

Arenor för gemensam kunskapsbildning

– Exempel från två samverkansprojekt

Henrik Kock^{1,2}, Karin Axelsson^{1,3}, Ulf Melin^{1,3}

1) Centrum för studier av människa, teknik och organisation (CMTO)

2) Institutionen för beteendevetenskap

3) Institutionen för datavetenskap

Linköpings universitet

Kontaktinformation: Henrik Kock, CMTO, Linköpings universitet, 581 83 Linköping

Tel: 013-284439, Fax: 013-284435, E-post: henko@ibv.liu.se

Sammanfattning

Syftet med detta bidrag är att diskutera hur gemensam kunskapsbildning kan ske mellan praktiker från olika organisationer samt mellan forskare och praktiker. Vi utgår från två forskningsprojekt där arenor för denna typ av kunskapsbildning har etablerats. Vi visar hur sådana arenor kan arrangeras, vilka karaktäriserande egenskaper dessa arenor har samt vilka resultat denna typ av gemensam kunskapsbildning kan ge. Arenorna har arrangerats i forskningsprojekten av aktörer som är relaterade till varandra i nätverk. I det ena projektet studerar vi vad som kan karaktäriseras som ett kompetensnätverk bestående av stora organisationer, som är verksamma inom olika branscher men som delar intresse för samma typ av problem. I det andra projektet studeras ett affärsnätverk bestående av kunder och leverantörer från små och medelstora företag inom träindustrin. Vi vill i detta bidrag visa hur dessa arenor använts för gemensam kunskapsbildning inom dessa nätverk samt mellan nätverk och forskare.

Detta arbete har finansierats med stöd från NUTEKs MTO-program och utgör ett samarbete mellan forskningsprojekten "Ledarskap i teambaserad organisation – i mötet mellan funktion och process" samt "Samverkan och affärsutveckling i träkedjan"

Innehållsförteckning

1	Inledning.....	1
1.1	CMTO - presentation och forskningsansats.....	1
1.2	Syfte, mål och disposition	2
2	Centrala begrepp och utgångspunkter	3
2.1	Arenor.....	3
2.2	Gemensam kunskapsbildning.....	3
2.3	Forskare och praktiker: roller och arbetsfördelning.....	4
2.4	Nätverk.....	5
3	Erfarenheter från två arenor: kompetensnätverket och affärsnätverket	6
3.1	MTO-programmet och aktuella projekt	6
3.2	Kompetensnätverket.....	7
3.3	Affärsnätverket.....	8
4	Jämförelse och diskussion.....	10
4.1	En jämförelse mellan nätverken.....	10
4.2	Diskussion.....	11
	Referenser.....	12

1 Inledning

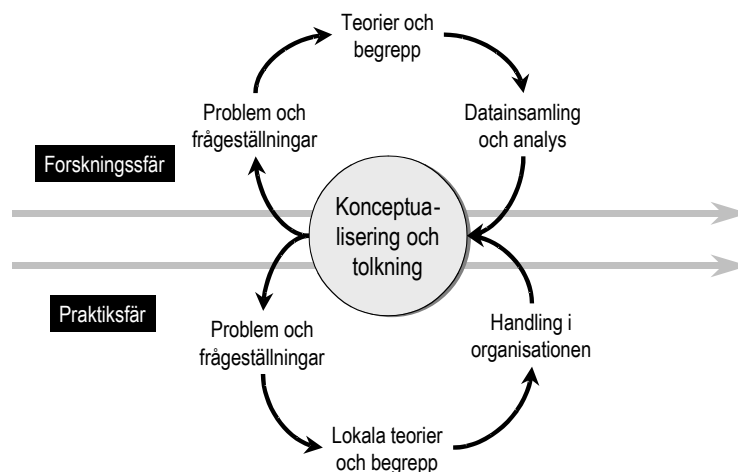
Det finns idag en samsyn över partipolitiska gränser, att lärande, erfarenhetsutbyte och ökad kompetens inom organisationer är en väsentlig förutsättning för utveckling och fortsatt välstånd i Sverige. Inte minst betonas att olika former av samarbete över organisationsgränser kan stimulera denna utveckling. I arbetslivet efterfrågas en mer gemensam syn på kompetens och med därtill hörande satsningar på kompetensutveckling och inter-organisatoriskt lärande (Brulin och Nilsson, 1997; SOU, 2000). För universitetets vidkommande kan en del av denna utveckling ses i det att en s.k. tredje uppgift formulerats, en uppgift som i dagligt tal motsvaras av samverkan med det omgivande samhället. Uppgiften är inte ny, universitet och högskolor har under lång tid bedrivit olika former av samarbete med det omgivande samhället. Det ”nya” ligger snarare i att samverkansuppgiften jämföras med universitetets övriga uppgifter, dvs. med forskning och undervisning. Den förändrade rollen hos universiteten kan bland annat förstås utifrån uttrycket ”universiteten som drivkrafter” (Sörlin, 1998), dvs. från att ha varit en mer samhällsbevarande kraft, utvecklas universiteten under 1900-talet till en mer samhällsomvandlande kraft och intresseras av olika politiska intressen. Formuleringen av en samverkansuppgift kan i det perspektivet snarast ses som en nödvändig korrigering till faktiska förhållanden.

Universitetet och samverkansuppgiften kan också ses i perspektivet av den ökande betydelse som inter-organisatoriskt samarbete tillskrivs idag. De villkor som dagens företag och organisationer arbetar under skiljer sig i olika avseenden från tidigare, här framställs bland annat behovet av en ökad kompetens hos företag att samverka och driva förändringsförlopp mer horisontellt. Förmågan att samverka horisontellt inom och mellan organisationer framställs även som en viktig konkurrensfördel (Lane och Bachmann, 2000; Brulin och Nilsson, 1997).

1.1 CMTO - presentation och forskningsansats

Centrum för studier av människa, teknik och organisation (CMTO) är sedan 1994 en särskild arbetsenhet inom Linköpings universitet som bedriver forskning på flervetenskaplig bas. Syftet är att skapa en kunskapsintegration mellan olika discipliner vad gäller tekniska och organisatoriska förändringsprocesser, deras förutsättningar och konsekvenser. I detta forskningsarbete deltar forskare från flera institutioner/ämnen: företagsekonomi, industriell arbetsvetenskap, industriell organisation, informatik, institutionen för hälsa och miljö, kvalitetsteknik, pedagogik och sociologi. CMTOs huvudsakliga uppgifter består i att bedriva forsknings- och utvecklingsarbete om förändringsprocesser inom företag och offentlig verksamhet, att bedriva forskarutbildning, att skapa och vidareutveckla kontakter med det regionala näringslivet, offentliga verksamheter och intresseorganisationer på arbetsmarknaden samt att sprida information rörande aktuell forskning om arbetsorganisatorisk utveckling, kvalitetsutveckling och förändringsarbete.

Forskning som bedrivs vid CMTO kännetecknas ofta av en arbetsplatsnära ansats. Projekten bygger samverkan mellan forskare och praktiskt verksamma, och syftar till att ge kunskap som är både vetenskapligt intressant och praktiskt användbar. Den framväxande modell vi använder för att översiktligt beskriva vårt arbetssätt presenteras i Figur 1. Modellen beskrivs vidare och relateras både till andra ansatser för gemensam kunskapsbildning mellan forskare och praktiker samt vårt arbetssätt i avsnitt 2.3.



Figur 1 Interaktiv, gemensam kunskapsbildning - en framväxande modell (fritt efter: Ellström et al., 1999)

1.2 Syfte, mål och disposition

1.2.1 Syfte

Syftet med detta bidrag är att diskutera hur kunskapsbildning kan ske mellan praktiker från olika organisationer samt mellan forskare och praktiker. Vi utgår från två forskningsprojekt där arenor för denna typ av kunskapsbildning har etablerats. Vi visar hur sådana arenor kan arrangeras, vilka karaktäristika dessa arenor har samt vilka resultat denna typ av gemensam kunskapsbildning kan ge. Arenorna har arrangerats i forskningsprojekten av aktörer som är relaterade till varandra i nätverk. I det ena projektet studerar vi vad som kan karaktäriseras som ett kompetensnätverk bestående av stora organisationer, som är verksamma inom olika branscher men som delar intresse för samma typ av problem. I det andra projektet studeras ett affärsnätverk bestående av kunder och leverantörer från små och medelstora företag inom träindustrin. Vi vill i detta bidrag visa hur dessa arenor använts för kunskapsbildning inom nätverken samt mellan nätverk och forskare.

1.2.2 Mål

Målet med bidraget är att belysa den intressanta frågan kring arbetsfördelning mellan forskare och praktiker. Vi har för avsikt att åskådliggöra arenan som stöd för interaktiv kunskapsbildning, i enlighet med den modell (se figur 1) som presenteras av Ellström et. al. (1999).

1.2.3 Disposition

Detta bidrag består av fyra delar. Efter det inledande avsnittet (kapitel 1) tar vi i kapitel 2 upp ett antal centrala begrepp för området. Begreppen som vi diskuterar är arenor, gemensam kunskapsbildning, nätverk samt forskares och praktikers roller och arbetsfördelning. I kapitel 3 presenterar vi de två studerade nätverken samt de två forskningsprojekt som dessa exempel är hämtade ifrån. Vidare görs en jämförelse mellan de båda nätverken och de arenor som skapats för respektive nätverk. I det avslutande kapitel 4 förs en diskussion kring resultatens betydelse för hur arenor för ömsesidig kunskapsbildning kan skapas i olika kontexter.

2 Centrala begrepp och utgångspunkter

2.1 Arenor

Begreppet arena används i olika sammanhang; arenor för sportevenemang och marknadsplatsen som en arena för konkurrerande företag är två exempel. Svenska Akademiens Ordlista anger att arena betyder scen för utförande av handlingar. Ordets etymologiska betydelse är sand eller sandig plats och härstammar från latinet. Sanden syftar då på den sand som fanns i centrum av romarnas amfiteatrar, enligt Norstedts uppslagsverk. Arena betyder således en speciell mötesplats, där aktörer uppträder. Arenan kan vara skapad av dessa eller andra aktörer. Aktörernas handlingar på arenan bestäms av ett antal givna spelregler. Aktörernas uppträdande kan även observeras av andra aktörer, som har möjlighet att påverka det som sker genom att exempelvis anpassa spelreglerna. Aktörerna på arenan har olika roller som tillsammans med spelreglerna påverkar deras agerande (Andersson, 1998).

Westling (1998) ger en preliminär definition av arenabegreppet genom att säga att en arena är en händelse i tid och rum:

- där människor av en eller annan orsak möts;
- som antingen sker spontant vid återkommande tillfällen, är en planerad aktivitet eller en kombination av dessa båda;
- där någon form av utbyte mellan deltagarna sker under dessa tillfällen, vilket innebär att arenan utgör någon sorts påverkan på deltagare och kanske även på icke-deltagare.

I bidraget använder vi begreppet arena för att tydliggöra hur interaktiv kunskapsbildning mellan forskare och praktiker kan ske på en för ändamålet skapad plats. I våra två exempel i kapitel 3 (nedan) presenterar vi dessa arenor i form av workshops arrangerade av forskare i syfte att föra samman företag för ömsesidig kunskapsbildning. Arenorna är (i dessa fall) arrangerade av oss forskare, som även etablerat merparten av de ”spelregler” som gäller på arenan. Spelreglerna kan i detta fall vara arenans geografiska placering, tidsramar för aktörernas uppträdande, agenda för workshopens innehåll, etc. Aktörer på arenan är både forskare och praktiker, men forskarna innehar dubbla roller på arenan. De är dels deltagande aktörer och dels observatörer med möjlighet att förändra spelregler och inriktning på uppträdandet. Även praktikerna innehar olika roller, t.ex. företrädare för olika företag med kund-, leverantörs- eller konkurrentrelationer till andra aktörer.

2.2 Gemensam kunskapsbildning

Innebörden av uttrycket gemensam kunskapsbildning behöver utvecklas och förtydligas (se även Ellström, et. al., 1999). Vi sammanfattar vår syn utifrån fyra utgångspunkter. För det första menar vi att det inte är rimligt att betrakta forskningsbaserad kunskap som i det här sammanhanget mer värdefull kunskap än andra mer praktikorienterade kunskaper. En sådan syn på kunskap medför stor risk att kunskapsbildning ses som en linjär överföringsprocess av kunskaper från en mer upplyst aktör till en mindre upplyst. Konstruktionen av en arena ger olika aktörer med olika kunskapsperspektiv/intressen potentiella möjligheter att bidra till gemensam kunskapsbildning. För det andra bygger vår syn på gemensam kunskapsbildning på möjligheten att skapa en arena/arenor där drivkraften för samverkan under hela/större delen av processen balanserar den anteciperade nyttan/vinsten som aktörerna bedömer att samarbetet kan resultera i (Philips, Lawrence och Hardy, 2000). För det tredje ser vi forsknings-samverkan som ett sätt att ställa frågor, inte att presentera svar. Många samarbetsmodeller, såväl aktionsinriktade som konsultinriktade kan beskrivas som *solution-*

finding, lösningen finns ofta i förpackad form, det gäller snarare att finna ett lämpligt problem att använda "lösningen" på (se även kapitel 2.3 nedan). Vår syn på gemensam kunskapsbildning är att vi snarare strävar efter att vara *problem-finding*, där problemen inte identifieras av forskaren i egenskap av expert, eller av en praktiker utifrån sin erfarenhet, utan i en gemensam kunskapsbildningsprocess. För det fjärde bygger samverkan på att det mellan aktörerna utvecklas någon form av ömsesidigt förtroende. Förtroende skapas och omskapas av aktörer i samverkan. Särskilt några innebörder av förtroende (trust) är betydelsefulla (Lane och Bachmann, 2000). Förtroende mellan aktörer i ett nätverk:

- bygger på beroende mellan aktörer,
- ger möjligheter att hantera risker/osäkerhet,
- utgör en viktig förutsättning för att i nätverket synliggöra svagheter/problem men också för att identifiera styrkor/möjligheter.

Med dessa utgångspunkter kan gemensam kunskapsbildning mellan forskare och praktiker beskrivas som en interaktiv process vilken äger rum på olika arenor och aktivt stöds av det förtroende som utvecklas mellan aktörer. Sörlin (1998) använder begreppet *kunskapsabsorption* i motsats till *kunskapsproduktion* för att beskriva en kunskapsbildningsprocess som kännetecknas av förmåga att "kunna ta emot, använda och sprida kunskaper" men också en process av "skapande förstörelse"¹ där befintliga kunskaper ifrågasätts och "nya" kunskaper utvecklas. Vår syn på gemensam kunskapsbildning kan därmed sägas utgå från en epistemologi som ifrågasätter en kunskapssyn där kunskap ses som objektiv, dekontextualiserad och universell och istället se kunskapsbildning som socialt konstruerad, kontextbunden och partikulär.

2.3 Forskare och praktiker: roller och arbetsfördelning

Rollfördelningen mellan forskare och praktiker i samband med kunskapsbildning är en utmaning. Ett sätt att se på rollfördelningen är att utgå från att kunskap kan utvecklas genom ett interaktivt samarbete mellan forskare och praktiker (se t.ex. Brulin, 1998; Ellström et al., 1999). Grundidén med denna utgångspunkt är att det finns en viss grad av delat ansvar och makt mellan aktörerna som deltar i en forsknings- och utvecklingsprocess. Vår uppfattning är att det är viktigt att erkänna de båda rollernas olikheter avseende t.ex. identitet, kunnande och ansvar. Olikheterna härstammar bland annat från kulturella skillnader i de sfärer forskning och praktik utgör (Ellström et al., 1999).

Arbetsfördelning mellan och engagemang från aktörer i de båda rollerna kan variera över tiden i ett projekt. Forskaren kan initialt ägna sig åt mer forskningsinriktade uppgifter för att senare bli mer förändringsorienterad. Praktikers inblandning i exempelvis problemställningar, utformning av studie och genomförande kan också variera (Halvorsen, 1992) liksom deras krav på prestationer från forskare.

Vid diskussioner om gemensam kunskapsbildning mellan forskare och praktiker kan relateringar till aktions- eller handlingsinriktad forskning göras. Aktionsforskning brukar benämnas som en integration av kunskap och handling (se till exempel Argyris et al. (1985); Halvorsen, (1992). Vid handlingsinriktad forskning är forskarens kontakt med praktiker inte sällan omfattande, samtidigt som praktiker själva är aktiva (Halvorsen, 1992). Intervention av forskaren är naturlig (Jönsson, 1991), liksom att forskaren gör och levererar värdeomdömen (Westlander, 1999). Den mest centrala delen i aktionsforskning anses vara att den uttryckligen

¹ Sörlin (1998) utgår från Schumpeter (1961) som beskriver en av den kapitalistiska ekonomins verkningsmekanismer som "skapande förstörelse"

är utformad för att lära av någon praktik och alternativa sätt att strukturera den (Argyris et al., 1985).

Aktionsforskning är inte fri från dilemman. Westlander (1999) behandlar tre olika typer av dilemman vilka bör beaktas vid aktionsforskning. Dessa är bland annat relaterade till etik, potentiella konflikter i mål och intressen samt initiativtagande till samarbete (ofta från praktiken och forskare ses som ”problemlösare”, vilket motsvarar diskussionen om solution-finding i avsnitt 2.2 ovan). Inom samarbetsprojekt som genomförs vid CMTO har vi funnit att det är centralt med en tydlig arbetsfördelning mellan aktörer i de olika rollerna. Vidare söker vi också vara tydliga i delningen mellan forskaren som stöd (vid tolkning och konceptualisering av t.ex. förändringsprocesser) och forskaren som konsult (aktiv förändringsagent). Vår roll i projekten har varit den förstnämnda tillsammans med en tydlig överenskommelse om vad våra olika roller innebär och förväntningar på ett samarbete (Ellström et al., 1999). Vår modell (se figur 1) avviker från mer traditionella beskrivningar av aktionsforskning, bland annat ser vi en gemensam och delvis åtskild identifiering av ”forsknings- och utvecklingsproblem” samt också en gemensam och delvis åtskild konceptualisering och tolkning av förändringsprocesser. Det sistnämnda kan ses som en hantering av dilemmat kring potentiella mål- och intressekonflikter samt initiativ.

2.4 Nätverk

Begreppet nätverk används för att beteckna en mängd fenomen och företeelser t.ex. relaterat till individ, grupp, organisations- och samhällsnivå. En nätverkslogik ses som nödvändig för att strukturera det ostrukturerade samtidigt som flexibilitet bevaras - det ostrukturerade är en drivande förnyelsekraft bakom mänsklig aktivitet (Castells, 1998). Ett nätverk skapas medvetet av en eller flera betraktare med ett visst syfte (se till exempel Aldrich, 1979, s. 281).

I ett organisatoriskt sammanhang definierar Elg och Johansson (1992, s. 61) nätverk som:

[E]n avgränsad uppsättning organisationer, sammanlänkade av samtliga de relationer av en specificerad typ som står att finna mellan dem. Nätverket är vidare en konstruktion av undersökaren, då denne står för avgränsningen av populationen och specificeringen av relationerna. Den nätverksstruktur som därvid erhålles skall dessutom möjliggöra en analys av de ingående organisationernas agerande.

I bidraget avgränsar vi diskussionen till två typer av nätverk; ett kompetensnätverk och ett affärsdrivande nätverk. Kompetensnätverket är sammansatt av forskare från CMTO för att skapa en grund för erfarenhets- och kunskapsutbyte mellan aktörer i olika organisationer kring gemensamma frågor som berör ledarskap, ledares roller vid teamorganisering etc. Projektet *Ledarskap i teambaserad organisation - i mötet mellan funktion och process* (se vidare avsnitt 3.2 nedan) är plattformen för detta arbete.

Det affärsdrivande nätverket består av redan etablerade affärsrelationer mellan aktörer i ett antal organisationer. En avgränsning av nätverket har gjorts för att rymmas inom ramen för projektet *Samverkan och affärsutveckling i träkedjan*. Studier av bland annat förändring, samverkan och lärande mellan organisationerna har särskilt studerats (se vidare avsnitt 3.3 nedan).

3 Erfarenheter från två arenor: kompetensnätverket och affärsnätverket

3.1 MTO-programmet och aktuella projekt

MTO-programmet är ett FoU-program finansierat av Nutek² som syftar till att öka kunskapen om förändringsprocesser med strategiska verksamhetsförändringar som mål. Programmet ska bidra till innovativa användningar av IT, som skapar goda förutsättningar för utveckling på individ-, organisations- och samhällsnivå. (Nutek, 1999).

Programmet innehåller bland annat företagsanknutna projekt, vilka drivs som samverkansprojekt mellan industri/organisationer och högskola/forskningsinstitut. Företagsanknutna projekt genomförs av flervetenskapligt sammansatta projektgrupper i syfte att arbeta med en helhetsbild av förändringsprocesser. Projekten utformas utifrån industrins/organisationens eget förändringsbehov och är longitudinella. Tre skilda fokus har lagts på verksamhetsutvecklande förändringar: (1) nya produkter och tjänster, (2) arbetssätt och organisation samt (3) inter-organisatorisk samverkan. MTO-programmets syfte är att stimulera och underlätta strategiska verksamhetsförändringar inom företag och offentliga serviceverksamheter genom nya användningar av IT, utvecklade arbets- och organisationsformer samt metoder för integrerat och förankrat förändringsarbete (ibid.). De två projekt som drivs av CMTO och som presenteras i detta bidrag är *Ledarskap i teambaserad organisation - i mötet mellan funktion och process* samt *Samverkan och affärsutveckling i träkedjan* som båda är finansierade av Nuteks MTO-program. Det förstnämnda projektet är en del av fokusområde (2) ovan, medan det sistnämnda projektet är en del av fokusområde (3). Båda projekten startades 1998 och avslutas 2001.

3.1.1 Ledarskap i teambaserad organisation - i mötet mellan funktion och process

Syftet med projektet *Ledarskap i teambaserad organisation - i mötet mellan funktion och process* är bland annat att bidra till ökad kunskap om innebörden av och förutsättningarna för ett framgångsrikt ledarskap i organisationer som eftersträvar processorganisering, att gestalta ett ledarskap i linje med kraven på en effektiv och kvalitetsinriktad produktion, ökade möjligheter till lärande och kompetensutveckling samt goda arbetsförhållanden för såväl ledare som team. Projektets innehållsliga fokus kan beskrivas utifrån de fem delprojekt som formerats: Ledarskap och kompetens, Ledarskap och genus, Ledarskap och ledares arbete, Ledarskap och mätetal samt Ledarskap och IT. I projektet medverkar forskare från flera ämnesområden vid Linköpings universitet såsom pedagogik, industriell arbetsvetenskap, kvalitetsteknik och informatik. Samarbetspartners är två större företag i tillverkningsindustri och ett landsting.

3.1.2 Samverkan och affärsutveckling i träkedjan

Syftet med projektet *Samverkan och affärsutveckling i träkedjan* är bland annat att utveckla ökad kunskap om: inter-organisatoriskt lärande och inter-organisatoriska förändringsprocesser, inter-organisatorisk samverkan både på relations- och nätverksnivå. Vidare är syftet att öka kunskapen om samband mellan inter-organisatorisk samverkan och interna verksamhetsprocesser, arbetsorganisation, IT samt metoder och arbetsformer för inter-organisatorisk verksamhetsutveckling. I projektet medverkar forskare från flera ämnesområden såsom företagsekonomi, industriell organisation och informatik. Projektet är också en samverkan

² En del av Verket för innovationssystem (VINNOVA) från och med 2001-01-01.

mellan Linköpings universitet, Internationella Handelshögskolan i Jönköping och Institutet för Träteknisk forskning (AB Trätek). Samarbetspartners är ett antal små och medelstora företag i träbranschen ”från skog till färdigt trähus”.

3.2 Kompetensnätverket

Projektet *Ledarskap i teambaserad organisation - i mötet mellan funktion och process* som (kortfattat) introducerats ovan, är ett samverkansprojekt mellan tre organisationer: en tillverkare inom telekombranschen, ett verkstadsföretag och ett sjukhus. Dessa organisationer utgör projektets empiri. Projektet har utarbetats i nära samverkan mellan forskare vid CMTO och företrädare för de deltagande verksamheterna och bygger på de erfarenheter som tidigare redovisats (Ellström et. al. 1999). En väsentlig förutsättning för projektets tillkomst är att samtliga organisationer sedan tidigare har viss erfarenhet från samverkan med forskare. Gemensamt fokus i projektet är ledarskap, ett intresse som kan härledas till att samtliga organisationer infört en processororienterad och teambaserad verksamhet och att dessa förändringar har gett upphov till frågor om ledarskap i en teambaserad organisation. De idéer och frågeställningar som kompetensnätverket därmed utvecklat och behandlat, baseras i hög grad på de erfarenheter som gjorts inom de ovan nämnda verksamheterna vad gäller att försöka förstå och hantera ledarskapsfrågor i denna typ av processororienterade och teambaserade organisationer. Sådana exempel utgörs av: Vilken typ av ledarskap krävs och behöver utvecklas i organisationer baserade på teamarbete, målstyrning och processororientering? Vilken kompetens behöver chefer och ledare utveckla när medarbetare får en allt högre grad av kompetens, ansvar och befogenheter? Hur kan man utveckla program, metoder och verktyg för att stödja en önskvärd utveckling av ledarskapet i teambaserade organisationer? Dessa frågor har också en mer omedelbar betydelse för aktörerna som: Hur är vårt sätt att hantera ledarskap i förhållande till de övriga organisationerna? Vilka är våra svagheter/styrkor? Vad kan vi göra för att utveckla ett bättre ledarskap?

Projektet kan beskrivas utifrån tre faser: *diagnos – återföring/reflektion – utveckling*. Sedan projektets start 1998 har olika former av (endags-) seminarier genomförts. Dessa har antingen ägt rum vid CMTO där vi fungerat som värdar, eller hos någon av de deltagande verksamheterna, som därvid också fått tillfälle att närmare informera om och visa sin verksamhet. Det första seminarierna användes för att gemensamt precisera aktörernas förväntningar och kunskapsbehov inför det fortsatta arbetet. Vid ett senare seminarium presenterade forskarna ett utkast med frågeområden på en ”minifallstudie” som genomfördes hos de tre organisationerna. Fallstudien omfattade ett 40-tal intervjufrågor som ställdes till 10-15 ledare i varje organisation: dels ledare på olika nivåer, dels ledare med ansvar i funktioner respektive processer. Vid kommande seminarium återfördes de preliminära resultaten från minifallstudien och en stor del av tiden användes för att reflektera och skapa en mer gemensam förståelse av resultaten, men också som ”guidelines” för den fortsatta datainsamlingsprocessen.

Nästa fas (under 1999) innehöll en mer fullskalig undersökning där ett större antal intervjuer och även några observationsstudier genomfördes. Resultaten av denna större studie återfördes på motsvarande sätt gemensamt till nätverket. Här erbjöds också en annan möjlighet, nämligen att ”beställa” en separat återföring till respektive organisation med ett tydligt fokus, t.ex. Ledarskap och genus. Denna möjlighet utnyttjades av två av de tre organisationerna. Resultaten från den större studien har även utgjort en viktig grund för fortsatt datainsamling och återföring inom ramen för respektive delstudie. Viktiga erfarenheter från dessa återförings- och reflektionsseminarier är att trots stora skillnader mellan verksamheterna, upplever aktörerna stora likheter i de problem de erfar i ledarskapet i sina organisationer.

En mer utvecklingsinriktad del av nätverket har varit de utvecklingsseminarier för ledare som

genomförts vid verkstadsföretaget. Bakgrunden till dessa seminarier är dels det stora intresse för frågor om ledarskap som aktiviteter i nätverket bidragit till att skapa. Men också den ambition som produktionsledningen vid företaget haft att bredda diskussionen om ledarskap vid företaget. Under 2000-2001 har fem utvecklingsseminarier (1/2-dagar) genomförts med deltagande av samtliga (25 st.) ledare från produktionen vid företaget. Vid dessa tillfällen har resultaten från delstudierna presenterats och diskuterats. Ledarna har också i grupper diskuterat och presenterat hur de ser på de problem och ”dilemmor” som arbetet som ledare innebär och även försökt att komma fram till olika sätt att hantera och mildra effekterna av dessa svårigheter. En viktig erfarenhet för forskarna har varit den utmaning det innebär att möta de krav på *solution-finding* som ledare ställer i förhållande till forskarnas behov av *problem-finding*, en balansgång som inte är okomplicerad.

Den sammantagna bilden som aktörerna från de tre organisationerna ger av medverkan i nätverket är att det (i linje med projektets syfte) ger möjligheter till gemensam kunskapsbildning. Detta i framförallt tre betydelser: dels mellan organisationerna i nätverket där ledarskapet framträder i en varierande och givande gestaltning, dels en gemensam kunskapsbildning mellan forskare och praktiker där forskarnas kritiska förhållningssätt bidrar till ett ifrågasättande av olika ”för givet tagna” uppfattningar om ledarskap. En tredje möjlighet som nätverket inneburit är att det också kan fungera som en arena för frågor som inte har en naturlig hemvist eller arena i den egna organisationen. Ledarskap utgör ett område som, förefaller det, inte hanteras utifrån ett enhetligt perspektiv i de aktuella organisationerna. Nätverket innebär genom att flera nivåer och aktörer från varje organisation deltar (3-5 personer) i seminarierna, att det också finns möjlighet att diskutera frågor om ledarskap tvärs över organisationens hierarkiska nivåer.

Aktiviteterna i nätverket har också lett till konkreta effekter. En av organisationerna har gått vidare med en utvärdering av deras system av mätetal och hur ledare kan använda dessa för ett mer effektivt ledarskap; en annan organisation har blivit mer medvetna om att de kan vara en aktiv part i ett IT-utvecklingsprojekt där de blivit mer uppmärksamma på hur mötet mellan funktion och process påverkar kommunikationen mellan ledning och medarbetare. Ett företag har också erfårit hur ett genusperspektiv på ledarskap kan vara användbart för att öka förståelsen för ledarskap, trots att verksamheten i hög grad är dominerad av män.

3.3 Affärsnätverket

Projektet *Samverkan och affärsutveckling i träkedjan (SAIT-projektet)*, som beskrivits kort ovan, består av flera växelverkande aktiviteter. Ett antal organisationer inom träindustrin bildar ett affärsnätverk som studeras empiriskt. Samtidigt sker en teoretisk metod- och kunskapsbildning. Det empiriska arbetet består av en diagnos- och en designfas. Arbetet sker på tre nivåer. Vi genomför först diagnoser på varje enskilt företag. Sedan studeras varje kund- och leverantörspår och den affärssamverkan som sker mellan dessa. Slutligen sammanfattas företags- och dyadvis diagnos i en övergripande studie av nätverket (hela träkedjan). De kärnföretag som vi studerar är:

- Sägverket (som säljer virke till snickeriföretaget samt i viss utsträckning även till hustillverkaren)
- Snickeriföretaget (traptillverkare som bland annat samarbetar med en målerifirma och levererar trappor till hustillverkaren)
- Hustillverkaren (som delvis säljer sina hus via fristående försäljare)

Utöver kärnföretagen (som utgör den ursprungliga träkedjan) har vi under studierna vidgat vårt studieområde till att även innefatta andra viktiga aktörer (kunder och leverantörer till

företagen) i kedjan. Dessa nytillkomna företag har studerats mer översiktligt än de ursprungliga, men våra empiriska iakttagelser hittills visar att förståelsen för studieområdet ökar väsentligt genom att vidga träkedjan till ett tränätverk. Följande aktörer studeras genom personliga intervjuer, men med en mindre omfattande diagnos och design: tre privata skogsägare (som även är mjölkbonde, pensionär och jurist), en målerifirma, en snickerimontör, en husentreprenör, tre fristående hussäljare samt huskunder.

Allt sedan projektet startades 1998 har vi genomfört återkommande workshops tillsammans med kärnföretagen ovan. Vid ett tillfälle deltog även timmerleverantörerna. Genom dessa workshops har vi skapat gemensamma arenor där företagen och forskarna kunnat mötas för gemensamt kunskapsutbyte. Träffarna har initierats av forskarna som även fungerat som värdar. Under dessa workshops har projektarbetet och resultat från projektet diskuterats öppet mellan företagen. Träffarna har innehållit såväl återföring av resultat som diskussion om fortsatt projektarbete, inter-organisatoriska utvecklingsarbeten, etc. Dessa tillfällen har visat sig vara mycket viktiga för att skapa inter-organisatorisk förståelse och grundlägga gemensamma förändringsinitiativ mellan företagen.

Dessa arenor, i form av återkommande workshops, karaktäriseras av att de genomförs på "neutral mark" (dvs. utanför företagens egna lokaler) och att företagsrepresentanterna kan träffas vid sidan av sina ordinarie gemensamma aktiviteter (t.ex. avtalsförhandlingar). Detta har varit mycket viktigt för att tydliggöra att man samlas kring ett gemensamt mål, snarare än att enbart se till det egna företagets vinning. Ett övergripande syfte med hela projektet är att utveckla inter-organisatorisk affärssamverkan så att lönsamhet och konkurrensförmåga kan förbättras i träkedjan, både för enskilda företag och för träkedjan som helhet. Historiskt sett har företags verksamhetsutveckling haft en orientering mot interna verksamhetsprocesser. Man har rationaliserat och "trimmat" produktion och administration. I projektet vill vi istället lyfta fram den framtida förbättringspotential som finns i samverkan mellan företag snarare än internt i varje enskilt företag.

Varje workshop har genomförts under en till två dagar i internatform. Workshopen har bestått av flera delar, där en del av tiden ägnats åt diskussioner med två företag i en dyad inom nätverket, dvs. ett kund- och leverantörspär. Dessa diskussioner har då berört det diagnos- och designarbete som bedrivits på dyadnivån. Motsvarande diskussioner på den företagsinterna nivån har förts enskilt med varje företag före workshopen. Detta är mycket viktigt eftersom företagets vilja att öppna sig mot övriga aktörer i nätverket bygger på ett förtroende för att forskarna hanterar den information som framkommer om varje företag på ett seriöst sätt. Samtidigt bygger deltagandet i projektet på en öppenhet och vilja hos varje deltagande företag att tillsammans med kunder och leverantörer arbeta fram gemensamma lösningar på de problem man upplever inom nätverket. Den andra delen av workshopen har inbegripit samtliga kärnföretag och diskussionerna har då rört hela nätverket.

Vanligtvis har en till två representanter för varje företag deltagit under workshopen. Företagsrepresentanterna har fått förbereda en presentation av företagets status i projektet och liknande. Ett antal av forskarna (4-5 st.) har deltagit vid dessa träffar och haft ansvar för olika delar av agendan. Detta har kunnat inbegripa presentation av resultat från studierna, planer inför fortsatt arbete eller ledning av brainstormingaktiviteter kring olika typer av förbättrings- och utvecklingsåtgärder. Forskarna har även haft ansvar för att dokumentera skeenden och diskussioner under workshopen.

Även om dessa workshops har arrangerats av forskare och delvis haft syftet att visa forskares konceptualisering av genererad data, så har praktikernas aktiva medverkan och engagemang och engagemang varit nödvändigt för att åstadkomma en arena för gemensam kunskapsbildning. De praktiker som deltar i projektet är positivt inställda till att dela med sig

av erfarenheter och föra öppna dialoger med varandra. Kunskapsutbytet har därför inte inskränkt sig till att gå från forskare till praktiker, utan en betydande kommunikation och kunskapsförmedling har även skett såväl mellan praktiker från olika företag som från praktiker till forskare. Aktivitet och engagemang hos deltagande praktiker är sålunda viktigt och det åstadkoms då dessa praktiker upplever en nytta med aktiviteten och ett värde i att avsätta tid för denna typ av arrangemang.

Det faktum att vi arrangerat återkommande workshops med i stort sett samma återkommande aktörer har gjort det möjligt för oss forskare att studera skeenden inom och mellan dessa företag över tiden. Det som vid en workshop diskuterades som en möjlig förbättringsåtgärd för två företag (i detta fall en maskininvestering för att öka förädlingsgraden för vissa produkter) hade vid nästa workshop realiserats. Detta trots att diskussionerna vid det första tillfället tydde på en viss försiktighet vad gällde att ta detta beslut. Exemplet, som är ett av flera liknande, visar att den kunskapsbildning som skett på arenan, senare tagits om hand av företagen och gemensamt förvaltats utan forskarmedverkan. Detta är ett viktigt mål med idén att skapa arenor för interaktiv kunskapsbildning, nämligen att förändringsåtgärderna blir långsiktigt hållbara och mindre beroende av forskarnärvaro.

4 Jämförelse och diskussion

4.1 En jämförelse mellan nätverken

Kompetensnätverket och affärsnätverket uppvisar såväl likheter som skillnader. Tabell 1 nedan sammanfattar ett antal utmärkande karaktäristika för nätverken.

Tabell 1. En jämförelse mellan kompetensnätverket och affärsnätverket

Karaktäristika	Kompetensnätverket	Affärsnätverket
Nätverkets historia	<i>Konstruerat för denna arena</i>	<i>Existerande sedan tidigare</i>
Storlek på organisation	<i>Stora</i>	<i>Små eller medelstora</i>
Förtrogenhet med övriga organisationers styrkor och svagheter	<i>Låg</i>	<i>Hög</i>
Beroende av övriga organisationer i daglig verksamhet	<i>Litet</i>	<i>Stort</i>
Konkurrenssituation mellan organisationer	<i>Liten</i>	<i>Påtaglig</i>
Aktörernas formella utbildningsnivå	<i>Hög</i>	<i>Låg</i>
Aktörernas befattningar	<i>Mellanchefer</i>	<i>Ledningsgrupp/ägare</i>
Aktörernas tidigare erfarenhet av forskarsamverkan	<i>Stor</i>	<i>Liten/obefintlig</i>
Aktörernas vana vid förändringsarbete	<i>Stor</i>	<i>Liten</i>
Aktivt deltagande från aktörerna	<i>Stort</i>	<i>Stort</i>
Arenans existens/frekvens	<i>Återkommande</i>	<i>Återkommande</i>
Arenans placering	<i>Universitetet eller företagen</i>	<i>"Neutral" plats (kursgård etc.)</i>
Forskarnas ämnes- och organisationstillhörighet	<i>Pedagogik, industriell arbetsvetenskap, kvalitetsteknik, informatik (universitet)</i>	<i>Informatik, företagsekonomi, industriell organisation (universitet och branschforskningsinstitut)</i>

4.2 Diskussion

Erfarenheterna från samverkan i de två nätverken aktualiserar flera av de utgångspunkter som tidigare beskrivits i Ellström et. al. (1999) och som vi berört tidigare ovan. En viktig grund för att skapa en förtroendefull samverkan inom ett nätverk bygger på aktörernas tydliggörande av intressen, förväntningar och roller i samverkansprocessen. En viktig skillnad (se tabell 1) mellan nätverken är att kompetensnätverket består av stora organisationer med stor vana av forskningssamverkan och att driva förändringsprocesser. Medverkande personer från dessa företag har i allmänhet akademisk utbildning. Även om dessa förutsättningar kan ses som gynnsamma för samverkan mellan forskare och praktiker, kan det emellertid finnas erfarenheter hos aktörerna som snarare utgör hinder. Produktionschefen i ett av företagen konstaterade tidigt i processen (och förmodligen som ett sätt att ”testa” forskarna):

Jo vi hade ju en tjej här från universitetet som studerade vår produktionsteknik. Hon kom och gick under ett år, var borta i ett år och presenterade slutligen en rapport som var förlegad redan då den lämnade tryckeriet.

Här finns en uppenbar risk att som forskare hamna i en position av att vilja framstå som ”quick and clever”, en position som ligger nära det som ovan (avsnitt 2.2) beskrivits som ”solution-findning”. Å andra sidan vet vi att lärande, utveckling och förändring tar tid, dvs. forskningsprocessen bör snarare beskrivas och designas som ”slow and reflective”. Denna möjliga motsättning mellan aktörers olika krav, behov och kunskapsintressen menar vi är en nyckelfråga för hur samverkan kan utformas. Att gemensamt försöka tydliggöra vilka delar av en gemensam kunskapsbildningsprocess som kan/bör vara snabbare/långsammare utgör en viktig del av hur denna motsättning kan hanteras.

Ett annat förhållande som i olika grad påverkat nätverken utgörs av den föränderliga kontext som företagen/organisationerna är en del av. Båda företagen i kompetensnätverket har under projektet fått andra huvudägare. I affärsnätverket har ett av företagen bytt huvudägare, medan ett antal viktiga personer också lämnat sina befattningar.

Den snabbhet med vilken förändringar i företagens yttre och inre kontexter äger rum idag, ställer aktörerna i nätverken inför krav på såväl uthållighet, stabilitet och flexibilitet. För forskarnas del handlar det om att skapa en koncensus hos aktörerna för en mer långsiktig samverkansprocess, men samtidigt skapa viss beredskap för att samarbetet kan behöva rekonstrueras och omförhandlas beroende på interna/externa förändringar.

Som en avslutande reflektion vill vi beröra de möjligheter, men också svårigheter som ligger i den s.k. tredje uppgiften och i inter-organisatoriskt samarbete mellan forskare och praktiker. Universiteten kan sägas ha en paradoxal ställning i vårt samhälle. Å ena sidan finns klart uttalade krav på att universiteten skall bidra med nytta, effektivitet och relevanta kunskaper. Å andra sidan anses att denna uppgift utförs ”bäst” om universitet och forskning har hög autonomi och stort oberoende. Hur vi hanterar denna utmaning har stor betydelse för forskningens legitimitet. Denna utmaning kan också uttryckas som en mer övergripande fråga: på vilket sätt bidrar forskningssamverkan mellan forskare och praktiker till att förändra universitetets och forskningens legitimitet?

Referenser

- Aldrich, H.E. (1979): *Organizations and Environments*, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, New Jersey.
- Andersson, B. (1998): *Samverkande informationssystem mellan aktörer i offentliga åtaganden – en teori om aktörsarenor i samverkan om utbyte av information*, licentiatavhandling, Institutionen för datavetenskap, Linköpings universitet.
- Argyris, C., Putnam, R. och McLain Smith, D. (1985): *Action Science: Concepts, Methods, and Skills for Research and Intervention*, Jossey-Bass Inc., Publishers, San Francisco.
- Brulín, G. (1998): *Den tredje uppgiften. Högskola och omgivning i samverkan*, SNS, Kristianstad.
- Brulín, G. och Nilsson, T. (1997): *Läran om arbetets ekonomi. Om utveckling av arbete och produktion*. Rabén och Prisma, Falun.
- Castells, M. (1998): *Nätverkssamhällets framväxt*, band ett i serien ”Informationsåldern. Ekonomi, samhälle och kultur”, bokförlaget Daidalos, Göteborg.
- Elg, U. och Johansson, U. (1992): *Samspelet mellan struktur och agerande i dagligvarukedjan – En analys ur ett interorganisatoriskt nätverksperspektiv*, doktorsavhandling, Lund Studies in Economics and Management 16, The Institute of Economic Research, Lund University Press, Lund.
- Ellström, P-E., Eklund, J., Kock, H., Lindström, L. och Melin, U. (1999): *Knowledge Creation Through Collaborative Research*, bidrag presenterat vid HSS99, 16-18 mars, Högskolan Dalarna, Falun.
- Halvorsen, K. (1992): *Samhällsvetenskaplig metod*, Studentlitteratur, Lund.
- Jönsson, S. (1991): Action Research, i: Nissen, M-E, Klein, H.K. och Hirschheim, R. (red.): *Information Systems Research: Contemporary Approaches and Emergent Traditions*, Elsevier Science Publishers BV., North Holland.
- Lane, C. och Bachmann, R. (red.). (2000): *Trust Within and Between Organizations. Conceptual Issues and Empirical Applications*, Oxford University Press, New York.
- Nutek (1999): URL: <http://www.nutek.se/teknik2/fouomr/mto/mto.html#proj>, åtkomstdatum: 2001-02-13.
- Philips, N., Lawrence, B. T. och Hardy, C. (2000): Inter-Organizational Collaboration and the Dynamics of Institutional Fields. *Journal of Management Studies*, 37, 1, 23- 43.
- Schumpeter, J. A. (1961): *The theory of economic development : an inquiry into profits, capital, credit, interest, and the business cycle*, Oxford University Press, London.
- SOU 2000:28. *Kunskapsbygget 2000 – det livslånga lärandet*. Nordstedts tryckeri, Stockholm.
- Sörlin, S. (1998): *Universiteten som drivkrafter. Globalisering, kunskapspolitik och den nya intellektuella geografien*. SNS, Kristianstad
- Westlander, G. (1999): *Forskarroller i varianter av aktionsforskning*, Trita-MMK/R99/24, Kungliga Tekniska Högskolan, Stockholm.
- Westling, G. (1998): *Between the formal and the informal – Arenas for people's meetings in development projects*, avhandlingsplan. Handelshögskolan i Stockholm.