Styrning av innovation
- chefen som förbundskapten

Författare:
Henrik Börjesson
Cecilia Grundström
Ian Kuylenstierna
Ola Svensson

Handledare:
Dan Kärreman
Sammanfattning

Examensarbetets titel: Styrning av innovation – chefen som förbundskapten

Seminariedatum: 4 juni 2008

Kurs: FEKK01 Examensarbete kandidatnivå, 15 poäng

Författare: Henrik Börjesson, Cecilia Grundström, Ian Kuylenstierna och Ola Svensson

Handledare: Dan Kärreman

Fem nyckelord: Organisatorisk kreativitet, peer reviewing, styrning, chefsarbete, innovation

Syfte: Studiens syfte är att undersöka vilka styrmekanismer som förekommer i innovationsintensiva organisationer och hur dessa påverkar innovationsförmågan. På detta sätt är förhoppningen att skapa en förståelse kring samspelet mellan ledarskap, individ och organisation.

Metod: Arbetet har utförts genom en fallstudie med en komparativ design. Då syftet är att skapa en förståelse kring studieobjekten har vi utgått ifrån en tolkande ansats och uteslutande använt kvalitativ data.

Teoretiska perspektiv: I analysarbetet har vi använt etablerade styrningsteorier och för att kunna uppfylja studiens syfte har vi kompletterat dessa med mer specifika teorier rörande styrning av innovationsarbete. Studiens ledarskapsfokus har även medfört ett behov av teoretiska referenser gällande ledarskap och chefsarbete i denna typ av organisationer.


Resultat: Studien påvisar ett överraskande stort inslag av byråkrati- och resultatstyrning som vi menar inte hämmar den organisatoriska kreativiteten, utan snarare är en förutsättning för att maximera densamma då dessa mekanismer medverkar till att föra idéer vidare i innovationsprocessen. I enlighet med detta menar vi även att chefsarbete är avgörande för innovationsförmågan och argumenterar för cheffens roll som en ”förbundskapten”.


Abstract

Title: Controlling innovation – the manager as a head coach

Seminar date: June 4th 2008

Course: FEKK01, Degree Project, Business Administration, Undergraduate level, 15 University Credits Points (UPC; ECTS-cr)

Authors: Henrik Börjesson, Cecilia Grundström, Ian Kuylenstierna and Ola Svensson

Advisor: Dan Kärreman

Key words: Organizational creativity, peer reviewing, control systems, manager work, innovation

Purpose: The purpose of the study is to explore what control mechanisms occur in innovation-intensive organizations and how these mechanisms affect the organizational creativity. Through this study we aim to increase the general understanding around the interplay between leadership, individual and organization.

Methodology: The study has been conducted through a case study with a comparative design. The aim is to create an understanding around the case objects; therefore we have chosen an interpretive approach and used qualitative data.

Theoretical perspectives: In our analysis we have applied established theories regarding control systems and to enable the purpose of the study we have complemented these theories with more specific theories regarding control in innovation work. The leadership focus has resulted in a need for theoretical references regarding leadership and the role of manager in innovative organizations.

Empirical foundation: The case study has been conducted in four organizations: Gambro, BMC, BioInvent and Jolife. In these organizations both managers and employees in R&D departments have been interviewed.

Conclusions: The case study shows a surprisingly strong influence of both bureaucratic and result-based control systems which we find are not in conflict with the organizational creativity. Instead we see them as a necessity to be able to maximize the innovation capabilities in their way of bringing ideas forward in the innovation process. Therefore we find the role of the manager being of great importance in influencing innovativeness and argue that this role is similar to a head sports coach.
Förord

Vi har under studiens gång fått djupare förståelse för begreppet innovation och de kontrollmekanismer som i praktiken dominerar styrning av innovationsarbete. Det har varit en givande vårtermin och vi har alla upplevt det stimulerande att få omsätta det vi har lärt oss teoretiskt till praktiska erfarenheter.

Grunden för arbetet är de intervjuer vi har genomfört och vi vill därför rikta ett stort tack till våra intervjurespondenter på Gambro, BMC, Jolife och BioInvent. De har, förutom ett trevligt bemötande, bidragit med sina erfarenheter som tillfört djup till vår studie, samt insikt i hur styrning av innovation sker i praktiken.

Ett stort tack vill vi slutligen rikta till vår handledare Dan Kärreman som har gett oss rak och konstruktiv kritik samt värdefulla reflektioner under uppsatsens gång.
INNEHÅLLSFÖRTECKNING

1 INLEDNING ........................................................................................................................................... 7

1.1 BAKGRUND ..................................................................................................................................... 7

1.2 TIDIGARE FÖRKNING .................................................................................................................. 8

1.3 VILKEN LUCKA FYLLER VI? ...................................................................................................... 9

1.4 SYFTE ............................................................................................................................................. 9

1.5 PROBLEMFORMULERING ............................................................................................................ 9

1.6 VIKTIGA BEGREPP ..................................................................................................................... 10

1.6.1 Implikation ............................................................................................................................... 10

1.6.2 Organisatorisk kreativitet ....................................................................................................... 11

1.7 STUDIOBJET .......................................................... 12

1.7.1 Gastro ....................................................................................................................................... 12

1.7.2 BMC .......................................................................................................................................... 13

1.7.3 Jubile ......................................................................................................................................... 14

1.7.4 Röntgen .................................................................................................................................... 15

1.8 AVGRÄNSNINGAR ......................................................................................................................... 15

1.9 DISPOSITION .............................................................................................................................. 16

2 TEORETISK REFERENSRAM ............................................................................................................. 17

2.1 DE FYRA F-ZONERNAS ............................................................................................................. 17

2.1.1 Förvaltningszonen ................................................................................................................... 17

2.1.2 Förvaltningszonen ................................................................................................................... 17

2.1.3 Förvaltningszonen ................................................................................................................... 17

2.1.4 Förvaltningszonen ................................................................................................................... 17

2.2 MARKNADER, BYRÅKRATIER OCH KLANER ........................................................................... 19

2.3 HORIZONTELL STYRNING ............................................................................................................. 21

2.4 TIGHT/LOOSE KONTROLL ........................................................................................................... 22

2.5 LEDARE I EN KREATIV ORGANISATION .............................................................................. 24

2.5.1 Ledarspel .................................................................................................................................. 24

2.5.2 Ledsagarspel ............................................................................................................................ 25

2.6 STABILISERARE OCH DESTABILISERARE ................................................................................. 27

3 METOD .............................................................................................................................................. 29

3.1 UNDERSOKNINGSDISEGN ......................................................................................................... 29

3.2 STUDIENS ANSAT......................................................................................................................... 30

3.3 ANALYSNIVÅ ............................................................................................................................... 30

3.4 KVALITATIVA OCH KVANTITATIVA DATA .............................................................................. 31

3.5 METOD FÖR DATAINSAMLING ............................................................................................... 31

3.5.1 Semi-struktureradeintervjuer ................................................................................................. 31

3.5.2 Intervjuer med grundförande ............................................................................................... 31

3.5.3 Intervjuands utformning ......................................................................................................... 32

3.5.4 Dokumentanalys ..................................................................................................................... 33

3.6 URVAL ........................................................................................................................................... 33

3.7 ARBETETS TROVÄRDIGHET ......................................................................................................... 34

3.7.1 Reliability .................................................................................................................................. 34

3.7.2 Validitet ................................................................................................................................... 34

3.7.3 Extern validitet och generalisering ................................................................................... 35

3.8 KÄLLKRYTISK ............................................................................................................................... 35

3.8.1 Intervjuarekta ......................................................................................................................... 35

3.8.2 Berörda och Tendenskritik ..................................................................................................... 36

4 ANALYS .............................................................................................................................................. 37

4.1 INNOVATIONSKLIMAT ............................................................................................................... 37

4.1.1 Teamarbete och informationsplockning ............................................................................... 37

4.1.2 Konflikter .................................................................................................................................. 39

4.1.3 Risk och misslyckanden ......................................................................................................... 40

4.2 PROJEKTFÖRBEREDARMING ................................................................................................. 43

4.2.1 Projektdel i fallintag ............................................................................................................... 43

4.2.2 Projektförringens styrmechanism ..................................................................................... 45

4.3 BUDGETPÅVERKAN ..................................................................................................................... 48

4.4 DRIVKRAFT .................................................................................................................................... 49
BILAGOR:

Bilaga 1 Intervjuguide till chef.................................................................62
Bilaga 2 Intervjuguide till forskare/utvecklare........................................63
Bilaga 3 Tollgate-systemet på Gambros forskningsavdelning............................64
1 Inledning

Arbetet inleds med en problematiserande diskussion som leder fram till studiens syfte och problemformulering. Sedan följer en presentation av viktiga begrepp, studieobjekten och arbetets disposition.

1.1 Bakgrund

"Vi kan inte hitta lösningarna på dagens problem genom att tänka på samma sätt som vi gjorde när vi skapade dem." - Albert Einstein

"Every really new idea looks crazy, at first". - A.H. Maslow

Organisationer utsätts ständigt för förändrade förutsättningar i takt med att omvärlden utvecklas. Ny kunskap produceras i allt snabbare takt och individers förväntningar och behov är inte vad de längre har varit. Detta innebär stora krav på organisationer att leverera nya idéer som är samspeliga med våra föreställningar och värderingar.


2 Ibid
behandlar sina medarbetare och att ett alltför systematiserat innovationsarbete gör mer skada än nytta.³

Oavsett ur vilken synvinkel innovationsfenomenet betraktas står det klart att innovationsförmåga är en nödvändighet för alltfler företag och organisationer. Av ovanstående text kan man även sluta sig till att en sådan svårdefinierad förmåga också innebär en komplex form av styrning och kontroll i organisationerna. Studiens utgångspunkt är en förhoppning om att belysa detta ämne genom att undersöka eventuella samband och motsättningar mellan styrning/ledarskap och innovation/kreativitet.

1.2 Tidigare forskning

Studier gjorda på innovationsintensiva medicintekniska företag visar att styrningen alltmer sker enligt en modell kallad neocompania. Detta innebär bland annat att innovationsarbetet utförs med en formell projektstruktur och där ledningens största ansvar är att leverera resultat som aktieägarna är nöjda med.⁴ Kritiker mot denna trend anser att modellen och dess fokus på finansiella krav är ett hot mot den organisatoriska kreativiteten och därmed långsiktiga strategier, och att en mer uppdaterad syn på styrning av innovationsintensiva företag behövs. Mats Sundgren är en av de forskare som undersökt styrning av innovationsdrivna läkemedelsbolag och ifrågasätter även han neocompania-modellen. Han pekar på avsaknaden av en ledarskaps/managementvinkel på forskningen kring organisatorisk kreativitet och argumenterar för ledarskapets stora betydelse för innovationsarbete.⁵

Jens Rennstam ifrågasätter i sin avhandling Engineering Work – On Peer Reviewing as a Method of Horizontal Control värdet av de klassiska styrningsteorierna när det gäller styrning av kunskapsintensiva företag. Han argumenterar för att dessa organisationer i hög grad styrs horisontellt snarare än vertikalt⁶, och tonar därför ned den makt som ledning/chef har i dominerande styrningsforskning och menar att de anställda i dessa organisationer i stor utsträckning kontrollerar sig själva. Han pekar också på fyra utmärkande drag som påverkar styrförutsättningarna i kunskapsföretag: Osäkerhet, kunskapsintensitet, fokus på deadlines, behovet av nya idéer.⁷

---

⁴ Sundgren, M. (2004) Newthinking management control & instrumental rationality Managing organizational creativity in pharmaceutical R&D. s. 113
⁷ Rennstam, J. s. 13
1.3 Vilken lucka fyller vi?

I sin avhandling sluter sig Sundgren till att det finns ett behov av en fortsatt forskning som berör samspelet mellan ledarskap, team och organisatorisk kontext i dessa företag. Att koncentrera undersökningen på detta samspel anser vi vara ett intressant angreppssätt för att studera styrningen av innovationsarbete, inte minst med tanke på den skiftande kritik som nämns ovan, som gör chefens roll särskilt intressant. Jämfört med mer omfattande studier med ambitionen att generera teorier, kommer vårt arbete istället att vara koncentrerat på att skapa en förståelse för styrningen av innovationsarbetet i ett fåtal utvalda organisationer. Denna förståelse kan medverka till att förklara delar av det komplexa forskningsområde som styrning i innovationsdrivna företag utgör. Ett särskiljande drag i vår studie är också det faktum att studiobjekten i många avseenden skiljer sig från varandra, exempelvis när det gäller ägandestruktur, storlek och syfte med verksamheten.

1.4 Syfte

Denna kandidatuppsats har för avsikt att undersöka hur styrning av innovationsintensiva organisationer sker i praktiken. Ambitionen är att studien ska skapa en förståelse för samspelet mellan ledarskap, organisation och individ i dessa organisationer.

För att lyckas med detta kommer vi utvärdera och presentera de olika aktiviteter som påverkar våra studieobjekt ur ett styrningsperspektiv. Med hjälp av befintliga teorier om ledarskap, innovation och styrning har vi för avsikt att tolka styrningen av företagens innovationsarbete och knyta an till detta samspel.

1.5 Problemformulering

Vilka styrmekanismer dominerar i praktiken i innovationsdrivna företag och hur påverkar de innovationsförmågan? Vilken eller vilka roller har chefer i innovationsarbetet?

---

8 Sundgren, M. (2004) s. 113
1.6 Viktiga begrepp

1.6.1 Innovation

Innovation är ett modeord som används flitigt i en mängd olika sammanhang, främst för att känneteckna något positivt. De flesta företag som är verksamma i näringslivet hävdar med största sannolikhet att de på ett eller annat sätt är innovativa och att man arbetar på ett sätt som lockar fram innovativa tankar hos anställda och chefer med en arbetsgång som invjuder till en ständig utveckling av verksamheten.

Men vad innebär egentligen begreppet innovation för oss och hur används det i studien? Ett uppslagsverks benämning för begreppet är ”förlopp genom vilket nya idéer, beteenden och tillvägagångssätt winne insteg i ett samhälle och sedan sprids där”\(^9\).

Innovation är alltså en viktig ingrediens för att ständigt utvecklas och förbättras. Om ett företag eller en forskningsgrupp saknar innovationsförmåga blir de genast ifrånsprungna av konkurrerande företag och forskare. För att inte hamna efter i utvecklingen krävs, anser vi en öppenhet, att vara villig att lyssna på nya idéer för att sedan på ett innovativt sätt använda sig av dessa för att exempelvis få en effektivare produktion eller finna nya intressanta forskningsresultat.

I näringslivet handlar innovation främst om att skapa tillväxt, att använda kunskap på ett sätt som hjälper företaget att utveckla processer och produkter. Denna innovation kan komma till på olika sätt, där det vanligaste är genom forskning och utveckling. Det finns dock exempel på företag som skapat tillväxt genom icke FoU-baserade innovationer. Det kan förslagsvis röra sig om en förändring av servicetjänsterna i företaget, eller som i utpräglade serviceföretag, om kompetensutveckling för att kunna expandera på andra geografiska marknader. Hur de kompetensutvecklar har avgörande betydelse för hur stark tillväxten i serviceföretaget blir, i detta fall pratar man om pedagogiska och organisatoriska innovationer. Pedagogiska innovationer är utvecklingen av sättet man lär ut på och organisatoriska är hur organisationen utvecklas för att följa marknadens trender.\(^10\)

Innovation behöver emellertid inte bara handla om att skapa tillväxt, olika företag har olika mål och det kan exempelvis finnas skillnader i hur ett vinstdrivande kontra ett statligt företag jobbar med innovation. Det är troligt att det vinstdrivande företaget främst vill att innovationen skall generera kapitalavkastning, till skillnad från exempelvis ett sjukhus där en forskningsavdelning är innovativ delvis av andra anledningar. Bland annat finns det ett ansvar att

\(^9\) Nationalencyklopedin Innovation Hämtat från: http://www.ne.se/jsp/search/search.jsp?h_search_mode=simple&h_advanced_search=false&t_word=innovation [2008-05-12]

finna botemedel för sjukdomar genom forskning, som inte nödvändigtvis kommer att generera värde i pengar till sjukhuset men ha stor betydelse för en sjuk patient.

Vår studie koncentreras sig på en traditionell form av innovation, där idéer successivt omvandlas till en färdig produkt som är kommersiellt gångbar och/eller värdeskapande, och där "produkt" i enlighet med ovanstående även kan avse ett lovande läkemedelskoncept eller liknande. Det som avses med begreppet innovation i vår studie är således hela innovationsprocessen ifrån en idé till något värdeskapande. Ett visst fokus ligger dock på kreativitetsaspekten och därmed de första delarna av innovationsprocesser eftersom ett antagande vi bygger på vår studie på är att det är just de delarna som skiljer dessa organisationer från företag med mindre innovationsbehov och som därför gör styrningen särskilt complex. De organisationer vi studerar har stora delar av denna innovationsprocess gemensam, även om de på många andra punkter skiljer sig åt.

1.6.2 Organisatorisk kreativitet

"Svaret på gåtan om kreativiteten bör kanske sökas i en grupp, inte hos en individ. Genom en aktiv samverkan mellan gruppmedlemmarna kan de rätta frågorna ställas. Gruppens kreativitet kommer därigenom att bli mycket större än summan av de individuella insatserna."

- Lennart Philipson, (1990)

Forskning har påvisat att de företag som har uthållig konkurrenskraft är de företag som har ett tydligt fokus på innovation, kreativa processer och förnyelse. I takt med att kreativitetens betydelse för organisationer har ökat, har den vanliga hierarkiska arbetsformen blivit ersatt av nya former av självkontroll och inre motivation. Idag kräver en anställd utöver en rimlig ersättning för sin arbetsinsats möjligheter att utvecklas, kunna forma sina arbetsuppgifter, styra sitt schema och uttrycka sin identitet genom arbetet. Trots att innovation ses som en nödvändighet för framgång och kreativitet är en viktig grund för innovationer i organisationer, så begränsar det konventionella synsätt den kreativa logikens möjlighet att förankra sig och utvecklas på många arbetsplatser i nuläget.11

Begreppet kreativ logik innebär synsätt att tänka utanför ramarna och ifrågasätta det existerande och har fokus på organisatorisk kreativitet. Organisatorisk kreativitet är mycket mer komplex än summan av den individuella kreativiteten i en organisation. En stor del är socialt konstruerat och det handlar om samspel inom företaget, ledningsfilosofi och om informella

11 Fenix centre för innovations i management. Kreativ logik
nätverk samtidigt som företaget måste ta hänsyn till ekonomiska faktorer som effektivitet och resultat\textsuperscript{12}. Det konventionella, rationella och redan etablerade sättet att agera är det synsätt som de flesta ledningar anser vara mest effektivt. Kreativitet utmanar denna inställning och kan leda till att organisatorisk kreativitet bli problematisk för organisationen\textsuperscript{13}.

Sundgren anser att det är svårt att leda kreativa individer och att kreativitet handlar om att utmana det etablerade och att detta kan innebära konflikter. Han menar att det gäller att skapa en stimulerande miljö för kreativa individer samtidigt som man håller ihop och styr företaget och det är essentiellt att det finns chefer som klarar av den utmanande balansen mellan stabilitet och flexibilitet\textsuperscript{14}.

Informella nätverk beskrivs av Sundgren som en viktig nyckel för organisatorisk kreativitet. Hans forskning har visat att det förekommer en stridström av nya idéer i informella nätverk där människor från olika discipliner möts utanför de ordinarie organisationerna och projekt. Där kan de utbyta tankar och erfarenheter utan att för den skull uppnå omedelbar nytta. Nätverk utav denna typ uppstår då individer söker svar på problem och vill ta del av andras tankgångar och kunskap. Den enda belöning de strävar efter är inre motivation som drivkraft\textsuperscript{15}.

Med ett synsätt som behandlar den organisatoriska kreativiteten som något annat än summan av individernas kreativitet och något som kan påverkas av organisationens medlemmar, blir detta begrepp synnerligen viktigt för vår studie och dess styrningsfokus. Vi utgår från ovanstående resonemang i vår studie och anser att organisatorisk kreativitet är en förutsättning för innovationsförmåga och kommer därför att använda begreppen förhållandevis synonymt.

1.7 Studieobjekt

1.7.1 Gambro

Gambro är ett globalt medicintekniskt företag som är världssedande inom tillverkning, utveckling samt tillhandahållanden av produkter inom dialys. Företaget erbjuder sina tjänster och produkter till privatpersoner, sjukhus och kliniker. Gambro är den enda aktören på marknaden som är klinikoberoende vilket innebär att man kan erbjuda ett mer effektivt behandlingssätt. Företaget grundandes 1964 och har idag en bit över 8000 anställda\textsuperscript{16}.

Antalet patienter som använder sig av dialys växer stadigt runt om i världen, särskilt i länder där befolkningsmängden ökar snabbt, exempelvis Indien och Kina. Från början har det

\textsuperscript{12} Sundgren, M. (2005) Organisatorisk kreativitet kräver ny form av ledarskap. 
\textit{Management Magazine}, No3, s.78

\textsuperscript{13}Ibid

\textsuperscript{14} Sundgren, M. (2005) s. 76

\textsuperscript{15} Sundgren, M. (2005) s. 78

vanligaste användningsområdet varit att använda dialys mot njursvikt men på senare år har utvecklingen gått framåt. Ett bevis på detta är att på senare år har forskare gjort stora framsteg inom bland annat leverdialys.17

Gambro kan erbjuda ett komplett produktortment inom dialysvården och är verksam inom all typ av dialysvård i både hemmet och på kliniker. I Lund är tillverkningen fokuserad på standarddialysmaskiner, ämne för exempelvis njursvikt, tillverkning av olika typer av renande vätskor samt utvecklingen av intensivvård, som är det snabbast växande segmentet. Inom intensivdialysområdet är Gambro världsledande.18

Ägarstrukturen i Gambro har de senaste åren förändrats, från att ha varit ett publik, börsnoterat bolag ingår företaget nu i den privatägda Wallenbergsfären. 2006 köpte Indap AB, som är en del av Investor upp alla uteslöende aktier i Gambro från börsen. Meningen med uppköpet är att Indap skall göra vissa omstrukturerings i organisationen för att sedan åter notera Gambro på aktiemarknaden om ett par år.19

1.7.2 BMC

Biomedicincenter (BMC) grundades 1990 genom ett samarbete mellan Lunds Universitet, Region Skåne, Forskning och Utbildningsdepartementet och Wallenbergstiftelsen. Tanken bakom upprättandet av BMC var att sammanföra preklinisk och klinisk experimentell forskning i ett komplett av byggnader med tillgång till välutrustade moderna laboratorier. Näheten till universitetet var avgörande då tanken är att fortsätta öka möjligheterna till ett nära samarbete.20


BMC är Lunds Universitets största institut för forskning och utbildning med omkring 700 anställda som är uppdelat i 90 forskningsgrupper. Forskningsgrupperna är centrala för

19 Intervju nr 2
20 Informationsbroschyr BMC (2001) s. 4
21 Informationsbroschyr BMC s. 5
verksamheten och anlitar ofta experter från olika undervisningsområden. Grupper med liknanden forskning arbetar nära varandra för att dra fördelar av varandras resultat. BMC skapar samarbete mellan grundläggande forskning och dagliga kliniska tester, där de dialoger som utbyts skall förhoppningsvis inspireras till lyckosamma innovationer.

Forskningen som bedrivs på BMC har en bred spännvidd och några av forskningsområdena är; **Diabetes** - klarläggning av hur nerver styr frisättningen av insulin och hur signalvägarna fungerar i insulinproducerande celler. **Samspel mellan bakterier och värd** - Upptäckten av ytproteiner hos sjukdomsframkallande bakterier som kan vara potentiella vaccinkandidater och är för tillfället under observation. **Bindvävsbiologi** - Bindväv styr cellers vandring och differentiering när en organism bildas och när skadad vävnad ska repareras. Här bedrivs forskning för att identifiera de gener som är relevanta för särskilda sjukdomar som till exempel benskörhet. **Inflammationsforskning** - Kartläggning av människans och försöksdjurets (möss) gener för att undersöka vad som orsakar inflammationssjukdomar och hur de kan botas.

**Stamcellsbiologi** - Upptäckter inom stamcellsbiologin har visat möjligheter att återskapa celler som har förlorats vid sjukdom. Ett stort forskningsprogram bedrivs på BMC om stamceller och cellterapi med fokus på blodceller och centrala nervsystemet. **Ny terapi vid leukemi** - Öka förståelsen för hur och varför leukemi uppstår och försökt att utveckla ny terapi som kan komplettera kemoterapi och benmärgstransplantation. **Celltransplantation till hjärnan** - Utvecklandet av metoder att transplantera celler som kan ersätta förlorade nervceller och starta läkningsprocessen i hjärnan.

### 1.7.3 Jolife

Jolife är ett mindre medicinteknikföretag med 23 anställda varav 9 inom utveckling. Företaget utvecklar "Lukas" som är ett automatiskt bröstkomprimeringssystem. "Lukas" assisterar ambulanspersonal och sjukskötterskor vid första hjälpen med att leverera maskinella bröstkomprimeringar som sker konsekvent och utan störningar för att maximera effekten av hjärträddningen. Jolife arbetar i täta samarbeten med ledande experter/forskare inom

---

22 Informationsbroschyr BMC s. 13  
23 Informationsbroschyr BMC s. 15  
24 Informationsbroschyr BMC s. 16  
25 Informationsbroschyr BMC s. 18  
26 Informationsbroschyr BMC s. 22  
27 Informationsbroschyr BMC s. 24  
28 Informationsbroschyr BMC s. 26  
29 Informationsbroschyr BMC s. 30  
30 Intervju nr 1
bröstkomprimeringsteknologi för vidare utveckling av ”Lukas”. För att upprätthålla en flexibel organisation med stort innovationsfokus samarbetar Jolife också med partners i tillverkning och distribution.\textsuperscript{31}

1.7.4 BioInvent

BioInvent är ett läkemedelsföretag med fokusering på forskning, framtagning och utveckling av antikropps läkemedel.\textsuperscript{32} Organisationen driver i dag innovativa läkemedelsprojekt inom trombos, cancer, åderförkalkning och ögonsjukdomar. Bolaget samarbetar även med större läkemedelsföretag för att driva produktkandidater genom den senare kliniska utvecklingen till full kommersialisering. För att gå från upptäckts- och utvecklingsfas till produktionsprocess försöker företaget kombinera djupgående kunskap inom humana antikroppar med betydande erfarenhet inom läkemedelsutvecklingen.\textsuperscript{33}

1.8 Avgränsningar

Vi har för avsikt att vara explorativa i vår uppsats och undersöka hur styrning och ledarskapet går till i innovativa organisationer och vad det har för inverkan på innovationsförmågan. Det vi finner i undersökningen kommer inte användas som ett underlag för ett kritiskt förhållningssätt av annat än vår egen insats.

Vi avgränsar fokus till styrning inom forsknings- och utvecklingsavdelningar och styrningen inom övriga delar av organisationerna behandlas därmed inte. Vår undersökning har avgränsats till organisationerna Gambro och BMC. Bioinvent och Jolife fyller endast syftet som komplementära företag för att kunna förstärka våra resonemang och öka trovärdigheten på studien. På dessa organisationer har vi fått varierande och emellanåt ofullständig access och har anpassat uppsatsen efter detta faktum för att kunna utveckla en rättvis slutsats. Dessutom är en viktig aspekt i sammanhanget det faktum att organisationerna i studien kan betraktas som relativt stora där det minsta har ett 20-tal anställda, vilket innebär att styrning av fämansföretag och liknande inte behandlas inom ramen för denna uppsats.

Empiriskt innebär det att de resultat vi finner i analysen inte kommer att kunna generaliseras för alla innovationsintensiva organisationer. Den tolkning vi presenterar i vår uppsats ska ses som ett antal uppfattningar som ett antal individer hade vid ett givet tillfälle.

\textsuperscript{31} Jolife, hämtat från: \url{http://www.jolife.com/site.php?lan=en&sid=a&cat=73&ref=73} [2008-05-26]
\textsuperscript{32} Intervju nr 5
\textsuperscript{33} BioInvent, hämtat från: \url{http://www.bioinvent.com} [2008-05-26]
1.9 Disposition

Inledning

I kapitel 1, Inledning, formuleras bakgrunden till vårt val av tema, den tidigare forskning som har bedrivits och vilken lucka vi har för avsikt att fylla. Därefter förklaras uppsatsens syfte, problemformulering samt avgränsningar för att ge inblick i det problem som ska studeras.

Teoretisk Referensram

I kapitel 2, Teoretisk referensram, introduceras och motiveras val av relevant teori ur innovations-, styrnings-, och ledarskapsforskningen och varför den förtydligar vår problemformulering. Detta för att kunna analysera empirin i enlighet med vårt syfte.

Metod

I kapitel 3, Metod, presenteras och diskuteras vårt val av metod, tillvägagångssätt för datainsamling samt relationen mellan de olika delarna i flerfallsstudiens design. Här tar vi även upp vårt urval och diskuterar för- och nackdelar med metoderna för genomförande och analys.

Analys

I kapitel 4, Analys, presenteras sedan det empiriska material som studien genererat utifrån teman som alla visats sig påverka styrningen. Samtliga respondenters åsikter diskuteras utifrån våra tolkningar och analyseras grundligt utifrån den teoretiska referensramen.

Slutsatser

I kapitel 5, Slutsatser, sammanförs de viktigaste resultaten och egna reflektioner som vi har kommit fram till baserat på underlaget i analyskapitlet och utvecklas ytterligare.
2 Teoretisk referensram

I detta stycke presenteras den tidigare forskning och de teorier som vi använts oss av i analysarbetet. Stycket inleds med teori rörande innovationsarbete och fortsätter sedan med generella teorier om styrning och mynnar ut i mer specifika teoretiska bidrag gällande styrning och ledarskap i innovationsintensiva företag.

2.1 De fyra F-zonerna

F-zonerna är en modell utvecklad av docenten och författaren Jan Rollof som beskriver och skildrar graden av innovation i en organisation. Modellen syftar till att granska och ge en bild av hur resurser och engagemang ska fördelas på olika delar i organisationen. Vilken typ av verksamhet och i vilken utvecklingsfas och marknads- situation organisationen befinner sig i har stor betydelse, men samtidigt finns det allmänna faktorer för alla fyra F-zonerna. Enligt Rollof ska organisationens ledare vara aktiv i samtliga av zonerna, men graden av engagemang kan skifta mellan vissa perioder och situationer. Modellen fungerar både som ett handredskap för organisationens ledare och som ett analytiskt verktyg för hela organisationen och syftar till att skapa en bra balans mellan nyutveckling och kontinuitet.34

2.1.1 Förvalta-zonen


34 Rollof, J. (2004) Ledarskap för kreativitet s. 43
rätt medarbetare och därför är det viktigt att organisationens ledare ser till att inte handlingar i Förvalta-zonen hämmer aktivitet och utveckling i de andrazonerna.35

2.1.2 Förbättra-zonen

En förutsättning för att en organisation ska kunna vara lönsam och konkurrenskraftig är att produkter, tjänster och verksamhetens processer kontinuerligt förbättras genom större eller mindre innovationer. Förbättra-zonen är en viktig del i alla organisationer eftersom genom finslipande och lärande kan ökad produktivitet uppnås. Förbättra- och Förvalta-zonerna överlappar varandra genom att utveckling och förbättring av de stabila värdena är av vikt för organisationen. Detta gäller även utbildning av personal och utveckling av organisationen i sin helhet. Första steget i denna zon är likt Förvalta-zonen, att kartlägga och identifiera de element som är i behov av förbättring och utröna olika åtgärders möjliga effekter och värde. Viktigt i denna zon är att aktivt besluta om vad som ger mest effekt och högst utdelning, att behålla eller att förnya eller förvandla.36

2.1.3 Förnya-zonen


2.1.4 Förvandla-zonen

Frontidéer styr Förvandla-zonen, idéer som medför stora förändringar och skapar nya kategorier och indelningsgrunder. Innovationer och idéer som förändrar marknader och branscher i grunden och som skifter inriktning och fokus för forskningsområden. De kan leda till helt nya principer och förutsättningar för organisationen som exempelvis att öppna för nya tillväxt- och

35 Rollof, J. s. 44
36 Rollof, J. s. 45
37 Rollof, J. s. 46
utvecklingsområden. Zonen kräver en finansiellt uthållig och entusiastisk organisation eftersom konsekvenserna av de nya idéerna kan dröja. Stort personligt engagemang, mod, envishet och risktagande krävs för att lyckas genomföra de radikala förändringar som kan vara nödvändiga för att på lång sikt stärka organisationen. Den största delen av tiden i denna zon befinner sig och kämpar organisationen mot oförståelse och otrygghhet.38


2.2 Marknader, Byråkratier och Klaner

En naturlig utgångspunkt för att bygga upp den teoretiska referensramen gällande styrning är Ouchi (1980), som menar att Marknader, Byråkratier och Klaner är distinkta styrredskap som i olika grader bör vara aktuella inom vilken organisation som helst, då alla består av relationer.40

I en marknadsrelation sker transaktionen mellan två parter och förmedlas av en prismekanism, detta förstärks om det råder konkurrensförhållande och utbytestermerna blir då mer rättvisa. I ett byråkratiskt förhållande bidrar både parter med sin arbetsinsats till ett större organ som hopjämkar förhållandet genom att värdera varje bidrag och därefter kompensera det. I detta fall beror rättviseuppfattningen på det sociala förhållandet som den byråkratiska hierarkin har auktoritet att förmedla. I båda fallen måste individerna uppfatta transaktionen som rättvis för att utfallet skall bli positivt.41 I den tredje mekanismen klanrelation, utgår man ifrån att om socialisationen mellan individer i en organisation är fullständig så kommer den att ligga till grund.

---

38 Rollof, J. s. 47
39 Rollof, J. s. 48
41 Ouchi, W. s. 130
för ömsesidigt utbyte. För sådana organisationer är mätning av utförandet för att kontrollera eller ge direktiv onödigt då de anställda redan har en benägenhet att göra vad som är optimalt för organisationen.\textsuperscript{42}

Ett ökat behov av övervakning och kontroll inom organisationer kan ses som en förlängning av det ökade antal relationer som präglas av transaktioner. Organisationer är generellt utsatta för så mycket information och osäkerhet att de aldrig kan bli helt styrda av marknadsmechanism.\textsuperscript{43} Som konsekvens av detta har en ökning av klanmekanismen skett och agerat complement. I takt med att instabilitet, heterogenitet och rörlighet också har ökat inom organisationerna så är inte heller klanmekanismen tillräcklig och en ökning av byråkratiska mekanismer, såsom kontroll och övervakning har skett enligt Ouchi.\textsuperscript{44}

En byråkratisk organisation drivs enligt ett hierarkiskt system med övervakning, utvärdering och fasta direktiv. Varje överordnad måste ha tillgång till standards som denne kan jämföra en anställds uppförande eller produktion. Anställda ser dessa standards som rättvisa så länge som de tror att de innehåller en förnuftig tolkning om hur prestation skall mätas.\textsuperscript{45} Byråkratistyrning kan komma att falla när uppdraget är unika eller av någon anledning osäker, då blir det omöjligt att mäta utfallet av en individs prestation via de representerade standardernas.\textsuperscript{46}

Enligt Ouchi är klanmekanismen som effektivast när det råder höga nivåer av osäkerhet i prestationstvärdering. Den är upphävd på sociala relationer och de anställda utgår från att den överordnade kommer att fördela belöning rättvist.\textsuperscript{47} Om inte de anställda skulle lita på deras överordnades omdöme så skulle de begära exempelvis fackligt skydd och på så vis skulle transaktionskostnaderna öka.

Klanstyrning har ett system av auktoritet men skiljer sig från byråkratistyrning i den meningen att den inte behöver en utpräglad granskning och utvärdering. Instället sker prestationbedömning genom avläsning av diskreta signaler kollegor emellan och som inte kan översättas till tydliga, verifierbara mått.\textsuperscript{48} Gemensamma normer och värderingar skänker harmoni bland intressen genom att det tar bort möjligheten för opportunistiskt uppförande. Om alla anställda i en organisation har blivit utsatta för provanstållning eller en annan period av någon form av socialisation kommer de dela personliga mål som samtidigt är kompatibla med

\textsuperscript{42} Ouchi, W. s. 132
\textsuperscript{43} Ouchi, W. s. 139
\textsuperscript{44} Ibid
\textsuperscript{45} Ouchi, W. s. 134
\textsuperscript{46} Ouchi, W. s. 135
\textsuperscript{47} Ibid
\textsuperscript{48} Ouchi, W. s. 137
organisationens mål. Baserat på detta tillstånd kommer mätning av prestation att vara överflödigt då anställda automatiskt arbetar mot de mål som organisationen har.⁴⁹

Ouchi och Jaeger (1978) har undersökt industriella organisationer som har påvisat klanstyrning. I dessa organisationer visade det sig också att varianten av sociala mekanismer reducerade skillnaderna mellan individuella och organisationens mål och frambringat en stark känsla av tillhörighet bland de anställda. ⁵⁰ De industriella organisationer som beskrivs ovan är typiska inom högtekologiska branscher där team är vanligt förekommande och på grund av den snabba teknologutvecklingen så är den individuella prestationen odefinierbar.⁵¹

Ouchi påpekar att ultimata förhållanden för användningen av en ren marknad-, byråkrati eller klanmekanism är ovanliga.⁵² I vår undersökning studerar vi organisationer som kännetecknas av just hög förändringshastighet och svårigheter att mäta individuella prestationer. Enligt Ouchi kan detta försöva försöka att implementera en kontrollmekanism, och modellen, med sin hänsyn till olika förhållanden och situationer är därför lämplig att använda i studiens analys.

2.3 Horisontell styrning


Team utgör en horisontell styrningsmekanism då medlemmarna i teamet "övertygas" att tänka som chefer genom att delegeras ansvar, och utför därmed en självkontroll av gruppens arbete.⁵⁵ Ömsesidig anpassning är en förutsättning i komplext kunskapsarbete, exempelvis vid arbete i team genom informellt informationsutbyte, och därmed en viktig komponent i

---

⁴⁹ Ouchi, W. s. 138
⁵¹ Ouchi, W. & Jaeger, A. s. 136
⁵² Ouchi, W. & Jaeger, A. s. 140
⁵³ Rennstam, J. s. 37
⁵⁴ Rennstam, J. s. 38
⁵⁵ Rennstam, J. s. 40
horisontell styrning. Professionell kontroll innebär att anställda, på grund av sin utbildning, erfarenhet och/ eller påverkan av jämlikar och yrkesnormer kontrollerar sig själva och varandra.56

Rennstam argumenterar för att dessa horisontella styrningsteorier är mer relevanta för kunskapsintensiva företag, men inte tillräckliga för att förklara hur styrningen går till i praktiken. Han hävdar också att dessa teorier har ett för starkt ledningsfokus och trots allt syftar till att chefer i slutändan ska kunna kontrollera den horisontella styrningen.57 Som tillägg till denna teoretiska grund använder han därför begreppet ”peer reviewing” (”jämlike-granskning”) som en viktig styrmekanism där de anställda i hög grad sköter kontrollen av varandra och det gemensamma arbetet.

Peer reviewing syftar till att skapa förståelse kring hur horisontell styrning fungerar i praktiken och Rennstam visar på fyra olika typer som förekom på det telekom-företag hans avhandling studerade: formell granskning (exempelvis planerat utvecklingsmöte med utvärdering av projekt), ”managed” granskning (exempelvis intranät med rapportering av fel/ projektstatus), konferens med kollegor (exempelvis möte med syfte att skapa idéer) och konsultation (t.ex. informellt möte, diskussion mellan kollegor).58

Vi anser att detta resonemang är en intressant motpol till den dominerande styrningsforskningen där chefen ofta är den som styr den anställda. Med tanke på sitt ursprung i forskning på företag som på många sätt liknar de vi studerar, är denna teoretiska synvinkel intressant för vår analys.

2.4 Tight/ loose kontroll

Merchant & Van der Stede utvecklar ett resonemang som liknar Ouchi och menar att det finns tre olika typer av kontroll: resultatkontroll, kontroll av handlingar och personal-/ kulturell kontroll. De olika varianterna har olika fördelar och är olika kostsamma att implementera och skiljer sig dessutom åt när det gäller vilken grad av styrning de kan utöva, som i modellen karaktäriseras som antingen tight eller loose.59

Det minst kostsamma systemet att införa är kontroll genom personal (jfr professionell kontroll) och kultur. Merchant & Van der Stede menar att detta system oftast skall tas i beaktning först, dels för att det inte är dyrt och dessutom innebär det relativt få skadliga sideeffekter. I små organisationer är det vanligt att endast ha denna typ av kontrollsystem. Ett av problemen med

56 Rennstam, J. s. 41
57 Rennstam, J. s. 47
58 Rennstam, J. s. 189
kontroll av personal/kultur är att systemet endast är tillräckligt om de anställda vet sina roller i företaget, är motiverade nog att presterar utan ytterligare uppmuntran från ledningen och har en organisationsstruktur som är tillfredsställande. Det är sällan alla kriterierna är uppfyllda och då krävs komplement av andra kontrollformer.₆⁰


Det är viktigt att ta hänsyn till nyckelfaktorer för framgång när en organisation skall bestämma var man skall utöva töj kontroll. För exempelvis ett flygbolag är det en nyckelfaktor att alla flyg utnyttjas till maxkapacitet och därmed blir det viktigt att utöva töj kontroll på platsåtgången på varje flygning och i förlängningen de aktiviteter i organisationen som påverkar det resultatmåttet.₆⁴

₆⁰ Merchant, K. & Van der Stede, W. s. 221
₆¹ Merchant, K. & Van der Stede, W. s. 222-223
₆² Merchant, K. & Van der Stede, W. s. 223-224
₆³ Ibid
₆⁴ Ibid
Vidare menar Merchant & Van der Stede att kostnaden för att införa **tight** kontroll bör beaktas och även vilka sidoeffekter införandet får. Om en organisation vill införa **tight** kontroll av handling så är en möjlig kostsam sidoeffekt att det kommer ta mycket tid från toppledningen och då behöver organisationen ställa sig frågan huruvida det är värt att använda sig av systemet.⁶⁵

Som nämns ovan påverkar **tight** kontroll av handlingar ofta kreativiteten negativt enligt denna teori. Merchant & Van der Stede menar att det är riskabelt att använda sig av det systemet i en innovativ organisation. Problem med en **tight** resultatkontroll är att den är svår att genomföra då marknaden förändras snabbt och det blir då svårt att sätta adekvata mål samt använda sig av rätt mätinstrument för att uppnå dessa mål.⁶⁶

Eftersom styrning av kreativa företag ofta associeras med en långt gången frihet i arbetet, en **loose** kontroll, anser vi modellen vara användbar och intressant att applicera på våra fallföretag. Dessutom ser vi en intressant infallsvinkel i att applicera begreppen **tight**/**loose** på den senare skolan av styrningsteorier som i denna studie representeras av Rennstams **permeating**

2.5 Ledare i en kreativ organisation

2.5.1 Ledarens roll

Med tanke på vår ledarskapsvinkel på uppsatsen behöver vi utgå från tidigare forskning rörande ledarskap i kreativa organisationer. Jan Rollof ägnar sin bok **Ledarskap för kreativitet** åt att fokuserat studera ledarens roll i innovativa företag. I följande stycke sammanfattas de centrala delarna av hans forskning.

En ledare av en kreativ organisation ska, enligt Rollof, inte bara driva förändring utan även se till att förändringarna genomförs smidigt och på ett enkelt sätt accepteras i organisationen. Genom att skapa en stark framtidstro i tider av förändring förmedlas rätt drivkraft och fokus till medarbetarna. Att som ledare inte satsa på utveckling och kreativitet kan innebära en risk i sig då en stagnerande utveckling och utebliven innovation kan leda till en minskad konkurranseffekt. Processer som bygger på kreativitet är svårkontrollerade och en för **tight** kontroll leder ofta till en trögare och mindre flexibel process.⁶⁷

I innovativa projekt är det viktigt att som ledare tydligt göra klart hur ansvaret organiseras och fördelas eftersom forskning visat att personligt ansvar ökar viljan att deltaga i nysatsningar

---

⁶⁵ Merchant, K. & Van der Stede, W. s. 225
⁶⁶ Ibid
⁶⁷ Rollof, J. s. 67
och experiment. För att minimera risken av oväntade konsekvenser är det viktigt att diskutera möjliga utfall och samtidigt förbereda sig på mindre lyckade utfall.\textsuperscript{68}

Rollof menar att en ledare har stor del i medarbetares individuella bidrag och engagemang. Nya idéer och kreativa förslag kommer ofta spontant om drivkraften är den rätta. En betydande faktor som avgör anställdas vilja och mängd kreativa idéer, är på vilket sätt nya idéer och initiativ mottas av organisationens ledare. Det är viktigt som ledare att inspirera och uppmuntra till initiativ och kreativitet men även vara klar och tydlig med att alla förslag inte går att realisera. Ett avslag ska vara entydigt men delges med konstruktiv och positiv kritik enligt Rollof. Många idéer som utvecklats till framgångsrika innovationer i slutändan har fått många avslag på vägen. Att säga nej till förslag är ett dilemma, då en ledare för kreativitet ska kunna inspirera sina medarbetare att komma med nya idéer och sedan samtidigt behöva ge avslag till en del. Att diskutera varje nytt förslag ger tankeanknytningar och grund till att nya idéer som kommer upp och inspirerar.\textsuperscript{69}

En förutsättning för att som ledare kunna driva ett kreativt företag behövs en förmåga att kunna behandla risker på ett personligt plan. Rollof menar att kreativa miljöer är i behov av en styrning med mindre betoning på kontroll. Det är en omöjlighet att som ledare ha hundra procentig kontroll på allt i nyutvecklingsprocesser. Att som ledare vara otrygg och visa på mindre tillit till medarbetarnas omdöme och färdigheter smittar av sig på hela organisationen. Att som ledare istället vara trygg i sig själv och visa på stort tillit till sina medarbetare är i kreativa miljöer ett mer användbart verktyg än kontroll.\textsuperscript{70}

Ju flera försök ett företag gör desto större blir möjligheterna för dem att få fram en lyckad produkt. För att som anställd kunna bli inspirerad och våga göra många försök krävs att även mindre lyckosamma försök behandlas på ett bra sätt av ledningen. Genom att utvärdera varje satsning och föra en konstruktiv och öppen diskussion med medarbetarna och på så sätt använda mindre lyckade satsningar till lärande är ett viktigt element i kreativa organisationer.\textsuperscript{71}

2.5.2 Ledaregenskaper

Att utröna om de finns några speciella egenskaper en ledare bör ha för att främja kreativitet är enligt Rollof en svår uppgift. Han och många med honom, menar också att olika situationer och verksamhetsområden kräver olika ledarskapskvalitéer och egenskaper. I detta stycke presenteras
de viktigaste och mest allmänna egenskaperna en ledare av kreativitet och innovation bör ha enligt Rollof.

Nykikenhet behövs för att kunna inspirera och tända andras kreativa glöd. Tillsammans med nyfikenhet krävs också ett utpräglat engagemang och personligt intresse för verksamheten. Nyfikenhetens drivkraft är en nödvändighet för att kunna åstadkomma det som krävs för kreativitet och nytänkande. Mod är också en önskvärd egenskap för att hantera motstånd och kritik ifrån omgivningen, att våga tänka annorlunda. Ledarens mod består av att leda i osäkerhet och acceptera att aldrig ha fullständig kontroll. Våga misslyckas, fortsätta att ta risker och fortsätta ifrågasätta och experimentera är andra förutsättningar för framgångsrikt ledarskap av innovation.72

En ledare av kreativitet behöver ha förmågan att inspirera och motivera sina medarbetare att använda sin spontana idérikedom och skaparkraft och få dem att genomföra speciella arbetsinsatser. Ledaren måste kunna hantera motstridiga ståndpunkter och omständigheter och få dem att samverka och bevara fokus på långsiktiga mål både hos den enskilde individen och organisationen i sin helhet. Det är inte lätt att i kreativa miljöer kombinerar fokusering och flexibel frihet. Ledaren behöver ha ögonen på nuet och samtidigt ha stort fokus på framtiden.73

En svår gränsdragning är huruvida ledaren ska vara kreativ själv eller inte. För att personen i fråga ska kunna se och uppskatta potentialen hos en idé behöver personen själv vara kreativ menar Rollof. En kreativ person med vild fantasi tenderar att lättare bli entusiastisk och uppskatta potentialen i en ny tanke och energin i en vision, även om det inte är personen själv som kommer med idéerna. En alltför kreativ chef kan dock hämma och reducera svängrummet för medarbetarnas idéer och det uppstår en obekväm konkurrens mellan ledaren och de anställda.74

Eftersom vår studie har ett starkt ledarskapsfokus är Rollofs diskussioner i hög grad intressanta för uppsatsens syfte. Den diskuterande karaktären i Rollofs teori passar även vår kvalitativa metod. Vi ser dessa diskussioner som intressanta teoretiska bidrag som kan fungera stödjande för att stärka de observationer som görs och jämföra eventuella skillnader.

72 Rollof, J. s. 120
73 Rollof, J. s. 122
74 Rollof, J. s. 124
2.6 Stabiliserare och Destabiliserare

Den karaktäristiska styrningsproblematiken i innovationsintensiva företag som vi presenterar i den teoretiska referensramen, där stabilitet måste balanseras mot flexibilitet med ledarskapet i fokus, illustreras sammanfattande i Mats Sundgrens avhandling med modellen Stabiliserare/Destabiliserare\textsuperscript{75}.

Stabiliteten i projekt, planering och hård kontroll måste vägas av mot en mer dynamisk, friare och oförutsägbar sida i organisationen för att maximera den organisatoriska kreativiteten och det är chefernas uppgift att balansera dessa sidor mot varandra. Sundgren använder modellen i sin avhandling som studerar läkemedelsföretag och hävdar att de studerade företagen har en slagsida mot sina stabiliserare, och kväver därför i viss mån det kreativa inslaget i verksamheten. Som exempel har han empiriska observationer som visar att det studerade företaget har en alltmer standardiserad forskningsverksamhet som bygger på formella projekt. Han menar att de ökade kraven på kostnadseffektivitet och produktivitet och dess lösning ”projektifiering” ofta motverkar kreativitet.\textsuperscript{76} Han är dock tydlig med att båda sidorna i modellen är nödvändiga och att modellen på inget sätt ifrågasätter behovet av stabiliserare.\textsuperscript{77}

I modellen beskrivs organisatorisk kreativitet utifrån två komponenter, \textit{core} och \textit{layer} creativity. Kärnan står för objektiv ”sanning” och kan exemplifieras med kunskap och erfarenheter kring ett forskningsobjekt som exempelvis en kemisk substans.\textsuperscript{78} Från kärnan ska denna kreativitet omvandlas till en mer socialt konstruerad, pragmatisk kreativitet där man försöker lösa

\textsuperscript{75} Sundgren, M. (2004) s. 112
\textsuperscript{76} Sundgren, M. (2004) s. 92
\textsuperscript{77} Sundgren, M. (2004) s. 112
\textsuperscript{78} Sundgren, M. (2004) s. 59
problem, förbättra processer och hitta nya användningsområden för det som utvecklats ur kärnan. Sundgren ger chefer en viktig roll i den senare delen av den kreativa processen, där man ofta exempelvis tar beslut om vad som är värt att arbeta vidare med etc.79

Då modellen innehåller en mängd olika aspekter och generella drivare av organisatorisk kreativitet anser vi den vara gångbar för att analysera företag även utanför läkemedelsindustrin och sammanfattar på ett bra sätt de övriga teoretiska bidragen. Omfånget passar även vår kvalitativa metod och induktiva ansats eftersom vi förhållit oss öppna till vilken empiri studien genererat. Dessutom är modellen fördelaktig eftersom den är väldigt konkret och med lättet kan appliceras på verkliga företeelser, vilket passar vårt syfte som är inriktat på att undersöka hur styrning sker i praktiken.

79 Sundgren, M. (2004) s. 60
3 Metod

Metodavsnittet innehåller vår utgångspunkt och de övergripande dragen och designen på vår studie. Vidare beskriver vi hur vi valt att samlar in och använda empiriskt material, hur urvalet har gått till och avslutar med en diskussion kring arbetets trovärdighet och källkritik.

3.1 Undersökningsdesign

För att kunna uppfylla arbetets syfte ansåg vi det vara nödvändigt med en fördjupad relation till våra studieobjekt. Ur den synvinkeln är fallstudie en lämplig undersökningsdesign där vi försökt generera ett omfångsrikt material genom att koncentrera arbetet på ett fåtal fall. Fördelarna med fallstudie som design rör också effektivitet, då vår tid i högsta grad har varit begränsad. För att öka generaliserbarheten av vår studie har vi valt att göra en multipel fallstudie på fyra organisationer som kan anses vara innovationsintensiva. Vår varierande access till organisationerna har dock gjort att vår studie antagit en komparativ design på de två organisationer, Gambro och BMC, som vi fått ändamålsenlig och rättvisande tillgång till. De två resterande fallen, där endast enstaka intervjuer har gjorts, har följaktligen använts som stödjande jämförelseobjekt där det något knapphändiga empiriska materialet ändå varit till hjälp i analysarbetet för att styrka resonemang och iakttagelser.

Att studera flera fall innebär en replikation i undersökningen och med denna komparativa design på fallstudien höjs sannolikt kvaliteten på studiens resultat och slutsatser. Jämförelselogiken som en komparativ design bygger på; att ett socialt fenomen bättre kan förstås om den jämförs utifrån flera kontrasterande fall, i kombination med att våra studieobjekt på många sätt är olika, anser vi därför ha stärkt vår studie. Som nämns i teoriavsnittet innehåller styrning en mängd olika situationsspecifika variabler, och genom att utföra studien med ett jämförande arbetssätt har vi kunnat behandla situationspåverkan på ett bra sätt.

Ett alternativ ur generaliserbarhetssynpunkt hade varit en tvärsnittsdesign, vilket ställt krav på en metod som möjliggjort kvantifiering av data. Detta ansåg vi vara oförenligt med vår problemformulering och vårt syfte och dess önskade förståelse. Ambitionen har istället varit att utnyttja både variationen mellan de olika fallen och det mer djupgående materialet från våra två huvudfall för att kvalitativt kunna analysera likheter och skillnader.

80 Bryman, A. & Bell, E. (2005) Företagsekonomiska forskningsmetoder s. 77
82 Bryman, A. & Bell, E. s. 78
83 Bryman, A. & Bell, E. s. 74
84 Bryman, A. & Bell, E. s. 66
3.2 Studiens ansats

Teorier rörande styrning i allmänhet, och styrning av kunskapsintensiva företag i synnerhet, innehåller till stor del komplexa aspekter som inre motivation, organisationskultur och interaktionen mellan människor. Därför ansåg vi att studiens ansats bör rikta in sig på en förståelse av studieobjekten, och arbetet har följaktligen utförts ur ett tolkningsperspektiv. En mer positivistisk syn på studien hade riktat in sig på en förklaring av studieobjektens styrning. Som den teoretiska referensramen visar kan styrning svårligen förklaras enligt ett sådant naturvetenskapligt angreppssätt och vi anser därför att en tolkande ansats och förståelse för fenomenet har varit ett optimalt sätt att utföra studien på.

Analysen har utgått ifrån empiri i form av primärdatal från kvalitativa intervjuer genomförda på fyra organisationer. Denna empiri har sedan varit grunden för teoretiska tolkningar och slutsatser. De använda teorierna och den tidigare forskningen har därmed använts som ett hjälpmedel för att tolka empirin, snarare än en grund att bygga en hypotes på och studien har därför ett starkt inslag av induktiv metod. Studien saknar dock inte deduktiva inslag eftersom författarnas förståelse och tolkning rörande styrning av innovativa företag har påverkat exempelvis datainsamlingens utformning. Med tanke på den induktiva utgångspunkten men med användande av teorin i en iterativ arbetsprocess kan studien följaktligen anses vara utförd med en abduktiv metod. För att maximera kvaliteten på det insamlade materialet var denna abduktiva ansats optimal, eftersom vi då kunnat vara öppna för all empiri, men samtidigt haft i åtanke vilka frågor som varit särskilt viktiga för analys av styrningen av innovationsarbetet.

3.3 Analysnivå

I vårt arbete har vi koncentrerat oss på forsknings- och utvecklingsavdelningar och individer som är inblandade i innovationsarbete och interaktionen mellan chef, underordnad och team. Eftersom vår förhoppning har varit att i någon mån kunna generalisera resultaten av studien har vi förhållit oss kritiska till vad som är representativt för grupper respektive enskilda individers tolkningar.

---

85 Bryman, A. & Bell, E. s. 29
86 Kärreman, D. Metodföreläsning [2008-04-03]
87 Bryman, A. & Bell, E. s. 79
3.4 Kvalitativa och kvantitativa data


3.5 Metod för datainsamling

3.5.1 Semi-strukturerade intervjuer

Datainsamlingen för studien har i huvudsak genomförts med semistrukturerade intervjuer. Eftersom ämnet styrning innefattar interaktion mellan människor och deras uppfattningar och konstruktioner av verkligheten, behövdes ett ostrukturerat inslag för att fånga eventuella tolkningar och uppfattningar som svårligen kunde förutses. Det tolkande perspektivet i vår studie har således gjort det uteslutet att genomföra en strikt strukturerad datainsamling.

Då vår studie har varit tidsbegränsad har vi också sett fördelar med intervjuer eftersom dessa på ett relativt effektivt sätt gett en hög täckning, vilket innebär att de har genererat information ifrån flera personer i varierande situationer.

3.5.2 Intervjuernas genomförande

Intervjuerna har genomförts med användandet av en intervjuguide med ämnen som vi på förhand har ansett vara relevanta för problemformuleringen. Fokus har dock legat på

88 Bryman, A. & Bell, E. s. 106
89 Bryman, A. & Bell, E. s. 40
90 Bryman, A. & Bell, E. s. 297
91 Bryman, A. & Bell, E. s. 385
intervjupersonerna och vad de har ansett vara viktigt och velat beskriva. Intervjuguiden har skickats till respondenterna innan intervjuutgångarna för att skapa en förståelse kring studiens syfte. Dessutom har vi sett fördelar med att respondenterna i viss utsträckning kunnat tänka igenom de studerade aspekterna och vad som ska sägas under det följande intervjuutgångsfallet. Intervjuerna har gjorts på plats hos studieobjektet med samtliga författare närvarande för att skriftligt dokumentera intervjun och analysera informationen. Metodlitteraturen pekar på nödvändigheten av att kvalitativa forskare själva befinner sig i den sociala verkligheten som man ska studera, för att “teoretiskt koda” den empiri man stöter på. I vårt fall har det inneburit att datainsamling och analys i viss mån skett samtidigt och förhoppningsvis bidragit till den förståelse av studieobjektet vi eftersträvar i studiens ansats.

Den främsta anledningen till att vi valt att dokumentera intervjuerna skriftligt istället för inspelning var förhoppningen att detta skulle leda till ett mer avslappnat och informellt samtal, vilket passade vårt tolkande synsätt. Det synsättet har också gjort att besöksintervjuer var en nödvändighet för att kunna fånga så många aspekter av intervjupersonernas svar som möjligt, till exempel kroppsspråk och tonläge etc. Att intervjuas respondenterna i sin arbetsmiljö såg vi också som en klar fördel eftersom intervjupersonen då uppträdde i sin yrkesroll, den roll studien ämnade undersöka, i en bekant omgivning.

3.5.3 Intervjuguidens utformning

Då vi har arbetat utifrån en problemformulering och teoretiska utgångspunkter vid utformningen av intervjuguiden är vissa frågor relativt specifika, och det deduktiva inslaget i studien har därmed i viss mån även påverkat intervjuernas utformning. I enlighet med vår övergripande abduktiva ansats har vi dock överlag varit flexibla i vårt intervjuarbete och försökt så långt som möjligt hålla frågorna öppna för att inte hindra intervjupersonerna från att uttrycka alternativa synsätt/ idéer. Frågorna är i hög grad fristaande ifrån varandra och ordningsföljden har anpassats efter intervjuutgångs situationerna för att intervjuguidens utformning i sig inte skulle tillföra ett oönskat strukturerat drag. (Se Bilaga 1 och 2.)

---

92 Bryman, A. & Bell, E. s. 363
93 Rosengren, K-E. & Arvidson, P. s. 331
94 Bryman, A. & Bell, E. s. 140
95 Bryman, A. & Bell, E. s. 369
3.5.4 Dokumentanalys

En liten del av materialet som presenteras i studien är hämtat ifrån företagens hemsidor och publika dokument som tryckt informationsmaterial. Detta material har uteslutande använts för beskrivningar av, och övergripande information om, de olika organisationerna som ingår i studien.

3.6 Urval


Samtliga sex intervjunpersoner har valts ut genom ett så kallat bekvämlighetsurval, vilket innebär att vi intervjuat personer som vi slumpmässigt kommit i kontakt med inom organisationerna. Den främsta anledningen till detta har varit vår begränsande tidsram. Bekvämlighetsurvalet har skett genom kontakt via den ovan nämnda hemsidan där endast en del av organisationernas medlemmar finns representerade och detta har förts med sig en avgörande konsekvens för studien; andelen intervjunpersoner i chefsställning är överrepreseerad. Detta

96 Bryman, A. & Bell, E. s. 124
väcker frågan kring huruvida urvalet är representativt och användbart för vårt syfte. En potentiell nackdel är alltså att forskares och utvecklarens syn på styrningen inte har kunnat analyseras på ett tillräckligt bra sätt. Något som talar för att urvalet trots allt är användbart är dels syftets ledrskapsfokus, samt det faktum att samtliga intervupersoner i chefsposition har lång erfarenhet av innovativa verksamheter och sannolikt har gett en relativt rättvis bild över anställda forskare och utvecklarens situation.

Intervupersonernas befattningar, ansvarsområden och plats i hierarkin skiljer sig åt men vi har dock för enkelhetens skull valt att benämnas dem som “forskare” och “chef”, väl medvetna om att denna kategorisering inte är fullständigt rättvisande.

3.7 Arbetets trovärdighet

3.7.1 Reliabilitet

I en kvalitativ studie syftar reliabilitetsdiskussionen dels till att klargöra i vilken mån undersökningen kan replikeras, extern reliabilitet, och dels hur samstämmigt författarna av studien tolkar det de ser och hör på fältet, intern reliabilitet. För att lyckas med det förstnämnda har vi strävat efter att genomföra samtliga intervjuer och kontakter på ett konsekvent sätt och under liknande omständigheter. För att maximera den interna reliabiliteten har vi diskuterat det insamlade materialet grundligt i direkt anslutning till intervjutillfällena.

3.7.2 Tillförlitlighet

Detta begrepp används som en kvalitativt anpassad variant av intern validitet, där tillförlitlighetsbegreppet tar hänsyn till att kvalitativa studier oftast har en syn på verkligheten som socialt konstruerad och att det därför inte finns någon objektiv sanning. Intern validitet handlar om huruvida slutsatser är förankrade i empirin och tillförlitligheten avser således hur pass acceptablata författarnas beskrivningar och tolkningar är. Vår ambition har naturligtvis varit att eventuella slutsatser ska vara starkt förankrade i våra observationer. För att inte riskera feltolkningar av vårt empiriska material har vi i efterhand validerat våra tolkningar hos respondenten för att på så sätt öka tillförlitligheten, om det uppstått situationer med särskilt kritiska diskussioner kring materialet. Exempelvis har vi säkerställt att det funnits möjlighet att i

97 Bryman, A. & Bell, E. s. 306
efterhand kontakta respondenter via e-mail eller telefon för att komplettera svar och ställa ytterligare frågor.

3.7.3 Extern validitet och generaliserbarhet

Att göra en fallstudie med kvalitativa metoder ställer krav på eftertanke vid försök att generalisera resultaten av studien. Alla kvalitativa forskningsprojekt har ett potentiellt problem med generaliserbarheten eftersom urvalen i dessa studier tenderar att vara begränsade till ett fåtal objekt och vår studie är inget undantag. Resultaten ska användas till att generera teori snarare än att beskriva en viss population. Redan på förhand har vi utgått ifrån att mycket av det material som studien genererar är specifikt för företag, individer och situationer och vi har därför iakttagit försiktighet vid slutsatsformuleringen. Särskilt specifikt för de företag vi studerat är att samtliga bedriver sitt innovationsarbete utifrån hårdare regler från exempelvis statliga myndigheter som läkemedelsinspektioner i olika länder, vilket i hög grad styr utvecklingen av nya produkter. Detta medför en naturlig problematik kring huruvida studien är relevant för kreativa företag som arbetar under betydligt friare villkor.

3.8 Källkritik

3.8.1 Intervjuareffekt

Trots att vår roll i intervjusituationerna medvetet har varit så marginell som möjligt finns det en risk att respondenterna i någon utsträckning har påverkats av vilka vi som författare är och vad syftet har varit. Metodforskningen kan inte påvisa några säkerställda eller generella samband när det gäller intervjuareffekter, men pekar på vikten av att ha denna diskussion i åtanke vid analysen av intervjumaterialet. Att vi har besökt studieobjekten som unga studenter utan någon större insyn eller kunskap om verksamheten, kan exempelvis ha lett till förenklade resonemang i de givna svaren. Det faktum att vi genomfört intervjuer genom besök gör också att det finns en risk att vår närvaro i sig har påverkat svarens karaktär. Vid en personlig intervju, kontra en mer anonym enkät, tenderar respondenter att hålla inne med känslig information i större

98 Bryman, A. & Bell, E. s. 306
99 Bryman, A. & Bell, E. s. 320
100 Bryman, A. & Bell, E. s. 157
utsträckning\textsuperscript{101}. Vi anser dock att uppsatsens ämne, som är av relativ okontroversiell karaktär, är det främsta argumentet för att intervjuareffekter inte påverkat studien i någon större omfattning.

3.8.2 Beroende- och Tendenskritik

I vår studie blir denna aspekt särskilt viktig eftersom vi intervjuat personer i olika maktpositioner (till exempel forskningschef och forskare), och de positionerna kan i viss mån ha påverkat svaren i vår undersökning. Tendenskritiska frågor som är relevanta för denna studie är framförallt huruvida social önskvärdhet\textsuperscript{102} har påverkat respondenterna. Som exempel har vi upplevt att personer i ledande ställning i stor utsträckning svarar på frågor kring ledarskap med ord som överensstämmer med den gängse bilden av en bra ledare (till exempel lyhörd, deltagande etc.). I sin starka roll som företrädare för hela organisationen är man också ytterst försiktig med att uttrycka negativa åsikter om innovationsklimat etc. Även chefer befinner sig i en beroendeställning till bland annat ägare och högsta ledningen. Den rollen kan ha påverkat intervjuerna i den mån att respondenter i chefsställning intuitivt beskriver sitt ansvarsområde som väldigt viktigt, tillräfftalagt, väl fungerande och kontrollerat. För en respondent längre ned i hierarkin gäller samma resonemang, där man knappast är benägen att vara alltför kritisk i en enstaka intervju situatioon med personer utifrån. Problematiken ligger naturligtvis i att det inte med säkerhet går att avgöra vad som är svarsskevhet eller uppriktigt svar och vår utgångspunkt har varit att intervjupersonerna svarat så uppriktigt som möjligt. Det viktiga med denna källkritiska diskussion är istället att en avvikelse från ett förväntat svar, kan ges ett större utrymme och blir särskilt intressant för studiens syfte.

\textsuperscript{101} Bryman, A. & Bell, E. s. 162
\textsuperscript{102} Bryman, A. & Bell, E. s. 158
4 Analys

Analysen utgår ifrån den empiri som vår studie genererat. Avsnittet är indelat i ämnesområden som alla visat sig vara viktiga i innovations- och styrningsfrågor. Empirin analyseras utifrån relevanta delar av den teoretiska referensramen och diskuteras samtidigt grundligt utifrån vår synvinkel.

4.1 Innovationsklimat

4.1.1 Team-arbete och informationsspridning


Utvecklingschefen på Gambro stärker den bild av organisatorisk kreativitet som vi presenterar i studiens inledning. Han menar att lyckosamma samarbeten innebär att ”ett plus ett är lika med tre” och beskriver den debatt som de krossfunktionella teamen, bestående av individer med varierande bakgrund, befattning, synsätt och idéer, ger upphov till som ”het men konstruktiv”. Som förslag på vad som kan förbättra innovationsklimatet nämner han också en snabbare och förfinad kommunikation inom teamen. Forskaren på BMC antar en odelat positiv syn på team och samarbete, och säger uttryckligen att ”om jag vore chef hade jag ändrat till mer teamwork direkt”. Han säger dock samtidigt att samarbete mellan forskarna ändå sker i hög grad genom informella diskussioner och utbytande av idéer och till viss del genom att man hjälper varandra med praktiskt arbete. På Gambro beskriver forskningschefen det absolut första stadiet i
utvecklingen, innan en idé omvandlas till ett projekt, som extremt fritt och präglad av spontana och informella diskussioner kollegor emellan. Han berättar dessutom att företaget, i samband med en ombyggnation, nu arbetar i ett öppet kontorslandskap och menar att det innebär en trevligare och roligare arbetsplats. Han anser dock samtidigt att den främsta anledningen till att använda ett öppet kontorslandskap är av utrymmesmässiga skäl, och säger att det ökade samarbetet och diskussionen en sådan miljö ger upphov till inte alltid innebär ett effektivare arbete. Detta är enligt oss ett exempel bland flera, där cheferna som ingår i studien talar om vikten av effektivitet och där vi utläser en syn på styrningen som en avvägning mellan frihet och effektivitet.


En betydelsefull observation att beakta är dock det faktum att en stor del av samarbetet kan anses vara strukturerat, exempelvis genom att chefer har sammansatt lämpliga team med en uttalad projektledare. Det argument som Rennstam framför angående det starka ledningsfokus som präglar tidigare horisontella styrningsteorier blir därför relevant. En möjlig tolkning blir att
team- och samarbetet, förutom peer reviewing även ger upphov till styrningsmekanismer där ledningen är involverad.

Forskaren på BioInvent menar att "team spirit" är en nödvändighet i ett mindre företag och att det betydande interna samarbetet har skapat en kultur där det är uttalat så att alla arbetar för företagets bästa i första hand och ibland åsidosätter sina egna specialintressen för detta ändamål. En naturlig tolkning blir att samarbetet och dess sociala mekanismer har minimiserat divergensen mellan organisationens och individernas mål, vilket därmed också ger upphov till en tight klanstyrning enligt Ouchi och Jaegers modell. Vi kan därför anta att även samarbete på de övriga studieobjekten sannolikt bidrar till klanstyrningsmekanismer, om än i varierande grad. I fallet BMC måste vi dock i detta sammanhang förhålla oss kritiska till den tävlingsinriktade och självständiga miljö som trots allt beskrivs. Det finns en möjlighet att de starka individuella målen som vetenskapliga artiklar etc., förhindrar klanmekanismer att utöva en tight styrning i en sådan organisation.

4.1.2 Konflikter

Forskningschefen på Gambro uttrycker att det är "högt i tak" för personliga åsikter att lyftas fram och meder att i vissa fall kan meningsskiljaktigheter råda. Vid ett flertal tillfällen påpekar han även betydelsen av att kommunicera väl och ha kontinuerliga dialoger, både anställda emellan och mellan chef och underordnade.

Utvecklingschefen på Gambro menar även han att konflikter kan uppstå och anser det vara positivt och till och med nödvändigt för att generera idéer. Ett vanligt exempel på när en konflikt däremot fått negativa konsekvenser har varit när en specialiserad forskare, som är djupt engagerad i sitt jobb, fått andra direktiv och behövt lägga om sin forskning till viss del. Utvecklingschefen påpekar att det är omöjligt att tillgodose allas behov som chef men att han försöker att inte "döda kreativiteten".

Forskaren på BMC anser att diskussioner kollegor emellan och mellan forskare och chef kan leda till konflikter men att detta är nödvändigt för att driva idéer framåt och att konflikter kan ses som något positivt. Det skiljer sig däremot bland forskare från andra länder som är vana vid ett mer hierarkiskt ledarskap där man inte ifrågasätter sin chef, och i viss mån är konfliktradda. Han poängterar även att han hade velat se en mer prestigelös arbetsplats där forskarna vill bidra med sin kunskap och vågar ha fel. Enligt honom har det hänt att forskare modifierat sina resultat om de inte överensstämmer med det önskade utfallet, vilket också bekräftas av forskningschefen. Vår tolkning blir att ovanstående situation uppkommer på grund av en stor konfliktradsla eller rädska för att forskningen ska ha varit förgäves. Vi kan dra paralleller mellan det resonemang
forskaren på BMC för och Rollofs teorier om att ett personligt ansvar ökar viljan att deltaga i nysatsningar och experiment. Rollof pekar påvikten av att delegera ansvar i innovativa projekt för att öka engagemanget för de anställda.

Jolifes forsknings- och utvecklingschef menar att det inte finns några konflikter inom företaget. En naturlig tolkning vi gör är att de övriga, som i viss utsträckning uttryckt ett positivt samband mellan konflikter och kreativitet, har gjort det med en syn på konflikter som en hetsig men konstruktiv debatt. Chefen på Jolife väljer uppenbarligen en mer konventionell tolkning av konflikter som något negativt och nedbrytande, vilket ger en antydan om att konflikter antagligen endast påverkar innovationsklimatet positivt i viss utsträckning.

Vidare anser Rollof att det är viktigt som chef att diskutera oväntade konsekvenser som kan leda till oönskade utfall. Forskningschefen på BMC har en ambition att arbeta enligt dessa former och en ökad kommunikation som i vissa fall kan leda till konflikter kan enligt Rollof öka kreativiteten då de anställda inte är rådda för att vara ärliga och komma med andra förslag än vad chefen ursprungligen har tänkt sig. En tolkning vi gör på det faktum att forskningschefen på BMC förespråkar upprätthållning och ärlighet även vid negativa situationer skulle därmed också innebära att konflikter kan påverka kreativiteten positivt. Vi utgår dock ifrån att detta endast gäller i en viss utsträckning och endast om de inblandande kan hantera konflikterna på ett konstruktivt sätt, vilket vi förutsätter att de som leder verksamheten.

Vi tolkar situationen som forskaren på BMC beskriver i enlighet med Sundgrens teori om organisatorisk kreativitet där densamma menar att oavsett om det är en enskild individ som kommer på en idé så förekommer det alltid samarbete med andra i företaget. Av ovanstående resonemang finner vi att det är viktigt att forskare vill och vågar bidra med sina idéer för att driva på den organisatoriska kreativiteten. Dessutom tycks det vara viktigt att den individuella prestige eller rädsan för konflikter inte tar överhanden och stryper kreativiteten genom att man som anställd inte vågar uttrycka idéer som kan vara motsträviga eller senare visa sig vara felaktiga.

Ur ett styrningsperspektiv är det därmed viktigt att destabiliserare, som exempelvis informationsspridning och diskussion, och styrningsmekanismer som accepterar en viss grad av konflikter, bidrar till en sådan innovationskultur.

4.1.3 Risk och misslyckanden

I samtliga intervjuer framgår det att det i början av innovationsprocesser finns en tämligen hög acceptans för misslyckanden. Gambros utvecklingschef menar att i första fasen av processen
sållas 90 procent av idéerna bort, vilket ses som något naturligt och nödvändigt för att få ett bra innovationsklimat. Att i ett senare skede i processen vara tvungen att stoppa ett projekt eller till och med dra tillbaka en färdig produkt ser han däremot som något förödande och mycket kostsamt för företaget. I detta resonemang får han medhåll av forskningschefen som menar att det på forskningsavdelningen finns stora möjligheter att individuellt titta på nya idéer och uppslag i de första faserna av forsknings- och utvecklingsarbetet. Denna frihet menar han inte bara finns på forskningsavdelningen utan han känner även personligen av ett stöd från ledningen att det är godtagbart att satsa på projekt som innebär ett stort risktagande. Forskningschefen nämner vidare att en alltför försiktig syn på risk och misslyckanden hämmer kreativiteten och räddsla för att misslyckas kan resultera i att man missar chansen att hitta en “en riktig kioskvältare”.

Misslyckanden beskriver som en naturlig del av en forskares vardag och forskaren på BioInvent pekar på att det inom läkemedelsbranschen är få idéer som realiseras till slutlig produkt. Detta finner vi stöd för i Rollofs teori om ledarskap för kreativitet, där han utvecklar resonemanget om risk och menar att ju fler försök ett företag gör desto större blir möjligheterna för att få fram en lyckad produkt. Rollof menar också att det är viktigt att mindre lyckade investeringar behandlas på ett bra sätt av ledningen. Detta stämmer väl överens med det stora förtroendet som forskningschefen på Gambro känner gentemot sin ledning, vilket han exemplifierar i att han inte känner räddsla för att emellanåt misslyckas med projekt som krävde stora investeringar på miljonbelopp.

Forskningschefen på Jolife instämmer i att det är viktigt med en stor acceptans vad det gäller misslyckanden inom organisationen men framhåller samtidigt att det syns tydligt vad ett misstag beror på. Ett misstag som uppkommer genom slarv är mindre accepterat än oförutsedda händelser. Upprepade misslyckanden av samma person ses som ett tydligt tecken på att det är mer än bara oförutsedda händelser som ligger bakom och han anser att det då är chefens uppgift att korrigerar den som är ansvarig.

På BMC menar forskningschefen även han att det är nödvändigt att tillåta och uppmuntra en stor frihet i forskningsarbetet. Han påpekar samtidigt att det är ytterst viktigt att misslyckanden kommer upp till ytan direkt. Under sin karriär har han upplevt tidigare beskrivna situation där forskare har ljugit om och modifierat sina provresultat. Han påpekar också att man inte kan mörklägga sina resultat i all evighet utan sankning kommer alltid fram och förespråkar därefter ärlighet bland dem som forskar för honom för att undvika att hamna i en sådan position. Han anser inte att personlig skuld är intressant och tycker därför inte heller att ”management by quilt” är eftersträvansvärt. Ärlighet anses alltså vara en viktig del av riskhanteringen genom att problem och misslyckanden snabbt blir uppmärksammade och kan lösas direkt och kostnaderna

Paralleller kan dras till Rennstams teori om peer reviewing. Att forskarna bedriver arbetet till stor del utan chefens närvaro tyder på ett stort inslag av denna typ av styrningsmekanismer, och utan exempelvis direkt övervakning för att förhindra misslyckanden. Forskningschefen menar också att forskarna tenderar att straffa sig själva hårdast vid misslyckanden, vilket vi tolkar som en form av professionell kontroll.

Rollof menar att en förutsättning för att en ledare ska kunna driva ett kreativt företag är att chefen har en personlig förmåga att behandla risker på avstånd. Till exempel styr forskningschefen på BMC med mindre kontroll i den bemärkelsen att han inte har möjlighet att närvara hela tiden och detta är en viktig faktor för att visa tillit till medarbetarna. Detta tror vi signalerar en känsla av trygghet till hela organisationen och får en mer positiv effekt på styrningen än vad kontroll och direkt övervakning hade haft.


Som våra observationer visar ses risktagande som essentiellt för genomgripande innovationer, "kioskvältare". Dessa innovationer är också de som ger mest inflytande på organisationer, antingen som konkurrensfördel för något av medicinföretagen eller som uppmärksamhet och uppskattning för BMC. Vi menar att fallföretagen i hög grad koncentrerar

4.2 Projektifiering

4.2.1 Projektarbete i fallföretagen

I samtliga fall beskriver chefer och forskare ett innovationsarbete som till största delen bedrivs i formella projekt. Gambro har exempelvis gjort en större omstrukturering där innovationsprojekt nu behandlas på ett i högsta grad systematiskt sätt under hela utvecklingstiden från forskningsavdelningen till den efterföljande utvecklingsavdelningen. Detta innebär bland annat uttalade och klara prioriteringar av projekten som ligger till grund för resurstilldelning. Företagets utvecklingschef talar om ett väldigt disciplinerat arbete där arbetsgången är konsekvent från ideer via förstudier, prototyper med budgetförslag till betaversioner och sluttester. Hela tiden utvärderas, granskas, omprioriteras och ibland avbryts arbetet. Detta så kallade tollgate system (se Bilaga 3) används också på forskningsavdelningen där ideer, efter att ha passerat de två första stadierna i systemet, omvandlas till formella projekt som systematiskt lyfts vidare i organisationen. Systematiken och standardiseringen av arbetet är enligt utvecklingschefen på Gambro en absolut nödvändighet för företaget då det innebär en överblick för ledningen och möjlighet att omfördela resurser till de projekten med mest potential. Dessutom menar han att projektformen skapar en intressant arbetsplats. Forskningschefen anser också systemet vara fördelaktigt och jämför även
med tidigare system då arbetet skedde “ad-hoc” och i hög grad styrdes av marknadsavdelningen. Enligt densamma innebar marknadsstyrningen, av ett i övrigt fritt arbete, ett alltför kortsiktigt tänkande och hämmade därmed kreativiteten som behöver ha ett mer långsiktigt tidsperspektiv.

Även på BMC arbetar man i en formell projektform, där en forskare ansluter till ett projekt med en projektledare som oftast är en professor, finansiering och en klar idé över vad projektet syftar till. Trots att verksamheterna i många och mycket skiljer sig åt, används en formell projektstruktur på ett likartat sätt. Studiens jämförelseobjekt bekräftar också denna bild, där forskningschefen på Jolife talar om en helt standardiserad arbetsgång, som vi anser överensstämma väl med den på Gambro. Forskaren på BioInvent anser att mycket av arbetet inte sker i en särskilt formell projektform och att arbetsgången varierar mellan olika projekt. Senare beskriver han dock en process där idéer som kommer allt längre i utvecklingen blir formella projekt, granskas och utvärderas av ett flertal kommittéer med expertis på viktiga områden. Det finns alltså skillnader rörande tidpunkt i utvecklingsarbetet när en idé omvandlas till ett formellt projekt, men det kan anses klart att samtliga organisationer i studien arbetar med formella projekt under större delen av utvecklingsarbetet.


Vår tolkning av användandet av formella projekt är att det av fallföretagen ses som en absolut nödvändig för ett effektivt innovationsarbete, något som forskningschefen på BMC också tydligt vidhåller. Utvecklingschefen på Gambro är av samma inställning och talar entusiastiskt om kombinationen av företagets formella projektstruktur och den systematiska utvecklingsprocessen med tolkiga systemet. Han berättar också att endast fem procent av
företagets forskning och utveckling är så kallad Blue Sky-forskning, det vill säga forskning som sker i extremt fri form och som inte går att systematisera inom tollgate-systemet. Utvecklingschefen menar att dessa forskare “antagligen ser på mig som en tyrann som dödar kreativiteten”. Ur detta uttalande kan vi sluta till oss att det finns potentiella risker att styrningen som projektformen ger upphov till påverkar den organisatoriska kreativiteten negativt.

Både forskare och chefer i studien talar dock samtidigt om en långt gången frihet i arbetet och beskriver forskare och utvecklare som självständiga i hög utsträckning, men tilllägger också att i princip allt de gör måste rymmas inom ramen för respektive projekt. Forskaren på BMC talar om en viss möjlighet att undersöka sidospår och forskningschefen på Gambro beskriver den första fasen i tollgate-systemet som väldigt fri där forskare i flera veckor tillåts undersöka och diskutera nya upptäckter utan någon egentlig formell kontroll av ledningen.

4.2.2 Projektformens styrmekanismer

En teoretisk tolkning vi gör på användandet av projektform är att det dagliga kreativa arbetet sannolikt styrs av de mer informella formerna av horisontell styrning och peer reviewing enligt Rennstams modell (till exempel diskussion mellan kollegor) eller av klanmekanismer enligt Ouchi (till exempel intresse, viljan att lösa problem och bidra). Vi kan dock också se en tendens till att organisationerna, ur ett mer övergripande perspektiv, styrs hårt av projektformen och dess mål, prioriteringar och planering. För detta resonemang finner vi stöd bland annat hos intervjuupersonerna på Gambro, som menar att parametrar som marknadspotential och budgetförslag påverkar arbetet med en idé redan i ett tidigt skede. Det faktum att företagets tollgate-system träder in relativt snabbt efter att en idé genererats, vittnar också om att den fortsatta innovationsprocessen präglas av en tight styrning som ett resultat av projektifieringen.

Denna styrning med sina klara mål, utvärderingar, arbetsdirektiv och resursfördelning anser vi kan översättas till former av resultatstyrning och/eller byråkratisk styrning. Sådana styrningsformer anses av många, exempelvis Ouchi, vara oförenliga med verksamheter där arbetet präglas av en hög osäkerhet. Men flera av fallföretagen vidhåller nödvändigheten av och fördelarna med en formell projektstruktur, inte minst med tanke på effektivitet, utvecklingstider och krav från finansiärer, ägare och statliga intressenter. I fallet Gambro måste vi självfallet beakta att organisationen som helhet är stor och där utvecklingschefen talar om en global forsknings- och utvecklingsorganisation. Detta faktum gör det möjligt uteslutet med något annat än ett systematiskt och formaliserat utvecklingsarbete. En betydelsefull observation blir då det faktum att man även på den relativt lilla forskningsavdelningen på Gambro med sina 22 anställda, arbetar med formella projekt i en egen systematisk process och också där tycks se
projektformen som ett överlägset sätt att arbeta. Vi finner det också intressant att man på BMC, som sällan är delaktiga i kommersialiseringsfaserna av innovationsprocessen, också ser fördelar med att arbeta i en formell projektform. En väntad observation på en organisation som är så koncentrerad på idéfaserna i innovationsprocessen hade enligt oss varit en betydligt mer informell struktur på arbetet. Vi menar att styrningen av innovationsarbetet, förutom att vara anpassad till att generera idéer, också tydligt är inriktad på att föra dessa idéer vidare i innovationsprocessen. Översatt till innovationsarbete enligt de fyra F-zonerna, skulle därmed projektifiering vara en viktig del av styrningen i Förbättra-zonen, där en stor tonviktn läggs på att strukturera och utvärdera vilka idéer och koncept som skapar mest värde för organisationen.

En vidare tolkning är att de formella projekten även kan utgöra en möjlighet att utöva en horisontell kontroll. Med detta menar vi utnyttjandet av även de två mer strikta formerna av per review; formella utvärderingsmöten och granskning av projektstatus via intranät och dylikt. På Gambro är detta särskilt tydligt där varje projekt utvärderas enligt ett intern prioriteringssystem, både på forsknings- och utvecklingsavdelningen. Forskningschefen på Jolife beskriver också ett system med formella utvärderingsmöten där beslut tas om projektens fortskridande. Forskaren på BMC anser att formell granskning av projekt sker sällan, men han förklarar också vikten av den årliga rapporten och utvärderingen över projektens status då den ligger till grund för vidare finansieringsbeslut av de engagerade finansiärerna.

Som redan visats ses samarbete av fallföretagen som en förutsättning för organisatorisk kreativitet och innovationsförmåga och för att stimulera samarbete använder man på alla företagen någon form av team, om än i varierande utsträckning. Vi ser en koppling mellan den formella projektstrukturen och team-arbete och tolkar det för att sätt att möjliggöra och strukturera det önskade interna samarbetet mellan forskare/prodututvecklare. Projektformen skulle därmed också bidra till att den organisatoriska kreativiteten rör sig från core till layer; det vill säga idéer omvandlas till värdeskapande aktiviteter för organisationen på ett effektivt sätt.

Utöver det interna samarbetet visar vår undersökning att en del av innovationsarbetet sker genom samarbete med externa partners som universitet, institut och andra organisationer som kan tillföra väsentlig kunskap. Forskningschefen på Gambro talar om vikten av kontakter med exempel universitet och att skapa nätverk i allmänhet, något som han också nämner som en möjlighet till förbättring av innovationsklimatet på företaget. Vår tolkning blir att projektformen skapar förutsättningar för att effektivt skapa värde ur den typen av samarbeten, då den möjliggör tydliga mål, ansvarsfördelning och en rimligt formell relation. Projektformen skulle därmed fungera ett stöd i Förnya-zonen, där organisationen är i stort behov av nya teorier, metoder och unik kompetens i innovationsarbetet.
Den långt gångna projektifieringen fungerar enligt Sundgrens modell som stabiliserare i organisationerna. Enligt Sundgrens tankesätt skulle därmed våra fallföretag ligga i riskzonen för att hämma den organisatoriska kreativiteten. Ur ett styrningsperspektiv måste det faktum beaktas som en tänkbar skadlig bieffekt. Ur ovanstående analys kan vi sluta oss till att projektformen medverkar till en *tight* kontrollkombination av både horisontell, byråkratisk och resultatinriktad styrning och de främsta argumenten för projektformen vi har tagit emot ifrån fallföretagen rör effektivitet; kortare utvecklingstider, bättre resursallokering och samarbete.

En tolkning vi därmed kan göra angående avvägningen mellan destabiliserare och stabiliserare är att våra fallföretag inte anser att den organisatoriska kreativiteten hämmas i någon betydande omfattning när man ökar tonvikten mot stabiliserare genom att arbeta i formella projekt i en standardiserad process. Projektformen bidrar samtidigt till destabiliserade som informationsdelning, nätverk och inre motivation i form av en intressant arbetsplan. En ytterligare iakttagelse rörande det faktum att projektken ger upphov till en viss byråkrati- och resultatstyrning är också att klanmekanismen och den horisontella styrningen således inte skulle vara tillräckliga för att ensamt styra innovationsarbetet i fallföretagen. Socialisationen av individerna och överensstämmelsen mellan organisationens och individernas mål är därmed inte heller fullständig. En tänkbar anledning kan vara personliga intressen av vissa kunskapsområden och projekt som inte alltid stämmer överens med de prioriterade projekten. Enligt Ouchi borde klanmekanismen i sig vara tillräckligt effektiva för att styra verksamheten i denna typ av organisationer men våra observationer tyder alltså på att ett eller flera komplement är nödvändiga för att maximera effektiviteten av innovationsarbetet. Detta stöds framförallt av Gambros *toligate* system och av intervjun med forskaren på BMC som uttrycker en positiv syn på en mer systematiserad innovationsprocess och resultatstyrning i form av exempelvis deadlines och fler beslutspunkter.

En viktig omständighet vi måste beakta är att inslagen av byråkrati- och resultatstyrning kan vara ett sätt för ledningen att utöva en *tight* styrning, som inte nödvändigvis upplevs som optimal för innovatöre. Vi anser dock att intervjunpersonerna i ledande ställning uttrycker en nyanserad bild där den kreativa friheten nämns i samma omfattning som behovet av att systematisera och rationalisera. Detta tolkar vi som en stor medvetenhet rörande avvägningen mellan *tight* och *loose*styrning och den potentiella faran med att öka inslaget av stabiliserare som medför en alltför *tight* kontroll. De komplementära styrningsformer och den styrtäthet som uppkommer genom formella projekt i innovationsarbetet tycks följaktligen, utifrån våra observationer, vara den mest lämpliga kombinationen för denna typ av innovationsarbete.
4.3 Budgetpåverkan


Forskningschefen på BMC menar även han att budgeten har en väldigt stor inverkan på arbetet. BMC skiljer sig från Gambro i det avseendet att det inte är ett vinstdrivande företag och verksamheten begränsas i hög utsträckning av hur mycket stöd avdelningen får från externa finansiärer. En mycket stor del av forskningschefens arbete går åt till att söka ekonomiskt stöd, vilket får till följd att budgeten bestäms av dels hur skicklig han är på att söka stöd, dels på hur
intressant ett visst projekt är för de externa finansiärerna. Om de inte tycker att forskningen uppvisar tillfredsställande resultat så stryps inflödet av pengar och projektet måste läggas på is. Här kan intressanta paralleller dras till Rollofs text om de fyra f-zonerna, där den sista zonen, Förvandla-zonen belyser vikten av att ha en finansiellt uthållig organisation när man i innovativa organisationer vill göra omvälvande upptäckter. Vill forskarna på BMC åstadkomma något utöver det vanliga skulle det, enligt Rollofs resonemang, vara viktigt att de känner stöd från en entusiastisk organisation som har tålamod och är medvetna om att det kan dröja en tid innan genombrottet i forskningen kommer.


4.4 Drivkraft

Gemensamt för både forskningschefen och utvecklingschefen på Gambro, likväl forskningscheferna på både Jolife och Bioinvent, är att alla är rörande överens om att den inre motivationen väger tyngre än motivation som monetär ersättning av olika slag. Forskningschefen på Gambro förklarar att drivkraften för honom är att förbättra livskvaliteten för patienter och att han har möjligheten att följa hela processen från idé till när en patient använder den färdiga slutprodukten. Han menar att om han förbättrar välbefinnandet för en enda patient så innebär detta en personlig tillfredsställelse och ger mening i det arbete han utför.

Dessa tankar om drivkraft och motivation stöds av Jolife där forskningschefen ser incitamentet att rädda liv som en viktig del av hans arbete. Han beskriver lönenivån inom den bransch han är verksam i som låg, snarare en hygienfaktor än motivationsfaktor. Enligt honom är den främsta motivationen bland de anställda forskarna och utvecklarna drivkraften att veta att företagets produkt räddar patienter från att dö av hjärtstopp. Forskningschefen på BioInvent resonerar likadant när han säger att det är hans brinnande intresse att göra nytt för människor med sin forskning och utveckling av medicin som motiverar honom.

På BMC skiljer sig drivkrafterna från de andra fallföretagen då både forskningschefen och forskaren motiveras utav andra personliga drivkrafter utöver de ovan nämnta. För forskaren måste en avhandling genomföras för att erhålla en doktorstitel och denna titel är viktig för en framtida karriär. Utöver denna ambition så uttrycker forskaren att han har en grundläggande nyfikenhet, en vetgirig inställning, som forskningen tillfredsställer. Forskningschefen förklarar att motivation för honom är att påverka och inspirera andra via sin forskning och exempelvis prestigen i att bli citerad slår högt. Han uttrycker att han har en fascination för vetenskap och att forskning är extremt viktigt för medicinbranschen. Vad som är gemensamt för de båda intervjupersonerna på BMC och utvecklingschefen på Gambro är att de alla menar på att de har en tävlingsinstinkt och att detta är ett viktigt karaktärsdrag för att vara verksam i den bransch de befinner sig i och att det genomsyrar arbetsprocessen.

En teoretisk tolkning vi gör gällande den inre motivationen som är ett genomgående mönster i våra fallföretag är kopplat till Sundgrens teorier om organisatorisk kreativitet. Vi anser att behovet av en kreativ arbetsmiljö har ökat för våra fallföretag i takt med omvärldens och intressenters krav. Enligt Sundgrens modell fungerar därmed den inre motivationen som en viktig destabiliserare. Detta tror vi kan vara en avgörande motvikt till de inslag av stabiliserare i form av byråkrati, projektifiering och planering som vår studie påvisar.

På BMC strävar forskarna efter en möjlighet till att utvecklas via sin forskning genom att lära sig kontinuerligt av sina forskningsresultat samtidigt som de får rådgivning av både kollegor och av respektive forskargruppchef. De har en möjlighet att forma sina arbetsuppgifter i den mån
att de kan föra en öppen diskussion med sina chefer och kan även styra arbetstiden så länge resultaten levereras i tid. När forskarna disputerar, eller när de ser sitt namn i tryck på en artikel som publiceras i en vetenskaplig tidning, får de en bekräftelse som på så vis motiverar dem att fortsätta forska och leverera lösningar. Detta kan även appliceras på forskningschefen på BMC som när han blir citerad eller ser sitt namn i tryck får en bekräftelse på att han har utfört en betydande handling, och detta framkallar en känsla av välmående och ger energi och mening att fortsätta forskandet.

Merchant & Van der Stede anser att det kan medföra en hög kostnad i innovativa företag att införa en tich kontroll i valet av kontrollsystem och att det i viss mån kan verka direkt skadande för den organisatoriska kreativiteten. I Gambro tolkar vi inte resultatstyrningen i detta avseende som tich eftersom den monetära belöningen i sig inte är någon motivationsfaktor för de anställda. Istället leder bonusen i sin tur till en känsla av uppskattning och bekräftelse och det är den typen av inre motivation som samtliga intervjupersoner framhäver som absolut viktigast. Forskarna kommer att vilja bidra med bra idéer om de vet att de får en belöning för den arbetsinsats som de har bidragit med samtidigt som de får bekräftelse på att de har utfört en betydande handling för organisationen, och där kan bonusen ses som en symbol för uppskattningen. På så vis behöver inte chefen kontrollera de anställda under hierarkiska former utan de anställda kommer själva distribuera sin arbetstid optimalt i forskningsarbetet. Eniktig tolkning vi gör är därmed att en stark inre motivation är ett betydande incitament för att styra de anställda mot organisationernas mål. Vi menar att inre motivation är särskilt särskilt viktigt i Förvandla-zonen, där experimentlusta och intresse av att göra nya upptäckter är synnerligen viktiga komponenter.

Ur ett styrningsperspektiv ser vi en klar koppling mellan den starka inre motivationen och Ouchis klanmekanism. Om denna motivation är så dominerande som våra observationer påvisar, innebär det att komplementära styrmekanismer skulle vara överflödiga då gemensamma normer och värderingar till stor del kommer att styra forskningsarbetet. Gambros planerade bonusystem till de anställda forskare som kommer upp med upfinningar som leder till patent tolkar vi som att användandet av resultatstyrning som komplement i denna organisation inte är något hinder för kreativiteten. Den resultatbaserade styrningen tycks alltså inte stå i konflikt med klanmekanismen och kan som vi visat också medverka till ökad inre motivation i viss utsträckning. I föregående stycken har vi också slagit fast att klanmekanismer inte tycks vara tillräckliga för att ensamt styra arbetet optimalt men tycks alltså vara en viktig beståndsdel i styrningen av våra fallföretag.
4.5 Chefsarbete


En annan viktig egenskap som våra fallföretag är överens om är att chefen behöver besitta en organisatorisk förmåga snarare än en kreativ förmåga. Forskaren på BMC anser att en chef måste vara beredd på att stiga åt sidan och kunna hålla tillbaka sin egen kreativitet för att istället ge utrymme och vara stöd åt de anställdas kreativa idéer. Utvecklingschefen på Gambro menar att en chef ska vara kreativ på ett mer organisatoriskt sätt och lämna över kreativiteten som rör den faktiska forskningen och utvecklingen åt de anställda. Han pekar även på viktiga sociala egenskaper som att vara utåtriktad och tuff.


En viktig uppgift för cheferna i våra fallföretag skulle således vara att förstå och stötta de personer som är involverade i innovationsarbetet. I vår analys har vi pekat på

---

styrningsmekanismer som potentiellt kan hämma kreativiteten i vissa situationer, exempelvis en begränsande byråkratisk styrning genom budget och projektifiering eller en alltför tight styrning genom professionell kontroll. För att dessa mekanismer inte ska medföra negativa bieffekter menar vi att cheferna i organisationerna spelar en avgörande roll för att inte bara införa stabiliserande faktorer utan också destabilisera dessa vid behov. De intervjuade cheferna i vår studie nämner också behovet av att kommunicera, hantera konflikter, risk och misslyckanden på ett gynnsamt sätt och att uppmärksamma och åtgärda om individerna i organisationen hämmas i innovationsarbetet av en alltför tight styrning.

Alla våra intervjuade personer är överens om att chefens huvuduppgift i den kreativa processen är att agera organisatör och snappa upp idéer och organisera dem snarare än att vara kreativ själv. Även detta överensstämmer med Sundgrens synsätt där chefens uppgift är att balansera stabiliteten i projekt och planering och välja en tight kontroll mot en friare och mer dynamisk och oförutsägbar sida i organisationen för att maximera den organisatoriska kreativiteten. För att lyckas med den avvägningen anser vi således att det behövs en förståelse för individerna som utför det praktiska innovationsarbetet.


Gruppsens framgång är viktigare än individens och att leda arbetet i projektform ger fördelar och ger en intressant arbetsplats menar både Gambros utvecklingschef och forskningschef, och för detta finner vi även stöd hos intervjupersonerna på Bioinvent och Jolife. Dessa chefer beskriver också sina medarbetare som självregisserande i hög grad och även forskare och utvecklare har ett stort intresse och engagemang för arbetet. En naturlig parallel vi kan dra utifrån dessa observationer blir med det resonemang Rennstam utvecklar om att innovationsarbete i hög grad är självstyrkt och/eller horisontellt styrt genom styrmekanismer som team-arbete, ömsesidig anpassning och professionell kontroll. Enligt detta synsätt, och som vår analys har visat, sker styrningen följaktligen i hög grad genom att medarbetarna övervakar sig
själva och varandra och stödjer resonemanget om att chefer i innovativa organisationer främst har en administrativ och sammanfogande roll.


I termer av core och layer creativity är en tolkning vi gör att det således är forskare och utvecklare som, med sin kompetens och kunskap och sitt engagemang, står för merparten av organisationernas core creativity och cheferna i fallföretagen främst är delaktiga i layer creativity när kunskapen och idéerna ska produktifieras eller i övrigt användas i organisationens intresse. Forskningschefen på BMC bekräftar den bilden till viss del genom att beskriva forskarna som "elitidrottare". Detta tolkar vi som individer med en stor kunskap och drivkraft inom sitt område, men som trots det presterar maximalt först när han eller hon får ett stöd från en chef och en organisation. Denna liknelse görs i samband med att han nämner det tävlingsinriktade klimatet och alla de olika individuella intressena, vilket antyder att en viktig roll för chefer är att hopjämka och stimulera samarbetet mellan dessa individer för att uppnå organisationens mål.

5 Slutsatser

I detta stycke utvecklas de viktigaste resultaten från analysen ytterligare och leder fram till studiens slutsatser och förslag på vidare forskning inom styrning av innovationsarbete.

5.1 Slutsats


Tvärtom anser vi det sannolikt att dessa, mer traditionella, typer av styrmekanismer bidrar till ökad organisatorisk kreativitet i och med sin roll som främjare av samarbete, sina uttalade mål och effektivitet. Stabiliserare som exempelvis projektarbete medför enligt våra respondenter också destabiliserare som kommunikation, inre motivation och en mer intressant arbetsplats. Vi menar därför att den väntade konflikten mellan de traditionella och de självstyrande mekanismerna inte existerar utan att de båda typerna av styrningen kompletterar varandra. Vidare tror vi att byråkratisk styrning, med utvärdering, planering och formella beslut och dyligt, är ett naturligt inslag i riskhantering, vilket tycks vara en avgörande faktor för innovationsförmågan. Som vi nämner i inledningen består innovationsprocesser av mer än bara idé-generering. Dessa idéer måste tas vidare och utvecklas på ett optimalt sätt i organisationen och den organisatoriska kreativiteten behövs, om än i olika former, under hela den processen. De första stadierna, till exempel Förvandla-stadiet enligt Rollofs modell, styrs sannolikt av peer reviewing och professionella och klanbaserade mekanismer. Men vi menar att det redan relativt tidigt i innovationsprocessen behövs komplement som byråkratistyrning för att maximera effektiviteten av innovationsarbetet.
Detta eftersom den organisatoriska kreativiteten också innebär att prioritera, sprida, utveckla, avsluta och utvärdera idéer. En nyckelfaktor för denna typ av organisationer är givetvis att idéerna utvecklas till något värdeskapande och i det avseende blir en tätt kontroll genom en kombination av styrningsmekanismer avgörande för innovationsförmågan.

Stabiliserare som påverkar organisationen i riktning mot byråkrati- och resultatstyrning kan alltså ses som stöd för den organisatoriska kreativiteten, snarare än som kreativitetsdödare. Vi menar således att tonvikten mot stabiliserare och därmed uppkomsten av dessa styrförmedlingar inte ska ses som ett överhängande hot mot den organisatoriska kreativiteten utan snarare en möjlighet att förbättra den ytterligare.

Den frihet och de destabiliserare som de självstyrande mekanismerna kräver tycks finnas i tillräcklig omfattning i våra fallföretag. Former av inre motivation, personligt intresse och samarbete är så tongivande i våra fallföretag att vi menar att det ändå är horisontella, professionella och klanbaserade mekanismer som utövar de mest tights formerna av styrning och att det därför knappast råder brist på kreativ frihet för idégenerering. Ur detta resonemang väcks också tanken att det finns en risk att innovationsintensiva företag, som arbetar enligt någon form av ”kreativt kaos”, också har en nedsatt innovationsförmåga då man inte utnyttjar byråkrati- och/eller resultatstyrning för att skapa värde ur idéer på ett optimalt sätt.

Att styra innovationsarbete optimalt tycks vara att utnyttja en mängd olika styrmechanismer för att skapa en tätt form av kontroll. En orsak är givetvis balansgången mellan frihet och effektivitet och behovet av både destabiliserade och stabiliserare. Som vi nämner i inledningen av detta stycke ska inte värdet av de horisontella, professionella eller klanbaserade styrmechanismerna förringas. Men i enlighet med slutsatsen att byråkrati- och resultatstyrning är lyckosamma komplement leder detta resonemang fram till att en optimal styrning av innovationsarbetet i våra fallföretag tycks ske enligt en hybridform där samtliga nämnda mekanismer ingår. Vi anser att denna hybridform tar hänsyn till behovet av både destabiliserare och stabiliserare och står till viss del i kontrast till en syn på styrning av kreativitet som något som endast görs av kreatörerna själva och där de traditionella styrmechanismerna inte är relevanta. En parameter som vi menar är väldigt viktig i denna slutsatsdiskussion är det faktum att byråkrati- och resultatmechanismerna inte tycks ha något större samband med att våra studieobjekt är präglade av en viss myndighetskontroll från exempelvis läkemedelsinspektioner. Detta gör att hybridformens fördelar även blir relevanta för andra typer av innovationsintensiva organisationer.

Balansakten mellan destabiliserare och stabiliserare sker inte per automatik, eftersom de självstyrande mekanismerna i hög grad hör samman med destabiliserare. Detta medför slutsatsen att chefer får en tongivande roll i hybridstyrningen då de dels styr stabiliseringen genom
byråkrati- och resultatstyrning, men också ser till att destabiliserarna och självstyrningen får tillräckligt med inflytande. På så vis argumenterar vi för att chefsarbete kan anses vara avgörande för att styrningen balanseras och därmed också att innovationsförmågan maximeras i en organisation. Utan den balansen är det rimligt att anta att stabiliserare och systematiska innovationsprocesser etc. kan hämma kreativiteten. Denna slutsats grundar sig främst på ovanstående diskussion och av naturliga skäl i mindre utsträckning på utsagor om chefens betydelse från respondenter i chefsposition.


En givande liknelse med utgångspunkt i synen på de anställda som "elitidrottare" blir därför den med chefen som en "förbundskapten". I rollen som förbundskapten ska chefen hantera specialiserade individualister och omvandla den individuella kapaciteten, eller kreativiteten om man så vill, till framgång för hela organisationen. Uttryckt i core/layer creativity är det "elitidrottare" som står för individuella prestationer, core creativity, och "förbundskaptener" som uppmuntrar och uppmärksammar dessa och placerar in dem i ett optimalt sammanhang, det vill säga omvandlar till layer creativity. Chefens roll blir då att identifera styrkor och svagheter, sammanföra dessa individer, stimulera kommunikation och förvalta en samarbetskultur, vilket resulterar i ett framgångsrikt innovationslag.

Chefen ska vara organisatör och administratör och behöver egentligen inte vara kreativ själv i något annat avseende än att kunna uppmärksamma en bra idé eller prestation. Det som gör förbundskapten/elitidrottare-liknelsen särskilt relevant i innovationsintensiva företag är den något speciella maktrelationen, där forskare måste ha en stor frihet och makt över arbetet, men samtidigt måste acceptera att bli styrd av en chef för att presterar maximalt. Vi menar att detta synsätt speglar hybridstyrningen väl där "elitidrottarna" står för självstyrning och destabiliserare som inre motivation, samarbete och experimentvilja och "förbundskaptenerna" står för byråkrati-
och resultatstyrning och stabiliserare som budget och projektifiering. Det avgörande i relationen är att båda grupperna ser nödvändigheten av varandras inflytande, och inte minst att cheferna är medvetna om behovet av att tillåta en tillräcklig nivå av destabiliserare. Chefsrollen som "förbundskapten" och dess något dubbelbottnade funktion som både stöttande coach och auktoritär beslutsfattare är vårt sätt att illustrera hybridstyrningen i praktiken och därmed ett tillägg till forskningsområdet styrning i innovationsintensiva företag.

5.2 Förslag till vidare forskning

I vår slutsats öppnas en tankegång att det kan finnas en risk i att låta "kreativt kaos" ta över de byråkratiska och/eller resultatstyrningsmekanismer som inventionsintensiva organisationer. Under våra intervjuer har vi fått intrycket av att ett obegränsat utrymme för fri kreativitet inte genererar fler "kioskvältare", utan någon form av systematisering är nödvändig för att effektivt leda kreativiteten till en slutprodukt.

Vi finner det intressant att forska vidare inom detta område och bevisa, eller motsveisa, vårt resonemang att det krävs en hybrid mellan självstyrningsmekanismer och mer traditionella styrmetoder för att skapa ett optimalt värde ur idéer. Ett exempel hade varit att genomföra en fallstudie på organisationer som bedriver sin verksamhet med en tonvikt på frihet och destabiliserare och undersöka effekten på innovationsförmågan.
6 Källförteckning

6.1 Publicerade källor


6.2 Elektroniska källor


**Gambro** Hämtat från:
- [http://www.gambro.com/se/Om-Gambro/Marknaden/](http://www.gambro.com/se/Om-Gambro/Marknaden/)


**Nationalencyklopedin** Innovation Hämtat från:

6.3 Muntliga källor

**Intervju 1**
Jolife, Forsknings- och Utvecklingschef, 2008-04-17
Man, doktor inom elektroteknik.

**Intervju 2**
Gambro, Utvecklingschef 2008-04-24
Man, doktor inom biokemi.
Intervju 3
BMC, Forskare 2008-05-05
Man, doktorand med magisterexamen inom biomedicin.

Intervju 4
BMC, Forskningsledare 2008-05-05
Man, överläkare och doktorsexamen inom medicin.

Intervju 5
BioInvent, Forskare 2008-05-06
Man, doktor inom klinisk immunologi.

Intervju 6
Gambro, Forskningschef 2008-05-08
Man, doktorsexamen.

Kärreman, D. Metodföreläsning, 2008-04-03
Bilaga 1

Intervjuguide till chef

1) Kort beskrivning av organisationen:
- intressenter
- företagskulturen
- incitament för de anställda

2) Personlig bakgrundsfakta:
- utbildning
- erfarenheter
- ambitioner
- fritidsintresse

3) Beskriv den kreativa processen; från ide till färdig produkt.

4) I vilken fas är du som mest aktiv?

5) Styrs forskningen helt av marknadens efterfrågan?

6) I vilken utsträckning påverkar de anställda vilka produkter som utvecklas?

7) Beskriv budgetens inverkan på forskning och utveckling.

8) Hur ser ansvarsfördelningen i utvecklingsarbetet ut?

9) Efterfrågar Ni en speciell egenskap vid rekryteringsprocessen?

10) Vad är Er personliga uppfattning om vad det krävs för att leda en innovativ verksamhet?
- egenskaper
- kvalitéer, ex. kreativitet
- ledarskapsstil

11) Hur ser du på följande frågor rörande arbetsklimatet?
- frihet och stöd för nya idéer
- utrymme för debatt och mångfald i åsikter
- acceptans för misslyckande och risktagande
- tillit och samarbete i arbetsgruppen
- konflikter

12) Hur ser du på individuell kreativitet och organisatorisk kreativitet?

13) Vad anser du skulle kunna förbättra innovationsarbetet i ditt företag?
Bilaga 2

Intervjuguide till forskare/ utvecklare

1) Kort beskrivning av organisationen:
   - intressenter
   - företagskulturen
   - incitament för de anställda
2) Personlig bakgrundsfakta:
   - utbildning
   - erfarenheter
   - ambitioner
   - fritidsintresse
3) Beskriv den kreativa processen; från ide till färdig produkt.
4) I vilken fas är du mest aktiv? När är ledeningen mest aktiv?
5) Styrs forskningen helt av marknadens efterfråga?
6) Känner du att du kan påverka vilka produkter som utvecklas?
7) Beskriv budgetens inverkan på forskning och utveckling.
8) Hur ser ansvarsfördelningen ut?
9) Vad värdesätter du främst hos dina arbetskamrater?
10) Vad är Er personliga uppfattning om vad det krävs för att leda en innovativ verksamhet?
    - egenskaper
    - kvalitéer, ex kreativitet
    - ledarskapsstil
11) Hur ser du på följande frågor rörande arbetsklimatet?
    - frihet och stöd för nya idéer
    - utrymme för debatt och mångfald i åsikter
    - acceptans för misslyckande och risiktagande
    - tillit och samarbete i arbetsgruppen
    - konflikter
12) Hur ser du på individuell kreativitet och organisatorisk kreativitet?
13) Vad motiveras du av i första hand?
14) Vad anser du skulle kunna förbättra innovationsarbetet i ditt företag?
Bilaga 3

**Tollgate-systemet på Gambro**

Utvecklingen av nya produkter på Gambro bedrivs på två avdelningar; forskningsavdelningen och utvecklingsavdelningen. Forskningsavdelningen är starkt involverad i att generera nya idéer och concept som sedan lämnas vidare till utvecklingsavdelningen för produktutveckling, men avdelningarna samarbetar i stor utsträckning. Båda enheterna använder varsin systematisk process i sitt arbete enligt en Tollgate modell. Modell av Tollgate-systemet på Gambros forskningsavdelning:

**Tollgate A**
- Idéer genereras internt eller från kunder, konferenser eller marknad. Forskare gör en egen uppföljning under 1-2 veckor, helt självgående och utan egentlig kontroll av ledning. Sedan följer diskussion med forskningschefen huruvida idén ska satsas vidare på.

**Tollgate B**

**Tollgate C**
- Om de två första fasernas relativt fria arbetsätt har genererat en idé med potential omvandlas den i tollgate C till ett formellt projekt. Tidsramen handlar här om flera månader eller halvår och präglas av mer seriös forskning. Projektet exponeras för hela företaget, och man arbetar på bred front med samtliga avdelningar och undersöker patentmöjligheter etc. I slutfasen hålls ett stort formellt och internationellt projektmöte och tar beslut om fortsatt utveckling.

**Tollgate D**
- Arbetet inriktas här på riskminimering och på att leverera **proof of concept**, vilket kan innebära en prototyp eller en lyckad klinisk studie. Om man lyckas skapa ett **proof of concept**, lämnas projektet sedan över till utvecklingsavdelningen, men forskningsavdelningen är i hög grad fortsatt delaktiga i arbetet.

---

104 Intervju nr 6

Figur: Egen Bild