

Dokumentation från seminarium på Estrad,
måndagen den 7 maj 2007, IVAs konferenscenter.

Vad är hemligheten bakom högpresterande miljöer?

Per Frankelius, Örebro universitet

Blickar man ut i världen ser man att ett fåtal företag, organisationer och regioner presterar betydligt mer än alla övriga. Ofta handlar det om innovativa miljöer. Högpresterande exempel kan hämtas från hela världen och från hela människans historia. Tänk bara på klostren under deras glansperiod eller staden Wien under förra sekelskiftet. Och varför uppstod den industriella revolutionen just i Europa och inte i Asien?

Föredraget bygger på två forskningsprojekt. Det ena handlar om högpresterande miljöer och har lett fram till en omfattande rapport som ännu inte är publicerad. Följande frågor står i fokus:

Vad är hemligheten bakom högpresterande miljöer? Vilka faktorer gör att vissa människor och organisationer presterar mer än andra? Finns det något i miljön som bidrar till prestationen? Vilken roll spelar den fysiska miljön i förhållande till andra miljöfaktorer? Och vilken roll spelar omvärldsimpulser?

Förstudier indikerar att en stor mängd faktorer bidrar till prestationerna, och att det bland dem går att se mönster. Föreläsaren kommer att diskutera ett antal framgångsfaktorer när det gäller att skapa högpresterande miljöer. Han kommer också att berätta om hur man kan arbeta med kunskapsdriven verksamhetsutveckling och framsynsprocesser. Exempler hämtas bland annat från IBM Zürich Research Laboratory, Warwick University, Pharmacia, Bennettons Fabrica och Research Triangle Park i USA.

Projekt 1: Hemligheten bakom högpresterande miljöer?

Vilka faktorer gör att människor presterar mer än andra? Finns något i miljön som bidrar till prestationen? Vilken roll spelar den fysiska miljön i förhållande till andra miljöfaktorer? Vad handlar om miljön i statisk bemärkelse och vad handlar om processerna i miljön? Detta är några av frågorna som vi har bestämt oss för att söka svar på genom fallstudier från olika håll i världen och från olika typer av verksamheter.

Redan har vi gjort förstudier som indikerar intressanta slutsatser. I förstudien har vi "gått bakvägen". Vi har letat fram ett stort antal exempel på verksamheter som bevisligen skapat stora prestationer inom de fält de är verksamma. Sedan har vi letat fram vissa delmiljöer inom dessa verksamheter som antingen har en viktig roll när det gäller prestationerna eller har skapats av personer som vi bevisligen vet kan konsten att skapa prestationer. Bland de miljöer vi studerat finns IBM Zurich Research Laboratory, Bennettons Fabrica och Disney Institute.



IBM:s campus. Foto: IBM Zurich Research Laboratory

Det finns en stor mängd faktorer som bidrar till prestationer. Dessutom varierar både förekomsten och betydelsen av olika faktorer från fall till fall bland de miljöer vi identifierat. Trots detta kan man urskilja vissa mönster. Vi kan konstatera att högpresterande miljöer i många fall är extrema i vissa avseenden i förhållande till den stora majoriteten mindre presterande miljöer. Vi har identifierat 12 nyckelfaktorer för framgång när det gäller att skapa högpresterande miljöer. Låt oss presentera kort sammanfattning av några av dessa:

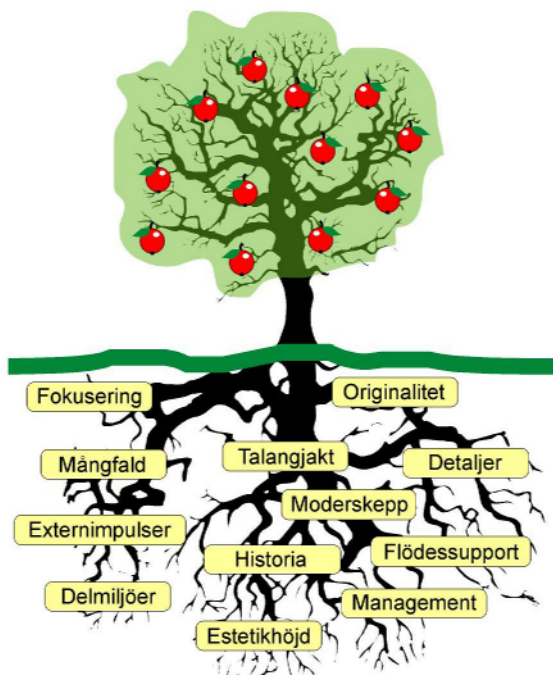
Externimpulser. IBM Zurich Research Laboratory hade en speciell byggnad med viktigt syfte att fånga in impulser från kunder och partners. Dessutom hade man ett sofistikerat bibliotek och en rad samarbete med kunder, högskolor och universitet. Benetton som företag insåg tidigt betydelsen av att lära känna olika kulturer och förändring av dessa (jfr deras erfarenheter av sin första utländska butiketablering). Också Fabrica arbetar mycket med externa impulser genom sådant som gästföreläsare, sofistikerat bibliotek m.m. Disneys Institute var "miljöns sinnen mot omvärlden" och de arbetar systematiskt för att få in nya idéer från andra organisationer i hela världen. Detta är dock något Disney börjat med under senare år. Emellertid är Disneys tidiga historia full av exempel på lyhördhet inför omvärlden (men den historien har vi inte valt att lägga med i fallbeskrivningen).

Delmiljöer. Disney och IBM uppvisade en tydlig filosofi att skapa flera submiljöer i miljön med olika roller. Högpresterande miljöer tycks inse att det krävs olika miljöer för att stödja olika typer av processer. Dessa olika miljöer har också skilda formspråk m.m.

Estetikhöjd. Något som präglar alla tre studerade miljöer är både mental och finansiell investering i skönhet. Skönheten ska dock betraktas inom ramen för viss smak. Man må ta avstånd från Disneys "plastiga formspråk" men inom ramen för idén om fantasivärld och sagovärld har Disney fulländat den estetiska gestaltningen. När det gäller Benetton satsade de enorma resurser på att få till en estetiskt tilltalande miljö i Fabrica. Kostnaden per kvadratmeter låg troligen vida över vad man satsar vid exempelvis svenska campus, trots att vi vet att man satsar ganska mycket i svenska campus. När man talar estetikhöjd ska man heller inte nämna omgivningen. IBMs anläggning låg i ett område som nyligen blev klassat som naturpark.

Detaljer. IBM hade ett utställningsrum där konsolerna var medvetet formgivna för att utstråla "framtidens teknik". Disneys Casting Office hade formgjutna dörrhandtag i mäsing föreställande kända Disneyfigurer. Benetton skapade trapphus som nästan kan betraktas som konstverk. Den röda tråden är intresset för och medvetenheten av detaljer. Tänk om man skulle gå rond på t.ex. Chalmers campus och föra protokoll på alla detaljer som finns i miljön. Garanterat skulle man få en lång lista på detaljer som inte är i paritet med den detaljmedvetenhet som präglar de studerade miljöerna, även om säkert flera undantag finns.

En sammanfattning av preliminära resultat framgår av figuren nedan:



Rotmodellen. Framgångsfaktorer som utmärker högpresterande miljöer.

Utifrån de 12 nyckelfaktorerna för framgång har vi sedan härlett lika många konkreta förslag till hur man kan stärka och optimera miljön när det gäller prestationsskapande. Förslagen är tillsvidare preliminära:

1. Skapa ett projekt för att noga bestämma verksamhetens mål i termer av prestationsinriktning och prestationsnivå.
2. Utveckla en sofistikerad metod för att locka in, filtrera och rekrytera rätt medarbetare.
3. Bestäm en medveten strategi för att optimera mångfalden. Utgå inte från det traditionella perspektivet att man av etiska skäl bör värna om sådant som jämställdhet och respekt inför andra kulturer. Utgå snarare från att mångfald är en motor för innovativa processer. Se över de ämnen och erfarenhetsbakgrunder medarbetarna har och se sedan till att rekrytera nya personer med annan profil.
4. Skapa ett speciellt hus för att fånga in extern inspiration till miljön. Utveckla också systematiska metoder för detta.
5. Dela upp miljön i flera delar och tänk över vilka roller de olika delmiljöerna ska ha. Designa sedan den fysiska miljön så att de stödjer respektive roller.
6. Utveckla en radikal design som avviker från allt man tidigare sett inom den sektor man är verksam. Ta in foton från de 20 största konkurrenterna och se till att det ni själva skapar inte på något sätt liknar det man ser hos konkurrenterna. Avsätt flera miljoner kronor på att stärka designen i miljön.
7. Gör en inventering av så många detaljer som möjligt i miljön. Skapa sedan en speciell plan för att vässa varje detalj och gör detta enligt en prioriteringslista. Låt en utomstående expert vara det kritiska ögat eftersom man lätt är hemmablind för detaljer.

8. Gör en analys om befintligt management verkligen har en idé om hur prestationer skapas inom miljön. OM sådan inte finns, skapa detta i dialog med organisationen och förpacka sedan resultatet i en rad kommunikationsformer.
9. Inventera verksamheters historiska prestationer. Skapa sedan en strategi för att kommunikativt lyfta fram ett urval av dessa prestationer genom sådant som professionella framstegsgallerier, bildspel, filmer och mycket annat. Se till att dessa signaler finns i varje byggnad.

Tanken är nu att fördjupa studien och på ett effektivt sätt verifiera, modifiera och komplettera listan på nyckelfaktorer och de praktiska förslag man kan härleda ur dem. Konkret handlar det om att vidareutveckla redan gjorda fallstudier samt att komplettera med fler fallstudier på högpresterande miljöer. Finansiärer till den planerade forskningen välkomnas.

Projekt 2: Värdeskapande möten – Var står vi? Vart går vi?

Här följer en sammanfattning av forskningsprojektet "Processer för kunskapsutveckling och innovationer som skapar tillväxt och välfärd – Vilken roll spelar kulturöverbyggande möten?" Projektet ska publiceras bl.a. genom en antologi. Referensen till denna kommande publikation är följande: *Betydelsen av möten för värdeskapande processer*, Redaktörer: Per Frankelius och Janerik Gidlund (Örebro universitet, kommande). Projektets huvudman är Örebro universitet och bedrivs med stöd av KK-stiftelsen.

Utgångspunkten var hypotesen att möten och kulturella fenomen hänger samman samt att dessa i sin tur inverkar på värdeskapande och utvecklingsprocesser. Forskningsfrågorna var: 1) Vilken roll spelar kulturöverbyggande möten för kunskapsutveckling, kompetensutveckling, värdeskapande och innovation? 2) Vilka faktorer påverkar uppkomsten av, eller effekten från, önskvärda möten? 3) Hur kan man stimulera möten och mötesarenor med utgångspunkt från definierade prestationsmål? En utgångspunkt i projektet var att inte närma oss svaren genom någon etablerad referensram t.ex. innovationssystemansatsen. Idén var att arbeta explorativt.

Resultatet utgörs av tre delar. För det första har *empiriska studier* gjorts: Översättningsskolorna i Toledo i Spanien år 1040, Domen i Florens under 1400-talet, världsutställningen i Paris 1798, Solvaykonferenserna och Marie Curie, Frankrike under 1920 talet, CERN i Schweiz under 1970 talet, Warwick University mellan 1965 och ca 1980 och Dialogseminariet (från dess start 1985). Nationella och storskaliga (budget på ca 60 miljoner) program i modern tid har också studerats: TeqniQ, Kraft och Meny. Slutligen har miljön Business Lab vid Science Park i Jönköping studerats liksom Hultsfred (KK-stiftelsens upplevelseindustrisatsning). Givetvis finns mässor också med bland empirin, eftersom mässor är ett flera hundra år gammalt koncept som inte bara har utvecklats mycket utan också är viktiga i dagens globala värld.

För det andra har *teoretiska slutsatser, modeller eller referensramar utvecklats inom ramen för de olika delområden och delkontexter som har studerats*. Det handlar här om svar och diskussioner kopplade till ovan nämnda forskningsfrågor.

För det tredje har ett försök gjorts att skapa en *generell modell av hur möten mellan personer som representerar olika kulturer under vissa betingelser genererar värdeskapande och ibland innovativa processer*. Denna modell är en syntes från de ovan nämnda delresultaten.

Några principiella slutsatser är följande: Större prestationer kräver många och ibland väsensskilda kompetenser för att förverkligas. Ledaren för realisering av sådana prestationer bör inte vara specialist på något utan snarare generalist. Nyckeln till framgång är att föra samman personer från olika organisationer med olika kunskaper till ett gemensamt värdeskapande. För att få personer med olika kunskapsgrund att börja samproducera krävs rätt hantering av en rad faktorer som har med kulturer, möten och kontaktskapande

m.m. att göra. Personliga möten är viktiga, men dyra och tar tid. Därför är precisionen i mötesstrategier en nyckel till framgång. Normativt sett är utmaningen å ena sidan att åstadkomma möten mellan rätt personer och å andra sidan möten på rätt sätt. En viktig slutsats är att kulturöverbryggande möten kan skapa betydande värden i relation till insatta resurser, och sådana möten kan skapas av en drivande aktör. Problemet är att dessa komplicerade processer kräver djup kunskap om hur möten skapas och hur kulturella aspekter interagerar. Sannolikt misslyckas många lovvärda satsningar p.g.a. bristande kunskap inom detta område.

I modellsyntesen finns ett antal centrala begrepp. En *metakund* är en aktör som dels upplever ett behov, dels försöker tillgodose det behovet genom att initiera och finansiera processer som berör flera andra människor och organisationer. Metakunden kan sällan på egen hand förverkliga sina visioner. Det är skälet till att metakunden försöker allokera ett team av aktörer kring en viss förändringsidé. Detta team benämns *konsortium*. Konsortiets mission är att få till stånd förändring som berör flera *målaktörer*. Dessa representerar olika kulturer bestående av en rad delkomponenter. Vi skiljer mellan *kulturkärna* och *kulturplasma*. Kulturkärna innebär personens (eller organisationens) kompetens, kunskaper, resurser, teknologier och relationer m.m. som skulle kunna vara användbar resurs för aktören själv (eller för andra) i syftet att skapa värdeutveckling. Kulturplasman handlar om tankesätt, handlingsmönster, normer, värderingar, traditioner och omvärldsbilder m.m. Utgångspunkten i den process som modellen kan beskriva är att ingen värdeskapande process ännu har startat. Utgångspunkten är också att det finns en *vägg* (de ser inte eller bryr sig inte om varandra) mellan alla eller flera av de målaktörer som är eller kommer att bli identifierade av metakundens konsortium. Initieringen av förändring sker genom att metakunden driver en process som genererar en idé om vad som skulle kunna göras och vilka aktörer som skulle kunna kopplas samman. När detta skett möjliggörs *väggöppning*, en medvetet skapad generering av direktkontakt mellan två eller flera målaktörer som tidigare inte stod i kontakt med varandra. Ett möte mellan två aktörer med olika kulturer sker alltid i ett sammanhang, en *aktivitet*, som bl.a. består av psykosocialt påverkande faktorer. När väl väggöppning skett kan det som i modellen kallas *plasmaupplösning* ske. Det innebär att kulturplasman hos respektive aktör delvis löses upp. När plasmaupplösning skett är aktörerna mottagliga för ett utbyte av varandras kulturkärnor, d.v.s. varandras kunskaper, yrkeserfarenheter och idéer. Därmed möjliggörs *kärnöverföring*. Överföringen kan gälla både tyst och explicit kunskap. Detta var alltså modellens huvuddrag.

Vilka implikationer har då denna studie? Den ökar förståelsen för betydelsen av kulturövergripande möten och vilken roll interaktionen mellan olika kulturer spelar. Idag finns en rad starka kunskaps- och kompetensmiljöer som skulle kunna samverka med många fler aktörer än vad man gör idag. Studien kan därför stimulera miljöer att fråga sig om de idag verkligen gör rätt saker eller om de åtminstone skulle börja arbeta inom fler områden än vad som görs idag samt visa på vilka steg som behöver tas för att lyckas med sådan utveckling. På motsvarande sätt kan beslutsfattare för olika organisationer få stimulans och stöd för en utveckling som kräver kulturöverbryggande insatser. Inom universitet och högskolor framhålls många gånger att det är svårt att få gehör för tvär- eller mångvetenskap. Utvecklingen av sådan verksamhet behöver få en stark drivkraft, eller snarare drivas, av externa aktörer som behöver denna kunskap. Över huvud taget är det viktigt att göra universitet och högskolor medvetna om vad som är viktigt för att lyckas med samverkan där kulturöverbryggande faktorer gör sig gällande. Lyckas man med denna stimulans så kan stora mängder energi frigöras.

En slutsats är att arbetssättet i ett sammanhang (t.ex. KK-stiftelsens expertkompetensprogram och mer specifikt inom t.ex. Tekniq, Meny, Kraft och upplevelseområdet) kan föras över till ett annat sammanhang, men att det ofta sker, och bör ske, såväl medvetna som omedvetna anpassningar. En implikation är att aktörer som KK-stiftelsen eller Vinnova inte bör betraktas som finansärer, utan som möjliga möteskatalysatorer. Vid sidan om det direkta resultatet från olika satsningar som görs av dessa och andra liknande organisationer bör man också ägna forskning åt att extrahera mer principiell kunskap om hur

man gjort, vilket sammanhang man arbetat i och vad som fungerade respektive inte fungerade i det aktuella sammanhanget. Genom sådan strategisk forskning kan en nation som Sverige stärka sin förmåga att hantera framtida utmaningar och önskvärda innovativa processer.

Avslutningsvis bör sägas något om projektets ansats och metod. Den 23 december 2004 presenterades för KK-stiftelsen forskningsprojektet "Processer för kunskapsutveckling och innovationer som skapar tillväxt och välfärd – Vilken roll spelar kulturöverbyggande möten?". Efter vetenskaplig granskning (anonym review) skrevs en slutlig version 25 februari och projektet startade formellt 1 april samma år. Projektet, som har genomförts med stöd från KK-stiftelsen, har varit ett samarbete mellan forskare med olika teoretiska perspektiv t.ex. psykologi, nationalekonomi, företagsekonomi, statsvetenskap, pedagogik, yrkeskunnande och informatik. Också erfarna praktiker har deltagit i forskningsprocessen.

Första fasen av projektet (som inleddes 2004) innebar en översiktlig analys av forskning internationellt med relevans för problemställningarna. Förstudier gjordes av fall som t.ex. Wien under förra sekelskiftet, IBM:s anläggning i Zürich, Benetton's Fabrica och Pixar Studios. Därefter formades riktlinjer för delrapporter som skrevs av forskare inom olika discipliner jämte andra expertpersoner. Ett seminarium arrangerades på Etnografiska museet den 16 februari 2006. Under våren 2006 pågick arbetet med de olika kapitlen i antologin. Dessutom skrevs modellsyntesen.

Följande personer har deltagit aktivt i projektet: Göran Asplund, Örebro universitet; Gunnar Eliasson, KTH; Ulla Eliasson; Joakim Falkäng, Learning Objects; Johan Fridell, Learning Objects; Bo Göranson, KTH; Maria Hammarén, KTH; Mikael Jansson, NU-Gruppen AB; Magnus Ljung, SLU Omvärld, Sveriges Lantbruksuniversitet; Anders Melander, IHH, Högskolan i Jönköping; Lars-Erik Norbäck, Handelshögskolan i Göteborg; Per Odenrick, Lunds Tekniska Högskola; Lars-Erik Olsson, Utbildningsvetenskap, Göteborgs universitet; Sven-Arne Paulsson, Tekniq, Mälardalens högskola; Detlef Quast, Örebro universitet; Therese Sjölundh, Science Park Jönköping; Margareta Stigson, Sveriges Lantbruksuniversitet; Mats Strandell, psykolog, Uppsala samt Meny; Erik Sunnert, Söderhamns kommun; Olle Vogel, KK-stiftelsen samt Clas Wahlbin, Högskolan i Jönköping.¹

Hela resultatet kommer att återfinnas i den planerade antologin "Betydelsen av möten för värdeskapande processer". För mer information kontakta:

Per Frankelius
Örebro universitet, ESI, 701 82 Örebro
Mobile: +46(0)708-21 29 49
E-mail: per.frankelius@esi.oru.se
Webb: <http://www.frankelius.com/>

OBS: Detta är ett utkast endast för intern spridning till de som deltog i seminariet.

Boktips: se www.frankelius.com



¹ Därutöver har andra personer bidragit med inspel, dialog och kritik, exempelvis: Stina Algotson, KK-stiftelsen; Elisabeth Bergendal-Stenberg, KK-stiftelsen; Carin Daal, KK-stiftelsen; Jan-Eric Degerblad, KK-stiftelsen; Maria Engström Bergkvist, KK-stiftelsen; Ingegerd Green, f.d. KK-stiftelsen; Marianne Karlsson, Utvecklingsrådet Örebro län; Erik Lövgren, KTH; Mikael Nilsson, KK-stiftelsen; Jan Ogeborg, Actido AB samt Ute Walter, Hushållningssällskapet.