, fokuserar på kontinuerlig innovation<sup>143</sup>.

### **SAMMANFATTNING: ORGANISATIONENS FÖRMÅGA TILL INNOVATION**

Styrelse och företagsledning är alltså ytterst ansvariga att ta initiativ till och genomföra en förändring mot förbättrad innovationsförmåga. Företaget kan i sin strävan efter ökad förmåga att vara innovativa, behöva lära om och anpassa hela eller delar av företagssystemet till att kunna hantera ett systemiskt innovationsarbete. Det finns idag utvärderingsverktyg som kan ge företagsledningen kunskap om var i organisationen de största hindren mot innovation finns. Med stöd av denna kunskap kan ledningen ta fram en strategisk intention och en plan för att utveckla företagssystemet.

Det räcker inte att skapa ett utbud, det vill säga att stimulera medarbetare att ta initiativ till innovationer om det inte finns processer att ta hand om dem. Det måste också finnas en efterfrågan på innovationer. För att skapa denna efterfrågan kan det vara nödvändigt att utbilda styrelse och ledningsgrupper så att de får kunskap om alternativa sätt att leda och organisera för ökad efterfrågan och utbud på innovationer. Ofta krävs en kalibrering av varje beståndsdel i företagssystemet.

Det behövs ledningsansvar och en förståelse hos ledningen att det är de som måste utveckla det systemiska arbetssätt som krävs för en ökad innovationskraft. Företagsledningen och styrelsen ska fastställa visionen, hålla fanan högt, skapa förutsättningar och stimulera drivkraften för ett ökat fokus på innovation.

Ibland kan förändringen påbörjas lokalt i företaget för att skapa framgångsexempel och ge underlag för en starkare övertygelse hos företagsledningen att det nya sättet är ett bättre sätt att leda och organisera verksamheten. Det kan ofta behövas flera framgångsvågor för att skapa tillräcklig övertygelse hos företagsledningen så att de tar beslut och driver en total förändring av verksamheten. Ett exempel på ett företag som under flera år drivit en sådan process är Whirlpool.

### **EN PIPELINE, PROCESSER OCH INNOVATÖRER FÖR INNOVATION**

När ett företag har en tydlig strategisk inriktning för sitt innovationsarbete och förmågan att stödja och utveckla innovationer, återstår att skapa en pipeline med konkreta innovationsmöjligheter med hjälp av motiverade och duktiga medar-

tare samt i samband med detta utveckla effektiva innovationsprocesser. I många fall börjar företag med att identifiera sina innovationsmöjligheter och först därefter börjar företaget arbeta med att ta fram en tydlig strategisk inriktning och organisatorisk förmåga till innovation.

Skälet till att detta område kan vara viktigt är att det i företaget eventuellt saknas en kritisk massa av identifierade innovationsmöjligheter eller av innovationsmöjligheter av mer radikal karaktär, eller så saknas processerna för att ta hand om idéer och leda dem till marknaden som framgångsrika produkter. Gårdagens ineffektiva förslagsverksamhet kan givetvis ersättas av ett system online, som ett intranät. De elektroniska förslagslistorna kan uppmuntra, förkasta och rangordna idéer med hjälp av "massans vishet". "None of us is as smart as all of us"<sup>144</sup>.

SonyMobile har gjort detta bra<sup>145</sup>. Där kan medarbetare ranka förslag, diskutera dem och engagera sig för att ta idén vidare till en lösning. Idéerna med högst ranking prioriteras och utvecklas av en särskild grupp ingenjörer som ska bistå idégivaren när denne inte själv kan utveckla produkten. Processen måste dock drivas vidare även efter att en prototyp tagits fram. Här fallerar processen ofta. För att komma vidare behövs bland annat en pool av internt kapital och resurser för utveckling av idén till färdig produkt. Den här poolen bör inkludera seniora mentorer som kan bli champions (på svenska *kämpar*) för det nya projektet och försvara idén mot eventuella tidiga attacker. En förutsättning är också att företagsledningen har ett mer riskkapitalorienterat synsätt där man är medveten om att kanske maximalt tjugo procent av projekten leder till riktigt framgångsrika innovationer. Det innebär också att företaget blir duktiga på att avsluta projekt som inte påvisar den potential som var önskad. I dag använder sig flera framgångsrika företag av väl etablerade och kostnadseffektiva experimentella processer i syfte att just skapa sig en förbättrad insikt och kunskap om en potentiell innovationspotential *före det* att de riktigt stora utvecklingskostnaderna tas internt. På detta sätt effektiviseras innovationsarbetet ytterligare.

### **PIPELINE AV INNOVATIONER**

För att identifiera radikala innovationer krävs ett arbete som påminner om de metoder man använder för att utveckla en ny strategisk inriktning för innovationsarbetet. För att hitta nya innovativa möjligheter behöver man först en tydlig innovationsstrategi och därefter använda olika linser, precis som i fallet då man utvärderar sin affärsmodell. Med utbildning och träning kan medarbetare lära

sig att innovera mer systematiskt men också att komma med idéer av mer radikal natur.

Den tidigare uppfattningen var att vissa personer är innovatörer men inte andra. Idag vet vi att alla människor kan tränas att innovera systematiskt, precis som man kan arbeta systematiskt med kvalitetsförbättring. Utbildning och träning av individer i kvalitetskoncept, till exempel Lean, pågår på många håll i världen. Det är fullt möjligt att organisera liknande utbildningsinsatser för medarbetare när det gäller innovation<sup>146</sup>.

Det finns alltså utvecklade och testade metoder och verktyg för att öka medarbetares förmåga att vara innovativa. Med den kompetensen som grund kan företag effektivisera sina innovationsprocesser och få fram fler innovativa idéer, fler radikala idéer, förbättrad kvalitet på de produkter som når marknaden och högre sannolikhet för att de genererar värde till kund och företag. Den bättre effektiviteten ger också kortare tid från idégenerering till marknadslansering. Som komplement till dessa metoder och verktyg finns också mjukvara som kan stödja företag att snabbt få en överblick över hur pipeline för innovationer ser ut vid en viss tidpunkt. Sådan mjukvara, samt ett slags instrumentpanel för ledningens uppföljning av kritiska innovationsmått, ger både ledning och medarbetare en tydlig bild av sin egen prestation vad gäller innovationer och av innovationsklimatet.

## **INNOVATIONSPROCESSER**

Jag har tidigare beskrivit vikten av att ange en strategisk inriktning och skapa en miljö där inte bara utbudet utan även efterfrågan på innovationer ökar. Men det räcker inte om det inte finns effektiva processer för att ta en idé till en framgångsrik innovation på marknaden. Google har olika processer för att snabbt och iterativt utveckla en idé till en prototyp och sedan till en produkt på marknaden. Några exempel är Google Labs, The Fish Food Process, The Dog Food Process samt Betaprocessen som bidrar till att snabba på läroprocessen runt en ny produkt och öka sannolikheten för att den ska generera värde till kunder och företaget. Google har också skapat en intern marknad där utbud och efterfrågan på innovativa idéer kan mötas, till exempel i form av Dragons Den, där seniora ledare i ett forum inom Google lyssnar och utvärderar idéer som presenteras. Dessa så kallade *fast pitch-processer* påminner om det som sker när entreprenörer ska presentera sina affärsidéer för riskkapitalister. När idén är intressant får idégivaren ledningsforumets välsignelse att lägga viss tid och en summa pengar på att utveckla idén

till nästa fas. I de Dragons Dens som jag hört talas om inkluderades också idé-givarens kolleger. Om idén uppfattas som attraktiv kan kolleger anmäla sig direkt i forumet för att stödja utvecklingen av idén eller konceptet till nästa fas. Detta hände då idén till YouTube Symphony Orchestra presenterades inför en Dragons Den inom marknadsföringsfunktionen på Google.

För att klara av att innovera och producera parallellt är det viktigt att skapa dessa parallella processer internt inom företaget. Processerna för att utveckla innovationer kan vara mer eller mindre effektiva. Med en effektiv process kan man korta tiden från idé till lanserad produkt och öka sannolikheten för intäkter från den nya produkten. Denna typ av effektiva interna innovationsprocesser används idag av fler bolag än Google. Ett bolag som har lagt ner snart fyra år på att utveckla en sådan process är Ericsson i Silicon Valley. Det bör alltså finnas en process för att utveckla en idé till en innovation, men det krävs också som vi sett tidigare i denna bok, frihet och tid för att innovera. På Google har man konceptet tjugo-procent för att ge en ingenjör möjlighet att utveckla och testa sin idé. På W. L. Gore har man tio procent så kallad Dabble time och på 3M lägger man femton procent av sin tid på att utveckla idéer.

Många företag upplever dock att de inte har råd att ge sina medarbetare tjugo procent tid. En del har istället infört en så kallad FedEx-dag, vilket innebär att man ger medarbetare som anmäler sig till ett event en tidsfrist på tjugofyra timmar att ägna sig helhjärtat åt något de brinner för, och tror på. Eventet kallas FedEx på grund av att resultatet måste levereras nästa dag, precis som företaget FedEx eget löfte.

### **GRUNDEN I INNOVATIONSARBETET ÄR INNOVATÖRERNA**

Identifierade innovationsmöjligheter och effektiva processer för att föra ut en idé på marknaden i form av ett genomtänkt koncept är enbart "hårdvara" för ett framgångsrikt innovationsarbete. Grunden i innovationsarbetet kommer alltid att vara innovatörerna, det vill säga människorna i organisationen eller i den externa miljön. I flera innovativa företag som jag har haft kontakt med, förväntas alla medarbetare vara innovativa. Det finns dock oftast några individer som är mer innovativa, eller mer radikalt innovativa, än andra. Genom att identifiera dessa värdefulla idégivare och uppmärksamma och belöna dem för deras arbete, etableras en slags hjältekultur runt innovation (precis som många företag gör inom säljområdet för att få ökat fokus på försäljning).

Google använder flera typer av globala prisutdelningar för sina hjältar. Denna uppmärksamhet sker alltid med gruppen i fokus, inte med fokus på enskilda individer. Inte bara idén uppmärksammas, utan även lanseringen av idén på marknaden. Man tänker sig att det är gruppen och ett framgångsrikt teamarbete som ligger bakom lanseringen av en idé, inte den enskilda individen och dennes arbete.

Ritualer för uppmärksamhet och belöningar, en tydlig innovationsstrategi och ett företagssystem som stödjer innovation, ger företagsledningen möjlighet att blåsa på den glöd som redan naturligt finns inom företaget i form av talangfulla, kreativa människor.

Jag vill betona vikten av att identifiera innovationsmöjligheter med hjälp av nya metoder samt att effektivisera innovationsprocesser för att öka antalet, och värdet som genereras av, innovationer. Det är viktigt att identifiera, uppmärksamma och ge verktyg till, och träning av, företagets viktigaste resurs – medarbetarna som är de som driver innovation. För att glöden ska bli till eld behövs samtliga dessa komponenter och de måste fungera bra. Detta kommer att generera fler och kvalitativt bättre innovationer. Var och en som försökt att tända en brasa vet att man till att börja med måste blåsa försiktigt på glöden. Identifiera personer som har viljan och passionen att innovera, ge dem förutsättningar med stöd av interna innovationsprocesser, utbildning och träning. Glöm inte heller att uppmärksamma dem, att skapa hjältar. Börja i liten skala, till exempel inom ett strategiskt område, och bygg en första framgångsvåg. Gå sedan vidare till nästa strategiska område för en andra framgångsvåg, och så vidare. På detta sätt byggs en innovationskultur genom handling och övertygelse.

- .....
- 107 Schumpeter J. A. (1942), *Capitalism, Socialism and Democracy*, George Allen & Unwin Limited, London in 1976 (5th edition)
  - 108 Hamel, (1998), Opinion: Strategy Innovation and Quest for Value, Sloan Management Review, pp 7-1
  - 109 Hamel, (1998), Opinion: Strategy Innovation and Quest for Value, Sloan Management Review, pp 7-1
  - 110 <http://www.cardiff.ac.uk/lean/principles/>

- 111 Steiber, Annika and Sverker Alänge (2013), Do TQM principles need to change? – Learning from a comparison to Google Inc., *TQM & Business Excellence*, Vol. 24, Issue 1-2, sid 48-61
- 112 Carl-Johan von Seth, DN 131005
- 113 Azadeh Fazl Mashhadi, Sverker Alänge, Lars-Uno Roos, Göran Gustafsson (2013), *The Volvo Robust Engineering System: An industrial adaptation of Robust Design*.
- 114 <http://www.managementexchange.com/story/innovation-democracy-wl-gores-original-management-model>
- 115 Carney and Getz (2009), Freedom, Inc. - Free Your Employees and Let Them Lead Your Business to Higher Productivity, Profits, and Growth, Crown Publishing Group OR in Swedish published by Bokhus.com
- 116 Steiber, Annika (2012), *Organizational Innovations: A conceptualization of how they are created, diffused and sustained*, Ph.D. thesis, Dept. of Technology Management and Economics, Chalmers University of Technology, Gothenburg
- 117 <http://www.vinnova.se/sv/Aktuellt--publicerat/Publicationer/VINNOVA-Rapport/>
- 118 Alänge, S. (1994). The New Paradigm for Industrial Practices: Total Quality Management in 1994, *CIM Working Papers*, WP 1994-01.
- 119 1987 var ett märkesår för kvalitetsrörelsen. President Reagan instiftade The Malcolm Baldrige National Quality Award och ISO 9000 fastställdes som standard av Internationella Standardiseringskommissionen. Sverige fick sin motsvarighet till Baldrige Award, Utmärkelsen Svensk Kvalitet, USK 1993. ISO 9000 hade utvecklats inom den brittiska krigsmakten och enligt obekräftad källa hade en ung drivande ingenjör inflytande över systemet från ett tidigt stadium. Hon gick senare in i politiken och hette Margaret Thatcher.
- 120 För att markera kvaliteten på det engagemang som den ansvarige skulle ha talade man om processägare. Några menade att varje del av ett kvalitetsprojekt måste ha en ägare.
- 121 Xerox hade genomfört ett omtalat projekt där man införde quality function deployment genom en process som kallades cascading. Ett av Sveriges största svenska företag ville följa Xerox i spåren och kapade båda begreppen men försvenskade det andra till kaskadera. Hur många medarbetare som förstod vad de skulle bidra med när koncernen skulle lansera Quality function deployment genom kaskadering förtäljer inte historien. Att metoden vittnar om stark tro på top-down är väl uppenbart.
- 122 <http://www.affarsvarlden.se/hem/nyheter/article2528049.ece>
- 123 Scania har arbetat mer än 10 år med lean och fått mycket goda resultat. 1995 tillverkades 3,6 lastbilar per person och år. 2005 tillverkades 6,3 bilar per år. Våren 2005 meddelade Leif Östling, Scantias vd att man räknar med att fördubbla produktionen till 2015 genom att bibehålla den genomsnittliga produktivitetsökningen på ca 8%. Linus Larsson *Lean Administration* Liber 2008
- 124 Alänge, Sverker och Annika Steiber (2009), The board's role in sustaining major organizational change: An empirical analysis of three change programs, *International Journal of Quality Service Sciences*, Vol: 1, No. 3, sid 280-293
- 125 Antonovsky, A (2005), *Hälsans mysterium*, Natur & Kultur
- 126 I socialpsykologin handlar locus of control om i vilken grad en individ hänger upp sin kontroll över en situation på yttre förutsättningar eller inre förutsättningar, dvs tron på den egna förmågan att hantera situationen. Begreppet lanserades 1954 av Julian B Rotter och ingår idag som ett underlag i persolighetsstudier.
- 127 Alasoini, T. (2012), A new Model for Workplace Development in Finland: Rethinking Employee Participation & the Quality of working life in the context of broad-based innovation policy, *International Journal of Action Research*, Vol. 8, Iss 3, sid 245-265
- 128 Deci, E.L. and Ryan, R.M. (1985), *Intrinsic Motivation and Self-Determination in Human Behavior* (Perspectives in Social Psychology), Plenum Press.
- 129 Det är lätt att förkasta en sådan aktieägarfilosofi och kalla den girighet. Men den har sina rötter, t ex i USAs aktiebolagslag. I en bok från 1970 om den amerikanska bolagslagstiftningen (Henn H C *Handbook of the Law of*

- Corporations West Publishing 1970*) sägs att ledningen ska vara lojal med och följsam mot aktieägarna. Tio år tidigare skrev en annan amerikansk författare (Rostow, E *To Whom and For What Ends are Corporate Management Responsible?* Manson, E ed. *The Corporation in Modern Society* Harvard University Press 1959) att styrelsens ledamöter enligt lag ska vara obrottsligt lojala med aktieägarna och endast med aktieägarna. På nittio-talet lanserade dåvarande ABB-chefen begreppet aktieägarvärde som ett övergripande ändamål för bolagens verksamhet och han fick många efterföljare. Om man sätter likhetstecken mellan aktieägarvärde och börskurs, vilket många tycks göra, då är motivet för att driva företag liktydigt med att tjäna pengar till aktieägarna. Filosofin bakom kontinuerlig innovation representerar alltså ett synsätt som avviker från det traditionella.
- 130 Varför bör lönsamheten bli bättre? I många fall ger en innovation kunderna ett högre värde än de tidigare fått. Denna fördel kan man som leverantör välja att ta tillvara på två sätt. Antingen tar man ut ett premiumpris och höjer priset, dock inte helt i nivå med det värde kunden får, eller också behåller man det tidigare priset och får fördelar i form av ökade marknadsandelar. Båda alternativen förbättrar lönsamheten.
- 131 Att genomföra en stor förändring är en mycket arbetsam process. Därför behövs att alla goda krafter samverkar. I Sverige har vi en stark facklig tradition, därför är det angeläget att även de fackliga företrädarna är positivt engagerade och delar ledningens uppfattning att det finns behov av en förändring. Något stöd för denna uppfattning har jag inte funnit i forskningen, så den som tror att ledningen kan köra över andra intressenter kan göra ett försök.
- 132 Alänge, Sverker och Steiber, Annika (2009), The board's role in sustaining major organizational change: An empirical analysis of three change programs, *International Journal of Quality Service Sciences*, Vol: 1, No. 3, sid 280-293
- 133 Alänge, Sverker och Steiber, Annika (2009), The board's role in sustaining major organizational change: An empirical analysis of three change programs, *International Journal of Quality Service Sciences*, Vol: 1, No. 3, sid 280-293.
- 134 Jag har primärt tagit del av kunskap och erfarenheter från strategikonsultbolaget Strategos Inc., ett amerikanskt bolag grundat av Gary Hamel 1995 med fokus på innovation.
- 135 Palmer, D. & Kaplan, S. (2013), *A framework for Strategic Innovation*, <http://www.innovation-point.com/Strategic%20Innovation%20White%20Paper.pdf>
- 136 Palmer, D. & Kaplan, S. (2013), *A framework for Strategic Innovation*, <http://www.innovation-point.com/Strategic%20Innovation%20White%20Paper.pdf>
- 137 Ansoff tillfrågades om vad han menade med lång sikt och han svarade att det är den tidshorisont som man med ganska stor säkerhet har förutsäga vad som kommer att hända, d v s i storleksordningen 10 år. Ingen företagsledare idag skulle ställa upp på detta, men det är ändå den världsbilden som ligger till grund för det traditionella strategiarbetet. Ansoff I *Corporate Strategy* 1963.
- 138 En strategisk intention är en "vision" som lanseras för att snabbt samla en hel organisation kring ett angeläget mål. Townsends "Get back in the black" i Avis, Komatsu med "Encircle Caterpillar och Canon med "Beat Xerox" är tre kända exempel. Se vidare Hamel, G & Prahalad C H (1994), *Competing for the Future*, *Harvard Business Review*.
- 139 Intervju med vd för Strategos Inc. 2013
- 140 Intervju med vd för Strategos Inc. 2013
- 141 Snyder, N. & Duarte, D. (2003), *Strategic Innovation: Embedding Innovation as a Core Competency in Your Organization*, San Francisco: John Wiley & Sons Inc.
- 142 Intervju med vd för Strategos Inc. 2013
- 143 <http://www.vinnova.se/sv/Aktuellt--publicerat/Publikationer/VINNOVA-Rapport/>
- 144 Kenneth Blanchard i *The One Minute Manager* Harper Collins 2000
- 145 Intervju med medarbetare inom SonyMobile 2012.
- 146 <http://www.vinnova.se/sv/Aktuellt--publicerat/Publikationer/VINNOVA-Rapport/>



# Sammanfattning

**För att ett företag verkligen ska kunna genomföra och bibehålla ett nytt managementkoncept, måste det först finnas en verklig önskan om förändring för ökad innovationskraft.**

FÖRETAGENS VIKTIGASTE UTMANING gäller inte längre kvalitet och effektivitet utan kontinuerlig innovation i kombination med kvalitet och effektivitet. I dagens samhälle råder en ständig kreativ förstörelse bland annat på grund av en snabb teknisk utveckling, nya konkurrenter och en globalisering som gör kunskap till en lagervara lättillgänglig för alla.

Kontinuerlig innovation har därför blivit en kritisk kärnkompetens för alla företag som vill överleva på lång sikt. Ansvaret för innovationer kan inte längre delegeras till företagens FoU eller en avdelning för produktutveckling, det är ett ansvar för styrelse och företagsledning samt för var och en i företaget. Företag som klarar av att fortlöpande förnya, inte bara sina produkter utan även sina affärs- och managementmodeller, kommer att öka sina chanser att bli långsiktigt konkurrenskraftiga.

Kontinuerlig innovation kräver en tydlig innovationsstrategi, konkreta och väl genomtänkta innovationsmöjligheter samt en förmåga i organisationen att innovera. Detta är en fråga för företagsledningen. Problemet är dock att många företagsledare är fokuserade på kostnadsreduktion snarare än på innovation för tillväxt. Principer och praktiska tillämpningar för kvalitetsutveckling och effektivisering känner många chefer till i dag, bland annat tack vare väl paketerade managementkoncept, som Lean. Kunskap om principer och tillämpningar för kontinuerlig innovation saknas det dock oftast kunskap om då dessa principer och tillämpningar i dag inte är lika välpaketerade och spridda bland företagsledningar.

En orsak till detta är att marknaden fortfarande är omogen för managementkoncept för kontinuerlig innovation. Kunskaperna och erfarenheterna finns i huvudet hos några företagsledare, konsulter och forskare, men deras kompetens finns i hög grad som tyst kunskap (tacit knowledge). För att bli användbar för andra behöver den förädlas till explicit kunskap som kan förpackas, till exempel koncept i skrift. Min avsikt med denna bok är att paketera några av de viktigaste delarna av denna tysta kunskap som jag har hittat, dels i min forskning, dels genom kontakter med praktiker och konsulter, och förmedla dessa kunskaper så att de blir användbara för andra i form av en uppsättning principer, goda praktiska tillämpningar och allmänna råd vid en implementering.

I del 1 presenteras sex principer som forskare inom delvis olika discipliner har identifierat som viktig för långsiktig konkurrensförmåga i snabbföränderliga

branscher genom kontinuerlig innovation: dynamisk kapabilitet, förnyelseinriktad organisation, individen i centrum, både-och-organisation, öppenhet och nätverkande med omvärlden samt tron på en systemansats.

I del 2 beskrivs Google och dess managementmodell såsom företagskultur, ledarskap, organisationsstruktur, samt värderings- och belöningsystem. Dessa är beskaffade så att de både tillåter ett öppet, dynamiskt system som ger utrymme för innovationer och parallellt med detta också ger stöd till effektivitet i den dagliga verksamheten. Google arbetar aktivt för att upprätthålla sin företagskultur, bland annat genom att rekrytera medarbetare som redan från början omfamnar liknande värderingar som Googles och genom ett väl genomtänkt uppföljnings-, utvärderings- och befodrassystem. Man försäkras sig om att anställa ”rätt” människor med en genomarbetad urvalsprocess och att använda sig av chefers och arbetskamraters värdering av kolleger när medarbetare befordras.

Företagskulturens framskjutna betydelse i Google är intressant. Kulturen har nämligen inte samma centrala roll i den litteratur jag har tagit del av, så när som på ett undantag: Tushmans och O’Reillys<sup>147</sup> slutsats där de deklarerade att ”utveckling av företagskulturen är den mest underskattade insatsen för att stödja innovation och förändring, samtidigt som det också är den insats som ger den bästa hävstångseffekten”.

Vad gäller människornas betydelse betraktar fortfarande många företagsledningar sina medarbetare genom en ekonomisk lins snarare än genom en personalvetenskaplig. På Google är medarbetarna och kunderna företags mest värdefulla tillgångar. Verksamhetens ledare ses som företags ambassadörer och coacher. En ledares uppgift är i första hand att ta tillvara och coacha medarbetare och teamet. I deras roll ingår också att undanröja hinder för innovation och att parallellt balansera produktion och innovation. Ledare är även aktivt engagerade i företags strategiska utveckling.

Googles organisationsstruktur, utvärderings- och belöningsystem samt öppenhet och nätverk är utformade så att de ska stödja innovation. Ett mycket viktigt inslag inom Google är den delvis strukturerade organisationsstrukturen som ger tillräckligt stöd och trygghet för att möjliggöra hög effektivitet i den dagliga produktionen och tillräckligt mycket kaos för att ge erforderlig frihet att vara innovativ och genomföra ständiga förändringar.

Del 2 visar också att Googles praktiska utformning av ledarskap, kultur, struktur etc. stödjer de underliggande principerna som redovisas i del 1. Detta kan tolkas som att de sex principerna får ytterligare stöd för att vara viktiga för kontinuerlig innovation.

Som ett resultat tog jag i del 3 de sex managementprinciperna från del 1, som kan ses som lagar eller trossatser hos företagsledningen, och sammanförde dem med de tio mest utmärkande praktiska tillämpningarna för Googles innovationsförmåga och förpackade dem till ett managementkoncept för kontinuerlig innovation.

Att paketera, namnge samt kommunicera ett managementkoncept för kontinuerlig innovation är en utmaning bland flera. Att sprida konceptet till många företag på ett effektivt sätt är en annan. För att ett företag verkligen ska kunna genomföra och bibehålla ett nytt managementkoncept som det som beskrivs, måste det först finnas en verklig önskan om förändring för ökad innovationskraft. För att åstadkomma detta krävs kunskapsöverföring, till exempel genom konferenser, seminarier och utvecklingsprogram inriktade på innovation för chefer. När önskan och viljan är på plats startar en sök- och beslutsprocess hos företagen för att samla in mer kunskap och egna erfarenheter, exempelvis genom pilotprojekt. När man fått positiva erfarenheter av det nya managementkonceptet, eller åtminstone delar av det, kan konceptet anpassas till det aktuella företaget och implementeras. Ofta prövar man sig fram med ett nytt koncept bara i delar av ett företag och därför kan implementering i hela företaget ta flera år. Spridningen av konceptet, som bygger på kunskap som bara några få personer har tillgång till, blir naturligtvis långsam. Det behöver inte bara vara negativt. De företag som först kan dra fördel av det nya kan utveckla konkurrensfördelar, just tack vare den långsamma spridningsprocessen.

.....  
147 Tushman, M.L. och O'Reilly III, C.A. (2007). *Winning through Innovation: A Practical Guide to Leading Organizational Change and Renewal*. Boston, MA: Harvard Business School Press.

## Till politiskt ansvariga

SOM TIDIGARE NÄMNTS är spridningsprocessen för managementinnovationer vanligtvis långsam. Ofta dröjer det flera decennier innan ett managementkoncept, som divisionalisering, TQM eller Lean har implementerats i en betydande andel av företagen. En orsak till detta är innovationens inre egenskaper. Managementinnovationer består ofta av en högre andel tyst kunskap jämfört med tekniska innovationer och dessutom finns ingen traditionell marknad för dem<sup>148</sup>. Vanligtvis saknas ett FoU-center inom företaget för managementinnovationer och det finns inga kalkylmodeller för att kalkylera RoI (Return on Investment), trots att managementinnovationer ofta påverkar arbetssituationen för många människor inom ett företag. Så, marknadsmekanismerna fungerar dåligt och företagens sök- och inlärningsprocesser kan bedrivas mindre medvetet och systematiskt än när det gäller tekniska innovationer. Den kunskap och förståelse som finns tillhör tidiga entusiaster och deras uppfattningar bygger på subjektiva tolkningar. Företagsledningens aktiva engagemang för implementeringen av en managementinnovation är alltså mer betydelsefullt än när det gäller tekniska innovationer<sup>149</sup>.

Ett sätt att öka spridningshastigheten i ett nationellt eller regionalt perspektiv är att mer medvetet sprida managementkonceptet genom ett program där utvalda företag inspireras, utbildas och får stöd av en infrastruktur som skapas just för att öka spridningshastigheten. Både konsulter och universitetsinstitutioner, men även forsknings- och standardiseringsinstitut och andra som ska stimulera tillväxt spelar viktiga roller för denna infrastruktur som vanligtvis drivs centralt av några aktörer från näringsliv, stat och universitet.<sup>150</sup>

En intressant observation i den VINNOVA-rapport som publicerades 2013<sup>151</sup> var den höga investering som krävdes i utbildning och träning av både kund och aktörer i en infrastruktur för spridning av ett managementkoncept. Orsaken till att många konsulter behöver utbildning är att det finns en begränsad mängd konsulter som har erforderlig kompetens eller det djup i kunskaper och erfaren-

heter som krävs. Även när det gällde det mer standardiserade konceptet Lean Production, krävdes det aktningvärda utbildningsinsatser. Samtidigt har det visat sig att en överföring av managementinnovationer till företag kräver en personlig överföring av denna tysta kunskap<sup>152</sup> varför poolen med forskare och konsulter och andra "översättare" blir avgörande. När det gäller koncept för kontinuerlig innovation där innovationen är mindre väl förpackad och antalet konsulter som verkligen har kompetens och erfarenhet är färre, måste utbildningsinsatsen troligtvis vara ännu större än i fallet Lean. Dels krävs en mer medveten paketering av denna typ av koncept då en stor del av kunskapen inom detta område idag är så kallad tyst, dels måste fler konsulter utbildas.

Idag pågår arbete med standardisering av Innovation Management (CEN: TC 389). Det är ett sätt att förpacka vad Innovation Management innebär och att bygga upp en bank av best practices om hur man kan bedriva innovationsarbetet mer systematiskt. Tanken att standardisera rekommendationer för hur man ska bedriva innovationsarbete finns det några som tror på medan andra är mer skeptiska. Standarden innehåller enligt min uppfattning viktiga inslag och verktyg för att arbeta mer systemiskt med innovation. Men jag saknar fokus på individen och individens engagemang, precis som jag saknar de managementprinciper som jag presenterat i denna bok och som i min värld måste utgöra fundament för ett företagssystem för kontinuerlig innovation och därmed för överlevnad i en snabbt föränderlig värld.

Från ett spridningsperspektiv är namngivning och paketering av tyst kunskap viktigt för att öka hastigheten på spridningsprocessen. Därför kan förmedlingen av en europeisk standard vara positiv för att få spridning av ett mer systemiskt tillvägagångssätt för att arbeta med innovation. Men att namnge och förpacka något är inte detsamma som att få det implementerat i många företag. I resultaten från VINNOVA-studien som jag refererar till ovan framkom att det krävs en stor investering för att få spridning av managementinnovationer. Mitt råd till

politiskt ansvariga är därför att bestämma sig för om man verkligen aktivt vill ge spridning åt koncept för kontinuerlig innovation och i så fall på vilket sätt. Hur skulle en stödjande infrastruktur i form av ett nationellt program kunna läggas upp?

Enligt VINNOVA-rapporten 2013 följer de flesta nationella program en standardiserad uppsättning steg. Man väljer en målgrupp och skapar en medvetenhet om det nya konceptet inom målgruppen. Detta steg används också ofta för att identifiera möjliga kandidater för programmet inom målgruppen. För att öka både engagemang och kompetens använder sig nästan alla program av utbildningsinsatser. Några understödjer vikten av visualisering, till exempel genom så kallad gamification av konceptet (man utvecklar ett spel runt konceptet). Några anser det vara viktigt med kontraktering av styrelse och företagsledning, där de förbinder sig till att implementera det nya konceptet. I flera program anser man att kontraktering bidrar till att göra grundreglerna och ömsesidiga krav och förväntningar tydliga, vilket bäddar för framgång. I implementeringsfasen anser man att konsulternas egna erfarenheter och kunskap inom området och som coacher, var viktiga för att säkra kvaliteten i programmet.

Slutligen visade det sig vara svårt att mäta resultat i termer av intäkter och vinst eftersom det förändrade företagsbeteendet, som är konsekvensen av ett nytt managementkoncept, kanske inte ger effekt förrän efter flera år. Vad som istället användes var mått på antal programaktiviteter i relation till programmål, innovationsmått i form av exempelvis antalet innovationer från ett företag eller tiden till vinst, samt kvalitativ data från deltagare vad gäller deras intryck av förändringen av företagets innovationskraft.

Med ökad efterfrågan på kontinuerlig innovation runt om i världen rekommenderar jag politiskt ansvariga att stödja spridningen av managementkoncept för kontinuerlig innovation, inte bara för att öka företagets innovationsförmåga utan också för hela innovationssystemets förmåga att accelerera.

Regering och riksdag påverkar och bygger upp grunden, miljön för företagen och individerna. Enligt min uppfattning kan de sex principerna även tillämpas på nationsnivå. Ett land som har byggt upp ett nationellt system med förmåga till dynamiskt kapabilitet, ständig förändring och som förlitar sig på individen och företaget/organisationen som den viktigaste byggklossen för landets kontinuerliga utveckling, samt är väl integrerat med olika internationella innovationssystem, har också byggt en förmåga för långsiktig konkurrenskraft. Att använda en systemansats då man ska förbättra landets innovationskraft bör också öka landets långsiktiga konkurrenskraft. Om nationen avstår från att utveckla detta tror jag att det blir svårt att i längden bli eller förbli en framstående innovationsnation.

.....  
148 Alänge, Sverker, Staffan Jacobsson och Annika Jarnehammar (1998), Some Aspects of An Analytical Framework for Studying the Diffusion of Organisational Innovations, *Technology Analysis & Strategic Management*, Vol.10, No.1, sid 3-21

149 Alänge, Sverker and Annika Steiber (2011), Diffusion of Organisational Innovations: An empirical test of an analytical framework, *Technology Analysis & Strategic Management*, Vol. 23, No.8, sid 881-897

150 <http://www.vinnova.se/sv/Aktuellt--publicerat/Publikationer/VINNOVA-Rapport/>

151 <http://www.vinnova.se/sv/Aktuellt--publicerat/Publikationer/VINNOVA-Rapport/>

152 Intervju med centrala Imp3rove teamet 2012, <http://www.vinnova.se/sv/Aktuellt--publicerat/Publikationer/VINNOVA-Rapport/>



# Om VINNOVA och IMIT

## **VINNOVA STÄRKER SVERIGES INNOVATIONSKRAFT FÖR HÅLLBAR TILLVÄXT OCH SAMHÄLLSNYTTA**

VINNOVA är Sveriges innovationsmyndighet. Vår uppgift är att främja hållbar tillväxt genom att förbättra förutsättningarna för innovation och att finansiera behovsmotiverad forskning.

VINNOVAs vision är att Sverige ska vara ett globalt ledande forsknings- och innovationsland som är attraktivt att investera och bedriva verksamhet i. Vi främjar samverkan mellan företag, universitet och högskolor, forskningsinstitut och offentlig verksamhet. Det gör vi genom att stimulera ökat nyttiggörande av forskning, investera långsiktigt i starka forsknings- och innovationsmiljöer och genom att utveckla katalyserande mötesplatser. VINNOVAs verksamhet är även inriktad på att stärka internationell samverkan. Vi fäster stor vikt vid att samspela med andra forskningsfinansiärer och innovationsfrämjande organisationer för större effekt. Varje år investerar VINNOVA drygt 2,5 miljarder kronor i olika insatser. VINNOVA är en statlig myndighet under Näringsdepartementet och nationell kontaktpunkt för EUs ramprogram för forskning och utveckling. Vi är också regeringens expertmyndighet inom det innovationspolitiska området. VINNOVA bildades 1 januari 2001. Vi är drygt 200 personer och har kontor i Stockholm och Bryssel. Generaldirektör är Charlotte Brogren.

För mer information se [VINNOVA.se](http://VINNOVA.se)

## **STIFTELSEN IMIT ÄR ETT FORSKNINGSPROJEKT**

Stiftelsen IMITs målsättning är att bedriva och stödja forskning och utveckling inom teknisk, industriell och administrativ förnyelse, samt att utföra utbildningsinsatser inom detta område. Bakom stiftelsen IMITs står IFL vid Handelshögskolan i Stockholm, Chalmers tekniska högskola, Kungliga Tekniska högskolan och Lunds tekniska högskola.

IMITs forskning behandlar först och främst hur teknisk utveckling kan nyttiggöras genom en tillförsel av industriell och ekonomisk kunskap. Forskningen inriktas även mot hur ny teknologi och innovation kan ledas, utvecklas och utnyttjas på bästa sätt inom företag och organisationer. IMIT bidrar till att sprida kunskap genom forskningsprojekt, magasinet "Management of Innovation and Technology", och genomförande av seminarier, workshops och konferenser för såväl forskare som verksamheter i industrin.

För mer information om IMITs verksamhet se [www.imit.se](http://www.imit.se)

**Hur gör Google för att behålla sin konkurrenskraft och innovationsförmåga i en snabbföränderlig värld? Finns det något samband mellan företagets förmåga till innovation och dess ledningsprinciper och företagskultur? Den här boken som baseras på en ettårig studie från insidan av Google ger en inblick i dessa frågor.**

Google anses allmänt vara ett av världens mest innovativa företag. Genom att regelbundet lansera nya produkter har man inte bara förändrat människors vardag utan också branschens sätt att fungera. Man har också skapat ett varumärke som nästan uppfattas som synonymt med innovation. Google hör dessutom till det fåtal företag som är kända för att bygga sina framgångar på medarbetarnas kreativitet och för att bygga en företagskultur som främjar innovation och nytänkande.

Avsikten med boken är att ge en fördjupad förståelse för hur Google har byggt upp och numera arbetar för att bibehålla sin innovationsförmåga. Den visar också hur företaget med sina många gånger oortodoxa managementprinciper har skapat en förmåga till kontinuerlig innovation. Förhoppningen är att boken, med Google som exempel, kan inspirera andra organisationer till förändring i innovativ riktning. Boken ger dessutom tips på hur organisationer praktiskt kan gå till väga för att omvandla sina managementmodeller i syfte att öka sin förmåga till kontinuerlig innovation.

*Googlemodellen – företagsledning för kontinuerlig innovation i en snabbföränderlig värld* baseras på en ettårig studie gjord av författaren Annika Steiber på plats hos Google i Silicon Valley.



ANNIKA STEIBER är civilingenjör i industriell ekonomi och PhD specialiserad på Corporate Innovation. Hon har varit verksam i drygt arton år inom den högteknologiska industrin. För närvarande arbetar hon som företagsrådgivare för Strategos Inc. parallellt med att bedriva forskning inom området innovation och ge inspirationsföreläsningar.

