

# MANAGEMENT *of* TECHNOLOGY

Forskningsinformation från Stiftelsen IMIT – Institute for Management of Innovation and Technology

**Förändrings-  
processen  
viktig för  
lyckad  
outsourcing  
av tjänster**

sid 3

**På jakt efter en  
hållbarare  
organisation**

sid 5

**Från  
anställnings-  
trygghet till  
anställnings-  
risk**

sid 6

**Bjud upp till  
innovation**

sid 8



# Innovationsvärken

**D**et känns som diskussionerna om innovation och tillväxt är krampaktiga. Alla vill ha innovation, entreprenörskap och tillväxt men sedan kommer man inte mycket längre. Det är olika uppfattningar om det över huvud taget går bra för Sverige eller inte, om tillväxten skapar jobb eller inte, om det finns tillräckliga förutsättningar för entreprenörer och vad som är väsentliga förutsättningar för tillväxt.

Varsin rubrik med bara någon dags skillnad i svenska Dagens Industri och danska Børsen fick mig i djup filosofisk reflektion. På DI:s första sida läste jag "Deppigt värre" för att strax efteråt på Børsen läsa "Danskarnas framtidstro positivare än någonsin". I min nya kombinerade lokalisering till Stockholm och Köpenhamn blev jag verkligen fundersam. Jag har otroligt många gånger från svenskar som kommer hit fått påpekat vilken otrolig skillnad det är bara man korsar sundet. Även internationella jämförande studier visar att Danmark går bra ekonomiskt. Vad är det som gör det? Det finns säkert nationalekonomiska modeller som kan beskriva (men sällan förutsäga) utvecklingen men jag har fastnat för en anekdotisk analys.

En favorithistoria för att beskriva skillnaderna mellan Sverige, Norge och Danmark som jag hört otaliga gånger är följande. Det är som tre olika former av musik och orkestrar.

I Sverige spelar man i en symfoniorkester. Alla har exakta avgränsade roller, allt är väl organiserat och planerat och leds av den store dirigenten. I Danmark är det som i en jazzorkester

där var och en improviserar inom ganska allmänna ramar, spelar när och så länge man vill för att sedan bryta sig ut i ett eget solo eller bilda en ny orkester. Den norska varianten avstår jag från här.

Det känns som en riktigt bra metafor. Några väsentliga faktorer kan då ses i attityder, organisationer och regler eller varför inte kalla det institutionella förhållanden. Jag läser att Nutek för första gången har gjort en omfattande undersökning av tillväxtförutsättningarna nedbrutet på samtliga så kallade arbetsmarknadsregioner i Sverige. Fina kartor beskriver vilka regioner som är överpresterare, medelpresterare och underpresterare men endast Stockholmsregionen klarar sig i den internationella konkurrensen vad gäller tillväxt. Som "lök på laxen" (dum term för dålighet eftersom jag tycker det är gott) meddelas att mellan 1995 och 2003 minskade andelen företagare med 5,3 procent i EU medan det svenska tappet var över 15 %.

I en annan kommentar läser jag att Tillväxtdelegationen beskriver utbudet av offentliga program och stöd för tillväxt som oöverskådligt, splittrat och suboptimerande. Det kan finnas upp till 250 aktörer i varje län. De heter lite olika saker och alla har sina syften säger man. Det låter som om den svenska symfoniorkestern är både dåligt organiserad och orkestrerad.

Jag får inte riktigt grepp om det går bra eller dåligt för Sverige men det förefaller mig som att det går bra i termer av en långsam tillväxt men dåligt i relation till andra länder i den nära omvärlden. Ursäkta alla politiker, särskilt ministrar och KI-anställda,

men jag kallar det dåligt. Konkurrenskraft måste i en hårdnande global konkurrens i allt högre grad mätas i relation till andra länder inte till egna absoluta tal.

Hur vi skall få till en internationellt konkurrenskraftig tillväxt vågar inte jag ge något generellt recept för. Men det känns som om det inte är enkla regelförändringar utan genomgripande institutionella förändringar som krävs. Den gamla svenska framgångsmodellen med världsunik andel stora tillverkande företag kommer nog inte igen. Vi behöver många små jazzorkestrar, att bygga på stora symfoniorkestrar får inte samma betydelse. Men det kräver radikalt förändrade spelregler för de som vågar gå ut med trummor och trumpeter för att skapa musik. Framförallt behöver vi inte fler Innovationsverk, de skapar bara Innovationsvärk. □



Professor Christer Karlsson

# Förändringsprocessen viktig för lyckad outsourcing av tjänster

Att ingå allianser med leverantörer och att outsourca tjänster och funktioner har blivit ett vanligt sätt bland industriföretag att öka effektiviteten i verksamheten och att kunna fokusera på mer centrala aktiviteter, t.ex. mer avancerade tjänster och kompletta lösningar. Fredrik Nordin visar i sin doktorsavhandling exempel på problem som kan uppstå under outsourcing av tjänster i industriföretag och föreslår hur dessa kan motverkas.

**O**utsourcing ses ofta som en rationell process som skall planeras väl och ha tydliga mål. Forskning visar dock att ett sådant angreppssätt kan vara olämpligt eftersom det ofta är svårt att förutse förändringsförloppet och att sätta lämpliga mål i förväg. Enligt Fredrik Nordins avhandling krävs istället flexibilitet under genomförandet och involvering av anställda, kunder och leverantörer i förändringen.

Avhandlingen bygger i huvudsak på studier under mer än 3 år av en ledande systemleverantör, i avhandlingen kallad "SysCo", där Fredrik Nordin var anställd sedan flera år. SysCo såg för några år sedan försäljning av produkter sjunka dramatiskt. Samtidigt var lönsamheten från tjänsteverksamheten god. Försök att bli ännu mer kundorienterade och att införa "tjänstelogik" i företaget initierades. Avancerade tjänster som t.ex. drift av kundernas system och skräddarsydda kundlösningar utvecklades och erbjöds kunderna. Samtidigt outsourcades delar av tjänsteverksamheten, t.ex. reparation och installation av företagets produkter, till leverantörer för att minska kostnader och öka flexibiliteten och allianser skapades med leverantörer, se figur.

## Två motsägelsefulla trender

Allt fler industriföretag intresserar sig för att leverera tjänster som ett komplement till produktförsäljningen, och försöker att införa tjänstelogik.

Tjänstelogiken beskrivs numera ibland som den dominanta logiken inom t.ex. marknadsföringen, tyngre än industri-logiken. Det ses som ett sätt att differentiera verksamheten och att bevara lönsamhet, när intäkter från produktförsäljning minskar. Att tjänster blir allt viktigare kan illustreras av att tjänster till företag idag står för en fyra gånger större andel av BNP i USA än det gjorde för fyra sekel sedan. Även i Sverige arbetar allt fler människor med tjänster.

Paradoxalt nog växer samtidigt intresset för att outsourca leveransen av tjänster; inte bara av tillverkning utan även av tjänster som design, utveckling, support och underhåll. Dessutom köps de i allt större grad in från leverantörer i låglöneländer såsom Indien och Kina, för att hålla nere kostnaderna och öka flexibiliteten. Detta har lett till en intensiv debatt bland politiker, praktiker och forskare.

Man kan ställa sig frågan om det är klokt av industriföretag att outsourca tjänster, även för relativt enkla sådana som reparation och installation, om de samtidigt är intresserade av att införa tjänstelogik. Å andra sidan ses outsourcing av enkla tjänster ibland som ett sätt att frigöra resurser för mer komplexa och kundorienterade tjänster som bättre kan tillfredsställa kundernas behov. Vad som står klart i avhandlingen är att genomförandet av outsourcingprojekt är utmanande och kräver ordentliga insatser under denna fas.

## Utmaningar med outsourcing av tjänster

I avhandlingen presenteras tre centrala utmaningar som måste hanteras under outsourcing av tjänster som reparation och installation; i synnerhet om företaget även är intresserat av att införa tjänstelogik omfattande mer avancerade och kompletta tjänster och lösningar (se även Nordin, 2004a).

För det första gäller det att hantera motstånd inom den egna organisationen, exempelvis genom att involvera de anställda i förändringsprocessen. Att outsourca tjänster kan upplevas som ologiskt om ledningen samtidigt betonar hur viktigt det är att införa tjänstelogik, i synnerhet bland dem som arbetar med tjänster i företaget. Detta kan leda till interna konflikter inom företaget (se t.ex. Nordin, 2005) som riskerar att hindra framsteg i förändringsarbetet.

För det andra gäller det att skydda de nya och mer avancerade tjänster som införs från konkurrens. Enkla tjänster som outsourcas till leverantörer och partners, t.ex. reparation och installation, ersätts ofta av mer kundorienterade tjänster och lösningar som kan öka värdet till kunderna. Även leverantörer av enkla tjänster kan tänkas vara intresserade av att klättra i värdekedjan och börja leverera mer avancerade tjänster och lösningar. Därför är det väsentligt att beakta hur outsourcing av enkla tjänster påverkar möjligheten att genomföra den över-

# På jakt efter en hållbarare organisation

Nästan alla organisationer, myndigheter och företag har idag pågående utvecklingsprojekt som är kopplade till fortlevnad, utveckling och hållbarhet. Verksamhetens konkurrenskraft och effektivitet är mycket beroende av de anställdas kunskap och känsla av begriplighet, meningsfullhet och sammanhang. Våra erfarenheter säger att man måste börja i ett lärande om den egna organisationen, säger Monica Bjerlöv, forskare vid ALI och Kristina Palm, doktorand vid KTH/Industriell Arbetsvetenskap som studerar kommunikationen och lärandets betydelse i organiseringsprocesser och för hållbarare organisationer.

**I**sitt forskningsarbete har de arbetat utifrån hypotesen att en väg mot hållbarheten är att skapa utrymmen för verksamhetsanknutna reflektion. Och vidare att utveckla modeller för sådan professionell reflektion som syftar mot ett bredare kunnande för flera om den egna organisationen. I sin teoriram har de hanterat Aaron Antonowskys begrepp *sense of coherence* – att kunna skapa en känsla av sammanhang, och därmed förstå sig på sin organisation – det sammanhang man verkar i.

## Tidsbunden retorik

Vi dras alla, mer eller mindre, med i aktuell retorik även om vi kan se att den inte alltid överensstämmer med vår praktik. Under 70-talet skulle vi förbättra arbetsvillkor och förhållanden. Under 80-talet sökte vi finna det goda arbetet. Under 90-talet skulle kvaliteten fokuseras och rationalisering och kostnadsminskningar var ledord. Nu – 2005 – ska verksamheten rationaliseras och kostnader reduceras i ett allt snabbare tempo. Parallellt drivs ofta en mängd olika utvecklingsprojekt inom organisationer som förutsätter långsammare processer såsom kunskapsbildning och problemhantering. Vi får en alltmer splittrad bild av organisationen, verksamheten och arbetet. Företagen i deras studie gäller tjänsteproducerande miljöer där organisationer består av människor i kunskapsrelationer. För

att kunna genomföra arbetsuppgifter på ett bra sätt över tid behöver de anställda ett begripligt sammanhang annars tappar de både kapacitet och så småningom mening. När det mesta kommit att handla om kortare ledtider, snabba beslut och kortsiktighet tenderar utsikten och översikten att bli begränsad. Arbetet och verksamheten, den värdeskapande processen som sådan, blir svårtolkad och sammanhanget splittrat. När otydligheten färgar verksamheten ökar osäkerheten, kunskapsbildningen störs och både individer och verksamhet blir lidande.

Begreppen *Sense Making* (Weick, 1995) och verksamhetsanknutna samtal har utgjort grund för att utveckla metod för studier om hur man kan reducera otydlighet vid ett par arbetsplatser. Genom att ge förutsättningar för verksamhetsanknutna samtal i större och mindre sammanhang byggs ett gemensamt utrymme för kritisk reflektion. Forskarna har använt begreppet *Sense Making* som ett uppsamlingskärl för aktiviteter som har till syfte att göra arbetssammanhanget mer begripligt och förståeligt för flera samtidigt. Detta för att se om förgivettagande, föreställningar, kunskaper, erfarenheter i och om verksamheten kunde mötas i ett lärande om organisationen.

Denna gemensamma plattform för reflektion går inte att beordra fram om inte intresset finns. Som så många gånger förr kunde forskarna konstatera

att en medveten och understödjande ledningsstruktur var avgörande för den här typen av aktiviteter. Vidare att det naturligtvis finns konkurrerande intressen, som makt över utveckling, centrala respektive lokala intressen och en allt ökande arbetsbelastning.

## Att lära sig om den egna organisationen

Företaget, i en av de aktuella studierna, vände de sig till IMIT/ALI-forskarna för några förutsättningslösa samtal om organisatoriskt lärande. De berättade att regelstyrning och anvisningar inte längre fungerade som styrmedel inom verksamheten. Omvärlden hade förändrats. Verksamheten bestod inte längre av samarbete med en eller två aktörer – nu skulle samarbete ske med många. Ett tydligare kundfokus formulerades. Krav ställdes på fler och mer gemensamma lösningar. Tekniksystem måste vara kompatibla och synkroniserade över hela riket. Samtidigt som arbetsorganisation, arbetsformer och arbets sätt fortfarande krävde sina lokala lösningar.

I studien hördes flera medarbetare ge uttryck för att den ökade komplexiteten i arbetsprocessen ställde krav på mer tid för arbetsmöten och direkta samtal för att stödja kapaciteten och effektiviteten. Vardagsarbetet hade fått större inslag av att varje medarbetare skulle kunna hantera det oväntade och själva finna goda lösningar. Lokala chefer

## Alla sammanhang består av olika tolkningar, föreställningar och synsätt



ville att medarbetare ute i linjen skulle fatta mer och fler självständiga beslut. Allt detta tillsammans ställer krav på att medarbetare får en säkrare känsla för sammanhanget. Ett sätt att ge detta var att skapa utrymme för professionella samtal.

### Bygga känsla av sammanhang genom kommunikation

Den aktuella studien understryker behovet av att – både på arbetsplatsnivå och inom övergripande ledningsstrukturer – skapa utrymmen för att samlat konsolidera kunskaper om och erfarenheter av de villkor och förutsättningar som lever i organisationen.

Både medarbetare och chefer efterfrågade reflektionsutrymmen. Men frågade i samma mening hur de skulle hinna "reflektera" i verksamheten om organisationer likt deras, har ett 40-tal pågående projekt som kräver ledning och engagemang? Hur löser man det här?

Forskarna kunde tillsammans med ett par chefer och projektledare konstatera att hade aktörerna i denna studie haft möjlighet att medvetet överväga, kunna tänka bakåt på gamla erfarenheter i syfte att hantera nuet och bestämma riktningen framåt, så hade projektet omfattat större och bredare delar av verksamheten.

Inför den här studien och andra har forskarna arbetat med en tentativ modell som kan användas som utgångs-

punkt för att designa organisatoriskt lärande.

Otydlighet är energikrävande för både medarbetare och ledning och skapar ibland ohållbara arbetsvillkor. För att reducera otydligheten behövs Sense Making processer – verksamhetsanknuten reflektion. Forskarnas hypotes är att tid för reflektion kan skapa möjligheter för medarbetare och ledning att bygga en känsla av ett hanterbart sammanhang, vilket i sig skulle leda till hållbarare verksamheter.

Erfarenheter av sådana reflektionsprocesser är att de inte ger omedelbar ny kunskap. De ger metoder, verktyg och kunnande för att hantera erfarenheter och, lära av erfarenheter genom att relatera dem till andras. Genom detta skapas ett lärande om den egna organisationen – närmare bestämt om förutsättningar och villkor för verksamhetsutveckling. En kunskapsbildningsprocess som är väl så nödvändig. Några vinster man kan uppnå är att man tänker på nya sätt, att man kan anta nya perspektiv på redan genomlevda erfarenheter.

### Många revolutioner kommer av sig

Exemplen på organisationsförändringar som leder till att projektledare och andra aktivt delaktiga lär sig oerhört mycket om organisationen är många. En gemensam erfarenhet är att organisatoriskt lärande inte bara handlar om att lära nytt, utan att ständigt lära om den organisation man är verksam inom.

Hållbar utveckling handlar därför om att man bör lära sig om den egna organisationens förutsättningar och villkor för att bedriva verksamhetsutveckling. Rätt nyttjat blir detta ett lärande att lära. Ett kunnande om organisationen som långsiktigt innebär effektivitetsvinster och ökad konkurrenskraft. □



**Monica Bjerlov, Arbetslivsinstitutet, och Kristina Palm, Industriell Arbetsvetenskap, KTH**

Ett par exempel om reflektionens betydelse i arbete och verksamhet presenteras i ett bokkapitel

Bjerlov, M. & Docherty, P. (2005) **Collective reflection under ambiguity** i Boud, Cressy & Docherty, P. (eds)

**Reflection at Work Routledge**. London.

Palm, Kristina (2003) **Revolutionen som kom av sig: avbyråkratisering och medarbetarskap**. Licavhandling, KTH, Stockholm.

monica.bjerlov@arbetslivsinstitutet.se

# Från anställningstrygghet till anställningsrisk

Den svenska arbetsmarknaden har förändrats avsevärt de senaste tjugo åren. Anställda som arbetat vid samma arbetsplats och för samma företag under större delen av sitt liv kan inte längre förlita sig på att arbetsgivaren kan garantera fortsatt arbete. För fler och fler människor är idén om en trygg livslång anställning inte längre en realitet. Ett nytt förhållningssätt till arbetsmarknaden har etablerats. Men fortfarande är vårt språk för att beskriva det nya förhållningssättet outvecklat, säger Ola Bergström, ny IMIT Research Fellow och forskare vid Handelshögskolan i Göteborg.

**S**venska företag har tagit allt större ansvar genom generösa omställningsprogram för att understödja anställdas omställning till nya jobb. Avregleringen av arbetsförmedlingsmonopolet 1993 har inneburit att bemanningsföretag och outplacementkonsulter etablerat sig på den svenska arbetsmarknaden. Det senaste i raden av förändringar är ett omställningsavtal mellan svenskt näringsliv och LO, som syftar till att skapa förutsättningar för anställda att finna nytt jobb vid händelse av uppsägning. Samtidigt som arbetslösheten ökat anställdes fler och fler genom tillfälliga kontrakt. Andelen tillfälligt anställda har ökat från 10 procent 1990 till omkring 16 procent 2002.

Sedan 1998 har Ola Bergström tillsammans med kollegor genomfört två olika studier. Det rör sig om en studie av uppsägningsprogram och omstrukturering i fem större svenska företag och en studie av användningen av bemanningsföretag och tillfälliga anställningar i Europa. Studiernas resultat visar på uppkomsten av nya aktörer och institutioner som bidrar till att understödja individen i samband med omställning på arbetsmarknaden. Gemensamt för dessa institutioner är att de bygger på att minimera risker snarare än att maximera trygghet. Här ges kortfattat exempel på två sådana institutioner och vad de kan tänkas

innebära för vår förståelse för arbetsmarknaden.

## Ökad förekomst av individuell karriärplanering

Sedan början av 1990-talet har det blivit allt vanligare att arbetsgivare erbjuder anställda karriärplaneringsprogram. Tanken med sådana program är att efter utvärdering av sina personliga behov, värderingar, intressen, färdigheter, samt personliga hinder så ska individen kunna formulera en ny inriktning på sitt yrkesliv. Det förekommer flera olika exempel på program för upprättandet av individuella karriärplaner. De utgår oftast från att individen ska utvärdera sina egna förmågor, erfarenheter och intressen enligt en särskild mall. Syftet med karriärplanering är att utveckla en bättre medvetenhet om sina egna möjligheter och vad som krävs för att åstadkomma en förändring för att tillfredställa sina intressen. Vid händelse av uppsägning har individen därmed en beredskap för vad man ska göra. Detta är en relativt ny företeelse i Sverige. Det har också varit något av tabu på svensk arbetsmarknad. Det anses fult att satsa på sig själv och vara karriärorienterad. Den senaste tiden har karriärutvecklingsprogram däremot blivit en allt mer accepterad företeelse och i det senaste omställningsavtalet mellan svenskt näringsliv och LO erbjuds även kollektivanställda sådana program.

## Arbetsmäklare

Avregleringen av arbetsförmedlingsmonopolet 1993 innebar att en ny form av aktör har etablerats på den svenska arbetsmarknaden. De nya aktörerna är bemanningsföretag, outplacementkonsulter och privata arbetsförmedlare. De kan med ett gemensamt begrepp kallas för arbetsmäklare. En arbetsmäklare är en aktör som tar över ansvar från både arbetsgivare och anställd och på så sätt sprider risker på arbetsmarknaden. Bemanningföretag är ett exempel på en sådan mäklare, som bidrar till att matcha den anställda med nya uppdrag. Arbetsmäklare hjälper till att sprida vad man skulle kunna kalla den anställdes anställningsrisk. Som belöning tar bemanningföretaget en riskpremie. Arbetsmäklaren tar över arbetsgivaransvaret från kunden, men förmedlar en person som kan utföra arbete under begränsad tid. Trots initialt motstånd har bemanningsbranschen institutionaliserats på den svenska arbetsmarknaden. Istället för att radikalt förändra förutsättningarna på arbetsmarknaden har den anpassats till att nu vara relativt integrerade i svenska arbetsmarknadsvillkor — framförallt genom kollektivavtal och självreglering.

## Anställningsrisk?

Uppkomsten av både karriärutvecklingsprogram och arbetsmäklare på den svenska arbetsmarknaden proble-



matiserar traditionella sätt att se på arbetsmarknaden. Framförallt genom att de erbjuder ett annat sätt att förstå vad det innebär att vara anställd. I bemanningsföretag är man fast anställd, men arbetar enbart tillfälligt på uppdrag hos bemanningsföretagets uppdragsgivare, som senare kan bli aktuell som permanent arbetsgivare. Karriärutvecklingsprogrammen i sin tur innebär att den anställdes eventuella funderingar på att söka arbete någon annanstans understöds, vilket kan betraktas som en indirekt underminering av anställningsrelationen. Istället för att erbjuda individen mer trygghet bygger de på att understödja den anställdes övergång till en annan anställning.

### **Flexibilitet för arbetstagare**

Studiernas resultat pekar på att vårt språk för att beskriva dessa företeelser på arbetsmarknaden är starkt begränsat. Det talas ofta om allt osäkrare förhållanden på arbetsmarknaden, att arbetsgivarna kräver mer flexibilitet eller att arbetsgivarnas makt ökar. Detta språkbruk ger få eller inga indikationer

för vad den enskilda individen ska eller kan göra för att försäkra sig mot de risker som de utsätts för. Istället förutsätts att människor upplever osäkerhet eller att de tvingas vara "flexibla". Möjligtvis finns det anledning att tala om anställningsrisk istället för anställningstrygghet. Ett sådant språkbruk skulle korrespondera bättre till de förutsättningar som gäller på arbetsmarknaden, både för den enskilda individen och för arbetsgivaren.

Med ett sådant perspektiv innebär det alltid en risk från den enskilda individens perspektiv att ingå ett anställningskontrakt. Risken består i att man i och med anställningen undgår möjligheten att ta andra anställningsalternativ. Att ingå ett anställningskontrakt innebär alltid att avgränsa möjligheten att ingå ett annat kontrakt, som kanske skulle tillfredsställa ens behov på ett bättre sätt. Den anställning man har kan också begränsa möjligheten att få andra anställningar senare. Att betrakta anställningen som en risk innebär således att bedöma risken att stå utanför arbetsmarknaden och inte

få tillgång till ekonomisk ersättning och social gemenskap. Valet av anställning innebär således att den anställda exponerar sig för mer eller mindre risk, ungefär som när man placerar sina pengar på börsen.

### **Nya handlingsalternativ**

Att diskutera i termer av risk innebär att acceptera att varje handlingsalternativ medför risk och att det går att på olika sätt försäkra sig mot denna. Man gör i alla fall ett val, medveten om att det är fyllt av risker. Istället för att försöka undvika att de ofördelaktiga händelserna inträffar, försöker man således vara beredd när de väl inträffar, genom upprättande av karriärutvecklingsplan eller genom anlåtande av en arbetsmäklare. Detta leder enligt Ola Bergströms uppfattning till ett helt annat sätt att förhålla sig till arbetsmarknaden. Att betrakta anställningen som en risk istället för en källa till trygghet genererar således andra handlingsalternativ för den enskilda individen. Istället för att maximera trygghet riktas uppmärksamheten till att minimera risk.

Vad det här sättet att se på arbetsmarknaden får för mer handgripliga effekter är osäkert. Möjligen kan det bidra till en alternativ diskussion om betydelsen av anställningstrygghet och istället rikta uppmärksamhet till uppkomsten av nya former av stöd till individer och erbjuda möjlighet att försäkra sig mot risker. Eventuellt är det nya omställningsavtalet mellan Svenskt näringsliv och LO en utveckling i linje med detta. ■



**Ola Bergström**

Ola Bergström är forskare vid Handelshögskolan i Göteborg.

Han är ny Research Fellow och ingår i IMITs fakultet.

Kan nås på [ola.bergstrom@mgmt.gu.se](mailto:ola.bergstrom@mgmt.gu.se)

# Bjud upp till innovation

Företrädare för såväl näringsliv som akademi presenterar goda argument för att nära samarbete med externa partners blivit allt viktigare för företagens förmåga till innovation och förnyelse. Inte minst kan samarbete i olika former vara nödvändigt när teknik och marknad förändras så kraftigt att ett enskilt företag omöjligt kan lära och investera i alla riktningar.

Cassandra Marshall har i sin avhandling försökt förstå processen hur företag tillsammans kan utforska och skapa nya möjligheter till innovation och affärsförnyelse i samarbete med externa partners.

**M**ånga råd säger att alla förutsättningar och förväntningar bör och kan tydligt specificeras innan ett partnersamarbete startar. Om samarbetsparterna lyckas reducera alla oklarheter på förhand förbättras utsikterna för ett stabilt och långsiktigt samarbete. Innovation och nyutveckling leder dock ofta till situationer och resultat som är svåra att förutse. För företag i ett partnersamarbete eller en allians innebär det att gemensamt äga och ge form åt en ny affärsmöjlighet innan alla förutsättningar och förväntningar kan formuleras i avtal. Planering och genomförande blir på så sätt oskiljaktiga. Ur tanken om planering och genomförande som oskiljaktiga träder en annan samarbetslogik fram. Praktiska experiment, avsiktsförklaringar och en process där förhandling, uppgörelse och verkställande sker kontinuerligt över tiden är de handlingsstrategier som framträder tydligast.

## Dynamiskt stabil

Ett gemensamt innovationsprojekt prövar samarbetsparternas acceptans för det oklara och öppenhet för förändring. Utan att avfärda betydelsen av planering, är det intressant att se i hur stor grad formen och föremålet för de olika samarbetena förändrades under arbetets gång. I de samarbeten som studerats i avhandlingen skrev

parterna en avsiktsförklaring (letters of intent) utan krav på långsiktiga åtaganden eller omedelbar nytta. Överenskommelserna och åtagandena var "dynamiskt stabila" – stabila i betydelsen att de består tillräckligt länge för att kunna organisera och styra mot ett mål (om än tillfälligt) och dynamiska då nya insikter och händelser tillåts att påverka dem. Den följsamhet och öppenhet som parterna förespråkade i sina avsiktsförklaringar var svår att praktisera. Väldigt lätt hamnade parterna i diskussioner om åtaganden som om avtal och specifikationer varit "låsta".

Idag väljer många att beskriva innovationsprocessen som en oavbruten cykel av förhandling, överenskommelse och praktiskt genomförande. Att samarbetspartners lätt fastnar i utdragna förhandlingar om varje eventualitet innan de når en överenskommelse är inte så ovanligt. Kanske beror det på att de har svårt att acceptera oklarhet. Ibland förmår de inte skrida till handling. Andra blir så upptagna med praktiska experiment att de glömmar lyfta blicken och ta ställning till de lärdomar som vunnits, vad de betyder för den ursprungliga idén och hur det påverkar samarbetet. I bägge fall begränsas utsikterna att lära och skapa kunskap. Det krävs därför mer än att bara få igång samarbetsprocessen, tid och uppmärksamhet måste också läggas vid att hålla den igång så att för-

handling, kvittens av åtaganden och praktiskt genomförande sker kontinuerligt. Om deltagarna ägnar mesta tid vid förhandlingsbordet eller uppslukas av praktisk handling, så kan det vara en varningsklocka.

## Träff med flera partners samtidigt

Många hävdar att interorganisatoriska samarbeten och allianser fungerar bäst mellan företag som är väl förtrogna med varandra. Tidigare forskning har även visat att kunskapsöverföring mellan företag fungerar bäst när parternas kunskapsbaser inte är alltför olika. Har de dessutom gemensamma erfarenheter från tidigare samarbetsprojekt är det ännu bättre. Inom ett verksamhetsområde som kännetecknas av teknikskiften, branschglidning, och nya regulatoriska krav kan det dock finnas goda skäl att samarbeta med flera och ibland "långväga" partners med unik spetskompetens. Syftet är inte att spela ut en partner mot en annan, det handlar snarare om att ingå i flera sammanhang för att prova nya idéer och samtidigt utforska möjliga beroenden och lämplig partner(s).

## Urskilj framgång från misslyckande

Den kunskap parterna gemensamt skapar under arbetet har stor betydelse för hur planen, resultatet och samarbetet utvecklas. Nya insikter och





kunskaper kan innebära att parterna omprövar det som vid första påseende såg ut som en god idé och riklig konstellation av företag. Ett uppbrott kan därför vara ett resultat av framgångsrikt lärande. Vår linjära syn på innovationsverksamhet och externa samarbeten gör dock att avbrutna satsningar gärna betraktas som misslyckanden. Detta synsätt rymmer en risk. Det företag som inte förmår förvalta sina erfarenheter från ett samarbete bygger heller ingen ny kunskap. Det förefaller som om samsarbetsprojekt som avbryts utan att lämna någonting konkret efter sig, såsom en ny produkt, ny process eller ny uppgörelse med en partner, betraktas misslyckande och lämnas gärna i det tysta. På så vis riskerar det "framgångsrika lärandet" falla i glömska. Dessutom beskrev personer som varit med i sådana samarbeten hur känslan av misslyckande minskade lusten att initiera och delta i nya liknande projekt. Viktiga moment för företagsledningen är att aktivt bidra till att samarbeten presterar och lyckas i traditionell mening, men också till att samarbeten upplevs lyckade när så är fallet.

### **Intraprenören spelar en viktig roll**

Det vanliga idag är att man ser partnersamarbeten och allianser som en uppgift för företagsledningen eller ett fåtal specialister att överväga och initiera. Det finns en orealistisk förhoppning om att allt nätverksbyggande av värde för företaget kan centraliseras. Upptäckten av fyrtiosju pågående samarbeten utöver de tio som fanns med på ledningens officiella lista utgör ett av flera exempel i avhandlingen.

Tidigare studier av innovation och entreprenörskap har visat på betydelsen av entreprenörens personliga kon-

takter och informella nätverk. Ofta föds, formas och utvecklas en ny idé i dessa nätverk. Fallstudieresultaten visar att även företagsinterna entreprenörer (intraprenörer)<sup>1</sup> i andra positioner, bygger relationer och sociala nätverk som bär och utvecklar kompetens av betydelse för innovation. Ett problem är att de inte syns. Lösningen är inte att omvandla informella relationer till formella. Det handlar mera om att uppmärksamma mångfalden av relationer och sätten de uppstår på för att kunna utforma lämpligt stöd och vägledning.

Om vi betraktar varje intraprenörs externa relationer som en resurs och reell tillgång, är ett annat problem att de inte självklart kan eller vill anlita sitt nätverk i företagets tjänst. Att kunna handla ofta om de "verktyg" och den infrastruktur som behövs för att praktiskt bedriva ett samarbete. Att vilja bestäms i högre grad av inre motivation och bedömning av personliga insatser och risker. Som redan nämnts kan rädslan för misslyckande innebära att man avstår från att anlita sitt nätverk. Dessutom kan det finnas skäl att avstå om intraprenören befärad att uppbyggda personliga relationer kan skadas eller förloras för att företaget saknar de attityder och förmågor som krävs för att samverka med externa partners.

### **Innovation kan inte styras med byråkrati**

Innovation i samarbete är en komplex och dynamisk process som inte kan styras med byråkratiska metoder utan stora förluster i skaparkraft och effektivitet. Detta påstående skall inte förstås som att företagsledningen saknar inflytande, ty det finns andra sätt att påverka processen. Ledarens roll blir mera möjliggörarens, som skapar villkor och förutsättningar för innovation tillsammans med externa partners.

Det kan handla om att ge sådana initiativ legitimitet, att säkerställa kommunikationsvägar för beslut och att stötta arbetet med modeller och metoder eller viss specialistkompetens. Då innovation tillsammans med externa partners till stor del är en produkt av gemensam erfarenhet, så blir förmågan att organisera och styra "kollaborativa läroprocesser" viktig. I denna uppgift ingår bland annat att skapa förutsättningar för gemensamma prov och experiment. En klar utmaning i det sammanhanget är företagens acceptans för oklarhet.

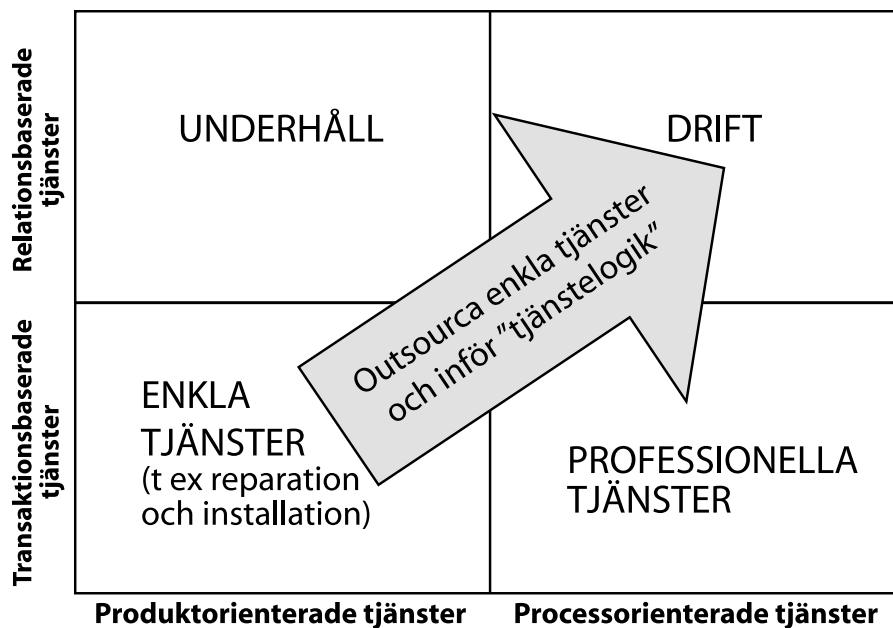


Slutligen, samarbete förutsätter att företaget genom sina medarbetare kan föreställa sig möjliga beroenden och samtidigt är alert inför nya möjligheter till samarbete. Från fallstudieresultaten kan vi anta att företaget har ett större antal uppbyggda och pågående relationer med omgivningen än vad som syns i formella kontrakt och avtal. Denna, ofta osynliga, resurs och potential kan komma till sin rätt om intraprenören tilldelas ett reellt inflytande över processen - att de uppmuntras att stämma träff och bjuda upp till innovation. □



### **Cassandra Marshall**

Texten i denna artikel baseras på Cassandra Marshalls doktorsavhandling "Dating for Innovation. Recognizing and creating opportunities in fluid environments through collaborative interorganizational relationships". Avhandlingen kan beställas från EFI, [www.hhs.se/efi](http://www.hhs.se/efi), eller direkt från Cassandra Marshall som nås på telefon 08-50462203 eller via e-mail [cassandra.marshall@teliasonera.com](mailto:cassandra.marshall@teliasonera.com).



ambitionen att bli mer kundorienterad och införa mer avancerade tjänster.

För det tredje gäller det att hantera kundrelationen på ett professionellt sätt när enkla tjänster outsourcas. Kunden kan påverkas av och ha synpunkter kring outsourcing och bör därför involveras i förändringen. Annars finns det risk att missnöje uppstår bland kunder och att de börjar spekulera kring vad outsourcingen innebär. I värsta fall tappar de förtroendet för företaget som outsourcar och vänder sig till någon annan leverantör istället.

### Varför problem uppstår

Att outsourca delar av tjänsteleveranserna, t.ex. reparation och installation, samtidigt med införandet av tjänstelogik i industriföretag behöver inte alls vara olämpligt men kan vara desto mer problematiskt att genomföra, visar Fredrik Nordins doktorsavhandling (se även Nordin, 2004b). Bland problemen märks (den upplevda) risken att tappa relationen med kunden när tjänster outsourcas.

Outsourcing av tjänster kan ses som en justering i sättet att arbeta medan införandet av tjänstelogik är en mer övergripande transformering av företaget. Beaktas inte denna övergripande transformering när tjänster outsourcas kan outsourcingen i värsta fall leda till tillbakagång av företagets tjänsteverksamhet. När tjänster outsourcas samtidigt som tjänstelogik införs i samma företag är det viktigt att varje outsourcingprojekt tar hänsyn till den övergripande strategin och förändringar i denna, även om det gör förändringen mer komplex.

En sådan förändring kan vara svår att genomföra om den drivs och planeras från toppen. Om man försöker driva outsourcingen enligt centralt framtagna planer, utan att beakta samverkan mellan olika outsourcing projekt, och utan att involvera kunderna under outsourcingen, riskerar man att få problem med att avsluta outsourcingprojekten, visar avhandlingen. Även den långsiktiga överlevnaden av tjänsteverksamheten kan äventyras.

### Vad man bör tänka på vid outsourcing

Industriella företag bör koncentrera sig på genomförandet av outsourcingen, istället för att enbart förlita sig på noggrann planering och strategisk analys innan genomförandet. Om inte genomförandet anpassas till den specifika situationen kan problem uppstå under förändringen och slutresultatet riskerar att bli ett helt annat än det avsedda.

När outsourcing sker samtidigt som tjänstelogik införs kan följande råd fungera som vägledning:

- Förändringen skall vara interaktiv och reflektiv istället för toppstyrd och programmatisk
- Beakta portföljer av projekt och allianser istället för enbart individuella projekt och allianser.
- Anpassa leveransstrukturen till strukturella omgivningsfaktorer, t.ex. produkternas komplexitet och standardiseringsgrad (se även Nordin, 2004c).

Outsourcing av tjänster kan liknas vid att gå på lina mellan industrilogik och tjänstelogik; en svår balansakt mel-

lan inre effektivitet (t.ex. att minimera kostnader för att leverera tjänster) och yttre effektivitet (t.ex. att erbjuda kunderna komfort i form av mer kompletta tjänster och lösningar). Det gäller att vara kostnadseffektiv utan att förlora kunden ur sikte. Det gäller att kunna anpassa sig till förändringar hos leverantörer, kunder och egna anställda. Det är en balansakt som kräver koncentration, flexibilitet, kunskap och vägledning. Avhandlingen ger vägledning för en sådan balansakt. □

### REFERENSER

- Nordin, F. (2004a). *Managing the challenges of outsourcing services: Lessons gleaned from a systems provider's interorganisational relationship initiatives*. Konferensartikel presenterad vid British Academy of Management Annual Conference, St. Andrews, Skottland, Aug 30 - Sept 1.
- Nordin, F. (2004b). *Managing the process of adopting service logic in collaboration with suppliers*. Journal of Change Management, 4(4).
- Nordin, F. (2004c). *Searching for the optimum product service distribution channel: examining the actions of five industrial firms*. Konferensartikel presenterad vid British Academy of Management Annual Conference, St. Andrews, Skottland, Aug 30 - Sept 1.
- Nordin, F. (2005). *Identifying Intraorganizational and Interorganisational Alliance Conflicts – A Longitudinal Study of an Alliance Pilot Project in the High Technology Industry*. Kommer att publiceras i Industrial Marketing Management under våren 2005.



### Fredrik Nordin

Fredrik Nordins avhandling har titeln "Externalising Services: Walking a Tightrope between Industrial and Service Logics". Avhandlingen kan beställas från EFI, [www.hhs.se/efi](http://www.hhs.se/efi), eller direkt från författaren. Fredrik Nordin kan nås på tel 0732-527517 eller [fredrik.nordin@fenix.chalmers](mailto:fredrik.nordin@fenix.chalmers).

# Vill du läsa aktuella forskningsrapporter?

På IMITs hemsida [www.imit.se](http://www.imit.se) hittar du flera aktuella forskningsrapporter som du kan ladda ner gratis.

Rapporterna på denna lista är av skiftande karaktär och omfattning.

Om du behöver hjälp så ring 08 736 94 71 eller maila [anna.tedenfors@imit.se](mailto:anna.tedenfors@imit.se), så försöker vi ordna din beställning.

**Internet-Based Self Services: Relational Aspects of E-banking - A Private Client Survey Analysis**

*Odd Fredriksson*

**The Operation and Functioning of European Works Councils in Swedish Transnational Enterprises: The case of Swedish Match**

*Tony Huzzard och Ian Kessler*

**The Operation and Functioning of European Works Councils in Swedish Transnational Enterprises: The case of SKF**

*Olle Hammarström*

**The Operation and Functioning of European Works Councils in Swedish Transnational Enterprises: The case of Securitas AB**

*Olle Hammarström*

**The Operation and Functioning of European Works Councils in Swedish Transnational Enterprises: The case of Sandvik Speciality Steel**

*Tony Huzzard*

**The Operation and Functioning of European Works Councils in Swedish Transnational Enterprises: The case of IKEA**

*Per Tengblad*

**The Operation and Functioning of European Works Councils in Swedish Transnational Enterprises: The case of Electrolux AB**

*Per Tengblad*

**The Operation and Functioning of European Works Councils in Swedish Transnational Enterprises: The case of Atlas Copco**

*Per Tengblad*

**The Operation and Functioning of European Works Councils in Swedish Transnational Enterprises: The case of ASSA ABLOY**

*Olle Hammarström*

**Utveckling av komplexa produkter integrerad mjukvara i traditionellt mekaniska produkter**

*Christer Karlsson och Eva Lovén*

**Initiatives and Changes in European School Organization**

*Sara Eriksson*

**Att förändra och leda morgondagens arbete**

*Jan-Erik Rendahl mfl.*

**Time and innovation in independent technological ventures**

*Tomas Hellström och Christina Hellström*

**The Innovating self: Exploring self among a group of technological innovators**

*Tomas Hellström, Christina Hellström och Henrik Berglund*

**Enacting risk in independent technological innovation**

*Henrik Berglund och Tomas Hellström*

**Kommersialisering av svenska biobanker Ett näringspolitiskt perspektiv**

*Jens Laage-Hellman*

**TillIT: Informationsteknologin i tillverkningsindustrins tekniska utvecklingskunskap**

*Christer Karlsson och Eva Lovén*

**How Cheetahs Run Cheetah Teams in Product Development Projects - the Most Extreme Form of Temporary Organizations?**

*Mats Engwall och Charlotta Svensson*

**Knowledge Brokerage in a Software Engineering Firm - Towards a practical model for managing knowledge work in social networks**

*Tomas Hellström, Ulf Malmqvist and Jon Mikaelsson*

**Knowledge Programs and the Elusive Nature of Organizational Goals**

*Tomas Hellström and Jacob Merle*

**Time and Innovation - Micro-sociological aspects of technological entrepreneurship.**

*Tomas Hellström and Christina Hellström*

**Affärssystemet - En studie om teknikens aktiva och passiva roll i en organisation**

*Linda Askenäs, Licuppsats, Linköpings Tekniska Högskola*

**Learning for the next Project - Bearers and barriers in knowledge transfer within an organisation**

*Charlotte Björkegren, Licuppsats, Linköpings Tekniska Högskola*

**Strategic Actions in Ericssons Management of 'Bluetooth'**

*Dennis Nobelius*

**Virtuell kontakt och kunskapsspridning**

*Alf Westelius*

**Users in Action-Stories of users and telematics in everyday life**

*Marianne Karlsson och Britt Östlund*

**Modeller för samverkan mellan små tillväxt-resistenta företag**

**Hardware - Wetware - Software**

*Bo Persson*

**Göteborgsmodellen för ägarstyrning av kommunal verksamhet**

*Ingemar Erixson, Bengt Stymne och Bo Persson*

**Teknik - och forskningsparker Industriell förnyelse**

*Peter Lindelöf och Hans Löfsten*

**Med datorn som motor. Skolutveckling och IT i Enköpings kommun 1996-99**

*Pär Larsson och Jan Löwstedt*

**IT-utveckling i Täby skolor**

*Pär Larsson och Jan Löwstedt*

**Mötet mellan forskare och beforskade i förändringsprojekt i arbetslivet**

*Maria Bondestam*

**Eolus - skolutveckling genom lärande samtal?**

**Utvärdering av Sv. Kommunförbundets satsning på gruppstöd för skolchefen**

*Pär Larsson och Ulrika Tillberg*

**Hur arbetar kommunerna för att förändra skolan - en översiktsstudie av Förändrings-satsningar**

*Pär Larsson*

**Business Process Development and Information Technology in Small and Medium-sized Companies, COMPETE**

*Jörgen Andersson*

**The Functions of Methods and Tools in the Work of Management Consultants**

*Andreas Werr, Peter Docherty, Torbjörn Stjernberg*

**Förändringsbenägenhet i utvecklingsgrupper**

*Claes Tunälv*

**Gratis nedladdningsbara PDF-filer:  
[www.imit.se](http://www.imit.se)**

## Nyfiken på entreprenörskap?

ESBRI är ett fristående forskningsinstitut som arbetar med forskning, utbildning och kunskapsspridning kring entreprenörskap, innovationer och småföretagande. På [www.esbri.se](http://www.esbri.se) kan du anmäla dig till föreläsningsserien Estrad, teckna en prenumeration på tidningen Entré eller botanisera bland artiklar, boktips och referat i Kunskapsbanken.

Allt är kostnadsfritt!

# Posttidning B

Ny läsare

Adressändring

Skicka adressändringen till IMIT,  
Box 6501, 113 83 Stockholm

Namn: \_\_\_\_\_

Företag: \_\_\_\_\_

Adress: \_\_\_\_\_

Postnr: \_\_\_\_\_ Postadress: \_\_\_\_\_

## HUVUDMANNAORGANISATIONER

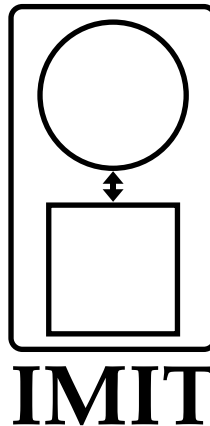
Chalmers Tekniska Högskola, Chalmers  
Tekniska Högskolan i Lund, LTH  
Kungliga Tekniska Högskolan i  
Stockholm, KTH  
Handelshögskolan i Stockholm, HHS  
Institutet för Företagsledning, IFL

## HUVUDMÄN

Professor Per-Jonas Eliäson, HHS  
Direktör Peter Holmstedt,  
Stiftelsen Electrum  
Direktör Anders Källström,  
Västsvenska Handelskammaren  
ED Fredrik Lundberg,  
LE Lundbergföretagen AB  
Direktör Anders Lundgren, KTH  
Direktör Lennart Lübeck, IVA  
Direktör Stephan Mühler, Sydsvenska  
Industri- och Handelskammaren  
Direktör Lennart Nilsson, AB Pethle  
Direktör Henrik Pålsson,  
Ericsson Consumers Lab  
Direktör Karl-Erik Sahlberg,  
Malmöhus Invest AB  
Direktör Jan Mikael von Schantz, IFL  
Rektor Jan-Eric Sundgren, Chalmers  
Direktör Michael Treschow,  
Telefonaktiebolaget LM Ericsson

## STYRELSE

Rektor Lars Bergman,  
Handelshögskolan i Stockholm  
Direktör Bernt Ericson, ordförande  
Direktör Hans Glise, Novo Nordisk A/S  
Professor Claes Gustafsson, KTH  
Professor Mats Johansson, Chalmers  
Rektor Gunilla Jönson, LTH  
Föreståndare Christer Karlsson, IMIT  
Direktör Lars Sjunnesson, Sydkraft AB



## Revisorer:

Anders Lörnell, KPMG  
Johan Kratz, KPMG

## FAKULTET

### Research Fellows

Niclas Adler, FENIX, docent  
Ola Bergström, GU, doktor  
Hans Björnsson, Chalmers, professor  
Erik Bohlin, Chalmers, docent  
Peter Docherty, KTH, professor  
Charles Edquist, LTH, professor  
Anders Edström, GRI/CORE, professor  
Mats Engwall, IMIT, tf professor  
Lars-Erik Gadde, Chalmers, professor  
Ove Granstrand, Chalmers, professor  
Tomas Hellström, CBS, professor  
Sven-Åke Hörte, HH, professor  
Merle Jacob, CBS, professor  
Staffan Jacobsson, Chalmers, professor  
Christer Karlsson, HHS/IMIT, professor  
Jens Laage Hellman, Chalmers, docent  
Jan Lindér, Chalmers, doktor  
Åsa Lindholm Dahlstrand,  
HH, professor  
Rolf A Lundin, IHH Jönköping,  
professor  
Mats Lundqvist, Chalmers, doktor  
Hans Löfsten, Chalmers, professor

Jan Löwstedt, HHS/BTH, professor  
Mats Magnusson, Chalmers, doktor  
Maureen McKelvey, Chalmers, professor  
Anders G Nilsson, KAU, professor  
Flemming Norrgren, Chalmers/FENIX,  
professor  
Andreas Norrman, LTH, docent  
Christer Olofsson, SLU, professor  
Birger Rapp, LiU, professor  
Torbjörn Stjernberg, GU, professor  
Alexander Styhre, Chalmers/FENIX,  
docent  
Bengt Stymne, HHS/FENIX, professor  
Per Svensson, Chalmers, doktor  
Anders Söderholm, Umu, docent  
Jonas Söderlund, LiU, docent  
Lars Trygg, Chalmers, docent  
Sten Wandel, LTH, professor  
Andreas Werr, HHS, docent  
Rolf Wolff, GU, professor  
Pär Åhlström, Chalmers, professor

### Adjungerade:

Anders Ingelgård, AstraZeneca, doktor  
Armand Hatchuel, Ecole des Mines,  
professor  
Paul Lillrank, TH Esbo, professor  
Bertil Nilsson, Resursbruket AB, tekn lic  
Rami Shani, Cal Pol Tec, professor

## ORGANISATION

### Föreståndare:

Christer Karlsson

### Stabsfunktioner:

Information: Anna Karlstedt Tedenfors  
Redovisning: Birgitta Andersson  
Projekt- och ekonomistyrning:  
Bengt Karlsson

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

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

IMIT, Box 6501, 113 83 Stockholm. Besöksadress: Handelshögskolan, Saltmästargatan 13 - 17. Telefon 08-736 94 71. Fax 08-34 58 11

IMIT på Internet: [www.imit.se](http://www.imit.se)