

EN ARTIKEL UR:

MANAGEMENT

Nr 3 Oktober 2014

of Innovation and Technology

FÖRETAGSLEDNING I EN SNABBFÖRÄNDERLIG VÄRLD

av Annika Steiber



Företagsledning i en snabbföränderlig värld

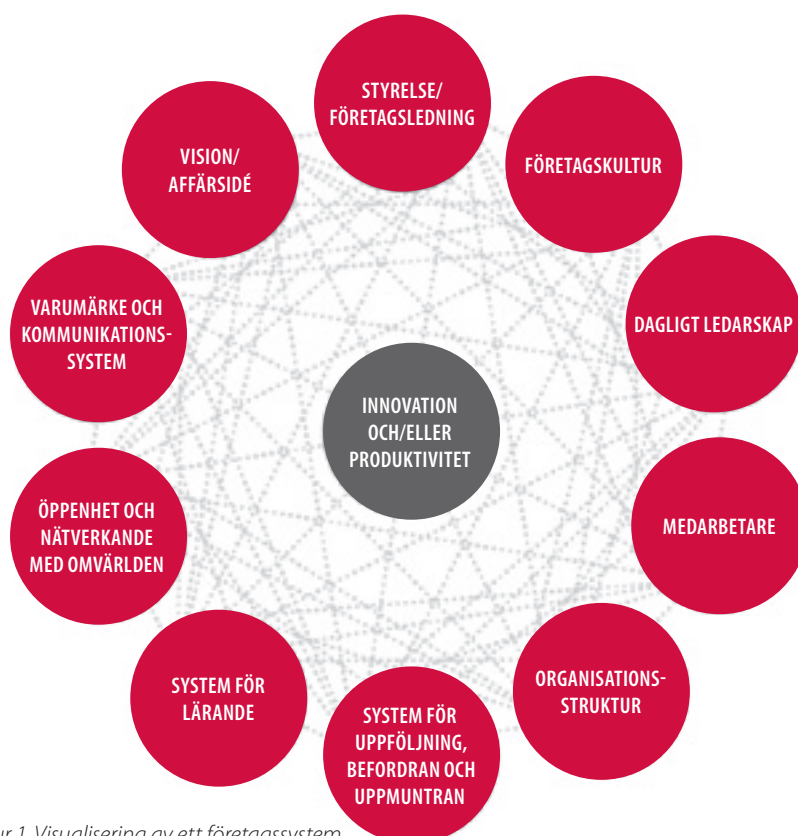
Företag och organisationer verkar idag i en allt mer snabbföränderlig värld på grund av snabb teknisk utveckling, ökad globalisering och allt intensivare konkurrens. I många branscher känner man av "vågen av kreativ förstörelse". Musik-, förlags- och filmbranscherna, tv, flyg och banker, biltillverkare, massa och papper, läkemedel och den offentliga tjänstesektorn.

av Annika Steiber

Alla är 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.

Av detta skäl står de flesta företag 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 ökande 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 som krävs för att skapa bättre organisatoriska förutsättningar för innovation.

Avsikten med boken om Googlemodellen - Företagsledning för kontinuerlig innovation i en snabbföränderlig värld, är



Figur 1. Visualisering av ett företagsystem

att belysa och exemplifiera hur ledningsfrågor har betydelse för företag och deras förmåga att vara innovativa. Baserat på en unik forskningsstudie av Google exemplifieras hur organisatoriska förutsättningar för innovation kan byggas in i företag.

Forskningsstudien som ligger till grund för boken och som är en del av Annika Steibers doktorsavhandling, visar att 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.

Studien visar att Googles innovativa förmåga, tillsammans med mycket kraftigt tillväxt, inte kan förklaras med någon eller några enstaka delar, även om företags-

kulturen och individerna pekades ut som extra viktiga i intervjuerna med medarbetare på Google.

Google har snarare utvecklat en väl integrerad managementmodell som kan liknas vid ett företagsystem för innovation där de olika beståndsdelarna samverkar och stödjer varandra för att tillsammans skapa en miljö som understödjer vikten av innovation. För en visualisering se figur 1. Bilden är en stark förenkling och visar ett antal organisatoriska element och elementens ömsesidiga beroende av varandra. Beroende om företaget sätter produktivitet eller innovation i centrum kommer de olika elementen att kalibreras mot ökad produktivitet respektive innovationsförmåga.

Googles företagsystem är kalibrerat mot kontinuerlig innovation och är dessutom designat efter sex principer som i tidigare management och organisationsforskning har identifierats som viktiga för långsiktig konkurrenskraft i just snabb-

föränderliga industrier. De sex principerna är: dynamisk kapabilitet, förnyelseinriktad organisation, individen i centrum, både- och organisation (driva och utveckla den dagliga verksamheten, parallellt med att driva ett kontinuerligt innovationsarbete), öppenhet och nätverkande med omvärlden samt tillämpandet av en systemansats för ökad innovationskraft.

Tillämpningen av de sex principerna har resulterat i en managementmodell som i varje beståndsdel betonar vikten av innovation, som möjliggör att företaget är adaptivt till förändringar och nya möjligheter, är öppet för externa innovationer och flexibelt och fritt nog för att tillåta kreativitet och innovation att ske internt. Vidare tillåter managementmodellen att de två, ibland oförenliga flödena 'kärnverksamhet' kontra 'innovativa nya affärsmöjligheter' samexisterar inom samma organisation.

Nedan presenteras Googles managementmodell kort.

Larry Page och Sergey Brin, de två grundarna och högsta cheferna, spelar båda betydelsefulla roller i att skapa miljön som driver fram innovationer inom Google. Redan från början satte de upp två utmanande 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. Grundarna visade redan tidigt en stark tilltro till en mer långsiktig inriktning för företaget genom sin avsiktsförklaring i samband med att bolaget introducerades på börsen 2004. Grundarna lade grunden till Googles kultur som idag 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. 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 enskilde medarbetaren väljs ut efter en mycket noggrann utvärdering i flera steg. 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 tilltron och fokus på individen och dess kapacitet intar ledarna på Google en mer coachande, snarare än auktoritär och instruerande roll. 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 organisation möjliggör både förnyelse och produktivitet genom att vara en mix av struktur och kaos. Den delvis strukturerade formen kallas i boken för semistruktuell. Denna semistrukturella form, 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. Både mjuka system (värderingar och tumregler) och formella system 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. Google använder intranätet som en aktiv del i sitt organisatoriska lärande. Googles system för lärande pekar på en tyngdpunkt mot lärande om framtiden, snarare än om historien.

Även om man rekryterar de allra mest begåvade studenterna från de främsta universiteterna, så räcker inte det. Det är man medveten om inom Google och det finns flera enheter som har ansvar att skanna av och identifiera nyckelpersoner och nya teknologier inom olika prioriterade områden. Parallellt fokuserar den interna ingenjörstyrkan på egna unika lösningar. På detta sätt erhålls två starka innovationsflöden, ett med interngenererade och ett med externgenererade innovationer. Slutligen är Googles varumärke mycket starkt och associeras 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.

Sammanfattningsvis har företags och organisationers förutsättningar kraftigt förändrats i samband med en snabb tekniks utveckling, globalisering och därmed en allt intensivare konkurrens. Parallellt, och oberoende av Googles framväxt, har flera ledande forskare studerat företag i snabbföränderliga branscher i hopp om att identifiera framgångsfaktorer för långsiktig konkurrenskraft i en allt osäker och volatil miljö. Det finns ett mönster i deras slutsatser – ett mönster som utgörs av de sex managementprinciper som nämndes ovan. Forskningsstudien av Google, över vad som driver innovation inom företaget, påvisade att Googles managementmodell överensstämmer väl med dessa sex managementprinciper för kontinuerlig innovation och att Googles managementmodell mycket framgångsrikt fungerar i en extremt snabbföränderlig industri såsom industrin för Internet-baserade produkter och tjänster. Googles modell skulle därför kunna inspirera andra företags- och organisationers ledningar som funderar över hur de ska utveckla verksamheten för dagens allt mer osäker och volatil miljö. Google kan alltså vara dagens motsvarighet till GM på 1920-talet och Toyota på 1980- och 90-talen vad gäller nytänkande inom management.

För mer detaljer om de sex managementprinciperna eller om Googles managementmodell, besök Vinnovas hemsida eller Amazon för att ladda ner eller beställa boken: *Googlemodellen- Företagsledning för kontinuerlig innovation i en snabbföränderlig värld.* ●

Annika Steiber

Teknologie doktor, Teknikens ekonomi och organisation, Chalmers tekniska högskola

Annika har en industriell bakgrund och har parallellt med forskning arbetat 18 år i ledande befattningar inom högteknologisk industri. Hon har även arbetat som managementkonsult på både globala och nationella konsultföretag.

Sedan 20 år har Annika fokuserat sin forskning på management innovationer. För närvarande arbetar Annika som forskare och vice projektledare för Vinnova finansierade projekt genom IMIT. I detta arbete samarbetar hon med det amerikanska bolaget Strategos Inc, grundat av Gary Hamel 1995 och med fokus på management för ökad innovationskraft.

Kontakt: annika.steiber@gmail.com



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 Mächler, *Sydsvenska Industri- och Handelskammaren*
Joakim Nelson, *Sony Mobile*
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 Härsmann, *KTH, professor*
Per Ewing, *IFL vid Handelshögskolan i Stockholm, affärsansvarig*
Magnus Karlsson, *Ericsson, professor*
Martin Sköld, *IMIT, föreståndare*
Per Svensson, *Chalmers, prefekt*
Eva Wigren, *Teknikföretagen, avdelningschef*

Revisorer:

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

IMIT-FELLOWS

Sverker Alänge, *Chalmers, docent*
Lars Bengtsson, *LTH, professor*
Ola Bergström, *GU, professor*
Mattia Bianchi, *HHS, docent*
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, *LU, 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 Richtné, *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 över 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 I Nilsson, *Resursbruket AB, tekn lic*
Rami Shani, *Cal Pol Tec, professor*

ORGANISATION

Föreståndare:

Martin Sköld

Stabsfunktioner:

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

Möjlighet att ansöka om satsningsmedel för nya forskningsprojekt

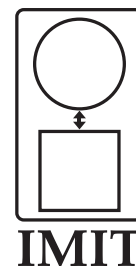
Du som är forskare inom området "Innovation and Technology Management" vet väl att du kan ansöka om satsningsmedel från IMIT för arbete med större ansökningar, pilotprojekt, eller andra typer av aktiviteter som syftar till uppstart av nya projekt och som kan vara svåra att finna annan finansiering för. 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