

MANAGEMENT of TECHNOLOGY

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

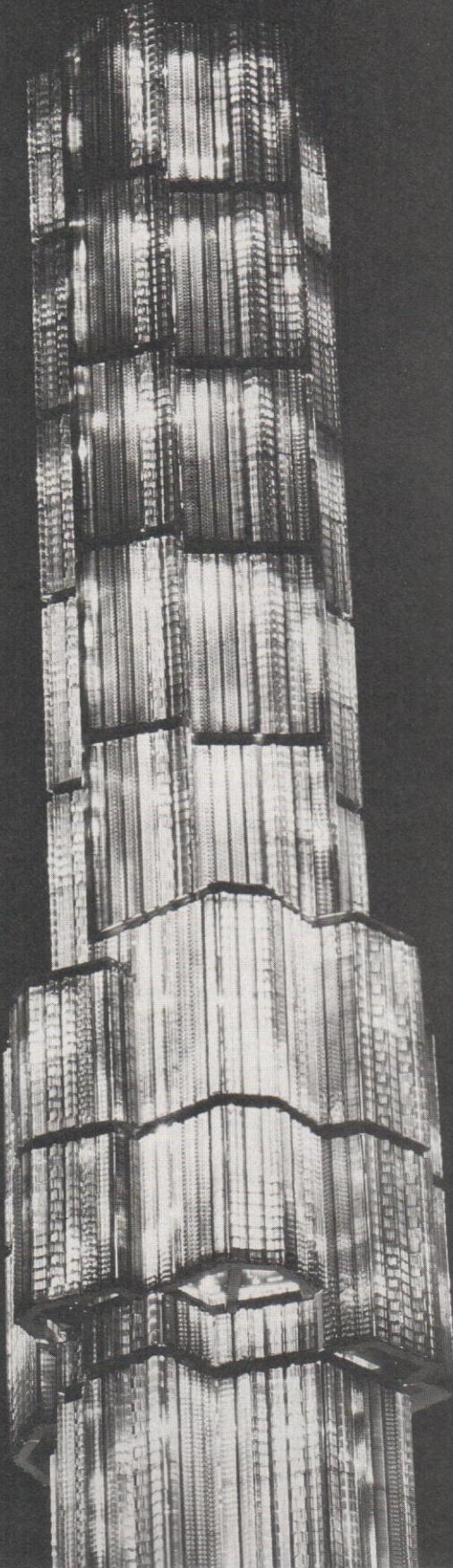
Sälja konsult-
tjänster med
"kroppsspråk"
sid 3

Intervju med
IMIT:s fjärde
föreståndare
sid 4

Evolutionary
processes and
complex
transformation
sid 6

Projektkompetens
för konkurren-
skraft
sid 8

Perspektiv på
HRM: Organi-
sering för fram-
gångsrik projekt-
verksamhet
sid 10



IMIT mot nya utmaningar och mot Europa

IMIT skapades för ca 27 år sedan i samarbete mellan Lunds Tekniska Högskola, Chalmers, Handelshögskolan i Stockholm och KTH för att etablera industrirelevant forskning inom Management. Den egna forskningen av detta slag hos initiativtagarna var mindre omfattande, men har sedan dess kraftigt expanderat och förstärkts. Under de nästan 30 år som gått har forskningen, hos de medverkande högskolorna och med dem samverkande företag och organisationer, skett dels genom mindre projekt drivna av en eller ett fåtal forskare, dels genom större projekt och program, som engagerat forskare från såväl de initiativtagande som andra högskolor.

Kunskapen inom managementområdet har ökat, bl.a. genom IMITs forskning, men världen har samtidigt förändrats, vilket medfört att det finns nya komplexa frågor som måste undersökas, nya koncept som måste utvecklas och nya modeller som måste testas.

Samtidigt som det sker stora förändringar på marknaden förväntas de svenska universitet och högskolorna prioritera och specialisera sin forskning. En framgångsrik gränsöverskridande forskning och kunskapsutbyggnad fordrar ett ökat samarbete mellan forskningsdiscipliner, forskare, industrier och organisationer för att ny kunskapen skall skapas inom management of technology, ett nytt forsknings- och kunskapsutvecklingskoncept, som motsvarar det IMIT arbetat med under hela sin existens.

Det tid för IMIT att möta nya utmaningar och utvecklas vidare för att tillmötesgå de ändrade förutsättningarna för såväl universitet, högskolor

som företag och organisationer på en global marknad.

IMIT har under hela sin verksamhet fungerat som en nätverksorganisation, så ett utökat samarbete mellan flera forskare och företag är inte något problem. Det nya är att det inte längre räcker med ett svensk samarbete utan IMIT behöver hitta såväl nordiska som utomnordiska samarbetspartners för att bli en intressant plattform och motor som skapar ny kunskap, både vetenskapligt och industriellt gångbar, och till vilken organisationer och företag vänder sig för att utbyta och diskutera management of technology-frågor. Samtidigt är det viktigt att påpeka att det inte är avsikten att IMIT ska ändra sin fokusering. Det är den tillämpade managementforskningsen som gäller. Satsningen internationellt är inte heller helt ny eftersom IMIT har och har haft ett internationellt samarbete inom ramen för projekt och program.

IMIT vill hitta fler och nya samarbetspartners och det finns redan ett antal utländska intressenter, som knackar på dörren. Vi kan alltså förvänta oss en omstrukturering av intressentgruppen. Christer Karlsson nämnde i sin sista ledare som IMIT-föreståndare i förra numret av Management of Technology att Handelshögskolan i Stockholm harbett att få dra sig ur samarbetet och att eventuellt ytterligare en intressent kommer att göra detsamma.

Ett ökat internationellt samarbete är nödvändigt eftersom universitet, högskolor och organisationer inte längre kan förlita sig på egen finansiering. Hittills har svenska forskningsstiftelser och råd haft stor betydelse för IMITs verksamhet. EU-finansiering är ett alternativ som blir allt viktigare och

nya möjligheter internationellt måste skapas.

IMIT skall genom ett utvidgat samarbete fortsätta samla svenska forskare, företag och organisationer samtidigt som man attraherar internationella partners och uppdragsgivare så att forskningen får stor betydelse för framgång för alla typer av organisationer.

Universitet och högskolor förväntas i dag ta ett allt större ansvar för att sprida kunskap och på så sätt utveckla det omgivande samhället. Det är IMITs grundares övertygelse att kunskapsutväxling i form av samarbete och direkt medverkan i projekt, kan bli mer omfattande om basen breddas genom internationellt samarbete, vilket även underlättar överföring och utbyte av kompetens och olika erfarenheter. Våra ambitioner och vår förmåga att sprida kunskap finns beskrivet i detta nummer av Management of Technology. □



Gunnilla Jonnsm

Introduction of new projects

Co-evolution in a Sectoral Innovation System. The case of biomedicine in Western Sweden.

The project will be managed by Jens Laage-Hellman, Associate professor, RIDE Center, Chalmers University of Technology and Annika Rickne, Associate professor, Division of Innovation, Lund University. The project is linked to a Network on Management and Economics of Biotechnology run by the RIDE Research Center at Chalmers. This network consists of researchers working in this field and people from industry and policy organizations.

This research project is linked to the VinnVäxt project "Biomedical Development in Western Sweden" (Biomedicinsk Utveckling i Västsverige, BMV). This is a new ten-year regional development program jointly financed by VINNOVA and several regional actors¹. Its aim is to create a basis for long-term growth in the biomedical field in the region. This is to be done by transforming academic research into innovations in industry and applications within the health care sector.

The BMV-project has four focus areas:

- strengthen the commercial exploitation of research and development within two technological areas: Biomaterials and cell therapy and Cardiovascular and metabolic diseases,
- train future leaders for advanced business development in the biomedical field,
- strengthen and develop the infrastructure for commercialization in the biomedical field
- attract competence and capital to the Göteborg region.

The overall purpose of the research project is to analyze the dynamic mechanisms involved in the co-evolution of a regionally defined sectoral innovation system. This will be done by following over time how

the biomedical innovation system in Western Sweden develops. Special attention will be paid to the two prioritized technological areas.

Analytical framework and research questions

First, the study aims to add to the literature of co-evolution of science, technology, markets, actors, networks and institutions. Here, innovation is seen as a socially constructed process, where emergence and development of science, technology or markets is inherently intertwined with the social interactions between actors. Second, the study will add to the literature on the dynamics and workings of innovation networks and knowledge flows. Third, there is an empirical goal of contributing to the above sets of literature with a rich empirical case, illustrating the emergence of a sectoral innovation system.

The chosen approach to innovation systems (IS) has two practical implications. First, it is recognised that there are gaps in some of the previous IS studies given their strong focus on the structural components of the system. Second, in order to support the regional actors in their quest to create a successful system by an in-depth inquiry of the processes and dynamics at hand, some very specific research questions within the functional analysis framework will be addressed.

The project spans over an initial 4-year time period (2005-2008) – with an option for prolongation.

¹ VINNOVA is financing the program together with the following founders och "owners" from the public and private sector: Business Region Göteborg (BRG), Västra Götalandsregionen, Innovationsbron Väst, Gothenburg University/Sahlgrenska Academy, Chalmers University of Technology, AstraZeneca, Mölnlycke Health Care, Nobel Biocare and Doxa.

Intervju med IMIT:s fjärde föreståndare

IMIT står inför stora förändringar, kanske de allra största under de drygt 26 verksamhetsåren. Det är strategiska förändringar av strukturell karaktär. Bl.a. kommer förändringar att göras inom gruppen av huvudmän. Institutets inriktning måste omprövas. Internationalisering har alltid funnits på projektnivån, men nu blir det en tydlig internationalisering i intressentuppsättningen. Inför alla dessa förändringar har IMIT fått en ny föreståndare, tekn. dr Mats Magnusson, Chalmers Tekniska Högskola.

Först vill vi önska dig välkommen tillbaka till Sverige och Göteborg. Tack, det känns givetvis mycket roligt att komma tillbaka till helt nya utmaningar.

Vad sysslade du med i Italien?

Jag var gästprofessor på Libera Università Internazionale degli Studi Sociali, Luiss i vardagstal. Uppdraget inbegrep undervisning i Innovation Management inom ramen för deras grundutbildningsprogram och en kurs i system- och organisationsteori för doktorander. Mesta tiden kunde jag ägna åt forskning, såväl färdigställande av tidigare påbörjade artiklar som helt nya initiativ. Jag hann också med en del undervisning och forskning på Politecnico di Milano och universitetet i Bologna.

Vilken koppling har detta till din tidigare verksamhet?

Jag har haft kontakt med forskare vid Luiss sedan 1998 och vi har samarbetat i stort sett löpande sedan dess. I det avseendet innebar Italienvistelsen inga radikala nyheter, även om den givetvis medförde en hel del nya kontakter.

Ditt CV i korta drag?

Jag har under min tid på Chalmers bland annat varit delaktig i arbetet med att sätta igång Chalmers entre-

prenörskola och har tillsammans med Maureen McKelvey utvecklat Masterprogrammet i Management and Economics of Innovation. Till detta kan läggas att jag ansvarar för utbytesprogrammet UNITECH International vid Chalmers och att jag är mycket involverad i olika fortbildningsprogram vid CHAMPS (Chalmers Advanced Management Programs). Senaste läsåret tillbringade jag som gästprofessor i Rom, vilket innebar ett mycket givande uppehåll från den löpande verksamheten på Chalmers.

De forskningsområden som intresserar mig allra mest är innovation och operations management. Jag har bedrivit forskning inom såväl entreprenörskap som ständiga förbättringar, men det som ligger mig varmast om hjärtat är frågor som berör strategier för och organisering av innovationsverksamhet i etablerade industriföretag. Detta är en kärnfråga för det internationella forskningsnätverket CINet, i vilket jag varit involverad under lång tid och där jag för närvarande är styrelseordförande.

På vilket sätt kan vi inom IMIT dra nytta av ditt år i Italien?

Året i Italien har naturligtvis förstärkt mina relationer till ett antal italienska managementforskare, vilket jag hoppas ska komma till nytta i framtida internationella forskningsprojekt. Jag

tror också att det gav mig perspektiv på det sätt vi bedriver undervisning och forskning i Sverige och det kan säkert vara av nytta för det kommande arbetet inom IMIT.

Innovation är en hörnpelare inom IMIT och vi har haft stor projektverksamhet under lång tid; tror du på ytterligare möjligheter eller är området uttömt?

Jag tror definitivt inte att området är uttömt. Något av det mest fascinerande med managementforskingen är ju att det vi studerar ständigt utvecklas. I takt med att företag förnyar sina strategier, strukturer och arbetssätt så uppstår hela tiden nya frågeställningar, oftast mer komplexa och svårhanterbara än tidigare. Detta synsätt innebär att jag är övertygad om att behovet av kvalificerad forskning inom innovationsområdet t o m kommer att öka framöver, till följd av dess tilltalande komplexitet.

Hur skall vi tackla IMIT's andra hörnpelare: produktion, produktutveckling, arbetsorganisation samt projektledning?

Detta område är definitivt lika viktigt som innovationsområdet och jag hoppas att de många forskningsaktiviteter av mer långvarig karaktär som vuxit fram ska fortsätta utvecklas. En ytter-



Mats Magnusson är civilingenjör i industriell ekonomi från Chalmers och doktorerade efter det i innovationsteknik. Läste vid sidan om Chalmers även på Göteborgs universitet, främst språk och lingvistik. Direkt efter disputationen prefekt för institutionen för innovationsteknik. FOTO NNNN NNNN

ligare önskan är att vi inom IMIT ska lyckas kombinera de olika hörnpelarna i högre grad än vad som tidigare varit fallet. Dagens företag står ofta inför utmaningen att kombinera en hög grad av effektivitet i den löpande verksamheten med ett tilltagande fokus på innovation. Att hantera denna påtagliga spänning framstår för mig som en väsentlig utmaning som också kräver nya forskningsinsatser.

Samarbetet mellan IMIT och högskolor och universitet har varit gott, men vi skall leva med ständiga förbättringar. Hur kan samarbetet utvecklas vidare?

Ett gott samarbete med högskolor och universitet är självklart en grundförutsättning för att IMIT ska kunna fortsätta utvecklas. IMIT är ett värdefullt komplement till universitetens och högskolornas strukturer, men vi kan förstärka detta genom att ytterligare utveckla IMIT som samarbetsplattform och genom att vara aktiva i skapandet av internationella nätverk och i gränsytan mot industrin.

Det finns utomstående som påstår att IMIT bara samarbetar med de stora svenska företagen – din kommentar? Det kan vara så att det är lättare för större företag att komma i kontakt med forskare, men IMIT involverar

även mindre företag i åtskilliga av sina samarbetsprojekt. Möjligtvis kan IMIT iklä sig en mer framskjuten roll då det gäller att interagera med de mindre företagen, det är en fråga som jag definitivt kommer att ge mig i kast med framöver.

SMF är ofta i fokus för forskning – hur kan vi bli bättre?

Jag är övertygad om att fler forskare kommer att ställa frågor som berör små- och medelstora företag. Detta fokus har understrukits av olika forskningsfinansiärer på sistone och det skulle därför vara förväntande om inte detta kommer att avspeglas sig i nya projekt. En väg framåt kan vara ökad samverkan med andra organisationer som strävar efter att stödja denna kategori av företag.

SMF är ibland svåra att få in i samarbets- eller forskningsprojekt; hur kan vi nå dessa, ofta mycket framgångsrika företag?

En del av problemet finns hos företagen, i det att de har begränsade resurser och därmed liten möjlighet att lägga tid på sådant som inte går att koppla direkt till den egna verksamheten. Från forskarens perspektiv finns det också hinder i form av de mindre företagens små möjligheter till med- och motfinansiering. Jag tror att vi i

många fall måste arbeta tätare samman med de mindre företagen och försöka finna nya konstellationer, exempelvis genom att involvera konsortier av företag. Olika intresseorganisationer spelar en viktig roll för att dylika samarbeten ska komma till stånd.

Du är IMIT's fjärde föreståndare, men också dess femte – hur kan vi nyttja de tre tidigare föreståndarna i vår idé- och vidareutveckling?

Då jag haft förmånen att på olika sätt samarbeta med alla de tre tidigare föreståndarna är jag väl medveten om det mycket omfattande kunnande de besitter inom vårt verksamhetsområde, liksom deras positiva hållning till IMIT. Jag är därför fullt övertygad om att de kommer att fortsätta fungera som både inspiratörer och bollplank för idéer i det kommande utvecklingsarbetet. Dessutom hoppas jag att de kommer att fortsätta oförtrutet med sina forskningsaktiviteter inom IMIT och därigenom liksom övriga involverade forskare bidra till att forma framtidens IMIT.

Avslutningsvis – varför behövs IMIT? Kan vi verkligen tillföra något eller kostar vi bara för onödiga extraresurser? Jag är övertygad om att behovet av IMIT tilltar i takt med den pågående omvandlingen av såväl industri- som universitetslandskapet. Ökat kunskapsinnehåll i företagens verksamhet skapar större behov av samarbete med forskare, men det krävs bredare och mer lättillgängliga gränsytor mellan industri och akademi för att denna samverkan ska kunna komma igång. IMIT erbjuder genom sin forsknings- och informationsverksamhet ett sådant gränsnitt, även om detta kan förbättras ytterligare framöver.

En annan utveckling som talar för ett tilltagande värde av IMIT är den ökade fokusering och specialisering som sker inom universitetssfären. Med i högre utsträckning nischade universitet och högskolor ser vi ett större behov av organisatoriska samarbetsplattformar. Liksom tyngdpunkten inom organisering av industriell verksamhet förskjuts från enskilda, nationella företag till globala nätverk äser vi nu ett behov av motsvarande utveckling inom akademien. Att erbjuda såväl kontakt- nät som effektiv administration i detta nya läge framstår i varje fall i mina ögon som mycket värdefullt. □

Evolutionary processes and complex transformation

Innovation and growth are important for the Swedish economy – and the firms making up the economy. But how can we determine whether and why the Swedish economy and firms located here are changing over time, and becoming more or less competitive? Sweden is seen as knowledge-intensive, dependent upon large multinational firms, open to trade, and getting better at entrepreneurship. Yet it is not clear that Sweden is particularly good at benefiting from innovations nor growing so quickly. Answering the above questions thus requires more fundamental research on, amongst other things, how and why science, technology and innovation affect the economy – or what we can call the economics of innovation.

One recent set of research results comes from the IMIT project 'Flexibility and Stability', financed from the Ruben Rausing Foundation for research on entrepreneurship and innovation. This project has resulted in a book entitled *Flexibility and Stability in the Innovating Economy*. The book addresses issues about how and why the economy is changing in the modern knowledge economy, due to interactions among business, technological, public policy and organizational processes. The chapters are grouped

within three main themes: 1) Experimenting and Inertia, 2) Evolution and Adaptation of Structure, and 3) Innovating and Technological Transformation. The book addresses the nature of industrial dynamics, structural change, and transformation in our time.

Thus, the central focus of this book is on the question of evolutionary processes and complex transformation in the economy, with a particular emphasis on the nature of flexibility and stability. We ask how and why economic change is related to science, technology and innovation. The nineteen authors, many of whom are leading in their field, share a common approach to the economy as an inherently dynamic and complex system, consisting of diverse components and activities, which are interacting and changing in different ways over time. Framing the book this way stresses the necessity of analyzing not only economic transformation at a macro level but also analyzing why diverse actors are deciding, doing and acting in ways which affect the outcomes at a micro level. Hence, rather than analyzing economic phenomena through traditional theories and methods, this book argues that one can understand longer term transformation through other concepts and methods. The chapters thus develop a variety of

theories and methods, from network analysis of the economy to case studies of waste water management in the Netherlands to simulations of the IT industry, in order to answer the core questions.

This book is the result of a much longer process, organized by the two editors Maureen McKelvey and Magnus Holmén. Magnus Holmén is currently at RIDE guest researcher, and has recently returned to Sweden after several years as research associate at Australian National University. IMIT has played a vital role in helping to organize interaction and debates amongst so many authors, located around the globe. The writing and discussing process was on-going for over 2 years, with major meetings at Chalmers, at the University of Queensland Business School, Brisbane, and at the Tanaka Business School, Imperial College, London. Flexibility and Stability in the Innovating Economy is forthcoming April 2006 at Oxford University Press.

This project does not fully answer the question posed initially, namely How can we determine whether and why the Swedish economy and firms located here are changing over time, and becoming more or less competitive? The book as a whole and individual chapters do, however, provide a different type of answer than the

neoclassical notion of adjustments of an economy back to equilibrium. The book does provide new means of categorizing and testing different ideas, in order to focus on the innovating and transforming economy.

It is worth ending this article, by reflecting on why this type of questions involves basic research, of relevance not only to science but also to society. More to the point, we would argue that calling into question dominant views is of direct social relevance for analyzing innovation and entrepreneurship.

Research in economics, strategic technology management and business economics have demonstrated that technology positively influences economic and business growth. In these studies, technology has been measured in a variety of ways, including 'technological residual' in inputs to GDP, the amount of sales spent on R&D in an industrial sector or a specific firm, the percentage of the population holding advanced scientific and engineering education, and the percentage of GDP spent on R&D. If we focus on the impact of science and technology on the national economy, the OECD (2005) indicators of science and innovation measure R&D investment, with Sweden topping the ranking at over 4% and EU-25 average under 2%. This is often used to signal the competitiveness of the Swedish economy.

But, how and why does technology really matter, when increasing investment in R&D does not lead directly to new firm creation, old firm renewal or broader economic growth? It is well-known that the linear model of 'science leads to engineering leads to commercial success' does not hold.

To nuance our understanding of these links, many explanations have been put forward for the Swedish case including e.g., inefficiencies in the markets for commercialization processes, insufficiently flexible labour market, lack of entrepreneurial spirit, and failures in the innovation system. Some analysts analyze the national case, using concepts such as 'innovation system', 'Triple Helix', 'Mode 2 science'. We as a research group would argue that none of these can provide a direct answer to the question posed above.

Our research agenda changes the questions and results, because we argue that universities and firms must be seen as strategic actors within such broader 'innovation systems', in order to understand innovation and entrepre-



Maureen McKelvey is research fellow at IMIT, leading several projects. She is Professor in 'Economics of Innovation', Department of Technology Management & Economics, Chalmers University. Maureen is also Director of RIDE.

neurship. Hence, this programme also has implications for understanding what firms do, what universities teach, and who makes money in relation to engineering knowledge. This relevance is perhaps one reason why the recently

started Chalmers civ.ing / Masters program 'Management and Economics of Innovation' (MEI) has been so successful in attracting good students and in delivering interesting education, close to research. □



RIDE (R&D, Innovation and Dynamics of Economies), which is a VINNOVA Center of Excellence. RIDE is located Chalmers, under the auspices of IMIT, with a concentration of researchers at Chalmers, at Halmstad University, and with interactions internationally. At RIDE and at Chalmers, a number of researchers are conducting conceptual and empirical studies of relevance for understanding the role of knowledge, in the changing Swedish economy and innovation system.

Maureen McKelvey is also project leader for other IMIT projects, which are also on-going, such as the EU research project 'Knowledge Based Entrepreneurship within Networks' (KEINS) and the EU Network of Centers of Excellence 'Dynamics of institutions, Markets and Economies' (DIME). Each such project offers opportunities for international research collaboration, as well as the involvement of researchers and PhD students at RIDE and at Chalmers.

Boken kan beställas från Oxford University Press efter den 27 april 2006, ISBN 0-19-929047-4.

Projektkompetens för konkurrenskraft

Projekt finns överallt och de spelar en allt större och viktigare roll, inte bara i klassiskt projektorganisera företag och branscher, utan även i många andra företag och sektorer. Det finns också mycket som talar för att betydelsen av projekt och framgångsrik projektledning har ökat under de senaste decennierna. Det pågår, vad man skulle kunna kalla, ett slags projektifiering av företag och branscher. Mycket talar för att den utvecklingen kommer att fortsätta även under kommande år.

Det händer mycket inom projektområdet. Inte bara har ämnet vuxit markant om vi ser till antalet kurser och utbildningar vid svenska universitet och högskolor utan även forskningen och praktiken förändras och förnyas. När det gäller den praktiska verksamheten har vi noterat att projekten har en avgörande roll för kunskapsintegrationen i företaget, och att projektledningen intar en framskjuten position när det gäller skapandet av framgångsrika företag. Men sällan uppmärksammars detta i studier av företag. Tanken med studierna är att bidra till kunskap genom att mer i detalj studera hur projekten leds och hur projektverksamheten har förändrats. Ett viktigt syfte med studien är därför att sätta in projektledning i ett större sammanhang och relatera projektens förändring till företagets utveckling. Några saker bör här nämnas. Det rör sig dels om den strategiska projektverksamheten, dels om operativa frågor i de enskilda projekten. Ett komplext och sammansatt pussel måste skapas och läggas för att nå verlig framgång när det gäller såväl leveranser som utveckling av nya produkter.

Det finns mycket som talar för att frågan om projektkompetens är viktigare för svenska företag än vad den är för andra länder. Se bara till våra stora industriföretag! Här märks ABB, Skanska, Ericsson och Tetra Pak – samtliga med internationell konkurrenskraftig kompetens inom projektområdet. Det rör sig om alltför generering av projekt till genomförandet av dem. Att leverera komplexa system och lösningar kräver internationellt konkurrenskraftig projektledning och förmåga att integrera en mängd olika

teknologier och tjänster. I centrum för denna förmåga står vad som allmänt skulle kunna beskrivas som företagets projektkompetens.

Situationen är liknande för företag som utvecklar produkter även om det här inte finns någon tydlig beställare eller kund som involveras i projektet. Kraven på teknik- och kunskapsintegration är dock mycket höga. I en värld där alltför kunskapsbaser ska integreras ställs nya och svåra krav på företagets projektkompetens. Det kräver en utvecklad förmåga att såväl generera som att genomföra projekt.

Hur utvecklas då projektkompetens?

I den analysmodell som tagits fram i samband med de empiriska studierna har vi bland annat kunnat notera tre centrala dimensioner hos utveckling av projektkompetens:

1. Projektkompetens består av ett antal beståndsdelar som kräver överensstämmelse men som också på olika sätt bidrar till projektkompetensens dynamik. I studierna analyseras framförallt projektgenerering, projektorganisering, projektledarskap och team-arbete som de centrala beståndsdelarna.
2. Projektkompetens utvecklas i steg där olika så kallade projektepoker ställer olika krav på projektverksamheten. Att hantera epokskiften verkar vara fundamentalt för att upprätthålla ledande projektkompetens.
3. Lärande mellan projekt är fundamentalt för utvecklingen av projektkompetens. Det gäller inte enbart lärandet i och kunskapsöverföringen mellan likartade projekt utan framförallt överföring av lärdomar mellan olika typer av projekt, t.ex. mellan affärsprojekt och utvecklingsprojekt.

Forskningsarbetet sker i samarbete med ett flertal svenska industriföretag. Syftet är att bidra med kunskap om projektverksamhetens organisering och ledning. Forskningen syftar också till att belysa hur lednings- och organisationsfrågor bidrar till skapandet av konkurrenskraftiga företag, något som ligger väl i linje med IMIT's vision och målsättningar. Mer om studierna finns att läsa i boken *Projektledning och projektkompetens: Perspektiv på konkurrenskraft*. □



Jonas Söderlund

Docent, Linköpings Universitet.
Projektledare för IMIT-projektet: "Projektkompetens: perspektiv på konkurrenskraft"
I ett IMIT-projekt finansierat av VINNOVA studeras hur företags projektverksamhet har förändrats och vilka utmaningar som nu knackar på dörren. Delar av resultaten från forskningsarbetet har avrapporteras i boken *Projektledning och projektkompetens: perspektiv på konkurrenskraft*.
Boken kan beställas från Liber Kundtjänst 08-690 93 30
www.liber.se; ISBN nr. 91-47-07579-1

Perspektiv på HRM: Organisering för framgångsrik projektverksamhet

I allt större utsträckning har företags konkurrenskraft kommit att förstås och analyseras i termer av kompetens och medarbetare. En central aspekt av kompetens är inte bara medarbetarnas kunskapsnivå utan också företagets förmåga att utveckla och integrera medarbetarnas insatser.

Vad händer med individen när projektet vinner mark som arbetsform? Var finns mellantiderna för återhämtning och kompetensutveckling? Vem ska ansvara för att de anställda har den kompetens som på sikt krävs i organisationen? Kan man organisera för att stödja projektverksamheten och för att främja rörlighet och gränsöverskridande nätverk? Hur tar man vara på den kompetens som utvecklas inom olika projekt? Hur ska företagets Human Resource Management (HRM) anpassas och utvecklas för att bättre stödja företagets verksamhet och medarbetarna?

I ett IMIT-projekt är det just dessa frågor som står i centrum. Forskningsprojektet finansieras av såväl Forskningsrådet för Arbetsliv och Socialvetenskap som VINNOVA och syftar till att öka kunskapen om medarbetarnas situation i projektintensiv verksamhet. I en nyutgiven bok med titeln *Perspektiv på HRM*, författad av Jonas Söderlund och Karin Bredin, presenteras några av studierna som hittills genomförts. Utgångspunkten tas i framväxten av projektorganiserade företag och de beröringspunkter denna utveckling har med förändringen av HRM i moderna företag. Läsaren får ta del av il-

lustrationer av verkligheten ute på fyra svenska företag; AstraZeneca, Volvo Personvagnar, Posten och Saab Aerospace. Dessa illustrationer ger exempel på företagens projektverksamhet, deras organisering av HRM och de utmaningar som HRM möter i och med utvecklingen mot mer projektbaserade strukturer. Författarna för en diskussion om projektorganiseringens problematik samt om ansvarsfördelning och organisation av HRM. Avslutningsvis presenteras nya perspektiv som stimulerar till förbättring och utveckling av såväl företagens konkurrenskraft som personalens arbetssituation. Centrala begrepp som visar sig vara av gemensam betydelse är kompetensutveckling, kunskapsöverföring, skapande av förtroende, hantering av förändringar och fokusering på individen.

I pågående studier studeras bland annat linjechefens förändrade roll och vilka utmaningar som individen upplever i sitt arbete. Vidare breddas studien till att se på variationer i strukturen hos olika företags HR-avdelningar. Tanken är att genom detta kunna bidra med råd och förslag til hur såväl chefer ska agera som hur HR-avdelningen bättre ska kunna stödja verksamhet och medarbetare. □



Karin Bredin

Doktorand i Företagsekonomi vid Linköpings Universitet, har under ett par års tid forskat om förändringen av Human Resource Management i projektifierade företag.

Den aktuella boken heter **Perspektiv på HRM – nya organisationsformer, nya utmaningar**.

Boken kan beställas från Liber Kundtjänst 08-690 93 30
www.liber.se; ISBN nr. 91-47-07597-X

Att sälja konsulttjänster med "kroppsspråk"

Metaforer – bildspråk – är ett viktigt sätt att kommunicera i organisationer. Att medvetet använda metaforer i organisatoriska sammanhang kan påverka hur man uppfattar att organisationer bör och kan fungera. Då metaforer används för att definiera organisationer, säger Annika Schilling, doktorand vid Handelshögskolan i Stockholm, ska metaforer tas på allvar som bärare av budskap.

Annika Schilling har skrivit ett prisbelönat konferenspaper där hon studerar hur en hälsometafor används i en presentation för att sälja in konsulttjänster. I presentationen står det uttryckligen att tjänsten bör ses som ett hälsoprogram för organisationer. För att beskriva vad konsulterna kan göra för sina kunder används uttryck som ”hälsokontroll”, ”diagnoser”, ”behandling”, ”blodtransfusion” och ”transplantation”, alla uppenbart hämtade från sjukvård. Vidare är användningen av metaforen i hög grad baserad på en bild av organisationer som människor med behov och laster. Genom att lyfta fram dolda underligande antaganden som följer med de metaforiska uttrycken vill Annika Schilling sätta förgivettagna aspekter av organisationer i ett nytt ljus.

Organisationer som mänskliga kroppar

Användningen av hälsometaforen betonar de kroppsiga aspekterna av att vara en människa. Den organisatoriska kroppen ses som en levande men också som en dödlig varelse, anatomiskt uppbyggd av organ och lemmar med olika vitala funktioner. De kroppsiga delarnas hälsotillstånd behöver dock ständigt övervakas då de kan insjukna. Skulle detta ske bör det sjuka behandlas och exempel på sådana behandlingar är ”transplantation” eller

”blodtransfusion”, dvs utbyte av organ (läs: människor eller avdelningar) eller tillförsel av blod (system). Vidare bör den organisatoriska kroppen se om sin hälsa genom att träna kroppens styrka och hålla den smal och smärt.

Möjligheten och behovet att aktivt utöva hälsofrämjande aktiviteter bygger dock på att det görs en åtskillnad mellan ett medvetande, dvs den organisatoriska ledningen, och resten av kroppen, dvs organisationen i övrigt. Medvetandet antas vara aktivt, rationellt och distanserat kunna ta beslut och kontrollera den irritationella, emotionella och spontana kroppen.

Konsulten som övervakare

När en organisation beskrivs genom hälsometaforen framställs den som en kropp som är disciplinerad och lydig då den bör forma sig enligt det som anses friskt och hälsosamt. Men för detta skall vara möjligt behöver man få kunskap om dess nuvarande hälstillsstånd genom att den undersöks och kontrolleras. Här kommer konsulterna in i bilden då de i rollen som experter kan erbjuda ett objektivt öga för att utvärdera organisationen samt övervaka att den organisatoriska kroppen inte avviker från det friska och hälsosamma.

Doktor eller personlig coach?

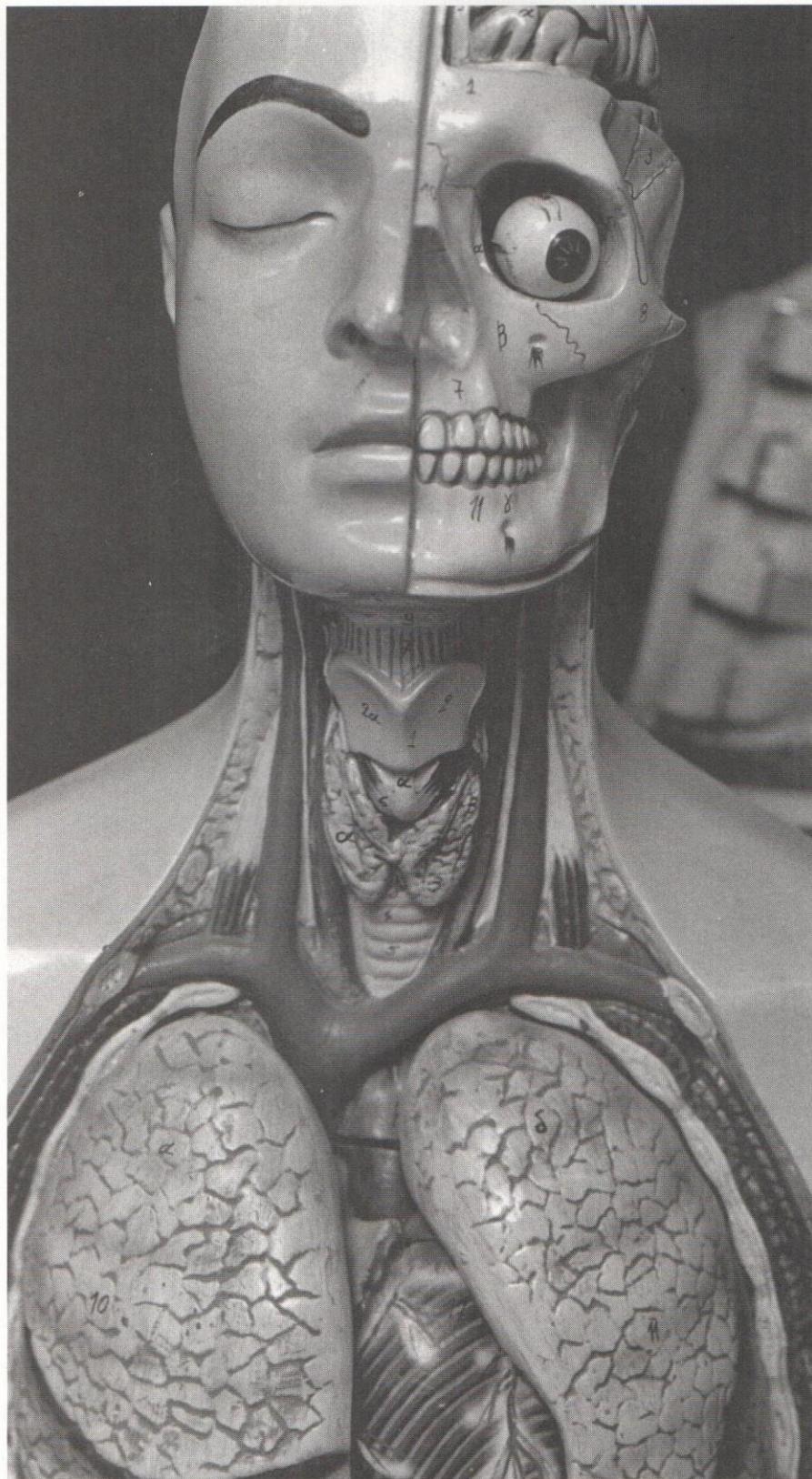
Hälsometaforen ger utrymme för två olika roller för konsulterna i relationen

mellan konsult och kundorganisation där konsulten ges olika mycket ansvar för resultatet av konsultpacket.

I den ena rollen framställs konsulten som doktor och kundorganisationen som patient och i behov av vård. I denna roll behandlas kunden som passiv mottagare av någon typ av förändringsaktivitet utförd av en mer aktiv konsult (som utför operationen). Som resultat läggs ansvaret för operationen/förändringen på konsulten.

I den andra rollen framställs konsulten som personlig coach och kundorganisationen som otränad, fet och i behov av fysisk aktivitet. I denna roll behandlas kundorganisationen som den mest aktiva i förändringen, då den själv under självdisciplin måste utföra de kroppsiga övningarna vilket även medför att kunden själv bär ansvaret för om träningen/förändringen blir riktigt gjord. Konsulten står här som övervakare och instruktör.

En konsekvens av uppdelningen i två roller är att konsulten ges en möjlighet att byta mellan dessa för att dra nytta av aspekter av dem båda. Genom att betona rollen som doktor kan konsulten framställa sig som auktoritär expert som både kan definiera kundens problem (sjukdom) och lämpliga lösningar (botemedel). Möjligheten att definiera kan då användas för att styra in kunden på problem som konsulten har kompetens att arbeta med. Betonar man däremot istället rollen som coach



kan konsulten frånsäga sig delar av ansvaret för resultatet av konsultprojektet genom att ge kundorganisationen en mer aktiv roll. Dock bör vi erkänna att det finns möjliga nyanser i denna bild liksom det finns nyanser i doktors respektive coachens roll i samhället med allt mer informerade patienter och coacher som levererar resultatgaranti.

En evig följeslagare

Ett resultat av den bild som målas upp både av kundens organisation och konsultens roll är att konsulttjänsten framställs som en naturlig del i kundens strävan mot att förbättra sin hälsa. Då fokus ligger på att just förbättra häl- san/organisationens funktionalitet och inte på att nå ett visst mått av perfekt

hälsa kommer kundorganisationen enligt den bild metaforen skapar alltid att ha behov av den övervakning och kontroll konsulten kan erbjuda. Man skulle därmed kunna se det som att konsulten, liksom en livmedikus, blir en evig följeslagare längs kundorganisationens levnadsbana.

Hälsometaforen är ett exempel på en metafor som stimulerar fantasin till att tänka på ett annorlunda sätt när det gäller organisationer. Tar vi metaforen på allvar kan vi associera till ytterligare aspekter av att ha en kropp. Kanske har vi hört talas om anorektiska organisationer, men finns det även organisationer som visar bulimiska drag? Har organizatoriska kroppar ett bestämt kön eller kan detta variera? Har organisationer sexualitet och är de i sådana fall homo eller hetero? □

Annika Schilling
Annika Schilling är doktorand vid PMO, Handelshögskolan i Stockholm.
annika.schilling@hhs.se

Schilling, A (2005) *Disciplining Clients: The use of organizational health metaphors in a consulting service prospectus*. Paper presented at the Academy of Management Meeting 2005, Honolulu, Hawaii.

Annika Schilling tilldelades Bentley College and HEC Outstanding Graduate Student Paper Award on Management Consulting av Management Consulting Division vid årets Academy of Management Meeting.

Posttidning B

Ny läsare

Adressändring

Skicka adressändringen till IMIT,
Box 6501, 113 83 Stockholm

Namn: _____

Företag: _____

Adress: _____

Postnr: _____ Postadress: _____

HUVUDMANNAORGANISATIONER

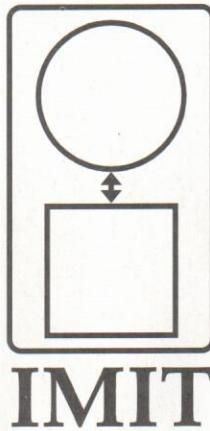
Chalmers Tekniska Högskola, Chalmers
Tekniska Högskolan i Lund, LTH
Kungliga Tekniska Högskolan i
Stockholm, KTH
Handelshögskolan i Stockholm, HHS
Institutet för Företagsledning, IFL

HUVUDMÄN

Professor Per-Jonas Eliåson, 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 Müchler, 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, UCB Pharma
Professor Claes Gustafsson, KTH
Professor Mats Johansson, Chalmers
Rektor Gunilla Jönson, LTH
Föreståndare Mats Magnusson, 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, Chalmers,
Visiting Fellow
Sven-Åke Hörite, HH, professor
Merle Jacob, CBS, professor
Staffan Jacobsson, Chalmers, professor
Christer Karlsson, CBS/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/IMIT,
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 Lilrank, TH Esbo, professor
Bertil Nilsson, Resursbruket AB/IMIT,
tekn lic
Rami Shani, Cal Pol Tec, professor

ORGANISATION

Föreståndare:

Mats Magnusson

Stabsfunktioner:

Redovisning: Birgitta Andersson
Projekt- och ekonomistyrning:
Bengt Karlsson
Lokalkontor Lund: Bertil I Nilsson

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, Salmtästargatan 13 - 17. Telefon 08-736 94 71. Fax 08-34 58 11

IMIT, LTH/HS 9, Box 118, 221 00 Lund. Besöksadress: LTH, Ole Römers väg 1. Telefon 070-327 54 99

IMIT på Internet: www.imit.se