

EN ARTIKEL UR:

MANAGEMENT

Nr 1 Mars 2014

of Innovation and Technology

LEDARSKAP I ÖPPNA INNOVATIONSMILJÖER

– samarbete över organisationsgränser
kräver perspektivskifte

av Anna Yström



Ledarskap i öppna innovationsmiljöer

- samarbete över organisationsgränser kräver perspektivskifte

Fler och fler organisationer samarbetar för att skapa innovation, t ex genom öppen innovation. I praktiken existerar ett samarbete i gränslandet mellan organisationer, och det har visat sig vara förvånansvärt svårt att hantera detta "mellanrum" för organisationer som är vana vid att kunna styra enligt en traditionell företagslogik. För att lyckas med samarbetet krävs ett annat perspektiv på ledarskap.

av Anna Yström

Det finns en global trend av en mer och mer distribuerad värld mot kunder, konsumenter och organisationer i allt högre grad tillsammans skapar lösningar och upplevelser, och olika former av nätverk har blivit ett vanligt sätt att organisera innovation, produktion, marknadsföring och försäljning. Relationer och samarbete har blivit avgörande för företag för att lyckas.

En distribuerad värld medför naturligtvis konsekvenser för organisationer och arbetsmiljö. Henry Chesbrough introducerade 2003 begreppet "open innovation", som en affärsmodell vars syfte är att utnyttja nya källor till kreativitet och innovation som kommer utifrån den egna organisationen, eller att helt enkelt sälja av idéer inifrån organisationen som man inte kan eller vill utveckla själv och därmed ändå få ekonomisk vinning av dem.

I linje med denna utveckling växer allt fler organisatoriska samarbeten fram, som fyller olika roller i denna distribuerade värld, t ex kluster, science teknikparker och intermedjäer, som blir allt viktigare för att skapa innovation och konkurrenskraft. Men genom sin gränsöverskridande organisationsdesign utmanar dessa öppna innovationsaktörer det vi tidigare förlitat oss på vad gäller organisering och ledningspraktiker.

Ny förståelse för samarbeten

Att förstå det som händer i "mellanrummet" mellan organisationer, i interaktionen, och hur arbetet som sker där kan ledas, är svårt att göra med hjälp av etablerad organisations- och ledarskapsteori. Således krävs det mer forskning, för att studera den nya praktiken och på så sätt kunna bygga teorier som är bättre anpassade för den nya verkligheten. Konsekvensen av att inte utveckla denna kunskap kan annars vara att man fastnar i förlegade praktiker som inte möjliggör ett utnyttjade av den potential som finns.

Anna Yströms forskning har inriktat sig på att studera ledning av öppna innovationsmiljöer i praktiken, vilket beskrivs i avhandlingen "Managerial Practices for Open Innovation Collaboration: Authoring the spaces "in-between" som försvarades vid Chalmers Tekniska Högskola 2013. Andra forskare som studerar öppen innovation utgår ofta ifrån ett företagsperspektiv, men det som gör Anna Yströms forskning intressant är att fokus har lagts på själva samarbetet, vilket öppnar upp för en annan förståelse av det som sker. Hon har under fyra års tid studerat SAFER, en öppen innovationsarena i Göteborg som är ett nationellt nav för forskning inom trafik- och fordonssäkerhet.

En öppen innovationsarena kan beskrivas som ett sammanhang där olika

organisationer möts och arbetar tillsammans för att skapa kunskap och innovation. I SAFERs fall handlar det om 25 organisationer som möts genom olika projekt och event. I mänskliga termer handlar det om ca 250 personer som är anställda av de olika partnerorganisationerna, och som har tillgång till SAFERs lokaler i Lindholmen Science Park och kommer dit mer eller mindre regelbundet för att arbeta och mötas i projekten. Även om SAFER inte kan klassas som en organisation i den traditionella bemärkelsen, finns det en direktör, Anna Nilsson-Ehle, utsedd att leda samarbetet, och en rad olika ansvar har delats ut till olika grupper och personer som är aktiva inom SAFER.

En otydlig ledarroll

En av de stora utmaningarna för SAFER är de många parterna som är inblandade - och då i synnerhet att kunna komma överens om mål, ambitioner och arbets sätt. Det kan vara svårt att förhålla sig till att en öppen innovationsarena inte är en vanlig organisation, men en tydlig hierarki och beslutsordning. Andra tycker att det kanske inte ens behövs ett ledarskap i en så löst sammanhållen organisering, att samarbete är ju inget svårt och det finns tillräckligt med ledare inom den egna organisationen.

Detta skapar spänningar och ibland frustration, och det krävs ett speciellt ledarskap för att hantera detta i en situation då ledarens roll kan vara vag och odefinierad. Anna Nilsson Ehle beskriver själv sin roll som direktör för SAFER som:

"Min roll som direktör är inte att leda forskarna, utan att leda forskningsmiljön och att ta hand om pengarna och se till att vi levererar de rapporter som olika finansörer kräver. Detta innebär inte något formellt arbetsgivaransvar eftersom de är alla anställda av andra organisationer... det är en otydlig roll med otydligt ansvar för att leda en verksamhet med väldigt lite befogenheter..."

Men att ledarskapet ändå behövs visar texforskning om open source-communities, en form av öppet innovationssamarbete, som hävdar att det behövs ledare, officiella såväl som inofficiella. Där hävdas att ledarna är en förutsättning för att samarbetet inte ska splittras, bli för spretigt eller gå under på grund av interna konflikter, och så är fallet även på SAFER.

Perspektivskifte kring ledarskap nödvändigt

Studien av SAFER leder till slutsatsen att det krävs ett perspektivskifte kring hur man ser på ledarskap. Ett traditionellt, teknokratiskt perspektiv på ledarskap, med stark betoning på leveranser och formalia, inte är det som kommer leda till framgång i dessa miljöer. Ett sådant ledarskap kan inte utnyttja potentialen i att samla all den kompetens och kreativitet som finns bland de som engagerar sig i SAFER, och förmår heller inte acceptera och hantera den osäkerhet som finns inneboende i denna form av organisering, med så många parter.

Istället behövs ett relationellt ledarskap, som ser ledarskap som något som utövas i ett samspel mellan individer, alltså den som leder och den som följer, och inte bara är ett överförande av uppdrag eller mandat från en person till en annan. Ett relationellt ledarskap kan vara tongivande

för hur alla inblandade förstår sin roll i sammanhanget och hur de skapar mening för sig själv. Detta är viktigt eftersom det är meningsskapandet (s.k. sense-making) som ligger till grund för hur människor kan agera och därmed hur man kan ta tillvara på potentialen i samarbetet.

En öppen innovationsledare är därmed inte bara någon som designar organisatoriska strukturer, system eller målsättningar, utan de skapar nya handlingsvägar, nya sätt att vara och att relatera till andra i osäkra och obestämbara situationer.

Fem exempel på hur ledarskap kan utövas

Genom studien av SAFER har fem exempel på hur ett relationellt ledarskap kan utövas identifierats. I andra sammanhang har dessa exempel en tendens till att tas för givna eller inte ses som särskilt viktiga, men i en öppen innovationsmiljö blir de oerhört viktiga, då ledaren inte har andra verktyg eller tekniker att falla tillbaka på. Dessa fem exempel bygger alla på det som sker i interaktionen i de olika relationerna som finns. Handlingarna är på sätt och vis triviala, men de ges sin specifika mening då de utförs av en person i ledarposition. Det handlar om identitetsbyggande, att vårda samarbetsandan, att ständigt arbeta med relationerna till de olika organisa-

tionerna, att förstå och använda sig av politiska manövrer samt att skapa mening för sig själv och andra i den miljö som man befinner sig i (illustrerade i figur 1). ●

Vidare läsning

Chesbrough, H. W. 2003. *The Era of Open Innovation*. MIT Sloan Management Review, 35-41.

Yström, A. 2013. *Managerial Practices for Open Innovation Collaboration: Authoring the spaces "in-between"*. Doctoral dissertation, Chalmers University of Technology.

Anna Yström



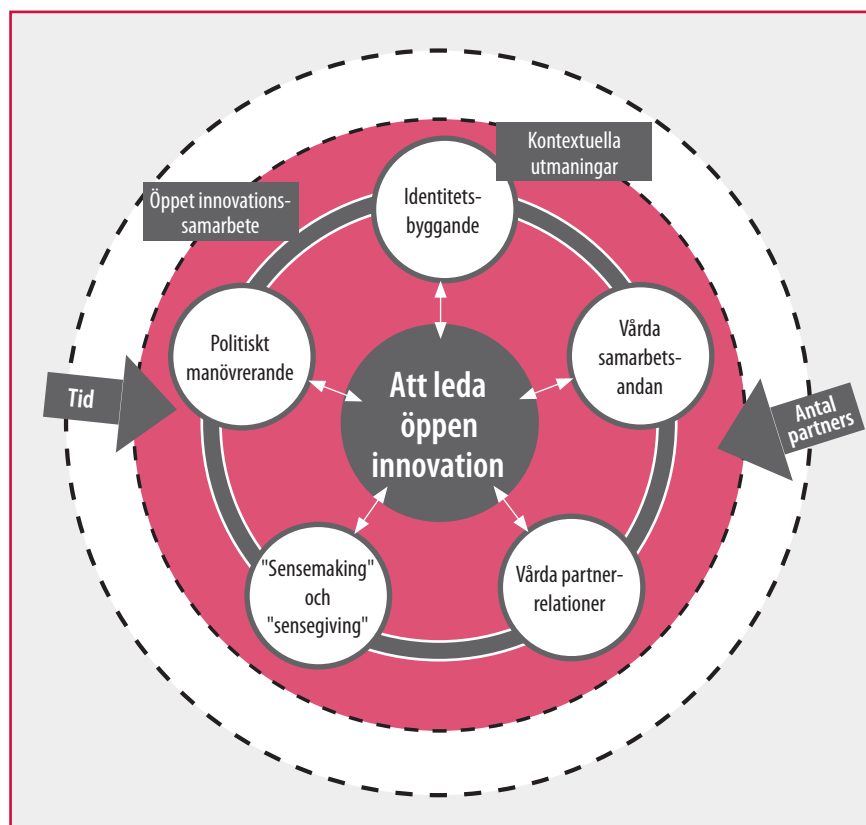
Fotograf Caroline Örmgård

Teknisk doktor
Forskarassistent

Avdelningen för Management of Organizational Renewal and Entrepreneurship, Chalmers Tekniska Högskola

Kontakt: 031-77 282 47
anna.ystrom@chalmers.se

Anna Yström forskar om ledarskap och organisering inom inter-organisatoriska innovationssamarbeten, framförallt genom kvalitativa, kollaborativa studier. Hon ingår i forskargruppen "Managing In-Between". Mer om SAFER-studien finns att läsa i hennes avhandling: *Managerial Practices for Open Innovation Collaboration: Authoring the Spaces "in-between"* från 2013.



Figur 1. Ledarskapspraktik inom öppen innovation (anpassad illustration från Yström (2013, s. 52)

Posttidning B

Ny läsare/Adressändring

Vid adressändring var god skicka sista sidan utan kuvert till Stiftelsen IMIT, Jennie Björk, 412 96 Göteborg
Adressändring kan även göras via www.imit.se

Namn:

Företag:

Adress:

Postnr:

Postadress:

HUVUDMANNAORGANISATIONER

Chalmers tekniska högskola, *Chalmers*
Lunds Tekniska Högskola, *LTH*
Institutet för företagsledning vid
Handelshögskolan i Stockholm, *IFL*
Kungliga Tekniska högskolan, *KTH*

HUVUDMÄN

Per-Jonas Eliäson, *IFL vid Handelshögskolan i Stockholm, professor*
Roland Fahlin, *Roland Fahlin AB*
Göran Harrysson, *AB Tetra Pak*
Staffan Håkanson, *Staffan Håkanson Konsult AB*
Anders Karlström, *Chalmers*
Karin Markides, *Chalmers, rektor*
Stephan Müchler, *Sydsvenska Industri- och Handelskammaren*
Joakim Nelson, *Sony Ericsson*
Hans Persson, *AB Volvo Technology*
Henrik Pålsson, *Ericsson Consumers Lab*
David Sonnek, *SEB Venture Capital, professor*
Fredrik Vernersson, *Booz & Company*

STYRELSE

Hans Sjöström, *SKF, ordförande IMIT*
Anders Axelsson, *LTH, rektor*
Björn Hårsman, *KTH, professor*
Per Ewing, *IFL vid Handelshögskolan i Stockholm, affärsansvarig*
Magnus Karlsson, *Ericsson, professor*
Mats Magnusson, *IMIT, föreståndare*
Per Svensson, *Chalmers, prefekt*
Eva Wigren, *Teknikföretagen, avdelningschef*

Revisorer:

Hans Gavin, *Ernst & Young AB*
Maria Sköld, *Ernst & Young AB*

IMIT-FELLOWS

Aktiva

Sverker Alänge, *Chalmers, docent*
Lars Bengtsson, *LTH, professor*
Ola Bergström, *GU, professor*
Tomas Blomquist, *UmU, professor*
Sofia Börjesson, *Chalmers, professor*
Erik Bohlin, *Chalmers, professor*
Mats Engwall, *KTH, professor*
Johan Frishammar, *LTU, professor*
Ove Granstrand, *Chalmers, professor*
Tomas Hellström, *LU, professor*
Merle Jacob, *LU, professor*
Staffan Jacobsson, *Chalmers, professor*
Christer Karlsson, *CBS, professor*
Anders Kinnander, *Chalmers, professor*
Jens Laage-Hellman, *Chalmers, docent*
Jan Lindér, *Chalmers, doktor*
Åsa Lindholm Dahlstrand, *HH, professor*
Jan Löwstedt, *SU, professor*
Mats Magnusson, *KTH, professor*
Thomas Magnusson, *LiU, docent*
Maureen McKelvey, *GU, professor*
Annika Olsson, *LTH, professor*
Magnus Persson, *Chalmers, doktor*
Birger Rapp, *IMIT, professor*
Anders Richtnér, *HHS, docent*
Sören Sjölander, *Chalmers, professor*

Martin Sköld, *HHS, docent*
Per Svensson, *Chalmers, doktor*
Jonas Söderlund, *BLiU, professor*
Fredrik Tell, *LiU, professor*
Lotta Tillberg, *IMIT, doktor*
Lars Trygg, *Chalmers, docent*
Mats Winroth, *Chalmers, professor*
Rolf Wolff, *EBS, professor*
Pär Åhlström, *HHS, professor*
För en komplett förteckning för alla IMIT-fellows se: www.imit.se

Adjungerade:

Armand Hatchuel, *Ecole des Mines, professor*
Astrid Heidemann Lassen, *Aalborg University, associate professor*
Anders Ingelgård, *AstraZeneca, DU, docent*
Paul Lillrank, *Aalto University, professor*
Bertil Nilsson, *Resursbruket AB, tekn lic*
Rami Shani, *Cal Pol Tec, professor*

ORGANISATION

Föreståndare:

Mats Magnusson

Stabsfunktioner:

Redovisning: Carina Blomkvist
Projekt- och ekonomistyrning: Bengt Karlsson
Kontorschef Göteborg: Lucas Hörte

Möjlighet att ansöka om satsningsmedel för nya forskningsprojekt

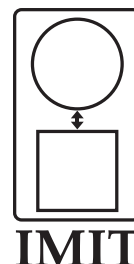
Du som är forskare inom området "Innovation and Technology Management" vet väl att du kan ansöka om satsningsmedel från IMIT för arbete med större ansökningar, pilotprojekt, eller andra typer av aktiviteter som syftar till uppstart av nya projekt och som kan vara svåra att finna annan finansiering för. IMIT har ingen formell utlysning av dessa satsningsmedel utan ansökningar kan lämnas in när som helst under året. Ansökningar innehållande projektbeskrivning och budget bör ej överstiga tre sidor och skickas till IMITs föreståndare Mats Magnusson (mats.magnusson@imit.se). Beslut om finansiering fattas vanligen vid påföljande styrelsemöte. Några exakta undre eller övre gränser avseende projektomslutning finns ej, men en vanlig nivå på hittills beviljade ansökningar är 100-300 kkr.

Stiftelsen IMIT är ett forskningsinstitut

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 IMIT 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 tillförsel av industriell och ekonomisk kunskap, exempelvis inom områdena projektledning, produktionsledning, samt ledning och organisering av innovationsverksamhet. 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 verksamma i industrin.

För mer information om IMITs verksamhet se www.imit.se



Vi berättar gärna mer om vår verksamhet och vad vi kan göra i samarbete med er.

Stiftelsen IMIT, 412 96 Göteborg. Besöksadress: Chalmers, Vera Sandbergs Allé 8. Telefon 031-772 12 20

LÄS MER PÅ WWW.IMIT.SE