



GÖTEBORGS UNIVERSITET  
HANDELSHÖGSKOLAN

# Ledarskap i en dynamisk innovationsmiljö

En studie om ledarskapets utmaningar vid gränsöverskridande samarbete

Företagsekonomiska institutionen  
Management & Organisation  
HT 2016  
Kandidatuppsats  
Christoffer Stadig, 19870530  
Joel Skoglund, 19910410  
Handledare: Fredrik Lavén  
Examinator: Ewa Wikström

## **Förord**

Vi vill tacka respondenterna i de organisationer som ingått i fallstudien vilka har varit tillmötesgående och hjälpsamma under studiens genomförande. Deras engagemang har varit mycket uppskattat och utan deras bidrag hade inte studien varit genomförbar.

Vi vill därtill tacka vår handledare Fredrik Lavén på Handelshögskolan vid Göteborgs universitet för vägledning och handledning under studiens gång.

Göteborg 2017

## Abstrakt

Under det senaste decenniet har traditionellt interna innovationsprocesser börjat ifrågasatts eftersom organisationer står inför nya utmaningar. Dessa beskrivs ofta i termer av ökad tidspress för innovation samt den ökade komplexiteten i den typ av problem som präglar de globalt dynamiska marknadsförhållandena. Detta har ökat intresset för kollaborativ innovation. Det syftar till gränsöverskridande samarbeten för att generera de mest fördelaktiga premisserna för innovation, vilket föranlett nya sätt att organisera för att få tillgång till innovationsprocesser präglade av kollektivt skapande och kreativa idéer. Även om kollaborativ innovation vunnit bred acceptans inom skilda forskningsinriktningar, parallellt som det har haft ett betydande inflytande i praktiken under det senaste decenniet, är det fortfarande inte säkert hur lyckade resultat kan erhållas. Gränsöverskridande samarbeten har till sin natur visat sig vara svåra att hantera, ibland karaktäriserade av fallgropar såsom tröghet, brist på gemensamma uppfattningar och utebliven kontroll. Centrala frågeställningar har visat sig vara hur ledarskapet kan generera förutsättningar för att uppnå ett kunskapsflöde över organisationsgränser, hur gemensamma förväntningar kan genereras och hur ledarskapet kan manövrerar arbetet utan formell auktoritet. Syftet med denna studie har därmed varit att bidra med en djupare förståelse av kollaborativ innovation och hur ledarskapet kan yttras för att påverka kunskapsflödet över organisationsgränser samt driva ett gränsöverskridande samarbete framåt. Genom en litteraturstudie har en konceptuell analysmodell genererats för att analysera och förklara ledarskap inom kollaborativ innovation. Den empiriska delen baseras på en fallstudie innefattande 10 stycken intervjuer inom ElectricCity i Göteborg. Ett gränsöverskridande samarbete där forskning, industri och samhälle framställer, undersöker och demonstrerar nya lösningar för morgondagens hållbara kollektivtrafik. Resultatet mynnar ut i slutsatsen att det fordras ett paradigmskifte beträffande hur man ser på ledarskap vid gränsöverskridande samarbeten. Ett traditionellt perspektiv med betoning på den formella positionen kommer inte leda till kollaborativa fördelar i dessa miljöer. För att utnyttja potentialen påvisas istället vikten av ett relationellt ledarskap. Baserat på resultatet hävdas att kollaborativa innovationsprocesser inte kan ses utifrån ett vertikalt perspektiv, med betoning på struktur och ordning. Snarare understryks vikten av ett horisontellt perspektiv, innehållande tonvikt på relationella dimensioner och interaktioner.

**Nyckelord:** Öppen innovation, Kollaborativ innovation, Kollaborativa fördelar, Dynamisk innovationsmiljö, Ledarskap, Innovationsdrivande ledarskap, Gränsöverskridande samarbete

## **Abstract**

During the past decade, traditional internal innovation processes started to be questioned as organisations faced new challenges. These are often described in terms of increased time pressure for innovation and the increasing complexity of the kind of problems that characterise the global dynamic market conditions. This has increased the interest in collaborative innovation. Collaborative innovation refers to cross-border partnerships to generate the most advantageous conditions of innovation, which led to new ways of organising to get access to innovation processes characterised by collective creation and creative ideas. Although collaborative innovation gained wide acceptance in various research areas, alongside which it has had a significant influence in practice over the last decade, it is still not certain how successful results can be obtained. Cross-border collaborations are proved difficult to handle, sometimes characterised by the pitfalls of inaction, lack of common perceptions and lost control. Some of the challenges have been found to be how leadership can generate conditions for achieving a knowledge flow across organisational boundaries, how common expectations can be generated and how leadership can manoeuvre without formal authority. The purpose of this study has therefore been to contribute to a deeper understanding of collaborative innovation and how leadership can be uttered in order to influence the flow of knowledge across organizational boundaries and drive a cross-border cooperation forward. Through a literature review, we generated a conceptual analysis model to analyse and explain the leadership in collaborative innovation. The empirical part is based on a case study, including 10 interviews of people within the organisation Electricity in Gothenburg. A cross-border cooperation, in which research, industry and society produces, explores and demonstrates new solutions for tomorrow's sustainable transports. The result rounds off in the conclusion that it requires a paradigm shift regarding how you look at leadership in cross-border collaborations. A traditional approach with focus on formal positions will not lead to collaborative benefits in these environments. To exploit the potential of collaborative innovation relational leadership is favoured. Based on the results it can be argued that collaborative innovation processes can not be seen from a vertical perspective, with focus on structure and order. Rather, it underlines the importance of a horizontal perspective, focusing on relational dimensions and interactions.

**Keywords:** Open innovation, Collaborative innovation, Collaborative benefits, Dynamic innovation environment, Leadership, Innovation-driven leadership, Cross-border partnerships

# Innehållsförteckning

<b>1 INTRODUKTION .....</b>	<b>1</b>
1.1 BAKGRUND .....	1
1.2 PROBLEMDISKUSSION .....	2
1.3 SYFTE .....	3
1.4 FORSKNINGSFRÅGOR.....	3
1.5 AVGRÄNSNINGAR .....	3
<b>2 TEORETISK REFERENS RAM .....</b>	<b>5</b>
2.1 KOLLABORATIV INNOVATION FÖR ÖKAD INNOVATIONSFÖRMÅGA .....	5
2.1.1 <i>Den resursbaserade synen inom kollaborativ innovation</i> .....	6
2.1.2 <i>Öppen innovation</i> .....	7
2.1.3 <i>Kontextens betydelse för Öppen innovation</i> .....	9
2.1.4 <i>Fördelar och risker med Öppen innovation</i> .....	10
2.1.5 <i>Kritik mot Öppen innovation</i> .....	11
2.2 LEDARSKAP I GLOBALT DYNAMISKA MARKNADSFÖRHÅLLANDEN .....	12
2.2.1 <i>Ledarskap inom Öppen innovation</i> .....	12
2.2.2 <i>Ledarskap inom relaterade områden</i> .....	13
2.2.3 <i>Innovationsdrivande ledarskap</i> .....	15
2.3 SAMMANFATTNING AV TEORETISK REFERENS RAM .....	18
2.4 KONCEPTUELL ANALYS MODELL .....	19
<b>3 METOD .....</b>	<b>21</b>
3.1 VETENSKAPLIGT PERSPEKTIV .....	21
3.2 GENOMFÖRANDE .....	23
3.2.1 <i>Urval av företag och respondenter</i> .....	23
3.2.2 <i>Litteraturstudie</i> .....	23
3.2.3 <i>Fallstudie</i> .....	24
3.2.4 <i>Datainsamling och analys</i> .....	25
3.3 RELIABILITET OCH VALIDITET .....	27
3.3.1 <i>Intern och extern reliabilitet</i> .....	27
3.3.2 <i>Intern och extern validitet</i> .....	27
<b>4 EMPIRI.....</b>	<b>29</b>
4.1 ELECTRICITY - SAMARBETE KRING FRAMTIDENS KOLLEKTIVTRAFIK.....	29
4.1.1 <i>En region för innovation och samverkan</i> .....	31
4.1.2 <i>En dynamisk innovationsmiljö</i> .....	32
4.2 LEDARSKAP INOM ELECTRICITY .....	34
4.2.1 <i>Åstadkomma kollaborativa fördelar</i> .....	34
<b>5 ANALYS.....</b>	<b>42</b>
5.1 SAMARBETSFORMENS KARAKTÄR.....	42
5.1.1 <i>Kontextens betydelse för ElectricCity</i> .....	43
5.1.2 <i>Upplevda effekter med ElectricCity</i> .....	44
5.2 ELECTRICITY STÄLLER ANDRA KRAV PÅ LEDARSKAP.....	45
5.2.1 <i>Generera förutsättningar för kunskapsflöde över organisationsgränserna</i> .....	45
5.2.2 <i>Driva samarbetet framåt utan formell auktoritet</i> .....	48
5.3 REVIDERING AV KONCEPTUELL ANALYS MODELL .....	51

<b>6 DISKUSSION</b> .....	<b>53</b>
6.1 METODVAL OCH GENOMFÖRANDE.....	53
6.2 PRAKTISKA KONSEKVENSER .....	53
6.3 TEORETISKA KONSEKVENSER.....	54
<b>7 SLUTSATS</b> .....	<b>56</b>
<b>8 FORTSATT FORSKNING</b> .....	<b>57</b>
<b>KÄLLFÖRTECKNING</b> .....	<b>I</b>
BÖCKER.....	I
VETENSKAPLIGA ARTIKLAR.....	I
INTERNET .....	I
<b>APPENDIX</b> .....	<b>I</b>
INTERVJUMALL TILL ELECTRICITY.....	I

# 1 Introduktion

*Detta kapitel förklarar de främsta drivkrafterna till genomförandet av studien. I bakgrunden presenteras forskningsområdet och tidigare forskning som är relevant för studien. Detta följs av en mer ingående diskussion av forskningsproblemet. Tillsammans utgör dessa avsnitt grunden för studiens syfte samt forskningsfrågor. Avslutningsvis presenteras även studiens avgränsningar.*

## 1.1 Bakgrund

Organisationer möter idag en allt mer snabbföränderlig värld mot bakgrund av ständig teknikutveckling och globalisering av marknader (Gassmann 2006). Det poängterar vikten av innovation, vilket kan definieras som en process med förmågan att omvandla kunskap och idéer till värdeskapande förnyelse (Lawson & Samson 2010). Under det senaste decenniet har traditionellt interna innovationsprocesser emellertid börjat ifrågasatts eftersom organisationer står inför nya utmaningar. Dessa beskrivs ofta i termer av ökad tidspress för innovation samt den ökade komplexiteten i den typ av problem som präglar de globalt dynamiska marknadsförhållandena (Vanhaverbeke 2006). Dessutom har utbredningen av informationsteknologin genererat nya möjligheter till interaktioner där bland annat Internet kan ses som en sammankopplande infrastruktur (Enkel et al. 2009). Förändringarna har resulterat i organisationsgränser som blivit allt mer suddiga. Detta har ökat intresset för kollaborativ innovation, vilket syftar till gränsöverskridande samarbeten för att generera fördelaktiga premisser för innovation (Gassmann 2006; Chiesa et al. 2011). Forskning beträffande kollaborativ innovation omfattar emellertid olika teorier, bland annat Öppen innovation. Öppen innovation (hädanefter ÖI) myntades av Chesbrough (2003) och syftar till att organisationer bör utnyttja både externa och interna idéer under sina innovationsprocesser.

Forskare menar att organisationer bör implementera en medveten förändring från traditionellt interna innovationsprocesser, till distribuerade innovationsprocesser präglade av samarbete med externa partners (Chiesa et al. 2011). Några av de potentiella fördelarna med kollaborativ innovation beskrivs som kombinationen av externa och interna kunskaper (Chesbrough 2003; Enkel et al 2009). Enligt Du et al. (2014) och Giannopoulou et al. (2011) sänks risker samt kostnader då de delas med externa partners, det genereras även en snabbare anpassningsförmåga till de dynamiska marknadsförhållandena, och som ett resultat frambringas en högre kommersiell avkastning. Därigenom ökar de kollaborativa fördelarna, det vill säga mervärdet som leder till att något kan uppnås som inte skulle kunna ha uppnåtts genom att en organisation agerar på egen hand (Vangen & Huxham 2003a). Kollaborativ innovation genererar således nya möjligheter för nytänkande och innovation, parallellt som ett ökat antal organisationer såsom Procter & Gamble, BMW och Volvo implementerat dessa innovationsprocesser under de senaste åren (Gassmann 2006).

Globaliseringen och informationsteknologins framfart har följaktligen förändrat processerna för att generera innovationer. Numera ses ett flöde av kunskap mellan organisationer samt en tydligare spridning av nya tjänster och produkter (Vanhaverbeke 2006). Det har resulterat i en situation där organisationer behöver skapa, utveckla och upprätthålla samarbeten. Det har föranlett nya sätt att organisera för att få tillgång till innovationsprocesser präglade av kollektivt värdeskapande (Bissola & Imperatori 2011; Lettl et al. 2006). Vanhaverbeke (2006) och Enkel et

al. (2009) menar att de organisationer som vet hur dessa samarbeten bör initieras och hanteras attribueras stora fördelar i jämförelse med dem som inte gör det.

Även om kollaborativ innovation vunnit bred acceptans inom skilda forskningsinriktningar, parallellt som det har haft ett betydande inflytande i praktiken under det senaste decenniet, är det fortfarande inte säkert hur lyckade resultat kan erhållas. Wallin och von Krogh (2010) understryker att hur mycket information som ska delas och inte minst hur ledarskapet ska hantera dessa samarbeten fortfarande är kritiska frågor. Det understryker att kollaborativ innovation inte är en lösning för alla problem eller utmaningar. Organisationer som vill engagera sig i dessa innovationsprocesser måste noggrant balansera utmaningar och fördelar (Gassmann 2006; Chesbrough & Crowther 2006). Det innebär att, utmaningar relaterade till ett ökat behov av samordning och kommunikation med externa partners samt risker beträffande potentiella kunskapsläckage, måste vägas mot fördelarna i form av tillgång till ny kunskap (Enkel et al. 2009; Dahlander & Gann 2010). Dessutom bör det poängteras att det visat sig att samarbeten präglade av kollaborativ innovation är svåra att hantera, vilket kan vara ett resultat av motstridiga rekommendationer beträffande hanteringen av dem (Sivadas & Dwyer 2000; Ollila & Yström 2016).

## 1.2 Problemdiskussion

Det finns modeller och teorier gällande företagsinterna innovationsprocesser för att snabbt och framgångsrikt omvandla nya idéer till värdeskapande produkter. Exempelvis "*stage-gate-modellen*" vilket är en allmänt accepterad modell. I synnerhet är interna innovationsprocesser viktiga då de genererar handledning beträffande organisering och ledning genom att belysa viktiga aktiviteter för att stödja en effektiv utveckling under olika stadier. (Cooper 1988; Cooper 2008) Ett specifikt problem är emellertid dess interna orientering präglad av linjära innovationsprocesser, medan kollaborativ innovation istället präglas av icke-linjära innovationsprocesser (Gassmann 2006; Witzeman et al. 2006). En central utmaning för att generera kollaborativa fördelar ligger alltså i att anpassa befintliga innovationsprocesser så att de appellerar med principerna inom kollaborativ innovation, snarare än att skapa något helt nytt (Chesbrough & Crowther 2006; Witzeman et al. 2006).

Med kollaborativ innovation har det uppdagats nya utmaningar eftersom konceptet präglas av en mångfald av partners (Dahlander & Gann 2010). Flertalet forskare inom området kollaborativ innovation poängterar att gränsöverskridande samarbeten till sin natur är svåra att hantera. Detta eftersom de stundtals kan karaktäriseras av fallgropar såsom tröghet, brist på gemensamma uppfattningar och utebliven kontroll (Vangen & Huxham 2003a; Cropper et al. 2008; Di Domenico et al. 2011). Chiesa et al (2011) understryker därmed att det kan ifrågasättas om etablerade teorier inom ledarskapsområdet räcker för att ge vägledning och om konventionella metoder för interna innovationsprocesser är tillämpliga. I linje med detta påpekar Sivadas och Dwyer (2000) att centrala frågeställningar beträffande kollaborativ innovation handlar om hur ledarskapet kan generera förutsättningar för att uppnå det önskade kunskapsflödet över organisationsgränserna. Därtill hur ledare kan generera gemensamma uppfattningar, hur ledare kan manövrera samarbeten utan formell auktoritet samt frambringa en miljö där partners litar på varandra. Ledarskap inom kollaborativ innovation är särskilt intressant eftersom då fler partners integreras, desto mer komplexa blir förväntningar och mål (Håkansson & Snehota 1995). I linje med detta är det intresseväckande att Tidd et al. (2001) samt Newell och Swan (2000) poängterar att det just är skillnader i resurser och perspektiv från



olika partners som ger potential till kollaborativa fördelar. Samtidigt är just detta som är anledningen till varför dessa samarbeten är svåra att hantera.

Ledarskapsområdet har till stor del sin bakgrund i praktiken (Pfeffer 2009; Hatchuel 2001). Men när detta ändras eller utvecklas, föranleder det ett behov av ny eller utvecklad kunskap inom området. Kollaborativ innovation är ett tydligt exempel på förändringar i hur innovationsprocesser kan organiseras och ledas. Det motiverar således ytterligare teoretisk kunskapsutveckling i syfte att förstå och förklara konsekvenserna för ledarskapet inom dessa sammanhang (Keller 2006; Chiesa et al. 2011).

Dessutom ser vi det som betydelsefullt utifrån ett praktiskt perspektiv att ledare, både inom akademi, näringsliv och samhälle utvecklar ytterligare förståelse kring hur kollaborativ innovation fungerar. Men vi ser det även som viktigt att generera insikt om utmaningarna och hur ledare kan handskas med dem. Här ser vi frågor som utbyte av kunskap och ledning av individer som tillhör olika organisationer vara av praktisk betydelse. Därmed är det viktigt att både analysera och diskutera hur ledare kan hantera gränsöverskridande samarbeten och omvandla dem till något konstruktivt för att nå framgång. Detta för att förstå vilken typ av ledarskap som krävs i denna komplexa miljö.

### **1.3 Syfte**

*Syftet med studien var att bidra med en djupare förståelse av kollaborativ innovation och hur ledarskapet kan yttras för att påverka kunskapsflödet över organisationsgränser samt driva ett gränsöverskridande samarbete framåt. Detta har gjorts genom utforskning av ledarskapet inom ElectriCity i Göteborg, ett samarbete där forskning, industri och samhälle framställer, undersöker och demonstrerar nya lösningar för morgondagens hållbara kollektivtrafik. Innovationsprocesserna inom ElectriCity beskrivs som nybildade, där flertalet organisationer verkar tillsammans med ett gemensamt fokus (ElectriCity 2016).*

### **1.4 Forskningsfrågor**

För att utforska syftet med studien har vi gjort en uppdelning i två forskningsfrågor. Den första frågan ämnar ge ett akademiskt bidrag och har besvarats genom en litteraturstudie. Därmed etablerades en konceptuell analysmodell för att analysera och förklara ledarskap inom kollaborativ innovation. Med den andra frågan var målsättningen att ge ett akademiskt, såväl som ett praktiskt bidrag. Den har besvarats genom en fallstudie inspirerad av den konceptuella analysmodellen. Därigenom har vi analyserat hur ledarskapet yttrat sig och hanterat utmaningarna för att etablera förutsättningar för ett kunskapsflöde över organisationsgränser samt hur det spelat en roll för att driva samarbetet framåt.

1. Vad kännetecknar konceptet kollaborativ innovation och utmaningarna för ledarskapet?
2. Hur, i praktiken, organiseras och leds kollaborativ innovation?

### **1.5 Avgränsningar**

Denna studie har undersökt kollaborativ innovation utifrån en process för att organisera kollektivt värdeskapande (Chesbrough 2011; Gassmann & Enkel 2004). Vi utgick från ledarskapet som analysenhet i själva samarbetet, vilket syftar till att ledarskap är lokalt och tidsmässigt bundet. Det yttrade ledarskapet användes således som "glasögon" för att förstå hur ledare kan generera ett kunskapsflöde över organisationsgränser samt driva samarbetet framåt. Därigenom har vi kunnat analysera hur ledarskapet genererar förutsättningar för kollaborativa

fördelar (Gherardi 2012). Det bör noteras att vi tagit individers perspektiv som har en ledande roll, vilket innebär att det kan upptäckas skillnader om en liknande studie genomförs utifrån individer som inte har en ledande roll.

Litteraturen inom kollaborativ innovation utforskar typiskt sett området utifrån ett strategiskt företagsperspektiv. Detta med fokus på hur en organisation påverkas genom att delta i dem, samt möjligheterna som ligger i sådana samarbeten. Det innebär att kunskapen beträffande hur ledarskapet kan hantera kollaborativ innovation, vilket är en central premiss för att förverkliga kollaborativa fördelar, i föga utsträckning utforskats och förmedlats vidare. Att samarbetsperspektivet fått mindre uppmärksamhet kan tyckas vara en gnutta beaktansvärt. Därmed tror vi att det finns en risk att dessa kunskaper kvarstår hos enskilda individer och därigenom får en långsam samt begränsad spridningseffekt. Således var vår målsättning att utforska kunskap från praktiken och göra den mer tillgänglig för fler innovationsaktörer.

Fokus för denna studie är kollaborativ innovation när det gäller samarbete inom ett högteknologiskt område innefattande partners med olika karaktäristika. Vi anser att denna form av kollaborativ innovation är av särskilt intresse eftersom de aktuella samarbetspartnernas karaktäristika, traditionellt anses vara annorlunda beträffande dess organisationskultur och inriktning.

Vid innovationsstudier klassificeras ibland innovationer utifrån dess nivå av nytänkande. En inkrementell innovation avgränsas traditionellt som förändringar, exempelvis förbättrade egenskaper i en existerande produkt. Radikala innovationer materialiserar istället ny teknik som resulterar i en omvandling av befintliga marknadsförutsättningar. Emellertid är det diskutabelt att göra en åtskillnad mellan dem, det beror på att en radikal innovation för en organisation, kan innebära en inkrementell innovation för en annan. (Garcia & Calantone 2002) Därtill måste lejonparten av alla organisationer koncentrera sig på både radikala och inkrementella innovationer (Alänge & Steiber 2013). Därmed görs inte någon åtskillnad mellan radikala och inkrementella innovationer i denna studie. Avslutningsvis gällande innovationsprocesser görs en uppdelning av olika stadier. Detta ses som viktigt eftersom olika problem och samarbetsaktiviteter behöver hanteras allt eftersom den kollaborativa innovationsprocessen framskrider. (Chesbrough 2011c) Denna studie är avgränsad till ledarskapets utmaningar för att driva de dagliga samarbetsprocesserna.

## 2 Teoretisk referensram

*Detta kapitel behandlar centrala begrepp och teorier som är av betydelse för den fortsatta analysen, parallellt som kontroversiella fynd diskuteras. Först behandlas kollaborativ innovation följt av en överblick gällande den resursbaserade synen inom organisationer. Därefter presenteras teorin Öppen innovation, vilken ställs i kontrast till de stängda innovationsprocesserna. Ramverket för att kategorisera dessa aktiviteter presenteras och uppmärksamhet ägnas åt den kritik som teorin erhållit. Sedermera presenteras ledarskapets roll i globalt dynamiska marknadsförhållanden och utmaningarna för ledarskapet inom Öppen innovation samt inom relaterade områden. Därefter presenteras fyra traditionella perspektiv beträffande rollen som ledare. Kapitlet avslutas med sammanfattande reflektioner samt den konceptuella analysmodellen.*

### 2.1 Kollaborativ innovation för ökad innovationsförmåga

Ritala et al. (2009) menar att de kopplingar som organisationer har till varandra utifrån de globalt dynamiska marknadsförhållandena, frambringar nätverk av relationer som breder ut sig på tvären och bredden likt ett ekosystem. Med utgångspunkt i dessa nätverk uppkommer ökad rörlighet hos immateriella tillgångar, där ny och gammal kunskap genererar nya idéer. Spridningen av dessa genererar nytänkande och innovation inom organisationer, men även på en bredare samhällsnivå. (Gassmann & Enkel 2004) Utifrån ett innovativt perspektiv frambringar detta nya förutsättningar för innovationsprocesser, där tilltron till interna processer för nytänkande och innovation inte kan ses som betongfast. Det innebär att "gör-det-själv" mentaliteten inom innovationsprocesser blivit föråldrad, snarare handlar det om överlevnad bland de sammankopplade genom gränsöverskridande samarbeten (Gassmann 2006). Detta åskådliggörs exempelvis genom geografiska kluster som blir allt betydelsefullare där ny och gammal kunskap sammankopplas och frambringar nytänkande och innovation. (Enkel et al. 2009) Det poängterar att organisationer bör vända sig mer till varandra och den inneboende kraft som kollaborativ innovation medför för att öka innovationsförmågan (Lettl et al. 2006).

Ända sedan Schumpeter (1934) grundade sina resonemang om innovation innefattande revolutionerande förändringar, har det uppkommit ett brett spektrum begrepp och teorier beträffande gränsöverskridande samarbeten. Dessa omfattar olika strukturer och processer för att generera affärsnytta (Tidd & Bessant 2009). Ett begrepp är "Early supplier integration" där organisationer drar nytta av differentierade relationer med leverantörer (Dyer & Singh 1998). Ett exempel på detta är hur BMW utvecklade sitt i-drive system tillsammans med det Kalifornienbaserade företaget Immersion. Ett likartat begrepp är "User innovation" vilket fokuserar på användarnas roll under innovationsprocesser där de integreras i produktutvecklingen (von Hippel 1986). Därtill är begreppet Samskapande innovation, "co-creation", vanligt förekommande. Det avser en kreativ, aktiv och social process, vilket bygger på samarbete mellan producenter och användare som initieras av en organisation för att skapa värde för kunderna (Prahalad & Ramaswamy 2004).

Kollaborativ innovation omfattar således en uppsättning olika teorier och begrepp beträffande relationer över organisationsgränser, samtliga baserade på intima eller ytliga samarbeten (Baldwin & von Hippel 2011). Det finns således en rad olika "modeord", vars faktiska betydelse kan vara oklar. Dessa "modeord" behöver dock inte vara av svårfattlig betydelse, snarare handlar det om en uppförstorad användning av dem. Det medför att de ibland används då något

annat hade varit mer vederbörligt, vilket mynnar ut i att deras betydelse generaliseras. Kollaborativ innovation syftar i denna studie till innovationsprocesser under vilka organisationer samarbetar med andra partners för att uppnå gemensamma mål. Detta genom ett kontinuerligt kunskapsflöde över organisationsgränser, präglad av tydliga kopplingar mellan partners. Det innebär följaktligen en öppenhet mot definierade partners. Dessa innovationsprocesser är präglade av ett kollektivt värdeskapande, vilket är ett tydligt avstamp från de traditionellt interna innovationsprocesserna.

Även om det finns "modeord" som många gånger kompletterar eller delvis täcker varandra, så finns det en teori vilken vi anser är av betydande vikt vid utforskning av kollaborativ innovation. I denna studie valde vi att avgränsa oss till de teoretiska resonemangen och ledarskapets utmaningar inom ÖI. Därigenom var målsättningen att generera en djupare förståelse beträffande vad som kännetecknar konceptet kollaborativ innovation och utmaningarna för ledarskapet under dessa processer. Men innan vi går vidare till definitionen av ÖI, anser vi att det finns behov av att diskutera begreppet resurs i sig.

### **2.1.1 Den resursbaserade synen inom kollaborativ innovation**

Det resursbaserade perspektivet handlar om på vilket sätt organisationers interna styrkor och svagheter observeras. Med en resurs menas alla tillgångar som kan innebära styrkor och svagheter. (Wernerfelt 1984) Traditionellt innehar en organisation tre olika typer av resurser, dessa är fysiskt kapital, humankapital samt organisatoriskt kapital. I denna studie görs antagandet att resurser är heterogena och imperfekt mobila. Med heterogenitet menas att resurser består av olika komponenter mellan organisationer, samt att varje organisation innehar olika svagheter och styrkor. Imperfekt mobilitet syftar till komplexiteten i att flytta och imitera vissa typer av resurser. (Barney 1991)

Mot bakgrund av att organisationer befinner sig i nätverk av relationer, menar Tapscot och Williams (2010) att den interna orienteringen som det resursbaserade perspektivet har kan ifrågasättas. Prahalad och Ramaswamy (2004) understryker i kontrast till den internt centrerade synen på resurser, att organisationer bör tillämpa innovationsprocesser präglade av fokus på interaktioner mellan bidragande partners. Betydelsen av tillgång till externa resurser ses i synnerhet som viktigt mot bakgrund av den komplexitet i de utmaningar som organisationer möter utifrån de globalt dynamiska marknadsförhållandena (Eisenhardt & Schoonhoven 1996; Das & Teng 2000). Samarbete mellan organisationer är dessutom viktigt enligt Chi (1994) eftersom resurser många gånger är svåra att efterlikna och stundtals djupt rotade i en organisation. Trots diskussioner om tyst kunskap som är bunden till specifika individer, har rörligheten beträffande kunskap ökat under de senaste decennierna. Det centrala med samarbeten är att det påverkar organisationers tillgänglighet av resurser, genom de partners som är inblandade samt de aktiviteter som verkställs (Håkansson et al. 2009).

Principen om att gränsöverskridande samarbete genererar fördelar för innovationsförmågan, är de flesta nog överens om. Emellertid poängterar Vangen och Huxham (2003a) hur frustrerande, långsamma och krävande innovationsprocesserna kan bli vid gränsöverskridande samarbeten mot bakgrund att ledarskapet måste hantera en mångfald av utmaningar. De menar att det finns en risk för att dessa processer präglas av en "kollaborativ tröghet" (*collaborative inertia*). Ledarskapet måste således generera ett aktivt stöd för en samordnad resursmobilisering som bidrar till att fånga värdet ur dessa resurser (Enkel et al. 2009). Eftersom resurser antas vara

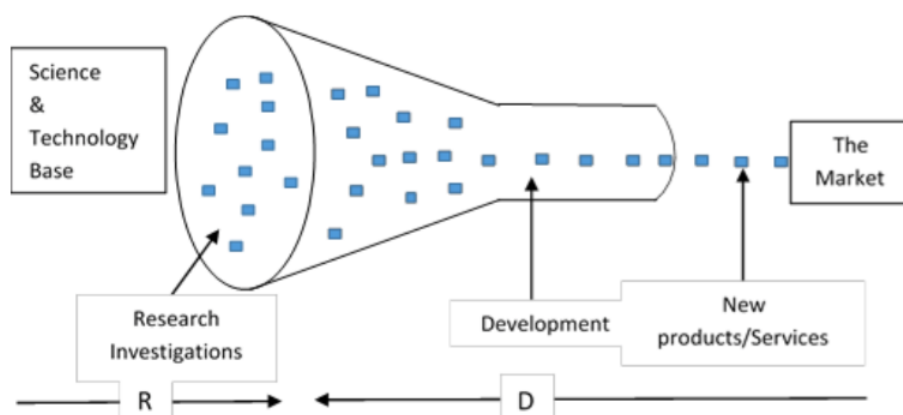
heterogena och imperfekt-mobila, blir kännedom för hur ledarskapet kan utnyttja och förena resurser livsnödvärdigt. Detta eftersom det har en effekt på hur kollaborativa fördelar kan bringas till existens (Håkansson & Waluszewski 2007; Ollila & Yström 2016).

### 2.1.2 Öppen innovation

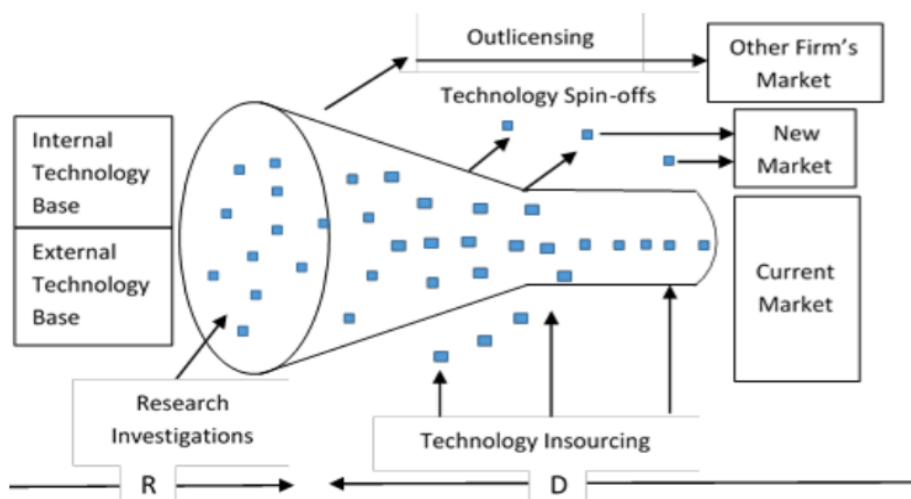
Vid Öppen innovation går organisationer utanför sina gränser för att utforska och hitta nya idéer (Chesbrough 2003a). ÖI ses som ett nytt sätt att skapa värde ur externa relationer och samarbeten (Westergren & Holmström 2012). Vidare poängterar Chesbrough (2003b) att ÖI bör ses som två relaterade med samtidigt separata processer. Den första av de två beskrivs som ett sätt att skapa värde ur idéer som tidigare ej realiserats i den interna miljön genom externa samarbeten. Den andra processen handlar om hur organisationer kan komplettera forskning och utveckling i sin interna miljö genom tillgång till innovationer och idéer från den externa miljön. Dessa innovationer och idéer kan sedermera förbättras internt och leda till utveckling av exempelvis nya produkter och tjänster. Enligt Chesbrough (2007) var grundtanken med ÖI reducering av interna kostnader för forskning och utveckling, samt ökat ekonomiskt värdeskapande. Chesbrough (2011b) beskriver inte enbart ÖI som en affärsmodell, utan en möjlighet till utbyte och utveckling av potentiellt djupt rotade resurser. Vanhaverbake (2006) menar att ÖI är ett nytt angreppssätt på det resursbaserade perspektivet, då organisationer behöver kombinera interna resurser med externa för att skapa värde ur samarbeten.

Tidigare tankesätt präglades av att innovationsprocesser bör hållas inom organisationen, vilket förutsätter interna resurser. Att hålla innovationsprocesser inom organisationen sågs som en nödvändighet för att bibehålla kvalitén i arbetet samt upprätthållandet av kontroll över processerna. I takt med förändringarna i omvärlden insåg både forskare och ledare inom organisationer att de resurser som krävdes för en ökad innovationsförmåga inte längre rymdes inom en organisation (Chesbrough 2003c). I linje med detta belyser Gassmann och Enkel (2006) tre processer inom ÖI för att identifiera externa resurser och absorbera dem. "*Sammankopplade processer*" vilket involverar ett ömsesidigt och långsiktigt relationsbyggande med externa partners med målsättningen att stödja ett gemensamt nytänkande för innovationer. "*Utifrån-och-in-processer*" som omfattar inflöde beträffande kunskap till organisationen från den externa kontexten för att stimulera kunskapsbasen. En process som exempelvis kan präglas av interaktioner med kunder och leverantörer. "*Inifrån-och-ut-processer*" som innefattar utflöde av innovationer samt kunskap från en organisation till den externa kontexten, exempelvis genom avknoppningar.

Nedan illustreras de strukturella skillnaderna, där en stängd innovationsprocess (se Figur 2:1) belyser hur organisationer internt utvecklar och kommersialiserar sina idéer under sträng kontroll. En öppen innovationsprocess (se Figur 2:2) genomsyras av att organisationers externa gränser blir upplösta präglade av interaktioner via externt samarbete.



Figur 2:1 En stängd innovationsprocess (Chesbrough 2012)



Figur 2:2 En öppen innovationsprocess (Chesbrough 2012)

Behovet av öppna innovationsprocesser har sin bakgrund i stora industriföretag som tidigare varit ledande innovatörer. Dessa möter numera konkurrens från bland annat start-ups och geografiska kluster (Chesbrough 2003a; Wester & Holmström 2012). Därtill har uppkomsten av ny teknik såsom Internet underlättat för samarbeten över geografiska avstånd (Dahlander & Gann 2010). Dessutom har det skapats en ny rörlighet av kunskap hos den kvalificerade delen av arbetskraften (West et al. 2006). Dahlander och Gann (2010) har poängterat sociala förändringar på arbetsmarknaden, där professionella individer inte längre söker "jobb-för-liv". I dessa föränderliga marknader präglade av internationell konkurrens, menar Chesbrough (2011b) att det skapats ett hårdare affärsklimat. Detta har medfört att kunskap snabbt blir föråldrad, parallellt som det skapats en ökad tidspress för innovation (Gassmann & Enkel 2006; Vanhaverbeke 2006). Mot denna bakgrund menar Vanhaverbeke (2006) att det skett en upplösning av organisatoriska gränser, vilket ökat behovet av att samarbeta med andra organisationer för att generera nytänkande och innovation.

Grundläggande principer och kontraster för de stängda och öppna innovationsprocesserna tydliggörs nedan (se Tabell 2:1).

Karaktäristiska tankar inom stängd innovation	Karaktäristiska tankar inom öppen innovation
Alla smarta individer inom området jobbar för oss.	Alla smarta individer inom området jobbar inte för oss och vi måste tillämpa externa samarbeten för att komma åt denna kunskap och expertis.
För att gynnas av FoU behöver vi upptäcka, utveckla samt producera det internt.	Extern FoU kan skapa signifikanta fördelar och värde; Intern FoU krävs för att ha rätt till en andel av värdet.
Om vi upptäcker det själva kommer vi vara först på marknaden.	Vi behöver inte upptäcka det själva för att göra vinst på det.
Om vi är först med att kommersialisera på en innovation kommer vi att vinna.	Att skapa en bättre affärsmodell är viktigare än att vara först på marknaden.
Om vi skapar flest och bäst idéer inom branschen kommer vi att vinna.	Om vi använder externa och interna idéer på det bästa sättet kommer vi att vinna.
Vi bör kontrollera våra immateriella tillgångar så att våra konkurrenter inte får tillgång till våra idéer.	Vi bör låta andra gynnas på våra idéer och dra nytta av deras immateriella tillgångar när det gynnar vår affärsmodell.

Tabell 2:1 Principer och kontraster mellan stängda och öppna innovationsprocesser (Chesbrough 2003c)

### 2.1.3 Kontextens betydelse för Öppen innovation

Organisationens storlek, geografisk plats, bransch samt konkurrenssituation är faktorer som har betydelse för möjligheterna att applicera ÖI. Enligt Vossen (1998) är storleken på organisationen avgörande eftersom det tenderar att påverka vilken typ av innovationsprocesser som bedrivs. Enligt Gassmann (2006) har teknikintensiteten ökat till en sådan grad att inte ens de största organisationerna klarar eller har råd att innovera på egen hand. Emellertid har det visat sig att små och medelstora organisationer kan ha problem med att tillämpa konceptet eftersom begränsade resurser riskerar att inskränka innovationsprocessens omfattning (Huizingh 2011). Därtill har det visat sig att små och medelstora organisationer många gånger bedriver innovationsprocesser via ett mer informellt tillvägagångssätt än stora organisationer (Spithoven et al. 2013). Däremot anses mindre organisationer vara mer benägna att söka externa samarbeten då detta skapar möjligheter till synergieffekter i de befintliga resurserna (Edwards et al. 2005; Rothwell 1991) vilket i sin tur förenklar anpassningen till ÖI. De har också ett större behov av externa samarbeten då mindre organisationer ibland saknar nyckelkompetenser och finansiellt kapital för att bedriva interna innovationsprocesser (Narula 2004). Cohen och Levinthal (1990) menar dock att små och medelstora organisationer kan ha svårt att gynnas av processer såsom ÖI eftersom de interna resurserna begränsar möjligheten att integrera externa resurser. Att absorbera och utnyttja nyckelkompetenser från externa källor anses kräva vissa interna nyckelkompetenser vilket mindre organisationer ibland saknar.

Utöver organisationens storlek, är typen av bransch en central faktor för möjligheten att bedriva ÖI. Exempelvis har det visat sig att vapenindustrin sällan lämpar sig för dessa koncept (Gassmann 2006). Chesbrough och Brunswicker (2014) konstaterar att ÖI används inom flera

sektorer, men att det är vanligast förekommande inom teknologisektorn. Enligt Gassmann (2006) beror detta till stor del på ett ökat behov av att stödja produktutvecklingen i sektorer som kännetecknas av snabb teknisk utveckling. Trots detta menar Huizingh (2011) att appliceringen av ÖI snarare handlar om strategin inom organisationer, än faktorer såsom storlek och bransch.

Organisationens geografiska plats har visat sig ha en betydande roll för möjligheten till hur innovationsprocesser kan bedrivas. Enligt Audretsch och Feldman (1996) tenderar framgångsrika innovationsprocesser bedrivas på platser där nyckelkompetens är tillgänglig. Dessa platser benämns bland annat som kluster vilket beskriver geografiska områden där benägenheten för innovation och nytänkande är särskilt hög (Breschi & Malerba 2001). Exempel på detta är Silicon Valley i södra Kalifornien som brukar belysas som en plats präglad av gränsöverskridande samarbeten med flexibla sociala nätverk. Johanneberg Science Park och Lindholmen Science Park i Göteborg kan möjligtvis ses som "minivarianter" av Silicon Valley, vilka är samverkansmiljöer för idé- och kunskapsutbyten mellan akademi, näringsliv och samhällsaktörer (Johanneberg Science Park 2016; Lindholmen Science Park 2016).

#### **2.1.4 Fördelar och risker med Öppen innovation**

Chesbrough (2007) lyfter fram grundtanken med ÖI vilket är monetära fördelar såsom kostnadseffektivitet och resursbesparingar, parallellt som det genereras ett ökat ekonomiskt värdeskapande. Dessutom påpekas att organisationer kan öka den interna effektiviteten genom mobilisering av externa resurser, förkortade ledtider samt ökad diversifiering av idéer. Interaktioner med externa samarbetspartners kan dessutom generera en bättre extern effektivitet såsom anpassningsförmågan av produkter mot marknaden. (Wallin & Von Krogh 2010) Det bör även poängteras att innovationsprocesser ovillkorligen är riskfyllda innefattande kostnader för ambitioner som löper risk att inte bli realiserade. Länkarna mellan samarbetspartners kan då minimera riskerna eftersom nätverken blir problemlösare genom tillgång till lösningar som organisationer antagligen inte hade funnit självständigt. Lazzarotti och Manzini (2009) argumenterar dessutom för att ÖI stimulerar engagemang och kreativiteten inom organisationer eftersom det fungerar som en bas för kunskapsutveckling genom potentiella värdeströmmar via personliga nätverk. Emellertid menar Chiesa et al. (2001) att dessa fördelar kan få saker och ting att låta enkelt och självklart, vilket kan generera en överoptimism och naiv hållning beträffande potentialen inom ÖI. Därmed poängteras att de potentiella fördelarna förutsätter ett tydligt ledningsstöd för hantering av den ökade komplexiteten och stort tålamod, i annat fall riskerar konceptet snarare att missgynna innovationsprocesserna.

Emellertid innebär ÖI även möjliga risker för organisationer. Westergren och Holmström (2012) menar att en risk med ÖI är ett möjligt utflöde av information och nyckelkompetenser vilket kan leda till sårbarhet. Därutöver poängterar von Hippel (1994) att skillnader i perspektiv och förväntningar kan skapa svårigheter i att förstå varandra. Det kan i sin tur leda till återhållsamhet beträffande spridning av nyckelkompetenser inom samarbeten, vilket riskerar att hindra kollaborativa fördelar. Därtill menar West och Gallagher (2006) att det finns en problematik beträffande komplexiteten i att leda samarbeten präglade av ÖI där samarbetspartners kan utnyttja innovationsprocessen genom att åka "snålskjuts". Det understryks att det finns en risk i att kontrollen och flexibiliteten påverkas, eftersom samarbetspartners inte alltid gör som önskat eller planerat. Men samtidigt, trots viljan, så går



det inte planera och kontrollera allt. Därmed torde det vara centralt för ledarskapet att generera förståelse för balansen mellan eget utnyttjande och spridning av kunskap. En spontan reaktion inom många organisationer är emellertid att upprätta immaterialrättsliga skydd för att hantera riskerna. Men en alltför utbredd användning av dessa har snarare visat sig vara hindrande för det gemensamma värdeskapandet (Enkel et al. 2009). Det belyser således ytterligare en utmaning för ledarskapet, där det torde vara viktigt att släppa en del av kontrollen i utväxling mot tänkbara utsikter till förenat värdeskapande.

Intresseväckande gällande eventuella fördelar och risker, är synen på överföring av kunskap mellan de olika forskningsinriktningarna som ansluter sig till ÖI. Chesbrough (2003a) antar ett transaktionsbaserat angreppssätt vilket innebär att organisationer kan paketera och handla med kunskap. Det innebär ett bortseende av interaktioner vid gränsöverskridande samarbeten. Von Hippel (1994) argumenterar istället för ett relationsbaserat angreppssätt där kunskap ses som socialt konstruerat genom interaktioner med externa partners. De skilda synsätten gällande kunskap genererar funderingar eftersom de oprecisa synsätten skapar utmaningar för hur ledarskapet kan frambringa förutsättningar för kollaborativa fördelar. I förhållande till det relationsbaserade synsättet väcks frågeställningar såsom; Hur kan ledarskapet generera tillit mellan partners för att sprida kunskap? Hur kan ledarskapet driva samarbeten framåt utan kontroll över kunskapen?

### **2.1.5 Kritik mot Öppen innovation**

ÖI har sedan sitt intåg mött kritik från flera forskare vilka anser att ÖI snarare består av en samling gamla idéer, än att det är ett helt nytt koncept. Argumentationen grundar sig i att organisationer, enligt forskarna, tidigare använt sig av externa samarbeten likt ÖI. Tidigare uttrycktes dessa externa samarbeten i form av exempelvis licensavtal. (Trott & Hartmann 2009) Således kritiseras Chesbroughs (2003a) tankar kring att organisationer tidigare arbetat utifrån stängda innovationsprocesser. Denna kritik accepteras till en viss del av Chesbrough och Brunswicker (2014) som erkänner att organisationer tidigare tagit hjälp av externa aktörer, dock kombinerat med ett avgörande beroende av interna resurser vilket idag inte är fallet. Teorier med liknande attribut som ÖI har tidigare presenterats vilket skapar ytterligare diskussion kring ÖI som ett nytt koncept. Exempel på dessa är "*Open source innovation*" (Dahlander et al. 2008, West & Gallagher 2007) samt "*User centred innovation*" (von Hippel 2005). Vad som är den gemensamma nämnaren för dessa teorier är det faktum att innovationsprocesserna flyttas utanför organisationens interna miljö. En ytterligare aspekt och vad som beskrivs som en brist med ÖI är modellens linjära utformning och påtagliga likheter med "*stage-gate-modellen*" (Cooper & Kleinschmidt 1986).

Utformningen av Chesbroughs utvecklingsarbete har även det mottagit kritik. Trott och Hartman (2009) menar att det finns en brist i att ÖI baseras på fallstudier genomförda inom den industriella sektorn. De menar att fallstudier sällan skapar en generaliserbar bild av fenomenet i fråga, vilket skapar frågetecken kring validiteten i teorin (West et al. 2014). Groen och Linton (2010) likställer ÖI med "*Supply chain management*" (SCM) då de båda teorierna ämnar skapa värde genom att lämna organisationens interna miljö och öka interaktionen med externa partners. Detta argument kritiseras dock då ÖI avser ett bredare perspektiv som inkluderar fler bidragande partners än SCM. Dessutom innebär ÖI större strukturella förändringar vilket exempelvis påverkar värderingar. Trots detta är forskare överens om att det finns likheter mellan ÖI och SCM, något som kommer beaktas i diskussionen kring kollaborativ innovation.

(Van De Vrande & De Man 2011) Sammanfattningsvis består kritiken av ÖI till största del av argument för att dessa sammanställer äldre teorier och därmed inte tillför radikalt nya tankar till forskningsområdet.

I linje med den framförda kritiken menar Dahlander och Gann (2010) att definitionen av öppenhet inom ÖI har resulterat i en tvetydighet, vilket hämmat förmågan att bygga en sammanhängande kunskap inom området. Det kan sammankopplas med Huizinghs (2011) tankegångar om att öppna och stängda innovationsprocesser inte utesluter varandra. Det påpekas att få organisationer tillämpar fullständigt öppna innovationsprocesser vid gränsöverskridande samarbeten, snarare har det visat sig att flertalet är "privat-öppna". Att upprätthålla interna processer för innovation och nytänkande bör således ses ett nödvändigt komplement till extern öppenheten vilket krävs för externa idéer. Detta understryker balansen mellan de båda perspektiven (Enkel et al. 2009; Boscherini et al. 2010).

## **2.2 Ledarskap i globalt dynamiska marknadsförhållanden**

Ledarskap inom olika organisationssammanhang är vanligtvis sammankopplat med varierande processer för att få individer att tillsammans uppnå önskade mål. Detta genom att utnyttja tillgängliga resurser såsom individers kunskap på ett effektivt sätt. Generellt vedertagna uppfattningar är att ledarskap bland annat syftar till att genomföra förhandlingar, motivera medarbetare, utveckla inbördes relationer och sprida information. (Mintzberg 1975) Emellertid är resultaten baserade utifrån en tid präglad av stora organisationer med distinkta hierarkiska strukturer. Trots att Mintzberg tar begreppet ledarskap in i ett nytt decennium, kan tillämpligheten av dessa traditionella betraktelsesätt, med tonvikt på kontroll och formell auktoritet ifrågasättas. Detta mot bakgrund av dagens allt mer kunskapsintensiva ekonomier (Streatfield 2001).

När det uppdagas nya typer av innovationsprocesser såsom ÖI, kan det ifrågasättas om tidigare betraktelsesätt är tillräckliga för att bistå med förståelse för vilket ledarskap som fordras i dessa sammanhang. Behovet av nya, eller utvecklade kunskap kan förstås som en återspeglning av de förändringar som dagens organisationer möter på grund av förändringar i samhället (Kärreman & Alvesson 2004). Återspeglingen av dessa förändringar har resulterat i nya organisationsformer, således torde förändringarna från det tidigare industrisamhället gjort att metoder för ledarskap blivit otillräckliga. Det understryker därmed behovet av att utveckla förståelsen av ledarskap inom innovationsprocesser vid gränsöverskridande samarbete. Vidare menar Petroni et al. (2012) att ledarskapet förändras när organisationer applicerar koncept såsom ÖI, vilket ytterligare antyder att de traditionella tankegångarna bör förskjutas mot en fokusering på interaktioner av kunskap.

### **2.2.1 Ledarskap inom Öppen innovation**

Vid granskning av befintlig forskning inom området återkommer en central utmaning, nämligen hur ledarskapet måste generera förutsättningar för kunskapsflödet över organisationsgränser (Van de Vrande et al. 2009; Bogers & West 2012). Ledarskapets utmaningar inom ÖI likställas med att spela poker i motsats till schack. Schack kräver planering av flera steg framåt med vetskap om konkurrenters resurser, vilket passar väl med stängda innovationsprocesser. Poker kräver istället anpassningar till nya uppgifter och resurser som uppstår över tiden (Chesbrough 2004).

Chesbrough (2004) har således identifierat några utmaningar för ledarskapet. Emellertid ger det inte mycket vägledning för hur ledare kan hantera utmaningarna och därigenom generera förutsättningar för kollaborativa fördelar. Gällande vägledning poängteras att en central aspekt för ledarskapet spänner utanför de fasta gränserna. Wallin och von Krogh (2010) understryker att ledare vid gränsöverskridande samarbeten inte kan tillämpa traditionella organisatoriska hierarkier. Ledarskapet kan således inte baseras på auktoritär styrning och traditionell övervakning. De poängterar istället att ledare måste tillskriva uppmärksamhet åt mjukare värderingar för bemyndigande, såsom icke-tekniska frågor för en ökad arbetsmotivation. Ledarskapet måste dessutom identifiera utmaningarna som uppstår vid gränsdragningarna för samarbetet, utmaningar med kontexten i sig och utmaningar i samband med samarbetet mellan olika partners. Det blir således viktigt för ledarskapet att påverka samarbetets manövreringsförmåga där ingen är distinkt överordnad någon annan. För att ledarskapet ska kunna hantera dessa innovationsprocesser menar Fleming och Waguespack (2007) att det måste innefatta ett socialt kapital och gränsöverbryggande av samverkande relationer. Det avser relationella dimensioner, vilket de menar har en avgörande roll beträffande genereringen och spridningen av kunskap för att därigenom underlätta det gemensamma värdeskapandet.

Därutöver har det visat sig att ledarskapet måste generera en tydlig identitet vid gränsöverskridande samarbeten, en öppen kultur och en gemensam vision (Bessant 2008). Dessa resonemang ligger i linje med Järvenpää och Lang (2011) som menar att ledarskapet måste hantera utmaningar såsom frågor om kunskap, makt samt identitet och föra dessa samman eller införliva dem till en helhet. Ledarskap inom ÖI är således inte en fråga om kontroll i sin traditionella mening, utan snarare en fråga om att ständigt bemästra förhandlingarna mellan inblandade partners. Det poängterar relevansen av ledarskapet för att motstå splittring och uppnå kollaborativa fördelar. Ledarskapet är följaktligen inte tillräckligt om det baseras på den tekniska expertisen, utan det måste innefatta ett fokus på de sociala processerna (Fleming & Waguespack 2007). Genom att fokusera på de sociala processerna där ledarskapet utövas i ett samspel mellan individer, kan ledarskapet förena samarbeten präglade av ÖI. I linje med detta menar Enkel et al. (2009) att organisationer endast kan utnyttja de fullständiga fördelarna med ÖI om ledarskapet säkerställer interaktioner mellan enskilda individer.

Intresseväckande att belysa beträffande ledarskap inom ÖI är att det visat vara viktigt att dessa innovationsprocesser understöds av en mellanhand (*intermediaries*) som underlättar förutsättningarna för kunskapsöverföring. Dessa har visat sig ha en central roll för att initiera en arena för gemensam kunskapsuppbyggnad. Exempelvis belyser Fichter (2009) hur dessa kan generera ett innovationsforum vilket samlar bidragande partners med gemensamma intressen och förenar dem med en samhörig vision. Dessa aktörer kan institutionaliseras i varierande grad, och har som syfte att möjliggöra och stödja kunskapsflöden med avsikt att främja nytänkande och innovation bland bidragande partners (Chesbrough & Bogers 2014).

### **2.2.2 Ledarskap inom relaterade områden**

Gällande ledarskapets utmaningar inom relaterade områden till ÖI poängteras hanteringen av bidragande partners (Chiaromonte 2006). Vangen och Huxham (2003a) har vid samverkan mellan organisationer noterat att ett traditionellt hierarkiskt ledarskap inte passar i dessa sammanhang. De poängterar istället vikten av ett ledarskap som fokuserar på att facilitera och sprida egenmakt bland inblandade partners, snarare än att leda genom strikta direktiv. Ett sådant förhållningssätt kallar de "*The spirit of collaboration*". Ett uteslutande fokus på detta

förhållningssätt kan emellertid skapa problem, de menar att det kan generera en disharmoni av olika visioner och värderingar. Om det finns risk för disharmoni föreslår de att ledare bör anta ett mer beslutsamt förhållningssätt innehållande en mer aktiv ledning snarare än facilitering. Det kan till och med sträcka sig till att ledare delvis måste påverka dagordningar och "politiskt rävspel" för beslutsprocesser, vilket de beskriver som "*Collaborative thuggery*". För att framgångsrikt leda kollaborativa innovationsprocesser menar de att ledare måste utgå från "*The spirit of collaboration*", men samtidigt balansera upp detta förhållningssätt med en sund andel "*Collaborative thuggery*" när det behövs.

Mandell och Steelman (2003) för ett liknande resonemang och belyser vikten av att influera partners till samarbete, skapa en fördelaktig miljö för nytänkande samt försäkran om engagemang. Intresseväckande är att de menar att det krävs mer än finansiella belöningar för att generera engagemang. Istället menar de att det krävs beröm och uppmärksamhet av nytänkande, samt ett ledarskap som åskådliggör den skillnad som resultaten innebär. Därutöver lyfter de fram vikten av ett ledarskap som hanterar enskilda partners relationer till varandra eftersom det påverkar förståelsen, samt vilken grad av tillit som genereras inom samarbetet. Det ligger i linje med Murrell (1997) som menar att ledarskapet måste hantera komplexa faktorer som skillnader i erfarenhet och förväntningar för att skapa relationer. Dessa processer skildras som viktiga eftersom det influerar de förväntningar och föreställningar som enskilda partners har kring övriga partners, men även samarbetet i sin helhet. Detta beskrivs som en process som kräver ständig uppmärksamhet då tilliten bland partners är avgörande, men många gånger bräcklig (Newell & Swan 2000).

I en tidig studie av Lütz (1997), som kan sammankopplas med ÖI, utforskades ett multilateralt samarbete mellan tillverkare och leverantörer inom bilindustrin. I denna studie poängterades det som svårt att leva upp till kollaborativa fördelar, även om samarbetet tycktes ha fördelar i form av gemensamma förväntningar gällande innovation och styrande mekanismer. Det framkom att nytänkande och innovation först kunde uppnås när partners ändrat sin referensram från att se samarbetet som ett nollsummespel, till en positivt summa-spel. Detta ligger i linje med Enkel et al. (2009) som har poängterat vikten av "ge och ta" som avgörande i dessa sammanhang. Vidare gällande Lütz (1997) studie, visade sig en betydelsefull utmaning för ledarskapet var standardrutinerna som individer hade anpassat sig till i sina ursprungliga organisationer. Därmed framhölls att ledarskapet inom dessa processer måste vårda samarbetsandan och identitetsbyggandet. Det handlar om generera en gemensam förståelse för målsättningar, regler och normer bland bidragande partners.

Intressant gällande ledarskap inom ÖI, är att det kan sammankopplas med ledarskap inom nätverksrelationer. Nätverksrelationer ses som multilaterala samarbetsformer som kombinerar element av flexibilitet och stabilitet på ett unikt sätt. Framgång inom nätverksrelationer tenderar att i hög grad vara beroende av de interaktioner som äger rum mellan partners. Dessutom har det i dessa sammanhang visat sig att ledarskapet måste handskas med regeln om ömsesidiga utbyten. Det har nämligen visat sig att partners endast är villiga att ge bort något om de får något i gengäld. (Powell 1990) Ledarskapet måste således generera en medvetenhet för essensen av förtroende mellan partners, vilket kräver en atmosfär av öppenhet gällande informationsutbyte (Crosby & Bryson 2005).

Vidare är det av intresse att belysa komplexitetsteori, vilket kan associeras med ÖI. Där behandlas det organisatoriska tillståndet "*bounded instability*", vilket omfattar balansgången mellan stabilitet och kaos. En konstant stabilitet och förutsägbarhet anses medföra missgynnande förutsättningar för innovation, vilket talar för ett visst behov av strukturell instabilitet. Däremot har studier visat att längre perioder av kaos kan generera en nedbrytande och negativ effekt för innovation. (Stacey 1992) En central utmaning är således balansgången där ledarskapet inte bör förlita sig på en ledning som är alltför kaotisk, men inte heller för bunden i "ordning och reda". Detta eftersom nytänkande och innovation inträder mellan kaos och ordning (Brown & Eisenhardt 1997).

### **2.2.3 Innovationsdrivande ledarskap**

Det är ofta inramningen inom innovationsprocesser som avgör utmaningarna. I allt mer komplicerade innovationsprocesser är vår uppfattning att det behövs mer vetenskap om hur ledarskapet kan frambringa förutsättningar för kunskapsflödet över organisationsgränser samt driva samarbeten framåt. Vi ser därmed behovet av att generera ett holistiskt perspektiv genom att belysa ledarroller som passar i olika situationer. I kommande avsnitt kommer vi därför belysa fyra perspektiv beträffande rollen som ledare. Genom att klargöra dessa roller är vår förhoppning att generera en mer djupgående förståelse om hur ledarskapet kan förena resurser och därigenom generera förutsättningar för kollaborativa fördelar. Därigenom är målsättningen att skapa en sammankoppling mellan traditionella ledarskapsroller samt konceptet ÖI.

#### **2.2.3.1 Transformativt ledarskap & Transaktionellt ledarskap**

Den transformativa ledaren beskrivs som en karismatisk och inspirerande individ som motiverar medarbetare genom att etablera en stark tilltro till ledarens förmågor. Ledaren besitter egenskaper såsom intellektuellt stimulerande, parallellt som denne ser till individerna i gruppen, deras kompetenser och förutsättningar för att ta tillvara på dessa (Bass & Steidlmeier 1999). Inom det transformativa ledarskapet behandlas fyra komponenter beträffande hur ledarskapet utövas: karisma, personlig omtanke, intellektuell stimulans samt inspirerande och motiverande inverkan. Det handlar om ett ledarskap som präglas av att vara en god kommunikatör, vilket gynnar dialoger samt återkoppling mellan ledare och medarbetare. Vidare belyses den transformativa ledarens förmåga att förmedla en vision vilket visat sig stimulera medarbetares motivation. (Bass 1990) Genom en ökad motivation kombinerat med personlig omtanke, uppmuntras medarbetare till strävan efter nya idéer, vilket sedermera leder till ett ökat nytänkande (Jansen et al. 2009; Yukl 2010). Ledarens stimulans handlar om att uppmuntra till problemlösning och rationellt tänkande (Bass 1990). Intresseväckande är att dynamiska marknader visat sig främja transformativa egenskaper, till skillnad från stabila marknader där egenskaper likt dessa sällan efterfrågas (Jansen et al. 2009). Perspektivet poängterar även vikten av att ta risker (Bass 1990) vilket torde vara gynnsamt inom ÖI mot bakgrund av dynamiska marknadsförhållanden.

Det transaktionella ledarskapet bygger på uppfyllelse av medarbetares egenintresse i form av belöning för goda prestationer. Ledaren innehar utifrån detta perspektiv en passiv roll och övervakar det operativa arbetet för att endast ingripa när avvikelser i processerna upptäcks, vilket överlåter ett betydande ansvar till medarbetarna. En mer radikal form av transaktionella ledare är "*Laissez-faire*" där ledaren har en fullständigt passiv roll och avsäger sig allt ansvar samt beslutsfattande (Bass 1990). Det transaktionella ledarskapet utmärks till stor del av noggrann planering, målsättningar, organisering och tydliga strukturer inom gruppen. Det

åskådliggör således tydliga skillnader i förhållande till det transformativa ledarskapet. Dessa kännetecken har dock visat sig hämma kreativitet, vilket således riskerar ha negativa effekter för nytänkande och innovation (Bass & Avolio 1990). Emellertid argumenterar Yukl (2010) för att det transaktionella ledarskapet kan gynna redan existerande projekt och processer. Det ligger i linje med Bass (1990) som understryker att det transaktionella ledarskapet bör appliceras i stabila marknadsförhållanden där man kan förlita sig på att medarbetare utför tilldelade uppgifter i utbyte mot belöning.

Emellertid omfattar det transformativa ledarskapet centrala utmaningar. Exempelvis kan det generera ineffektiva processer som resultat av en övertro på ledarens kvalifikationer, vilket leder till en passiv roll bland medarbetarna. En övertro på ledaren skapar också problem i det avseende att ledarens implementerade processer sällan ifrågasätts, vilket således riskerar en stagnerande utveckling (Yukl 2010). En utmaning omfattar även att ledarskapet karaktäriseras av en monolog, snarare än en dialog, eftersom återkopplingen enbart sker genom envägskommunikation från ledarens sida. Det framställer närmast ledaren som en heroisk individ, vilket försummar vikten av tvåvägsrelationer (Scott & Bruce 1998). Trots påvisade brister, främst gällande relationsaspekten, finns det studier som påvisar framgång inom innovationsprocesser präglade av ett transformativt ledarskap (Bass & Avolio 1990; Enkel et al. 2009). Därmed poängteras är att det transformativa ledarskapet knappast lämpar sig för alla situationer, utan torde fordra influenser av det transaktionella. Det understryker att det ena perspektivet inte nödvändigtvis behöver utesluta det andra (Bass 1990). En kombination av perspektiven borde därmed generera vägledning för hur ledare kan understödja processerna inom ÖI.

Frånvaron av relationer mellan ledare och medarbetare inom det transformativa och transaktionella ledarskapet, skapar behov beträffande hur relationer kan påverka ledarskapets utmaningar inom kollaborativ innovation. Det leder oss in på perspektivet relationellt ledarskap.

### **2.2.3.2 Relationellt ledarskap**

Det relationella ledarskapet handlar om vikten av interaktioner, vilket klarlägger betydelsen av relationer inom organisationer (Graen & Uhl-Bien 1995; Olsson et al. 2012). Detta perspektiv ser vi som viktigt eftersom det kan sammankopplas med von Hippels (1994) resonemang gällande ett relationsbaserat angreppssätt där kunskap ses som socialt konstruerat genom interaktioner. Perspektivet poängterar vikten av processer präglade av dynamisk tvåvägskommunikation mellan ledare och medarbetare, detta genom ett interaktivt deltagande. Det illustrerar hur ledare bör delta i relationsutbyten (Elkins & Keller 2003). Intresseväckande är att det relationella ledarskapet innehåller aspekter av det tidigare belysta transformativa ledarskapet, vilket är centralt för att frambringa förståelse för relationsutveckling inom organisationer. Vid en första anblick menar Scott och Bruce (1998) att dessa processer ofta präglas av en envägskommunikation, men med tiden växer relationer många gånger till ett psykologiskt förtroendeförhållande. Detta leder sedermera till ett relationellt ledarskap vilket understryks som centralt för nytänkande och innovation.

Utmaningar utifrån det relationella ledarskapet är att utveckla samarbeten mellan individer, tillit och respekt. För att uppnå detta menar Scott och Bruce (1998) att processer måste understödjas där ledare belyser organisationen ur ett helhetsperspektiv. Att understödja sådana processer har visat sig vara centralt för att reducera rädslan för negativa konsekvenser vid

utvärdering av nya idéer, vilket ses som centralt för att främja nytänkande och innovation (Li & Liao 2014). Därigenom minskar föreställningar gällande risktagande hos individer med mindre innovativa stilar, parallellt som individer som präglas av innovativ problemlösning främjas till självstyrande beteenden (Atwater & Carmeli 2009). Miljöer präglade av ett relationellt ledarskap har dessutom visat sig generera förutsättningar för autonomi. Autonomi syftar i detta fall till i vilken utsträckning individer kan applicera ett självstyre, såsom metoder för att utveckla nya idéer. Detta skildrar Volmer et al. (2012) som gynnsamt för nytänkande och innovation.

Trots att ett relationellt ledarskap genererar positiva aspekter genom dess fokus på relationer, kan det skapas utmaningar. Li och Liao (2014) poängterar att det kan skapas dolda gränser vilket kan försvåra förutsättningarna för kollaborativa fördelar. En utmaning med det relationella ledarskapet är följaktligen att det kan generera ojämlikheter såsom gynnsamma relationer för vissa partners jämfört med andra. Det är utmaningar som inte får negligeras eftersom det kan leda till problem i hur partners förhåller sig till varandra. Det belyser vikten av ett distribuerat ledarskap och hur processer såsom ÖI kan dra nytta av ett omväxlande ledarskap för att generera nytänkande och innovation.

### **2.2.3.3 Distribuerat ledarskap**

Med svårigheterna relaterade till den ökade komplexitet som organisationer möter i de globalt dynamiska marknadsförhållandena (Vanhaverbeke 2006) efterfrågas alternativa tillvägagångssätt att leda ÖI. Vid överläggningar beträffande ledarskap definieras en ledare ofta som en enskild individ vilken styr och inspirerar en grupp mot gemensamma mål. Ledarskap studeras ofta utifrån antagandet att ledaren är en person snarare än en roll eller komplex process (Yukl 2010; Hunter et al. 2007) vilket inte avspeglar verkligheten då ledarskap sällan bygger på enbart en person (Tamara et al. 2009). Det bör snarare betraktas som en komplex process och ett utbyte av erfarenheter mellan individer där ledarskapet distribueras beroende på situationen (Gronn 2002; Dansereau & Yammarino 1998; Day et al. 2004). Detta ligger i linje med Tamaras et al. (2009) definition av distribuerat ledarskap vilket beskrivs som en dynamisk process. I denna process lyssnar ledare på gruppen, parallellt som en eller flera individer fördelar ledarskapet, med anpassning till kunskap och det aktuella området. Istället för att en ledare ska fastställa beslut och vara engagerad i alla områden, kan en individ med betydande kunskap inom ett område fastställa besluten. Centralt gällande det kollektiva ledarskapet är således dess anpassningsförmåga vilket generera förutsättningar för att en innovationsprocess utvecklas i ett samspel med de globalt dynamiska marknadsförhållandena.

Enligt Tamara et al. (2009) har tidigare studier påvisat fördelar med ett distribuerat ledarskap inom innovationsprocesser. Fördelarna grundar sig inte enbart i det faktum att det finns fler ledare, det genereras även en effektiv fördelning av information, medvetenhet om varandras kunskap, gemensamt beslutsfattande och ökat engagemang för innovation. Därutöver alstras en mångfald av kunskap inom gruppen för det kollektiva beslutsfattandet, vilket kan resultera i en symbiotisk funktion. En ytterligare aspekt som tydliggör fördelarna med ett kollektivt ledarskap inom ÖI är att de sker mot bakgrund av ett gemensamt anspråk beträffande nytänkande och innovation (Wei et al. 2010). Utmaningar som emellertid inte får negligeras är att distributionen av ansvar kan skapa utmaningar för att driva samarbeten framåt (Friedrich et al. 2009; Yukl 2010). Eftersom det kollektiva ledarskapet förutsätter ansvar för sin enskilda och varandras utveckling, kräver det således tillit och mod för varandra.

Vidare understryker Pearce och Sims (2002) kommunikation som centralt inom distribuerat ledarskap. Ledaren eller ledarna fördelar ledarskapet baserat på den dialog som förs inom gruppen, i vilken man därefter kan urskilja vem som har lämplig kunskap. Detta leder sedermera till i en utbredning av ledarskapet (Friedrich et al. 2009). Denna kommunikation fördjupar dessutom relationerna, parallellt som det skapar förutsättningar för en gemensam värdegrund (Roberts & Coghlan 2011). Att kommunicera värderingar och normer genom ett meningsskapande språk är enligt Friedrich et al. (2009) centralt för processer präglad av distribuerat ledarskap. Vad som emellertid bör poängteras är det faktum att täta samarbeten och djupa relationer kan leda till grupptänkande (Friedrich et al. 2009) vilket riskerar att generera missgynnande förutsättningar för nytänkande och innovation. Vidare argumenterar Li och Liao (2014) för att olika perspektiv och synsätt med utgångspunkt i ett distribuerat ledarskap kan stimulera gruppens prestationer, men också skapa konflikter mellan gruppens medlemmar och därmed missgynna innovationsförmågan. Det blir därför viktigt att samtliga partners är medvetna om och delar överensstämmande förväntningar om var en innovationsprocess är på väg och vad deras uppgifter ska omfatta.

### **2.3 Sammanfattning av teoretisk referensram**

Ett tydligt mönster som identifierats i denna teoretiska referensram är organisationers behov av anpassning till utmaningarna som de globalt dynamiska marknadsförhållandena bidrar till. Vi har belyst hur organisationer kan vända sig till sin externa miljö och nyttja den positiva kraft som kollaborativ innovation kan medföra för innovationsförmågan. Vidare belystes de "modeord" som existerar, vilket skapar en generaliserad bild beträffande de olika begreppen som florerar inom dessa innovationsprocesser.

Mot bakgrund av att organisationer befinner sig i nätverk av relationer, har den interna orienteringen som det resursbaserade perspektivet utgår ifrån ifrågasatts. Tillgång till externa resurser har belysts som viktigt mot bakgrund av den ökade komplexiteten i de utmaningar som organisationer möter (Eisenhardt & Schoonhoven 1996; Das & Teng 2000; Lettl et al. 2006). Trots diskussioner om tyst kunskap som är bunden till specifika individer, har rörligheten beträffande kunskap ökat under de senaste decennierna. Emellertid belystes resurser som heterogena och imperfekt mobila. Det innebär att organisationer inte liknar varandra i uppsättningen av resurser, parallellt som det föreligger en komplexitet i att flytta och imitera dessa (Barney 1991). Det innebär att ledarskapet genom aktivt stöd måste genererar samordnad resursmobilisering som bidrar till att fånga värdet ur dessa resurser inom kollaborativa innovationsprocesser (Enkel et al. 2009).

ÖI är ett relativt nytt begrepp inom området innovationsledning som ett resultat av övertygelsen att interna resurser inte längre är tillräckligt för en ökad innovationsförmåga (Chesbrough 2003c). Emellertid finns det forskare som menar att ÖI snarare är en samling av gamla idéer och således inte något helt nytt (Trott & Hartmann 2009).

Streatfield (2001) menar att användningen av traditionella ledarskapsteorier baserade på kontroll och formell auktoritet bör ifrågasättas i moderna kunskapsekonomier. Efter genomförd litteraturstudie inom området ledarskap kan vi konstatera att forskningen är utbredd, men delvis inskränkt då det kommer till ledarskap i kollaborativ innovation. Inom ÖI belyses vikten av att ledarskapet bör koncentreras till mjukare värderingar som motivation (Wallin & von Krogh 2010) och samarbetsrelationer (Fleming & Waguespack 2007). En central utmaning för



ledarskapet är att vårda samarbetsandan och identitetsbyggandet, vilket kräver en atmosfär av öppenhet gällande informationsutbyte mellan bidragande partners. En gemensam nämnare är således betydelsen av tillit inom innovationsprocessen, vilket kräver ständig uppmärksamhet. Ledarskapet kan därmed inte förlita sig på en ledning som är alltför strukturerad men inte heller kaotisk. Detta eftersom nytänkande och innovation inträder mellan kaos och ordning (Brown & Eisenhardt 1997).

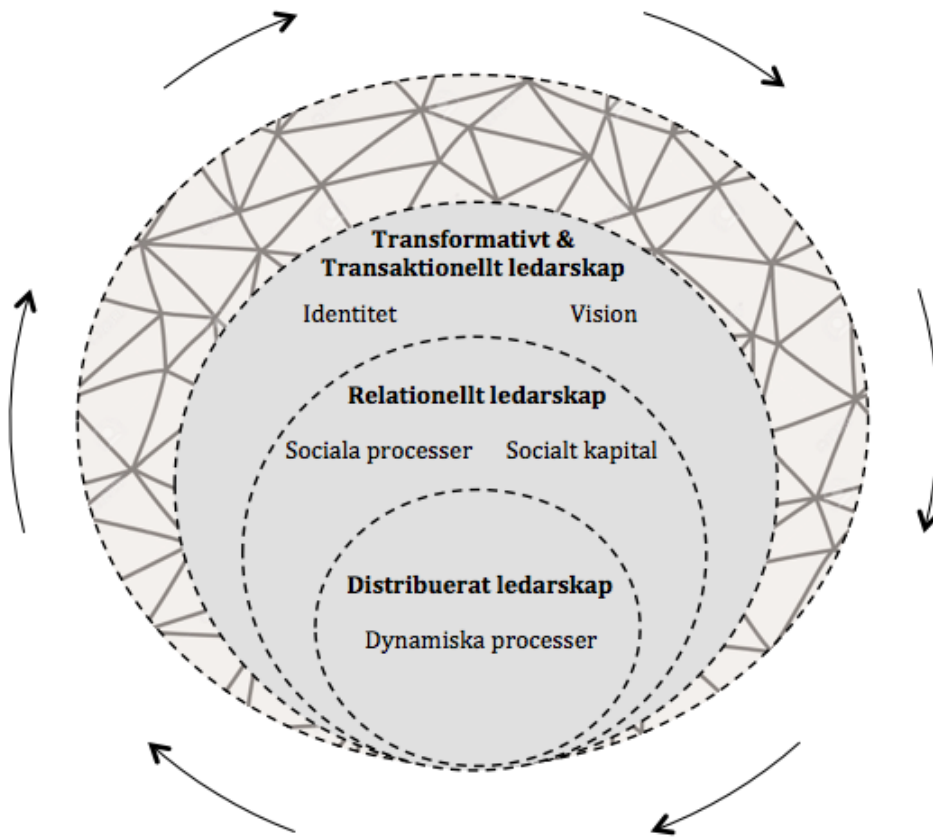
En distinkt illustration av ledarskapets utmaningar samt hur det bör bedrivas är komplicerat att återge, vilket torde vara ett resultat av den dynamiska och komplexa inramning som dessa innovationsprocesser utmärks utav. Därmed har vi lyft fram olika ledarskapsroller som anses vara av betydelse för dessa innovationsprocesser. För att generera förutsättningar för analys av ledarskapets utmaningar utifrån ett holistiskt perspektiv klarlades fyra roller av ledarskap som anknyter till vårt forskningsområde. Transformativt ledarskap, transaktionellt ledarskap, relationellt ledarskap samt distribuerat ledarskap. Dessa bedöms ha betydelse som komplement i förhållande till den tidigare belysta ledarskapsforskningen. Därtill är vi av uppfattningen att denna strategi genererar mer gynnsamma förutsättningar för kommande analys.

## **2.4 Konceptuell analysmodell**

De utmaningar (se Figur 2:4 nedan) som uppmärksammats för ledarskapet fördelas i olika nivåer. Syftet med denna uppdelning är att visualisera nivåernas roll och därmed frambringa förståelse för hur de samverkar och sålunda utövar inflytande på ledarskapet. De cirkulära avgränsningarna åskådliggör ett ledarskap med utgångspunkt från ett holistiskt perspektiv samt logiska nivåer, detta eftersom ledarskapet består av olika utmaningar. Den yttersta abstraktionsnivån innehållande de cirkulerande pilarna symboliserar vikten av medvetenhet för omvärlden utifrån de globalt dynamiska marknadsförhållandena. Det kräver ett ledarskap med anpassning till nya samarbetspartners, nya uppgifter och resurser som uppstår över tiden. Nästa abstraktionsnivå symboliserar de kopplingar och relationer som organisationer har till varandra, vilket frambringar nätverk samt vikten av sammankoppling.

De tre nästkommande abstraktionsnivåerna omfattar de mer reella aspekterna av ledarskapet och vikten av att föra bidragande partners samman. Att generera en identitet och vision omfattar den yttersta abstraktionsnivån, vilket belyser att kollaborativa fördelar inte kommer uppnås innan samtliga bidragande partners förstår varför samarbetet ska genomföras. Vi ser detta som en kritisk utmaning som inte får förbises eftersom denna nivå i sin tur påverkar övriga nivåer. Den andra nivån omfattar ett ledarskap som utvecklar relationer och understödjer en fördelaktig miljö för interaktioner. Bland annat omfattar det ett ledarskap med fokus på det sociala kapitalet och att generera förtroende mellan partners. Den sista nivån belyser ett distribuerat ledarskap och den dynamiska process där ledarskapet fördelas med anpassning till kunskap och det aktuella området.

De streckade linjerna mellan abstraktionsnivåerna visualiserar ett kontinuerligt genomträngande kunskapsflöde över organisationsgränserna för att generera nytänkande och innovation. Avslutningsvis visualiseras inga hierarkiska strukturer. Det kräver ett ledarskap som kombinerar olika element för att driva ett gränsöverskridande samarbete framåt.



*Figur 2:4 Innovationsdrivande ledarskap inom kollaborativ innovation.*

## 3 Metod

*I detta kapitel presenteras forskningsansatsen innehållande den praktiska inställningen till de forskningsmetoder som utnyttjats under studien. Vi inleder med en presentation av vårt vetenskapliga perspektiv och forskningsstrategin, följt av genomförandet innehållande forskningsmetoderna samt forskningsdesignen. Därefter presenteras litteraturstudien, fallstudiemetoden och hur vi praktiskt arbetat med att samla in och analysera data. Därefter behandlas en överläggning beträffande validitet och reliabilitet där vi återspeglar hur vi arbetat med kvaliteten i denna studie. Löpande förs resonemang om varför vissa handlingssätt valts före andra, samt slutsatser angående möjliga fördelar och nackdelar.*

### 3.1 Vetenskapligt perspektiv

Valet av metod har sin utgångspunkt i det slags fenomen som studeras och dess omständigheter. Detta har en central roll eftersom det sammanlänkar problemet samt teorier med det empiriska underlaget (Flyvbjerg 2013). I linje med det sätt som teorier genererar vägledning under en studie och sätter in den i ett kunskapssammanhang, utgör metoden den form som skapas för att frambringa ett relevant empiriskt underlag (Lind 2014). Men innan vi går in på valet av metod ser vi det som värdefullt att kort presentera vår syn på vetenskaplig kunskap och hur den kan erhållas, eftersom dessa preferenser påverkat vårt metodval.

Vi var intresserade av att utforska hur något är beskaffat, detta har skett med utgångspunkt i en epistemologi där vi anser att verkligheten kognitivt konstrueras vid interaktioner mellan individer. Således bedömer vi kunskap som beroende av individuella erfarenheter vilket gör den mångtydig och relativ (Bryman & Bell 2011). Därmed utgår vi ifrån att kunskap beträffande ledarskap inom kollaborativ innovation kan erhållas genom att förstå innebörden av sociala processer innehållande handlingar, händelser och aktörer. Precis som Saunders et al. (2003) betraktar vi att organisationer och individer är för komplexa för att kunna skildras utifrån generella regler eller lagar. I utbyte att skildra kollaborativ innovation utifrån ett sådant perspektiv, valde vi att skildra detta som en social process bestående av individer och deras föreställningar av denna process. Det innebär följaktligen att den verklighet en individ uppfattar, kan skilja sig från den verklighet en annan individ uppfattar. Detta eftersom de är skilda individer med varierande betraktelsesätt och värderingar (Saunders et al. 2003). Eftersom målsättningen var att generera förståelse av denna sociala process, krävdes en kvalitativ forskningsstrategi präglad av en flerdimensionell beskrivning av det studerade fenomenet (Bryman & Bell 2011). Rent praktiskt innebär det att vi försökt se helheten i forskningsproblemet genom att pendla mellan helhet och del för att generera en så komplett förståelse som möjligt. Valet av en kvalitativ forskningsstrategi ligger även i linje med Edmondson och McManus (2007) som poängterar att det är mer lämpligt att använda kvalitativ data för forskningsområden där teoriutvecklingen betraktas vara i ett begynnande stadie för att till fullo förstå fenomenet. Kvantitativa forskningsstrategier anses vara mer vedertagna för studier som undersöker mer mogna forskningsområden. Vi anser att kollaborativ innovation och dess teoriutveckling gällande ledarskapets utmaningar bör betraktas utifrån ett begynnande stadie. Detta eftersom teoretiska bidrag huvudsakligen kommer från det senaste decenniet. Valet av forskningsstrategi har dessutom sin grund i de forskningsfrågor och det empiriska material som erfordras för att ge svar på dessa (Dannefjord 1999). Denna studie syftade till att bidra med en djupare förståelse. Därmed fordrades närhet till verkligheten, något kvalitativ

forskning erbjuder och inlärningsprocessen som den åstadkommer genom intervjuer. En förutsättning som anses vara central för att generera en djupare förståelse (Flyvbjerg 2003).

Med utgångspunkt i en abduktiv metodansats har det empiriska resultatet analyserats utifrån litteraturstudien, det medför en pendling mellan teori och empiri för att frambringa en förståelse till studiens syfte (Aspers 2011). Abduktion ses som en vedertagen metod för teoriutveckling, snarare än teorigenerering (Bryman & Bell 2011). Vi valde den abduktiva strategin eftersom vi inte ville "låsa" oss i för stor utsträckning och istället kunna utveckla vår konceptuella analysmodell. En möjlig svaghet med den abduktiva ansatsen är dock att den kan bli påverkad av den tidigare forskningen eftersom vi inte startade förutsättningslöst. Det kan följaktligen omintetgöra iakttagelser utöver det som behandlas i litteraturstudien (Bryman & Bell 2011). Med utgångspunkt i helt deduktiva ansatser följer forskare bevisandets väg, nämligen en befintlig teori som fastställer vilken information som fordras, hur den ska tydas samt hur resultatet ska återges i förhållande till den befintliga teorin. Det resulterar i en starkt objektivitet, emellertid kan forskaren inte belysa det som inte framträder i villkoren (Patel & Davidson 2011).

Denna problematik hanterades under studien genom att utnyttja Aspers (2011) praktiska tillvägagångssätt för vidsynhet, nämligen att sätta det teoretiska materialet från litteraturstudien inom "parantes". Förmånen var då att slutsatser kunde dras utifrån litteraturstudien, parallellt som vi kunde dra slutsatser om möjliga utmaningar som inte behandlats i litteraturstudien (Aspers 2011). Den bakomliggande orsaken var att minska osäkerheten för att det teoretiska materialet skulle bekräftas i abduktionens deduktiva fas (Patel & Davidson 2011) och därmed försumma betydelsefulla utmaningar utifrån respondenternas sociala värld (Bryman & Bell 2011). Vi valde därmed en delvis induktiv arbetsgång under insamlingen av empirin (Saunders et al. 2003). Detta för att kunna vidareutveckla den konceptuella analysmodellen genom mångfasetterade och nyansrika beskrivningar av det studerade fenomenet. Litteraturstudien har följaktligen fungerat som en källa för inspiration och genom den kunde första ordningens konstruktioner sättas i förbindelse till andra ordningens konstruktioner. Alltså hur vi företräder respondenternas föreställningar gällande deras sociala värld. Genom litteraturstudien, det vill säga andra ordningens konstruktioner, avlägsnade vi oss sig från fältet och sålunda kunde klargöranden introduceras som grundas på första ordningens konstruktioner. Därmed kunde en förståelse frambringas varigenom både teori och empiri influerade uppförandet av de teoretiska begrepp som till slut bildade andra ordningens konstruktioner. Därmed kan vår forskningsstrategi beskrivas som delvis utforskande. Genom den utforskande strategin kan forskare söka nya insikter om det aktuella fenomenet och belysa det med nytt ljus genom att ställa öppna frågor för att generera nya upptäckter (Saunders et al. 2003). En utforskande strategi appellerar till vår studie eftersom en målsättning varit att upprätthålla nyfikenheten och därigenom förutsättningar för att tillhandahålla nya insikter inom området. En fördel med den delvis utforskande strategin är dess anpassningsbarhet till förändring. Utforskande strategier präglade av en kvalitativ karaktär anses även vara vederbörligt när lite är känt om ett fenomen (Edmondson & McManus 2007). Emellertid poängterar Lind (2014) att anpassningsbarheten kräver förberedelser hos forskare, vilket vi handskats med genom granskning av tidigare forskning, det studerade samarbetet och tänkbara sätt för genomförandet.

## 3.2 Genomförande

Tillvägagångssättet beträffande forskningsdesign samt forskningsmetoder påbörjades efter beaktande av det vetenskapliga perspektivet och forskningsstrategin. Detta syftar till vårt genomförande, vilket kan ses som ett ramverk för hur insamling och analys av data behövde anpassas till våra forskningsfrågor. Det handlar alltså om hur vi i vår studie valde att översätta verkligheten till en beskaffenhet som vi kunnat bearbeta och analysera.

### 3.2.1 Urval av företag och respondenter

Studien initierades genom en analys av organisationer som tillämpar kollaborativ innovation inom göteborgsområdet. Efter analys av sekundärdata såsom årsredovisningar, tidningsartiklar och tidigare forskning, valdes ElectricCity. Bakgrunden till detta lämplighetsurval (Lind 2014) var att identifiera ett underlag som var så rikt och relevant som möjligt gällande empirisk information i förhållande till studiens syfte.

Med avsikt att vår analys skulle leda till en korrekt och rimlig slutsats, krävdes ett urval med respondenter som företräder olika partners inom samarbetet. För att hantera denna utmaning skedde en initial kontakt med en person med god kännedom om organisering och ledning inom ElectricCity. Denne tillgodosåg med en förteckning av potentiella respondenter från olika partners. Därigenom kunde vi utnyttja ett tämligen brett urval, vilket vi ansåg vara viktigt för att generera ett holistiskt perspektiv. Att undersöka mer än en partners perspektiv ligger även i linje med vår utforskande strategi. Respondenterna som sedermera ingick i studien företräder rollerna; samordnare, projektledare och koordinator. Dessa representerar samarbetsparterna Volvo, Johanneberg Science Park, Lindholmen Science Park, EcoPlan, Chalmers Tekniska Högskola, Göteborgs Stad, Victoria Swedish ICT och Cybercom Group (en detaljerad presentation ges under 4.1). Intrasseväckande gällande respondenterna är att merparten hade ledande roller i sina partnerorganisationer. Detta ansåg vi vara värdefullt eftersom de då kunde reflektera över skillnaderna beträffande ledarskapet inom ElectricCity och partnerorganisationen. För att i möjligaste mån återge en "fyllig" bild av samarbetet, valde vi dessutom att samla in ytterligare data i form av lägesrapporter och artiklar för att därigenom stärka den inre validiteten. Det bör poängteras att målsättningen inte var att intervjua ett representativt urval beträffande populationen inom ElectricCity, snarare att undersöka mönster och generera förståelse för det yttrade ledarskapet.

### 3.2.2 Litteraturstudie

Vi såg det som viktigt att vara pålästa inom ämnet inför insamlingen av empirisk data. Därför genomfördes en litteraturstudie där vi genom sekundärdata analyserade vad som är vitalt för den kumulativa förståelsen. Detta med målsättningen att minimera risken rörande skevhet inom forskningsområdet (Bryman & Bell 2011). Litteraturstudien har således genererat en grund för att kunna utnyttja fördjupningsfrågor och ställa "rätt" följdfrågor under intervjuerna. Tidigare forskning har primärt insamlats genom sökmotorn Web of Science, men även Google Scholar. Vi använde sökord såsom "*Open innovation*", "*Co-creation*", "*Leadership*", "*Innovation leadership*", "*Innovation management*" samt "*Collaboration managers*". Sökningarna ämnade urskilja tidigare forskning gällande vad som kännetecknar kollaborativa innovationsprocesser och ledarskapets utmaningar. Litteraturstudiens tillvägagångssätt styrdes således av disciplinen kollaborativ innovation inom forskningsområdet innovationsledning. När en helhetssyn sammanställts av den aktuella forskningen formulerades syfte, forskningsfrågor (i detalj) och den konceptuella analysmodellen.

Dock bör det poängteras att antalet vetenskapliga artiklar under de senaste åren relaterade till innovationsforskning ökat markant, men många förefaller inte få någon spridning. Enligt Cancino et al. (2015) har endast fyra procent av de publicerade vetenskapliga artiklarna inom innovationsforskningen under de senaste decennierna över 100 citeringar. Det innebär följaktligen att det finns ovisshet beträffande den verkliga kvaliteten inom vissa av de publicerade artiklarna. Intentionen under vår litteraturstudie var att söka utbrett efter substantiella artiklar. Detta eftersom vi såg det som viktigt att ha med forskning från olika universitet, eftersom vi därigenom torde öka förutsättningarna för att få med vad som påverkar utvecklingen av ny kunskap inom vårt forskningsområde. Men en stor del av underlaget är baserat på väl citerade artiklar från namnkunniga forskare i allmänt erkända tidskrifter. Denna grupp av forskare är inte nödvändigtvis den mest produktiva, men de mest inflytelserika. I linje med Bryman och Bell (2011) valdes denna strategi för styrka kvalitén och minimera risken för fel i litteraturstudien. Dock förekommer ett "vågspel" med denna metod eftersom vi kan bli offer för tröghet på grund av att gå längs några få spår av vad som betraktas vara godtaggen kunskap (Patel & Davidson 2011).

### **3.2.3 Fallstudie**

I linje med tidigare resonemang gällande målsättningen att generera förståelse för sociala processer, fordras närhet till verkligheten, något fallstudiemetodiken erbjuder (Flyvbjerg 2003). Valet grundas utifrån forskningsområdets komplexitet, nämligen ett abstrakt fenomen där samband mellan underliggande faktorer inte är självklara. Men valet av en fallstudie ligger även i linje med de tidigare belysta utmaningarna som organisationer står inför, vilket innebär att vi satt in det studerade samarbetet i en bredare samhällslig och organisatorisk kontext. Detta genom att beskriva ledarskapets utmaningar i sitt konkreta sociala sammanhang, i relation till de globalt dynamiska marknadsförhållandena.

Vidare gällande valet av en fallstudie beskriver Flyvbjerg (2003) att framstående avstånd till studieobjektet och uteblivande av återkoppling enkelt resulterar i en förlorad inlärningsprocess. I forskningssammanhang kan det medföra akademiska låsningar där forskningens inverkan och användbarhet blir komplex. Därutöver skildras fallstudien som den kontextberoende kunskap som forskning om inläring visat vara obestridlig för att en individ ska utvecklas från nybörjare till expert. Flyvbjerg (2003) menar att experter sinsemellan verkar med utgångspunkt i kontextberoende kunskap om ett framstående antal faktiska fall inom sin expertis. Dessutom framhävs att det i studiet av förhållanden mellan individer endast existerar kontextberoende kunskap, vilket omöjliggör epistemiska teoretiska konstruktioner. Vidare poängteras att liknande kunskap och expertis återfinns i centrumet av fallstudier som forskningsmetod, eller mer generellt, som en inlärningsmetod. Skulle individer endast utöva kontextberoende kunskap, det vill säga kunskapen som bildar förutsättningarna för läroböcker, skulle de bestå på nybörjarnivån. Det syftar till den analytiska rationalitetens ofullkomlighet, den är ofullständig för det mest tillfredsställande resultatet i professionen som forskare. Valet av en fallstudie har även sin utgångspunkt i att "sanningar" är komplicerat att erhålla genom samhällsvetenskaplig forskning, medan inläring är tänkbart. (Flyvbjerg 2003)

Intresseväckande är att vi som forskare antagit en empirinära ansats, där vi fokuserat på att respondenterna fått beskriva sina föreställningar av organiseringen och ledningen inom ElectricCity. Detta ligger i linje med Flyvbjerg (2003) som anser att den mest framskridande insikten framkallas när forskare placerar sig själv inom den studerade kontexten. Genom detta

tillvägagångssätt var vår målsättning att bättre förstå skildringarna som kännetecknar den sociala värld som fallstudieorganisationen representerar. Emellertid understryks att kollaborativ innovation måste ses som ett fenomen. Det är således nödvändigt att placera kollaborativ innovation i en kontext för att kunna tyda fenomenet (Starrin & Svensson 1994). I och med det poängterar vi att denna studie examinerat hur kollaborativ innovation organiseras och leds i förhållande till respondenternas kontext, vilket i det här fallet är kontexten kring ElectriCity. Vid studier av komplexa fenomen såsom kollaborativ innovation, menar emellertid Bryman och Bell (2011) att forskare är i behov av åtskilliga "glasögon" för att erhålla förståelse av fenomenet. En brist med denna studie är vår inskränkta vetenskap i andra kunskapsområden som måhända varit betydelsefulla för förståelsen, såsom beteendevetenskap.

Intressant är att vår forskningsansats kan sammankopplas med vad Patel och Davidsson (2011) kallar holism där helheten är mer än delarna. Det innebär att vi gör ett försök i att se fullständigheten i forskningsproblemet. Rent praktiskt innebär det att helheten relateras till delarna och genom att pendla mellan del och helhet var vår målsättning att frambringa en så fullkomlig förståelse som möjligt.

### **3.2.4 Datainsamling och analys**

Empirisk data samlades in hos de enskilda samarbetspartnerna och samarbetsaktörerna. Totalt fullbordades 10 intervjuer som varade mellan 60 minuter till 100 minuter, båda författarna deltog under samtliga intervjuer. Intervjuguiden (se Appendix 1) var semistrukturerad med öppna frågor där olika teman bearbetades, samtliga relaterade till forskningsproblemet och litteraturstudien där frågorna konkretiserats. Vi ansåg en i förväg utformad intervjuguide som nödvändig, detta för att generera struktur under samtalen. Men även för att vi skulle kunna generera relevant och för studien användbar data. Tyngdpunkten lades på att respondenterna tämligen obundet fick utveckla sina föreställningar inom våra teman. Detta med målsättningen att fånga olika vinklar och nyanser av det undersökta fenomenet. Detaljerade frågor ställdes främst då respondenterna uttalade sig tvetydiga, vilket tillät oss att förstå respondenterna på ett bättre sätt. Semistrukturerade intervjuer anses vara vedertagna för studier präglade av en utforskande strategi, detta eftersom tillvägagångssättet många gånger möjliggör erhållande av mer bakgrundsinformation av det aktuella fenomenet (Saunders et al. 2009).

Betydelsefullt är att vi inte använde litteraturstudiens terminologi under intervjuerna då denna har sin grund i andra ordningens nivå. Därmed har litteraturstudiens terminologi operationaliseras, det vill säga att intervjufrågorna utgick från det språk som respondenterna befann sig i, nämligen första ordningens nivå (Patel & Davidson 2011). Den tematiskt öppna intervjun medförde att vi öppnade upp för ett samtal och stimulerade respondenterna till djupgående upplysningar. Således använde vi en öppenhet angående de teoretiska preciseringarna (Becker 2008) med målsättningen att undvika eventuella definitionsproblem. Rouse (1990) menar dock att framställningar där respondenter får bredda sina föreställningar, kan medföra texter som är invecklade eller orealiserbara att resumera i vetenskapliga texter. Flyvbjerg (2003) poängterar emellertid att det inte ska bedömas som en problematik, tvärtom som ett bevis på att en studie åskådliggjort en ytterst rik problematik.

Intresseväckande är att respondenternas svar kan skifta utav orsaker såsom utbildningsnivå. Detta eftersom dessa förutsättningar kan inverka på inställningar, värderingar och tanke sätt kring organisering och ledning inom kollaborativ innovation. Därför valde vi att granska

omständigheter såsom den omgivande kontexten där intervjuerna fullbordades och kroppsspråk. Detta med målsättningen att kritiskt analysera och bättre förstå respondenternas framställning av deras sociala värld (Bryman & Bell 2011).

Utgångspunkten under intervjuerna behandlade allmängiltiga frågor, för att därefter övergå till specifika frågor inom varje tema. Målsättningen var att inte behöva styra respondenterna, emellertid öppnades vissa teman upp där vi följde upp svaren med resonemangsfrågor såsom *"Kan du klargöra med ett exempel?"* eller *"Hur menar du nu?"* (markerade med kursiv text i intervjumallen, se Appendix). Denna målinriktning kan ses som en passiv strategi för att driva intervjun åt det aktuella temat med inriktning mot hur ledarskapet kan generera kunskapsflöde över organisationsgränser och driva samarbetet framåt. Viktigt att understryka beträffande målinriktningen är att det inte syftade till den riktning som vi ville belysa, utan riktningen för att belysa det sammanhang som fallstudieorganisationens sociala värld representerar (Aspers 2011). Ett centralt inslag under intervjuerna var dessutom att vi i möjligaste mån antog en lyhördhet, det vill säga uppmärksamhet för vad respondenterna påstod och för vad som inte påstods. Dessutom besatt vi en kritisk hållning när det fordrades, vilket innebar ifrågasättande av paradoxer.

Under genomförandet fick respondenterna genomgå intervjuerna utifrån likvärdiga förutsättningar. Intervjuerna har varit frivilliga och möjligheten att stoppa intervjun fanns om respondenten ej ville fullfölja den. Detta poängterar samtyckeskravet (Bryman & Bell 2011). Dessutom har förfarandet varit utarbetat för att säkerställa anonymitet, detta för att respondenterna i möjligaste mån inte ska kunna upptäckas efter genomförandet vilket ligger i linje med konfidentialitetskravet (May 1997). Vid den inledande kontakten presenterades syftet med studien, alltså informationskravet. Vi informerade dessutom om nyttjandekravet, nämligen att den införskaffade empirin endast skulle utnyttjas till studiens syfte och inte i någon affärsmässig kontext (Bryman & Bell 2011). Dessutom antogs noggrannhet beträffande möjliga kunskapsintressen, där utgångspunkten varit att dessa inte får påverka de medverkande respondenterna i studien negativt.

Efter att respondenterna lagt fram sina förklaringar av den sociala världen inom fallstudieorganisationen, betraktades detta som en korrekt bild. Det innebär att vi inte utnyttjat vad Bryman och Bell (2011) kallar "respondentvalidering". Skälet till detta var att inte ge respondenterna ett tillfälle att ändra information, då det kan resultera i ett resultat som blir vilseledande (Patel & Davidson 2011). Det första steget efter transkriberingarna var att kategorisera och ordna data till meningsfulla teman för att generera förståelse och härleda betydelsen av dem. Arbetet tillskrevs noggrannhet eftersom vi ville generera ett "ramverk" med tydliga kategorier för att kunna analysera de viktigaste aspekterna utifrån vår empiriska data i förhållande till litteraturstudien. Under detta arbete identifierades kategorier utifrån syftet med studien. Rent praktiskt började vi med att läsa hela transkriberingarna för att förstå helheten. Därefter lästes de olika delarna var för sig för att generera förståelse för dem i relation till varandra. Detta med målsättningen att identifiera mönster. Tillvägagångssättet kan följaktligen sammankopplas med den tidigare belysta holismen samt abduktion.

För att göra bedömningen om de redogjorda upplevelserna från respondenterna varit sannolika, såg vi behov av att använda kompletterande data. Primärdata, det vill säga förstahandsinformation från våra respondenter, såg vi som det tillförlitligaste underlaget



eftersom vi själva iakttagit verkligheten. Men i linje med Bryman och Bell (2011) ansåg vi att det fanns behov av att kritiskt granska och underbygga respondenternas redogörelser. Det gjordes genom analys av sekundärdata såsom ElectriCitys hemsida och olika statusrapporter.

### **3.3 Reliabilitet och validitet**

I studier präglad av kvalitativ forskning är det viktigt att belysa underlagets faktaförankring (Lind 2014). I följande delar klarläggs hur vi tillförsäkrat att dataunderlaget är förankrat i empirin, sakligt korrekt och adekvat i förbindelse till fenomenet som studerats.

#### **3.3.1 Intern och extern reliabilitet**

Intern reliabilitet avser tillförlitlighet, alltså precisionen gällande det som utforskas. Det avser även hur andra forskare skulle vara i stånd att frambringa överensstämmande resultat i likartade kontexter. (Patel & Davidson 2011) I möjligaste mån har den interna reliabiliteten styrkts genom att respondenterna kunde förfoga över intervjuguiden innan intervjuerna.

Potentialen att replikera en studie kan fastställas som extern reliabilitet. Fullkomlig replikering av kvalitativa studier är emellertid ovanligt enligt Bryman och Bell (2011) eftersom det inte är genomförbart att frysa den sociala värld som skapar förutsättningar för replikerbarhet. Utmaningen hanterades genom att påbörja studien med att logiskt bestämma och klassificera kollaborativ innovation samt ledarskapets utmaningar på ett överensstämmande sätt som tidigare forskning. I möjligaste mån antog vi dessutom en jämförlig roll med forskare som utforskat likartade fenomen. Därutöver valde vi att validera intervjufrågorna i förhållande till litteraturstudien, detta med målsättningen att generera förutsättningar för att utforska det som vi eftersträvade att utforska.

#### **3.3.2 Intern och extern validitet**

Att en studie faktiskt utforskar det som åsyftas att utforskas kallas intern validitet. Det avser giltighet, det vill säga hur det införskaffade empiriska materialet korresponderar med den sociala värld som det företräder. (Patel & Davidson 2013). Intervjuer är fördelaktigt utifrån denna aspekt eftersom det ger tillfället att framföra följdfrågor, samtidigt som forskaren kan ta emot information som inte förmedlas muntligt, nämligen observationer av den sociala kontexten och kroppsspråk. Bryman och Bell (2011) poängterar dessutom kvalitativ forskning som fördelaktig i jämförelse med kvantitativ forskning ur denna aspekt, detta mot bakgrund av närvarandet i den sociala värld som utforskas. Emellertid är det viktigt och understryka att respondenternas svar inte nödvändigtvis är sanningar, däremot kan det framställa sanningen ur respondenternas sätt att se på deras sociala värld (Kvale & Brinkmann 2009). Det innebär att vårt utforskade fenomen kan vara problematiskt att fånga genom att enbart utnyttja empiriskt underlag baserat på primärdata i form av kvalitativa intervjuer. Det finns en risk att verkligheten skiljer sig från respondenternas redogörelser eftersom intrycken "filtrerats" genom andra individer (Lind 2014). Denna problematik har vi i möjligaste mån bearbetat genom att poängterar vikten av sanningsenliga skildringar. Vidare kan forskare öka den interna validiteten genom användning av sekundärdata (Patel & Davidson 2011) vilket vi tidigare redogjort för.

Bryman och Bell (2011) poängterar emellertid att en central utmaning beträffande intern validitet och kvalitativa studier är realiteten att både respondenter och forskare kan ge sken av subjektiva uppfattningar. Ett möjligt dilemma beträffande respondenterna, utöver att de kan vara partiska angående personliga värderingar, är att de kan bli ängsliga för att bli "offer" för oönskade följder. I möjligaste mån har detta dilemma begränsats genom att säkerställa

respondenternas anonymitet (Kvale & Brinkmann 2009). Därutöver menar Becker (2008) att forskare kan bli osakliga mot bakgrund av målet med forskningen samt dennes värderingar. Vår grundläggande målsättning var att personliga föreställningar skulle påverka studien i minsta möjliga omfattning. I arbetet med att minska denna problematik valde vi att under intervjuerna använda *hur-frågor*. Därigenom var målsättningen att ge respondenterna ett ökat "svängrum", samtidigt som vi utifrån denna strategi kunde vara mer fria från personliga föreställningar. Problematiken hanterades även genom att spela in samtliga intervjuer, med efterföljande ordagrann transkribering. Under analysen av empirisk data antogs i möjligaste utsträckning en objektiv inställning. Detta eftersom Kvale och Brinkmann (2009) poängterar att subjektiva tolkningar kan leda till felaktiga slutsatser. Dessutom valde vi att inte utforma några detaljerade hypoteser, forskningsfrågorna gjordes avsiktligt relativt breda. Avslutningsvis gällande intern validitet understryker Flyvbjerg (2003) att fallstudien inte är behäftad med större partiskhet rörande verifiering av föreställningar än andra forskningsmetoder. Tvärtom åskådliggör erfarenheten att fallstudien har en större partiskhet mot falsifiering av redan fastslagna värderingar än verifiering.

Potentialen att dra allmänna slutsatser definieras som extern validitet (Bryman & Bell 2011). Det vidmakthålls att fallstudier medför inskränkningar angående extern validitet eftersom resultaten har en given koppling till ett visst fall och faktumet att kvalitativ forskning många gånger utnyttjar begränsade urval. I linje med detta poängterar Flyvbjerg (2003) emellertid att generaliserbarheten vilar på det utvalda fallet och hur det har utsetts. I och med det poängteras att forskare bör koncentrera sig på kritiska fall, vilket beskrivs som ett fall med viktig relevans i förbindelse till forskningsproblemet. Utseendet av kritiska fall skapar således potentialen att uttrycka en generaliserande beskrivning i egenskap av; om det inte gäller för detta fall, gäller det inte för något eller bara ett fåtal fall, alternativt; om det gäller för detta fall, gäller det för alla eller många fall. Ett kritiskt fall kan således understödja en fallstudies generaliserbarhet, parallellt som det är idealt när man utnyttjar den typ av utforskning som benämns falsifiering. Dessutom framhålls att atypiska eller extrema fall ideligen avslöjar fler tillkännagivanden eftersom flertalet grundmekanismer görs aktiva i det utforskade fenomenet. Utifrån ett förståelseorienterat perspektiv är det dessutom ofta av större betydelse att klargöra orsakerna bakom ett problem samt dess effekter, än att beskriva problemets kännetecken och hur det uppträder. Urval som baseras på slumpen med betoning på representativitet kommer sällan att åstadkomma denna förståelse, därför ses det som mer kvalificerat att välja få fall baserat på validitet. (Flyvbjerg 2003) Vi anser att denna studie bör kategoriseras som ett kritiskt fall, snarare än representativt fall.

## 4 Empiri

*I detta kapitel redogör vi för resultatet från fallstudien i två delar. I den första delen beskriver vi fallet ElectriCity. Illustrationen av ElectriCity spelar en viktig roll eftersom det belyser den dynamiska innovationsmiljö inom vilken ledarskapet genomförs. I den andra delen skildrar vi empirisk data beträffande hur ledarskapet yttrat sig och utmaningarna inom samarbetet. Löpande redovisas citat från intervjuerna.*

### 4.1 ElectriCity - samarbete kring framtidens kollektivtrafik

ElectriCity beskrivs som en mångfasetterad öppen innovationsarena i Göteborg där näringsliv, akademi och samhälle kopplas samman. Organisationer med varierande bakgrund kompletterar varandra genom olika resurser, med syftet att generera de fördelar som kollaborativ innovation kan medföra. Målsättningen med samarbetet är att utveckla, testa och demonstrera innovativa lösningar för en framtida hållbar och attraktiv kollektivtrafik i Göteborg. Genom en elektrifiering av kollektivtrafiken är den framtida målsättningen att reducera bullernivåer, klimatpåverkan och problem kring luftkvalitet. Inom samarbetet deltar i dagsläget 15 samarbetspartners och ett mindre antal fristående samarbetsaktörer. I denna studie ingår respondenter från sex samarbetspartner; Volvo, Johanneberg Science Park, Lindholmen Science Park, EcoPlan, Chalmers Tekniska Högskola och Göteborgs Stad. Därutöver ingår respondenter från två samarbetsaktörer; Cybercom Group samt Viktoria Swedish ICT. Nedan följer en kort beskrivning av organisationernas roll inom samarbetet (ElectriCity 2016a);

#### **Volvo**

Volvokoncernen är en av initiativtagarna till samarbetet och står för utvecklingen av fordonen och laddningslösningarna som används inom ElectriCity. Volvo bidrar till att realisera innovativa lösningar för kollektivtrafiken och därigenom öppna nya utsikter för en hållbar stadsplanering.

#### **Johanneberg Science Park**

Johanneberg Science Park är en samverkansmiljö med fokus på frågor kring energi, samhällsbyggnad och materialteknik. Inom Johanneberg Science Park representeras aktörer från näringsliv, akademi och samhälle. Inom ElectriCity ligger fokus på vad som behöver analyseras, studeras och utvecklas för att möjliggöra uppskalning av resultaten.

#### **Lindholmen Science Park**

Lindholmen Science Park är även det en samverkansmiljö men med fokus på transport, IT, kommunikation och media. Man har sedan starten haft en nära relation till ElectriCity och fungerar som en brygga mellan samarbetet och annan forskning som kan kopplas till det övergripande målet. Fokus ligger exempelvis på "ElectriCity Innovation Platform" där syftet är att samla och kommunicera realtidsdata samt annan information för att möjliggöra intern och extern utveckling av nya tjänster och produkter.

#### **EcoPlan**

EcoPlan är en konsultbyrå med fokus på CSR, miljö och etik. Syftet inom ElectriCity är att neutralt koordinera samarbetet.

### **Chalmers Tekniska Högskola**

Chalmers är en av flera representanter inom forskningsområdet. Fokus ligger på koordination mellan olika samarbetspartner som bedriver forskning. Samarbetet ligger även i linje med Chalmers vision om att aktivt medverka mot en hållbar framtid.

### **Göteborgs Stad**

Göteborgs Stad är tillsammans med Volvo initiativtagare till samarbetet. ElectriCitys vision appellerar till stadens målsättning där hållbar utveckling och rikt stadsliv prioriteras. Dessutom uppskattar staden en förbättrad relation med både akademi och näringsliv. Samarbetet företräder ett betydelsefullt steg i stadens utveckling för lärande, kompetensutveckling och identifiering av centrala demonstrationsprojekt i syfte att utveckla och planera för framtidens Göteborg.

### **Cybercom Group**

Cybercom Group är ett nordiskt konsultbolag inom IT och telekom. Fokus inom samarbetet ligger främst på innovationsplattformen. Bland annat arbetar Cybercom Group med hur information kan tillhandahållas om bussarna samt hållplatserna. Informationen utnyttjas som underlag för att frambringa koncept och prototyper till innovationstävlingen "ElectriCity Innovation Challenge".

### **Viktorias Swedish ICT**

Viktorias Swedish ICT är ett forskningsinstitut specialiserat på informations- och kommunikationsteknologi. Fokus inom ElectriCity ligger på innovationstävlingen där det tillgängliggörs fordons-, trafik-, och operatörsrelaterad data från Västtrafik, Volvo och Keolis, samt information och data och från andra installationer. Detta med målet att ta fram nya idéer och prototyper.

<b>Näringsliv</b>	<b>Akademi</b>	<b>Samhälle</b>
Volvo	Johanneberg Science Park	Göteborgs Stad
EcoPlan	Lindholmen Science Park	
Cybercom Group	Chalmers Tekniska Högskola	
	Viktorias Swedish ICT	

*Tabell 4:1 Samarbetspartners och samarbetsaktörer som ingått i studien.*

Resan för ElectriCity startade 2013 och ses som ett framstående kliv för att driva utvecklingen mot en mer hållbar och tillgänglig stadskärna samt kollektivtrafik. Den beslutade perioden för samarbetet sträcker sig till 2018, men intentionen är att fortsätta även efter denna tidsperiod. Samtliga respondenter skildrar att de arbetar utifrån en gemensam vision som kretsar kring en hållbar mobilitet i Göteborg och att det finns en rad ömsesidiga beroenden under genomförandet av innovationsprocesserna.

*...”det visionära målet är helt klart...en elbusslinje i Göteborg...men där under är det så mycket mer”... - Respondent från akademien*

I enlighet med visionen har ElectriCity resulterat i en ny busslinje, linje 55, som går på en teststräcka mellan Johanneberg samt Lindholmen, och varje månad transporteras cirka 100 000 resenärer. Linjen trafikeras av sju olika bussar varav tre är helt eldrivna konceptfordon, medan fyra är kommersiella hybrider som drivs av el cirka 77 procent av tiden. Förutom linje 55 är ElectriCity en demoarena för nya hållplatslösningar, säkerhetskoncept, energilagring samt trafikledningssystem. Enligt den senaste statusrapporten är busslinjen uppskattad och skapar ett betydande internationellt intresse. En av de senaste utmärkelserna för ElectriCity och Göteborgs Stad kom vid "CINEV 2016" och "Euro-China Green and Smart City Awards", där erhöles pris i kategorin hållbara transportsystem och mobilitet. (ElectriCity 2016b)

Fördelarna med samarbetet framställs till stor del av respondenterna vara tillgången till externa resurser. En respondent från näringslivet uppger även kompletterande fördelar såsom tillgången till ett bredare nätverk av forskningskompetens, ledande teknik och forskningsanläggningar. En respondent från akademien skildrar samarbetet som fördelaktigt eftersom det ökar den affärsmässiga och praktiska relevansen i forskningen. Kombinationen av dessa fördelar beskrivs erbjuda gynnsamma förutsättningar för att kunna närma sig den övergripande visionen. Dessutom poängterar en respondent från akademien vikten av att organisationer är sammankopplade och att man därför måste söka sig utanför organisationsgränserna i arbetet att lösa stora samhällsutmaningar.

*...”det vi ser överallt är att samhället är så komplext och ihopknutet att det krävs samarbete mellan massa olika stakeholders för att lösa samhällsutmaningar...det krävs samarbete...samarbetsdelen har kommit för att stanna”... - Respondent från akademien*

#### **4.1.1 En region för innovation och samverkan**

Kontextens betydelse runtom ElectriCity beskrivs som avgörande av en respondent från akademien. Denne vidareutvecklar resonemanget genom att belysa hur den geografiska platsen möjliggjort samarbetet, där den centrala faktorn framställs vara Göteborg som stad och dess tradition beträffande samverkan för att generera nytänkande och innovation. I linje med detta uppger en respondent från näringslivet en övertygelse kring att det skulle vara svårt att genomföra samarbetet i en annan stad. Denne fortsatte med att innovationsskapandet inom ElectriCity med stor sannolikhet påverkas av omgivningen i Göteborg där individers mentalitet stöttar tillväxt och samverkande.

*...”jag tror att det är en fantastisk tillgång faktiskt...att vi har en lång tradition i Göteborg med omnejd att samverka”... - Respondent från akademien*

Vidare skildras den initiala inställningen till ElectriCity som avgörande. En respondent från samhället menar att samarbetspartnernas tro på genomförbarheten inneburit en stor tillgång för samarbetet redan från utgångsläget. Detta framställs även av flertalet andra respondenter, där de poängterar betydelsen av historiskt gränsöverskridande samarbeten inom regionen. Vad som därutöver uppges som fördelaktigt är de science parks som finns i Göteborg. En respondent från akademien menar att både Johanneberg Science Park och Lindholmen Science Park tillhandahåller viktiga relationer och kunskap, vilket skapar goda förutsättningar för att bedriva

forskning inom ElectriCity och därmed upprätthållandet av gynnsamma förutsättningar för innovation. Det visar sig att Göteborg med omnejd erbjuder en kombination av näringsliv, forskning och samhällsaktörer, vilket ger tillgång till viktiga resurser för att kunna driva samarbetet framåt mot visionen. Dessutom klarlägger en respondent från näringslivet att vissa samarbetspartners storlek är en avgörande faktor för samarbetets berättigande. Det faktum att en samarbetspartner som Volvo är en del av samarbetet uppges skapa legitimitet och trovärdighet, samt ökad dragningskraft för potentiellt nya partners. Parallellt understryker samma respondent att Göteborg erbjuder en rad framträdande mindre organisationer som spelar en central roll inom samarbetet genom att erbjuda viktiga spetskompetenser.

*...”vi har en historia av gränsöverskridande samarbeten...jag har varit i Stockholm och i Almedalen och pratat om det här och dom blir så imponerade av att vi håller ihop det med så många partners...det skulle inte vara möjligt att göra här, det är en kommentar man fått höra...men att man från början hade en tro på att det ska kunna gå var en jättetillgång”...*  
- Respondent från akademien

#### **4.1.2 En dynamisk innovationsmiljö**

Betydelsefullt för att förstå ElectriCity, är att de samarbetspartner och samarbetsaktörer som medverkar inte är lokaliserade på samma plats, utan samarbetet bedrivs i vad flertalet respondenter kallar innovationsarenan. Det innebär att dessa är lokaliserade i sina ordinarie organisationskontexter och exempelvis möts på neutral mark inom Johanneberg Science Park och Lindholmen Science Park för olika samarbetsaktiviteter. Därtill uppgas innovationsarenan omfatta den geografiska miljön runt buslinje 55 mellan Chalmers båda campusområden i Johanneberg och på Lindholmen i Göteborg.

*...”vi ska vara en neutral aktör mellan det offentliga, det akademiska och industrin...och kunna samla folk vid samma bord...det är viktigt att vi kan ta dom hit där ingen är på bortaplan och ingen på hemmaplan”...* - Respondent från akademien

Vidare består ElectriCity av en styrgrupp innehållande samarbetspartner från Volvo, Ericsson, Göteborgs Stad, Västra Götalandsregionen och Chalmers Tekniska Högskola. Under styrgruppen finns en partnergrupp där samtliga 15 samarbetspartners finns representerade. En stor del av koordineringen sker genom styrgruppen och den samfinansierade neutrala konsultpartnern EcoPlan. Samarbetet beskrivs som nybildande där flertalet organisationer verkar tillsammans inom en innovationsarena med ett ömsesidigt fokus. Redogörelserna från intervjuerna visar att de olika samarbetsparterna och samarbetsaktörerna har en mer eller mindre tongivande roll inom innovationsarenan. Flertalet berättelser poängterar komplexiteten som karaktäriserar samarbetet. En respondent från akademien menar att det inte går beskriva miljön i linjära termer eftersom det inte skulle överensstämma med verklighetens komplexitet. Denne beskriver att samarbetet snarare präglas av skiftande och dynamiska former av samverkan. Detta yttrar sig exempelvis i att samarbetet är uppdelat i olika projekt och områden vilka är; *“Connectivity”, “High capacity”, “Research”, “Automation”, “City development”* och *“Establishment”*. En respondent från näringslivet förklarar att engagemanget inom dessa områden varierar mellan olika samarbetspartner. Exempelvis uppges Johanneberg Science Park främst vara aktivt inom *“Research”* och Volvo inom *“High capacity”*. Inom ramen för dessa områden beskrivs det att en projektledare från en samarbetspartner har ansvar för att driva aktiviteterna inom projektet, ett slags huvudansvar för ett enskilt område. Nya aktiviteter kan sedan startas inom respektive

projekt på initiativ av en eller flera samarbetspartners. Intresseväckande med upplägget är att initiativtagaren får huvudansvaret i att leda processen för nya aktiviteter. En respondent från akademien skildrar därmed innovationsarenan som en dynamisk innovationsmiljö präglad av öppenhet och påverkansmöjligheter. I linje med detta uppger en respondent från näringslivet att samarbetet präglas av kreativitet och fritt tänkande i förhållande till den övergripande visionen. Det skildras skapa en anpassningsförmåga där samarbetspartners kan förändra sin strategi och sättet man agerar på ute i projekten, vilket beskrivs frambringa gynnsamma förutsättningar för nytänkande och innovation.

*...”styrgruppen har någon slags taktpinne men det är inte så att någon beslutsbart har mer beslutsrätt än någon annan över någonting... är det Volvo och Västtrafik som samarbetar så är det de som bestämmer innehållet...vad som sedan beslutas gemensamt är det som ska kommuniceras under hatten ElectriCity”... - Respondent från näringslivet*

Mot bakgrund av den dynamiska innovationsmiljön beskriver en respondent från näringslivet beslutsstrukturen som decentraliserad, där mycket av beslutsmakten ligger ute i de enskilda projekten.

*...”besluten i vad som händer ute i de olika projekten tar de som deltar...beslutsstrukturen är alltså väldigt decentraliserad”... - Respondent från näringslivet*

I linje med anpassningsförmågan skildrar en respondent från näringslivet att det finns möjlighet, men att det även många gånger är nödvändigt, att ta in extern kompetens inom ett projekt. Inte som samarbetspartner, utan som en extern aktör under en begränsad tidsperiod. Samma respondent förklarar att styrgruppen formellt bestämmer vilka som ska ingå som samarbetspartners, där man vid eventuella intressekonflikter kan stoppa inträdet av exempelvis ett nytt företag. Emellertid beslutar dem inte om eventuella aktörer som ska delta i enskilda projekt eller det specifika innehållet. Respondenten vidareutvecklar redogörelsen med att samarbetspartners litar på varandras omdöme när det kommer till nyttjande av externa resurser. Det viktiga beskrivs i att en ny aktör måste stämma överens med samarbetets vision, mission, värderingar och varumärke. I linje med detta uppger en respondent från akademien att man inom samarbetet varit positivt inställda till ny kompetens, förutsatt att aktören är verksam inom innovation som kan bidra till ett attraktivt och hållbart resande.

*...”ja vi kan ju som partner ha en åsikt och uttrycka en åsikt såsom, nej men det här är ju inte lämpligt...men sen har vi ju också en övergripande vision och mål...det är ju liksom en ömsesidighet...att vi litar på varandra...om en samarbetspartner tar in någon så litar vi på dennes omdöme...det viktiga är att det stämmer med ElectriCitys vision, mission, värderingar och varumärke”... - Respondent från näringslivet*

För vidare förståelse beträffande den dynamiska innovationsmiljön beskrivs ElectriCitys finansiering. Flertalet respondenter menar att det skapar en ytterligare komplexitet inom samarbetet då den inte är gemensam och sker på olika sätt.

#### **4.1.2.1 Ett knytkalas för innovation**

En respondent från akademien beskriver att samarbetspartnerna hjälps åt att finansiera olika projekt samt initiativ. Denne utvecklar redogörelsen med att både extern och intern finansiering

används, där extern finansiering främst består av bidrag från Vinnova, EU och Energimyndigheten. Komplexiteten uppges utöver intresse och förutsättningar, vara att processerna för att få tillgång till finansiering ser olika ut mellan samarbetspartnerna. En respondent från samhället beskriver samhällsaktörers behov av att genomgå en politisk process för finansiering, vilket kan vara tidskrävande och förändra tidsramen för ett projekt. De samarbetspartners som representerar akademien uppges genomgå en liknande process, där finansiering söks i form av bidrag för att bedriva forskning. I detta avseende beskrivs samarbetspartners från näringslivet ha en större flexibilitet och möjlighet att snabbare anskaffa finansiering till ett projekt av intresse. En respondent från näringslivet beskriver därmed att innovationsprocesserna till stor del utformas mot bakgrund av vem som finansierar ett projekt. I linje med detta skildrar flertalet respondenter samarbetet som ett knytkaas där samarbetspartner bidrar med resurser till helheten av varierande betydelse och storlek beroende på hur deras förutsättningar ser i förhållande till ett projekt. Detta yttrar sig i följande beskrivning:

*...”vi har ett knytkaas där alla bidrar med sina grejer...man säger att nu ska vi ha ett knytkaas och det vi gör är att vi ser till att vi får ihop de olika rätterna och att alla som kommer till knytkaaset verkligen bidrar med någonting till det”... - Respondent från näringslivet*

## **4.2 Ledarskap inom ElectriCity**

Efter att ha studerat ElectriCity under en treveckorsperiod har vi genererat insikter om hur ledarskapet yttrar sig. Det bildar en kontextuell förståelse av livet som ledare inom innovationsarenan och genom att lyfta fram de skildrade utmaningarna, kan vi generera en förståelseorienterad bild. Utmaningarna spänner över ett brett spektrum av ledarskapsrelaterade aspekter, allt från att skapa en identitet för samarbetet, till att generera viljan för samarbete.

### **4.2.1 Åstadkomma kollaborativa fördelar**

När vi diskuterat ledarskap har samtliga respondenter varit överens om att det har en central betydelse, men att det är en komplex uppgift som inte kan jämföras med ledarskap inom traditionellt interna innovationsprocesser. I praktiken uppges ledarskapet stå inför komplicerade och tidskrävande utmaningar då det måste ta hänsyn till en mångfald av perspektiv och förväntningar. Den dynamiska innovationsmiljön visar sig innebära ett frånvarande av formella mandat att styra enskilda samarbetspartner, istället identifierar vi fem stycken aspekter gällande ledarskapet som verkar vara särskilt viktiga.

*...”som ledare måste man ta hänsyn till massa saker...och i dessa processer generera förståelsen via dialoger mellan de olika parterna när vi sätter oss runt bordet”... - Respondent från näringslivet*

#### **4.2.1.1 Möjliggörande vägledning**

Mot bakgrund av den dynamiska innovationsmiljön, förklarar en respondent från akademien att en central utmaning är att handskas med förväntningarna bland de olika samarbetspartnerna eftersom det annars skulle hämma samarbetet. Denne fortsatte med att ledarskapet från styrgruppen, men även projektledare, därmed omfattar att generera en gemensam grund för samarbetet. Detta beskrivs som en nyckelfråga för att åstadkomma tillfredsställande och konstruktiva förutsättningar för nytänkande och innovation. I linje med detta förklarar en respondent från näringslivet att man ägnat mycket tid och ansträngning till att generera en tydlig bild av vad ElectriCity syftar till. Det uppges vara en central utmaning eftersom det skapar



förutsättningar för att hålla ihop de olika samarbetsparterna och därigenom motverkat riskerna för splittring. Intresseväckande är att en respondent från akademien med engagemang i styrgruppen, förklarar att det inte har genererats någon detaljreglering av samarbetet. Anledningen beskrivs i att det inte skulle skapa attraktiva förutsättningar för kunskapsflödet inom innovationsarenan. Samma respondent fortsatte med att samarbetspartners inom ElectriCity inte riktigt vet vilka innovationer som kommer skapas tillsammans för att uppnå visionen. Vid stora utmaningar såsom att generera förutsättningar för en hållbar och attraktiv kollektivtrafik, parallellt som vetskopen i hur utmaningarna ska hanteras är inskränkt, understryker denne att man egentligen bara vet att samarbetet kommer vara beroende av flertalet andra organisationer för att lösa utmaningarna.

*...”så här delar vi på IP rättigheter och så här delar vi om vi blir osams osv...det där kan och det begriper juristerna hur de ska nagelfara och kritisera...men ska man skapa något tillsammans som man inte riktigt vet vad det är så måste man gå in i det med en ganska lös så att säga skrivning om att vi ska samarbeta och när det behövs ska vi skriva hur vi reglerar saker...så tar man ett steg, så tänker man tillsammans och så prövar man....och så kommer man fram till ”jaha det var så här då ja”.. men då borde nästa steg vara så här, ja just det”... - Respondent från akademien*

Öppenhet beträffande ledarskapet från styrgruppen verifieras av ett flertal respondenter under intervjuerna. I linje med detta förklarar en respondent från näringslivet att ett viktigt steg är att uttyda inriktningen för samarbetet. Denne poängterar vikten av arbetet med att förmedla den visionära tanken beträffande framtidens kollektivtrafik, vilket genomförs via kommunikation samt olika möten. Dessutom poängteras vikten av ett drivande ledarskap som sätter sin energi och tro på att göra något tillsammans. Därtill beskriver en respondent från akademien, att en viss grad av inriktning anses vara en central angelägenhet för att skapa en känsla av gemenskap gällande samarbetet och välbefinnande bland samarbetsparterna. Denne fortsatte med att det är viktigt att ledarskapet från styrgruppen bibehållit en viss öppenhet beträffande samarbetet, eftersom det genererar förutsättningar för lärandeprocesser. Det uppges att detta skapar gynnsamma förutsättningar för medskapande, vilket framställs som grundläggande för att sprida kunskap inom samarbetet.

*...”för att kunna leda det här sammanhanget tror jag absolut att det handlar om en lärandeprocess...för hela samarbetet finns det ett övergripande mål som handlar om att staden ska lära sig och då menar jag inte staden som organisation...vi ska lära oss hur man samarbetar”... - Respondent från akademien*

En respondent från näringslivet menar att en central del i ledarskapet handlar om möjliggörande vägledning. Samma respondent menar att det är viktigt att styrgruppen fokuserar på processer präglade av interaktioner. Detta beskrivs som betydelsefullt för att få samarbetsparterna att arbeta ömsesidigt mot den gemensamma visionen. Eftersom samarbetet inte präglas av några traditionella strukturer eller formell maktbas i sedvanlig mening, menar en respondent från akademien att det är viktigt att proaktivt arbeta för att generera förutsättningar som präglas av en berikande miljö där intresset finns för nya idéer. Denne beskriver att det yttrat sig genom ett ledarskap från styrgruppen som ingjutit utgångspunkter för dialoger inom innovationsarenan för att influera samarbetspartners till engagemang och tänka tillsammans. Detta exemplifieras genom hur de lyft fram, kommunicerat och genererat förståelse för vad

ElectriCity syftar till. En respondent från näringslivet påpekar dessa processer som centrala eftersom det genererar en identitet som samarbetspartners kontinuerligt kan falla tillbaka på.

*...”en gemensam vision och gemensam målbild...man vet att man kan falla tillbaka på den och tänka ligger det här i linje för vad vi gör...det finns utmaningar ur många olika perspektiv men det finns en tydlig gemensam vision och så länge man jobbar inom den så genereras förutsättningar för att sprida kunskapen inom samarbetet...det är enormt viktigt att alla verkligen förstår varför vi inom ElectriCity ska göra det här”... - Respondent från näringslivet*

Vidare uppger en respondent från näringslivet att partnergruppen sedan starten låtit innovationsarenan vara organisk och levande. Denne menar att det inte går fastlägga resultat på förhand, utan som ledare i ett sammanhang som ElectriCity måste snabba förändringar och osäkerhet accepteras. Samma respondent vidareutvecklar redogörelsen med att ledarskapet inte handlar om att utföra det faktiska arbetet i ett projekt, utan snarare vägleda individerna i rätt riktning. Det uppges vara en central utmaning att inte styra och planera, detta eftersom utgångspunkt är att innovationsprocesserna inte kan planeras i alltför detaljerad utsträckning.

*...”i läroböcker blir mycket linjärt...man efterkonstruerar ju egentligen bara...ofta är det fel att styra och pilla för mycket inom innovation som ledare...det måste få leva... det måste få vara organiskt...man ska inte tro att man kan planera innovation i detalj”...  
- Respondent från näringslivet*

Flertalet respondenter beskriver även betydelsen av den neutrala koordineringen inom samarbetet. Detta beskrevs generera en möjliggörande vägledning, en central faktor för att upprätthålla samarbetet inom den dynamiska innovationsmiljön. Flertalet respondenter belyser koordinatorens förståelse för regionen och de processer som bedrivs där. Dessutom skildras deras betydelse genom att de varit med från starten av samarbetet och därmed genererat en djup förståelse för olika samarbetspartners bakgrund och deras drivkrafter.

*...”koordinatorerna är ju neutrala och agerar i den rollen genom att hjälpa till när det gnisslar och ser till att man pratar med varandra på ett bra sätt...dom har varit väldigt bra på det och fått samarbetet att flyta på...dom har ju förståelse för dom processerna som finns i staden och i regionen. Men inte bara dom synliga processerna, utan också de osynliga. Och där är ju de oerhört duktiga på att hitta vägar framåt”... - Respondent från näringslivet*

#### **4.2.1.2 Skapa förståelse**

Mot bakgrund av den dynamiska innovationsmiljön, beskriver en respondent från näringslivet att varken ledare från styrgruppen eller projektledare kan styra genom att gå in och peka. Detta eftersom projekten inte är kontrollerbara i samma utsträckning som interna innovationsprocesser. Men även för att samarbetet består av individer med hög utbildningsnivå och utpräglad arbetsmotivation. Det uppges att ledare inte behöver motivera dessa individer, utan en viktig aspekt är istället att ständigt förmedla helhetsförståelse om varför exempelvis ett nytt initiativ startats upp, hur det kan generera förutsättningar för en hållbar och attraktiv kollektivtrafik, samt hur det sammankopplar med den övergripande visionen. I linje med detta uppger en respondent från näringslivet att en central utmaning handlar om att generera förståelse för hur beslut fattas och varför de fattas som de gör. Att generera förståelse för att beslut fattas i de olika projekten, utan distinkta direktiv, beskrivs som grundläggande för att

driva samarbetet framåt. Parallellt skildrar samma respondent att detta kräver tålamod, där ledarskapet präglas av att arbeta fokuserat med att bejaka och forma förutsättningar för nytänkande och innovation inom innovationsarenan.

*...”man behöver inte som ledare gå in och peka...utan det handlar om att hela tiden arbeta med varför gör vi det här...den frågan jobbar vi ständigt med...och då måste man förklara tydligt vad det är för sammanhang som de har kommit in i...det blir ju ett form av lagspel som vi måste se till att det fungera”... - Respondent från samhället*

Mot bakgrund av tidigare belysta fördelar med samarbetet, skildras att samarbetspartners med olika huvudmål genererar utmaningar för ledarskapet. Exempelvis beskrivs det att forskare drivs av publikationer vid nyvunna upptäckter, medan företag snarare tenderar att dölja dessa för att generera konkurrensfördelar. I linje med detta beskriver en respondent från näringslivet att ledarskapet till stor del handlat om att frambringa förståelse för befintliga samarbetspartners bakgrund och hur det påverkade den specifika situationen inom ett projekt, men även innovationsarenan i sin helhet. Detta framställs som en kritisk utmaning, eftersom fördelarna annars kan omvandlas till nackdelar. Samma respondent skildrar det som en förståelseorientering, vilket denne menar är viktigt eftersom ledarskapet därigenom kunnat frambringa en stark kollektiv anda. I linje med detta poängterar en respondent från akademien att ledare måste generera förståelse för att innovationsprocesserna är ett resultat av flertalet samverkande faktorer som kan tillskrivas flertalet förklaringar. Denne fortsatte med att en viktig utmaning därför är att inte gå in för hårt eller vara dömande. Snarare poängteras vikten av att lyssna för att på så sätt förstå olika samarbetspartners och hur de fungerar.

*...”ingen är egentligen van vid detta sammanhang...alltså ElectriCity...alla blir ställda i början...man måste vara ödmjuk och lyssna för att på så sätt förstå och inse att man inte är färdiglärdd när det kommer till de olika parterna och hur de funkar”... - Respondent från näringslivet*

Mot bakgrund av förståelseorienteringen, beskriver en respondent från akademien behovet av att generera mening hos enskilda individer. Det uppgavs som viktigt för hjälpa dem att förstå komplexiteten inom innovationsarenan. Samma respondent fortsatte med att ett bortseende från detta kunde leda till orealistiska förväntningar beträffande hur andra samarbetspartner bör bete sig eller vilka mål som är viktiga. Det skildras därmed som en central utmaning att ledare hjälper individer som varit obekväma med komplexiteten inom samarbetet. Detta exemplifieras genom ett ledarskap som utnyttjar frågeställningar och belyser de värdefulla aspekterna med samarbetet för att skapa mening och därigenom alstrat förutsättningar för gemensamma förväntningar.

*...”hjälpa gruppen och individen att få en gemensam bild av vad man håller på med...make sense...jättebra uttryck tycker jag...Hur ska vi lösa detta? Hur kan vi komma överens? Varför är vi här? Vad håller vi på med? Det ägnar jag mig åt ganska mycket märker jag, att ta en paus så att säga och förklara för gruppen och individen vad det är vi håller på med. Att bryta sammanhanget och plötsligt säga, märker ni nu allihopa att sen vi pratade om denna frågan sist är följdfrågorna av helt annan karaktär”... - Respondent från akademien*

Vikten av att generera ömsesidig förståelse skildras av flertalet respondenter som ett resultat av bristen på formell auktoritet. Detta ledarskap beskrivs av en respondent från akademien som en

kritisk utmaning eftersom det innebär en hög grad av komplexitet då flertalet olika förväntningar måste tas i beaktande. Samma respondent fortsatte med att spänningar ibland uppstår mellan samarbetspartner och för att samarbetet ska fungera beskrivs det som viktigt att ledare agerar samordnare. Med detta åsyftas ett ledarskap som får samarbetspartners inom ett projekt att komma samman och bidra till förståelse samt sammanhang. Detta ledarskap skildras emellertid kräva en förmåga som ledare utvecklar över tid, det uppges som svårt att besitta denna förmåga från "början". Snarare poängteras det vara ett resultat av erfarenheterna som ledare inom innovationsarenan. I linje med detta menar en respondent från näringslivet att denne som ledare ständigt fokuserar på att generera vetskap i att hantera mångfalden av samarbetspartner. Följande uppges att ett ledarskap som bortser från detta faktum, skulle strypa förutsättningarna för kunskapsflödet inom samarbetet.

*..."ska man göra något ihop så måste man förstå dom andra...man kan inte besluta någonting över dom, det finns liksom inga tvångsaktenskap längre utan man måste vilja vara med. Och då.. då blir det en helt annan grej liksom. Det är ju som med vänner, dom kan man inte domdera över..Småsyskon kanske man kan domdera över om man har några"...*

*- Respondent från akademien*

Vidare gällande ömsesidig förståelse, beskriver en respondent från näringslivet med en koordinerande ledarskapsroll, att det är nödvändigt att generera förståelse för tillfälliga avvägningar från den egna övertygelsen i vissa situationer. Det uppges som centralt att skapa insikt för kompromisser för att driva ett projekt mot den övergripande visionen. Samma respondent menar att det handlar om att hitta en balans för att manövrera samarbetet och därigenom få saker att hända. Detta exemplifieras genom hur denne lyssnar på samarbetspartners olika perspektiv och förväntningar, och därefter använder uppfattningarna för att planera nästa steg inom innovationsprocesserna och driva projektet i den nödvändiga riktningen.

*..."i verkligheten handlar det om politik... mellan personer och organisationer"...*

*- Respondent från näringslivet*

Ett intresseväckande resultat skildras mot bakgrund att ElectricCity saknar en gemensam budget, det beskrivs nämligen att samarbetspartners som driver flera projekt samtidigt är mer tongivande än andra. En respondent från näringslivet framställer detta med begreppet handlingsdominans, vilket innebär att den samarbetspartner som verkställer eller tar initiativ för ett projekt får en mer dominerande roll.

*..."handlingsdominans...den som gör grejer är ju den som dominerar...den som går från idé till handling bestämmer innehållet, därför finns det alltid en ojämlikhet...verkstaden bestämmer"...*

*- Respondent från näringslivet*

I linje med handlingsdominansen poängteras att en central utmaning är att få den dominerande samarbetsparten att förhålla sig ödmjukt. Detta beskrivs som viktigt eftersom det finns beroendeförhållanden inom samarbetet. Att generera samförstånd uppges därmed som en viktig förmåga i rollen som ledare för att långsiktigt få samarbetet att fungera. I linje med detta menar en respondent från näringslivet att detta hanteras genom att inspirera de samarbetspartner som har en mindre tongivande roll. Denne fortsätter med att ledare inte behöver leda

samarbetspartner som är tongivande, på samma stödjande sätt. Detta yttrar sig genom beskrivningen av att ledare inom ett projekt måste inneha en "fingertoppskänsla", vilket exemplifieras som en intuitiv känsla för den aktuella utmaningen. Även en respondent från akademien beskriver behovet av ett ledarskap som hanterat handlingsdominansen. Denne uppger påtagliga skillnader mellan olika samarbetspartner, vilket visat sig vara tydligt vid möten på projektnivå. Respondenten i fråga beskriver att detta hanteras av det koordinerande ledarskapet genom att det aktivt lyfter fram samtligas åsikter under mötena och på detta sätt genererat förutsättningar för ömsesidig förståelse. Samma respondent menar att det varit en central utmaning för att sprida kunskap inom enskilda projekt, vilket därigenom uppger generera villkor för att driva samarbetet framåt.

*... "särskilt dom som har handlingsdominans behöver förhålla sig ödmjukt... så det blir ju en fingertoppskänsla... då handlar det om att försöka inspirera de som kanske inte gör så mycket att göra ännu mer... man behöver ju inte driva på de som redan gör mycket"...*  
- Respondent från näringslivet

#### **4.2.1.3 Upprätthålla informationsprocesser**

Eftersom samarbetet är uppdelat i olika projekt, parallellt som beslutsstrukturen är decentraliserad, beskriver en respondent från näringslivet att en viktig förmåga beträffande ledarskapet är att ständigt informera om vad som händer inom innovationsarenan. Detta beskrivs som centralt eftersom samarbetspartner på projektnivå delvis kan ha en egen agenda, där det ständigt pågår nya initiativ för att driva samarbetet framåt. Samma respondent menar därför att det varit betydelsefullt att hålla ihop innovationsarenan genom att ständigt upprätthålla informationsprocesserna. Det yttrar sig genom att ledare måste bära information, där man löpande informerar om samarbetspartners initiativ och mål. Respondenten menar att ett allmänt misstag begås, om ledare utgår från att alla samarbetspartner har samma tankar och mål om hur den förenade visionen ska uppnås. Genom fortlöpande informationsprocesser som är nära knutna till enskilda samarbetspartner beskriver denne att tvetydighet kan hanteras vilket därigenom skapar förutsättningar för att hålla samarbetet levande.

*... "beslutsstrukturen är alltså väldigt decentraliserad... det betyder att eftersom så mycket beslutsmakt ligger ute hos parterna... så är det ur ett ledningsperspektiv viktigt att hela tiden berätta om vad som händer inom ElectriCity... ledarskapet handlar då om att bära information... men det är ju även viktigt att vi då förstår och sällar informationen... alltså förstå vilken information som ska gå alla parter till del och inte"...* - Respondent från näringslivet

I linje med att ständigt upprätthålla informationsprocesserna, förklarar en respondent från näringslivet att det genererat förutsättningar för att upprätthålla tilliten inom samarbetet. Att skapa denna tillit beskrivs som viktigt för att driva samarbetet framåt.

*... "man måste förklara för parterna om vad det är som händer så att de inte börjar misstolka händelser inom ElectriCity... vi måste hela tiden informera... att sprida information bygger tillit... att ta emot information och förstå vad man kan göra med information driver samarbetet framåt"...*  
- Respondent från näringslivet

Skildringarna av informationsprocesserna kan emellertid framstå som en okomplicerad aktivitet. En respondent från akademien samt en respondent från näringslivet uppger att den

dynamiska innovationsmiljön skapar utmaningar gällande informationsflödet kring specifika projekt och nya initiativ. Respondenterna menar att det stundtals har resulterat i att de upplevt en känsla av att vara oinformerad kring ett projekts resultat och dess förvaltning när de nått sitt slut. Därtill uppger en av respondenterna att dessa utmaningar skapat en känsla av avskildhet från den kollektiva andan inom samarbetet, vilket, beskrivs skapa en tröghet i att driva projektet framåt.

*...”man lärde sig nog en hel del och drog slutsatser av projektet men det var ingen som tog vid och sa; nu drar vi vidare den i den här riktningen”... - Respondent från näringslivet*

#### **4.2.1.4 Relationsskapande processer**

Mot bakgrund i att det inte finns något formellt mandat inom ElectriCity, beskriver en respondent från akademien att en central ledstjärna är att bygga på viljan att samarbeta. Samma respondent förklarar att denne som ledare fokuserar på relationsskapande processer för att generera kännedom i hur man kan leda i samspel med andra. Som ledare uppger denne att det handlar om att generera insikt för hur individer kan hanteras inom ett projekt, vilket innebär att för mycket tid inte kan läggas på administrativa uppgifter. Snarare framställs det som centralt att vara engagerad och synlig i interaktiva processer. I linje med detta beskriver en respondent från akademien att denne arbetat med att utveckla relationerna genom både informella och formella möten, för att därigenom skapa sammanhållning och hjälpa samarbetspartners att komma upp till sin fulla potential. Det exemplifieras genom vikten av att som ledare arbeta tätt in på samarbetspartners inom olika projekt för att förstå det sociala systemet. En respondent från näringslivet kallar detta för relationsorienterade processer. Det beskrivs som viktigt att fokusera på det sociala samspelet eftersom ledare därigenom kan generera förutsättningar för utbytet av nyckelkompetenser, vilket skildras som centralt för att driva samarbetet framåt utan formell auktoritet. Dessutom menar denne att goda relationer skapar förutsättningar för att lättare se varandras styrkor och fånga dolda kompetenser, vilket framställs som betydelsefullt för kunskapsflödet inom samarbetet. Emellertid understryks detta som tidskrävande processer som ledare successivt bygger upp tillsammans med övriga individer inom samarbetet.

*...”tillit...bygga och upprätthålla tillit...mellan parterna...ta reda på när det är brist på tillit, när tillit finns...upprätthålla det är a och o...man jobbar jättemycket med detta och det handlar ju om relationsskapande processer där vi hela tiden jobbar tätt in på de olika parterna”...  
- Respondent från akademien*

I linje med informella och formella möten, beskriver en respondent från akademien vikten av relationsskapande erfarenhetsträffar där samarbetspartners förenas i en neutral miljö för att diskutera gemensamma mål. Denne menar att det är viktigt som ledare att se till att samarbetspartners kontinuerligt delar med sig av erfarenheter för att därigenom generera delaktighet till det som skapas tillsammans inom samarbetet. Samma respondent fortsätter med att det är centralt att låta samarbetspartner prata gemensamt, inte bara för att sprida information, utan även för att det bygger relationer. I linje med detta menar en respondent från näringslivet att dessa förutsättningar endast kan genereras genom ledare som ser till att alla verkligen sätter sig ner och pratar öppet med varandra på lika villkor. Denne poängterar att det handlar om att lyfta fram enskilda samarbetspartners åsikter och energi under de relationsskapande processerna. Detta exemplifieras med att när något inte fungerar som förväntat, så handlar det om att hjälpa samarbetspartners, eller den enskilda individen, tillbaka

på banan och styra energin mot rätt kurs genom att visa respekt, vara lyhörda samt tillgängliga. Detta uppges frambringa förutsättningar för förtroendefulla relationer och därigenom ömsesidig utveckling mot den gemensamma visionen.

*...”man måste hela tiden dela med sig av sina erfarenheter och hur de uppstår...det handlar om att generera gemensamma lösningar...och det kan vi bara generera genom att vi som ledare ser till att alla verkligen sätter sig ner och pratar öppet med varandra”... - Respondent från näringslivet*

#### **4.2.1.5 Hantera omställningar och förändringar**

En intressant utmaning, vilket skildras av flertalet respondenter, visar sig vara att de olika projekten omfattas av individer som antar olika roller, parallellt som de kommer från olika organisationskulturer. I linje med detta uppger en respondent från akademien att ledare ständigt måste anpassa sig till den aktuella individen och projektet. Det beskrivs som centralt med ett ledarskap som hanterar omställningar och förståelse för de specifika projekten, samt processerna som pågår just där.

*...”alla människor tar ju olika roller...det är individanpassat skulle jag säga lite beroende på var vi är och vilket projekt som vi pratar om...det handlar om förståelse på individnivå och i de olika projekten och då måste vi kunna anpassa ledarskapet till de olika situationerna och processerna som pågår just där”... - Respondent från akademien*

I linje med denna anpassningsförmåga skildrar en respondent från samhället, att det som avgör om ledare lyckas eller inte lyckas som ledare är dennes flexibilitet. Det beskrivs att om en ledare är allt för flexibel och alltid säger ja till allt, då faller resultat och när man är alltför oflexibel kommer ingenting att hända. Det framställs som en svår balansgång där ledare måste se till olika individers ansvar i ett projekt, vilket yttrar sig på följande vis:

*...”att man är hyfsat flexibla och ser möjligheter...Okej då, då kan man inte göra så men då gör vi såhär istället...det tror jag är nyckeln”... - Respondent från samhället*

Mot bakgrund av den dynamiska innovationsmiljön, beskriver en respondent från näringslivet att viktig utmaning för ledarskap är att kunna hantera snabba förändringar. I linje med detta illustreras antalet idéer som florerar inom och mellan olika projekt. Samma respondent poängterar att om en innovation ska genereras av en idé, så krävs en ansvarstagande roll där ledarskapet handlar om att göra prioriteringar. Vidare beskriver respondenten att utgångspunkten alltid är att stötta nya idéer, men processen skildras som komplicerad eftersom ledarskapet i dessa situationer kan framstå som icke visionärt om en idé inte prioriteras. Det framställs därmed att ledare måste kunna kombinera visionen, nytänkande, mod och handling för att driva samarbetet framåt.

*...”den roliga delen av ledarskap är ju att vara med och driva på nya idéer... det som vidtar efteråt själva idéen är att någon måste ta hand om det...om någon vill att en innovation ska ske av en idé så måste ledarskapet ta det steget...och då måste man dels ha ett ansvarstagande men det handlar även om att välja bort...vissa idéer måste bort från processer och det kan helt klart vara tufft för ledarskapet... man kan framstå som icke visionär och att man inte förstår hur bra idéen är... det är liksom svårt... grejen är den att vi inte är i någon linjär process...vi är aldrig inom ElectriCity i den ena eller andra delen av tratten... vi är i alla ändor hela tiden... - Respondent från näringslivet*

## 5 Analys

*I detta kapitel analyseras och förklaras studiens resultat genom att vi relaterar empirin till den teoretiska referensramen. Därigenom koncentrerar vi oss på de viktigaste och mest värdefulla upptäckterna som bidrar till studiens syfte. Dispositionen följer tidigare struktur, där vi först behandlar samarbetets karaktär, kontextens betydelse och belysta effekterna med samarbetet. Därefter lyfter vi fram det yttrade ledarskap och de aspekter som tenderar att påverka kunskapsflödet över organisationsgränserna samt driva samarbetet framåt.*

### 5.1 Samarbetsformens karaktär

ElectriCity påvisar hur ett flertal olika organisationers inställning till gränsöverskridande samarbete förändrats. Det visar sig att de olika samarbetspartnerna och samarbetsaktörerna öppnat upp sin innovationspraxis för att utveckla och testa lösningar gällande morgondagens hållbara kollektivtrafik. Den dominerande uppfattningen som skildras är att det inte är möjligt för en organisation att enskilt bedriva innovationsprocesserna på egen hand för en framtida hållbar och attraktiv kollektivtrafik. Detta kan förklaras mot bakgrund av höga kostnader eller avsaknad av kompetens, men genom ElectriCity genereras förutsättningar för att skapa gemensamt värde. Westergrens och Holmströms (2012) har exempelvis understrukit hur organisationer kan skapa värde ur externa relationer och samarbeten, vilket således kan verifieras utifrån vårt resultat. Dessutom beskrivs det som meningsfullt att samarbeta med externa partners för att utnyttja den kunskap som finns utanför organisationsgränserna. Detta kan förstås mot bakgrund av Gassmanns och Enkels (2006) tankegångar då de poängterat fördelar såsom tillgången till externa resurser i egenskap av ny och kompletterande kunskap. Genom att bygga upp relationer utanför organisationsgränserna visar det sig att förutsättningar skapas inom samarbetet för att komma fram till gemensamma innovationer. Gassmann (2006) och Chiesa et al. (2011) har poängterat att kollaborativ innovation kan generera fördelaktiga premisser för innovation, vilket alltså kan bekräftas med hänsyn till denna studie.

Emellertid finner vi att graden av öppenhet kan uppfattas som en utmanande faktor inom samarbetet. Det förefaller som att samarbetspartners från näringslivet styr hur öppet ElectriCity är gentemot nya anslutningar. Därigenom kan vi konstatera att samarbetet i stor utsträckning, men inte helt appellerar med Chesbroughs (2003) formulerade principer beträffande ÖI. I linje med detta är det intresseväckande att Volvo och Göteborgs Stad är initiativtagare till samarbetet. Samarbetsformens karaktär kan således förklaras som ett samarbete med definierade partners som initieras av två organisationer för att skapa värde. Med hänsyn till detta kan ElectriCity inte ses som ett helt öppet samarbete, det bör snarare ses som en definierad sammanslutning partners med särskilda resurser som arbetar tillsammans. Huizingh (2011) har poängterat att flertalet gränsöverskridande samarbeten inte tillämpar en fullständig öppenhet, ett fenomen som alltså även påträffas i denna studie. Det påvisar en balansgång och utifrån Boscherinis et al. (2010) resonemang kan det förklaras att interna processer för innovation är ett nödvändigt komplement till extern öppenheten vilket krävs för utåtriktade idéer. En rimlig förklaring till att det inte appliceras en fullständig öppenhet inom ElectriCity, torde vara att det är svårt och initiera ett öppet samarbete innehållande organisationer som vanligtvis är konkurrenter med samma huvudmål. Dessutom kan en möjlig anledning vara problematiken att integrera samarbetspartners med olika huvudmål, detta eftersom synen på nya upptäckter och vad som ska göras med dem kan skiljas åt. Intresseväckande är att det inte verkar vara innovationsprocessen i sig som är problematisk att hålla öppen. Tvärtom förefaller



det vara utfallet av innovationsprocessen och hur det exempelvis ska tillgängliggöras som skapar denna "privat-öppna" innovationsarena (Huizingh 2011). Detta kan förstås mot bakgrund av Westergrens och Holmströms (2012) resonemang om att en risk med öppenhet är möjligt utflöde av information och nyckelkompetenser, vilket kan leda till sårbarhet inför konkurrenter. Utifrån Enkels et al. (2009) tankegångar kan det konstateras att organisationer behöver hitta en balans för att dels skydda immateriella rättigheter, parallellt som det öppna byggandet av kärnkompetenser främjas. Detta ser vi inte som en nackdel, men likväl något som ledare bör vara medvetna om vid gränsöverskridande samarbeten.

Vidare gällande samarbetsformens karaktär, visar det sig präglas av en sammankoppling av samarbetspartners från näringsliv, akademi och samhälle. Därutöver sträcker den bestämda perioden sig till 2018, med avsikt att förlänga samarbetet. Utifrån Gassmanns och Enkels (2006) definition av "*Sammankopplade processer*", kan samarbetet förklaras som ett ömsesidigt och långsiktigt relationsbyggande med externa partners med målsättningen att stödja ett gemensamt nytänkande för innovationer. Vi finner egentligen inte denna typ av innovationsprocess som häpnadsväckande eftersom ett samarbete kring framtidens kollektivtrafik torde kräva långsiktighet.

Som påpekats kännetecknas samarbetet av organisationer inom en innovationsarena som verkar med ett ömsesidigt fokus. Relationerna visar sig utmärkas av inbördes respekt och förtroende. Flertalet respondenter poängterar samhörigheten inom innovationsarenan, emellertid gav ett antal respondenter intrycket att vissa projekt inte riktigt präglas av denna samhörighet. Problematiken visar sig främst handla om förväntningarna om vad som händer med avslutade projekt. Detta kan förstås som en slags "leverantör-kund-relation" där exempelvis en samarbetsaktör från akademien agerar leverantör av innovativa idéer, medan en samarbetspartner från näringslivet agerar kund. Det innebär att det finns spår utav vad Gassmann och Enkel (2006) belyst som "*Utifrån-och-in-processer*" eftersom dessa projekt utmärks av ett inflöde av kunskap från den externa kontexten för att stimulera kunskapsbasen. Yttrandet visar dessutom att det finns utmaningar med att hålla ihop samarbetspartners och samarbetsaktörer förväntningar. Di Domenico et al. (2011) har understrukit att kollaborativa innovationsprocesser kan bli svåra att hantera och att de lätt präglas av brist på gemensamma uppfattningar, vilket således delvis kan bekräftas mot bakgrund av detta resultat. Utifrån Håkansson och Snehotas (1995) perspektiv om förväntningar kan det förklaras att då fler partners integreras, desto mer komplexa blir förväntningarna. Fler partners torde generera tillgång till ett bredare omfång resurser, men samtidigt får ledare inte negligera risken med att innovationsprocesserna samtidigt blir svårare att hantera. Emellertid kan vi inte bortse från det faktum att samarbetet omfattas av både stora och små organisationer. Dessa tankegångar kan förstås med hjälp av Spithoven et al. (2013) som påvisat att små och medelstora organisationer många gånger bedriver innovationsprocesser på ett mer informellt tillvägagångssätt än stora organisationer. Det innebär följaktligen att problematiken kan vara ett resultat av olika synsätt för hur de traditionellt arbetar med innovation i den ursprungliga organisationen.

### **5.1.1 Kontextens betydelse för ElectricCity**

Vi finner att samarbetet påverkas av omgivningen i Göteborg där individers mentalitet beskrivs stötta tillväxt och samverkande interaktioner. Utöver Göteborg som stad, påpekas bland annat de science parks, Johanneberg Science Park och Lindholmen Science Park, vilka tillhandahåller viktiga relationer och kunskap. Det framställs att dessa skapar goda förutsättningar för att

bedriva forskning inom ElectriCity och därmed upprätthållandet av gynnsamma förutsättningar för innovation. Breschi och Malerba (2001) har framhävt kluster där benägenheten för innovation och nytänkande är särskilt hög som centralt för kollaborativ innovation, vilket vi finner stöd för i denna studie. Det finns således tydliga kopplingar och relationer mellan organisationer i Göteborg, vilket kan kopplas till Gassmanns och Enkels (2004) resonemang om nätverk som skapar en ökad rörlighet hos intellektuella resurser där ny och gammal kunskap genererar nya idéer. Dessa förutsättningar kan följaktligen ses som en förklaring till att organisationerna inom samarbetet sett bortom tilltron till att enbart använda interna resurser. Utifrån Gassmanns (2006) perspektiv om att "gör-det-själv" mentaliteten inom innovationsprocesser blivit föråldrad, kan vi bekräfta att det snarare handlar om överlevnad bland de sammankopplade. Dessutom är det intresseväckande att Audretsch och Feldman (1996) poängterat att innovationsprocesser ofta bedrivs på platser där nyckelkompetens finns tillgänglig, vilket ligger i linje med resultatet i denna studie. Med utgångspunkt i den långa traditionen av relationer där mentaliteten stöttar tillväxt och samverkande interaktioner, torde samarbete i själva verket kunna ses som en regel snarare än ett undantag.

Gällande kontexten betydelse påvisas vissa samarbetspartners storlek som en avgörande faktor. Att Volvo är en del av samarbetet betraktas skapa legitimitet och trovärdighet, samt ökad dragningskraft för potentiellt nya partners. Genom att regionen tillhandahåller detta erbjuds således gynnsamma förutsättningar för att komma fram till gemensamma lösningar. Dessa förutsättningar kan förklaras utifrån Vossens (1998) tankegångar om att storleken på organisationer är avgörande eftersom det tenderar att påverka vilken typ av innovationsprocesser som bedrivs. Även teknikintensiteten inom ElectriCity bör ses som en central förklaring till samarbetet. Både Gassmann (2006) samt Chesbrough och Brunswicker (2014) har understrukit att organisationer inom teknologisektorn ofta inte klarar eller har råd att utveckla teknik på egen hand, vilket kan verifieras med hänsyn till denna studie. Intresseväckande är dessutom att samarbetspartnerna främst innefattar stora organisationer, medan samarbetsaktörer som tillfälligt är aktiva i ett projekt tenderar att vara mindre organisationer. Utifrån Edwards et al. (2005) och Rothwells (1991) resonemang om mindre organisationer, kan det förklaras att de tenderar vara mer benägna att söka externa samarbeten. En tänkbar tolkning till detta kan sättas i förbindelse till Huizinghs (2011) resonemang om att små och medelstora organisationer ofta har begränsade resurser att bidra med, vilket torde inskränka möjligheterna att vara samarbetspartner inom ElectriCity.

### **5.1.2 Upplevda effekter med ElectriCity**

Fördelar och motiv till ElectriCity beskrivs till stor del av respondenterna i tillgången till externa resurser. Det är egentligen inget häpnadsväckande resultat mot bakgrund av att kunskap växer allt snabbare, parallellt som kluster av högspecialiserad kunskap genererar globala spridningseffekter. Gassmann och Enkel (2006) samt Håkansson et al. (2009) har exempelvis poängterat tillgängligheten av externa resurser såsom ny och kompletterande kunskap som en central drivkraft för kollaborativ innovation, vilket alltså kan bekräftas utifrån denna studie. Fördelar i form av kostnadseffektivitet kan kopplas till både Chesbrough (2007) samt Prahalad och Ramaswamy (2004) som belyst detta som grundläggande fördelar. Intresseväckande är att det skildras som viktigt att samarbeta eftersom organisationer är sammankopplade och därigenom måste söka sig utanför organisationsgränserna för att lösa stora samhällsutmaningar. Utifrån Ritalas et al. (2009) perspektiv beträffande organisationers kopplingar till varandra, kan

det förklaras att dessa frambringar nätverk av relationer som breder ut sig på tvären och bredden.

Emellertid finner vi delvisa skillnader beträffande de upplevda fördelarna mellan samarbetsparterna. Det finns en tendens att samarbetspartners från näringslivet i något större utsträckning understryker fördelar såsom tillgången till ett bredare nätverk av forskningskompetens, ledande teknik och forskningsanläggningar. Utifrån Lazzarottis och Manzinis (2009) perspektiv runt samarbeten kan detta förklara att ElectriCity stimulerar basen för kunskapsutveckling genom potentiella värdeströmmar via personliga nätverk. Samarbetspartners från akademien tenderar att skildra samarbetet som fördelaktigt mot bakgrund av att det ökar den affärsmässiga och praktiska relevansen i forskningen, något som inte uppmärksammats i den teoretiska referensramen.

## **5.2 ElectriCity ställer andra krav på ledarskap**

I denna del tar vi upp sex olika aspekter gällande ledarskapet som yttrar sig inom ElectriCity. Intresseväckande är att vi identifierar två teman. Det första omfattar ett distribuerat, identitetsbyggande och faciliterande ledarskap vilka beskrivs som centrala för att generera ett kunskapsflöde över organisationsgränserna. Det andra avser ett meningsorienterat, politiskt och relationsorienterat ledarskap, vilka skildras som betydelsefulla för att driva samarbetet framåt. Tänkvärt är att samtliga exempel på hur ledarskapet yttrar sig inom samarbetet, mer eller mindre, innehåller spår av ett relationellt perspektiv på ledarskap. Detta mot bakgrund att ledarskapet sker i samspel mellan individer, snarare än ett strikt överflyttande av mandat från en individ till nästa. Därmed kan det konstateras att ledarskapet inom samarbetet måste balansera mellan en mängd olika aspekter.

### **5.2.1 Generera förutsättningar för kunskapsflöde över organisationsgränserna**

ElectriCity åtskiljer sig från en traditionell organisatorisk miljö genom att samarbetspartners och samarbetsaktörers ansvar samt roller kan upplevas som delvis suddiga, parallellt som gränser luckras upp inom samarbetet. Det visar sig att ledare har begränsade möjligheter att använda en toppstyrd ledningsstrategi (Wallin & von Krogh 2010; Giannopoulou et al. 2011). Med tanke på att samarbetet har gemensamma drag med ÖI (Chesbrough 2003), är det kanske inte förvånande att en auktoritär styrning och traditionell övervakning inte identifieras. Istället visar det sig att ledarskapet fokuserar på mjukare värderingar. Wallin och Von Krogh (2010) har poängterat att ledare inom kollaborativ innovation bör förlita sig på icke-tekniska frågor såsom stöd och vägledning, något som kan bekräftas utifrån denna studie. En tänkbar förklaring till detta är bristen på organisatoriska hierarkier inom samarbetet där ledare inte har traditionella verktyg att falla tillbaka på.

#### **5.2.1.1 Distribuerat ledarskap**

Frånvarandet av organisatoriska hierarkier samt uppdelningen i olika projekt visar att det inte finns något monopol på ledarskapet. Ledare inom styrgruppen samt enskilda projektledare skildras emellertid ha en viktig roll för att göra samarbetet genomförbart. Men inom innovationsarenan utövas inte ledarskapet från en ensam ledare i toppen. I linje med Tamara et al. (2009) kan inte ledarskapet förklaras med hänsyn till en individ. Utifrån Gronns (2002) och Days et al. (2004) resonemang om ledarskap kan det klargöras som en komplex process, präglad av utbyten beträffande erfarenheter mellan individer inom samarbetet. Tamara et al. (2009) har tidigare understrukit det distribuerade ledarskap som en dynamisk process, vilket alltså kan verifieras utifrån detta resultat. Därmed kan det ses som viktigt att ledare lyssnar på gruppen,

parallellt som ledarskapet distribueras med anpassning till kunskap. En rimlig förklaring till detta, är att ledare inom samarbetet är beroende av en rad olika resurser som ingen har ensam kontroll över. Därmed måste ledarskapet distribueras till de som har kontroll över de aktuella resurserna för att skapa förutsättningar för gemensamt värdeskapande. Dessutom kan denna yttring förstås mot bakgrund av vad Volmer et al. (2012) definierar som autonomi, vilket visar sig vara en viktig aspekt inom olika projekt för att utforska idéer på bästa möjliga sätt. Mot bakgrund att samarbetspartners och samarbetsaktörer applicerar ett självstyre, kan det följaktligen förklaras som viktigt att även distribuera ledarskapet eftersom det torde främja förutsättningarna för samskapande.

I linje med att vi inte kan påvisa en ledare som fastställer beslut och är engagerad i alla projekt, finner vi en beslutsstruktur som är decentraliserad där individer med betydande kunskap fastställer besluten. Det beskrivs skapa en anpassningsförmåga med gynnsamma förutsättningar för nytänkande och innovation. Det är ett intresseväckande resultat eftersom Tamara et al. (2009) tidigare påvisat liknande fördelar med ett distribuerat ledarskap inom innovationsprocesser. Att ett sådant ledarskap utnyttjas i större utsträckning än inom mer traditionella organisatoriska miljöer, kan förstås mot bakgrund att en övervägande majoritet av individerna inom samarbetet har en hög utbildningsnivå. Men det kan även förklaras utifrån att styrgruppen aktivt strävat efter att generera förutsättningar för ett kunskapsflöde över organisationsgränserna. Därmed torde det vara naturligt att låta ledarskapet utövas på flera nivåer och av flera individer. Dock kan det ifrågasättas huruvida den upptäckta handlingsdominansen påverkar möjligheterna att distribuera ledarskapet. En möjlig konsekvens av handlingsdominansen är att valet av handling blir avgörande för hur distribuerat ledarskap kan bli. Emellertid är det inte fråga om något samarbete som är självorganiserande, utan det distribuerade ledarskapet visar sig ske mot bakgrund av en gemensam identitet.

#### **5.2.1.2 Identitetsbyggande ledarskap**

I den dynamiska innovationsmiljön skildras det som en utmaning att hantera förväntningar bland olika samarbetspartners. Det visar sig att ledarskapet från styrgruppen ägnat ansträngning för att generera en tydlig bild av vad ElectricCity syftar till. En vision och gemensamma målsättningar beskrivs främja processerna för kunskapsöverföring, parallellt som det genererar förutsättningar för att arbeta ömsesidigt. Bessant (2008) samt Järvenpää och Lang (2011) har tidigare betonat betydelsen av att generera en gemensam grund och identitet, något som vi finner stöd för. En central förklaring till identiteten visar sig vara vikten av att åstadkomma tillfredsställande förutsättningar innovation, men även för att motverka riskerna för splittring. Att ledare ägnar mycket tid till att skapa denna identitet kan förstås mot bakgrund av den dynamiska innovationsmiljön samt den tidigare belysta geografiska spridningen. Med hänsyn till detta torde det krävas en viss uppfattning av trygghet och tillhörighet. Eftersom det inte finns några traditionella organisatoriska strukturer, skapar identiteten förutsättningar för att sammanfoga innovationsarenan. Identitetsbyggandet kan även förstås utifrån att formella maktpositioner saknas, en tydlig identitet blir därmed ett annat sätt utöva ledarskapet ifrån.

Ett sedvanligt ledarskap övergår i detta fall till vad vi väljer benämna ett värdebaserat ledarskap, vilket vi inte funnit under litteraturstudien. Samarbetet tenderar att ledas genom att generera samstämmighet, vilket därigenom antas påverka beteenden och kunskapsflödet över organisationsgränserna. Utan detta identitetsbyggande hade det möjligtvis skapats oklarhet gällande målsättningar, vilshenhet och kanske till och med delvis frustration inom samarbetet.

Intresseväckande gällande identitetsbyggandet, är dess initiala fokusering på den visionära tanken beträffande framtidens kollektivtrafik. Men vi finner även beskrivningarna om det drivande ledarskap som satt sin energi och tro på att göra något tillsammans som intressant. Genom att etablera en vision och stark tilltro till samarbetet, är målsättningen att understödja arbetet med att komma fram till gemensamma lösningar. Utifrån Bass och Steidlmeiers (1999) perspektiv runt ett transformativt ledarskap, kan det bekräftas som viktigt med ett ledarskap som präglas av en inspirerande inverkan för att främja förutsättningarna för kunskapsöverföring. En rimlig förklaring till dessa egenskaper är behovet av ett ledarskap med förmågan att generera uppslutning till visionen. Det kan förstås utifrån Jansens et al. (2009) resonemang som poängterar att dynamiska marknader visat sig främja dessa egenskaper, till skillnad från stabila marknader där egenskaper likt dessa sällan efterfrågas. Vangen och Huxham (2003a) har poängterat "The spirit of collaboration" som viktigt där ledare fokuserar på frågor som engagemang, inställning och motivation, vilket alltså kan verifieras utifrån denna studie. Intresseväckande är att motivation dock inte visar sig vara sammankopplat med den enskilda individen. Det visar sig att motivation tvärtom handlar om tonvikt på inspiration till det kollektiva arbete som genomförs mot den gemensamma visionen. Emellertid bör det understrykas att det transformativa ledarskapet enligt Bass (1990) karaktäriseras av en enkelriktad kommunikation, medan ledarskapet i denna studie snarare visat sig vara öppet för tvåvägskommunikation. En rimlig förklaring till detta är att identiteten ligger i linje med ett relationellt perspektiv på ledarskap, vilket innebär att identiteten influeras allt eftersom interaktionerna fortskrider.

### **5.2.1.3 Faciliterande ledarskap**

I arbetet med att generera förutsättningar för kunskapsflöde över organisationsgränserna, finner vi att samarbetet inte baseras på någon detaljreglering. Istället påvisas vikten av att facilitera genom att vägleda individer, detta för att skapa premisser för medskapande till innovation samt lärandeprocesser. Utifrån Van de Vrande et al. (2009) samt Boger och West (2012) kan det förklaras som viktigt att generera förutsättningar för kunskapsutbyten. Därutöver skildras det som centralt att ledare från styrgruppen låter innovationsarenan vara organisk och levande, detta för att skapa en möjliggörande miljö. I linje med detta visar det sig att en central utmaning för ledare är att hantera förändringar och osäkerhet. Detta kan förstås mot bakgrund av vad Stacey (1992) benämnt "*bounded instability*" där ledare balanserar på gränsen till kaos. Med utgångspunkt i Browns och Eisenhardts (1997) tankegångar om ledarskapet, visar det sig att ledarskapet inte är alltför kaotisk, men inte heller för bundet i "ordning och reda". Chesbrough (2004) har tidigare poängterat att ledarskap inom dessa sammanhang kräver anpassningar till nya uppgifter och resurser som uppstår över tiden, vilket följaktligen kan bekräftas utifrån denna studie. En rimlig tolkning är att om ledare ska få samarbetet att fungera i praktiken, fordras inte enbart strukturella strategier. Det torde snarare vara viktigt att ledare genererar förutsättningar till förkovran och en miljö präglad av innovativt nytänkande. I detta arbete finner vi även att den neutrala konsultpartnern har en central roll i att skapa förutsättningarna för kunskapsöverföring. Utifrån Fichters (2009) resonemang om gemensam kunskapsuppbyggnad, kan det således konstateras som viktigt med en mellanhand (*intermediaries*) som underlättar förutsättningarna för kunskapsöverföring över organisationsgränser.

I linje med denna facilitering visar det sig att ledarskapet från styrgruppen fokuserar på processer präglade av interaktioner inom samarbetet. Detta skildras ingjuta förutsättningar för

dialoger och samspel där samarbetspartners influeras till engagemang genom att tänka tillsammans. Utifrån Gassmanns och Enkels (2006) perspektiv runt interaktioner under innovationsprocesser, kan detta förklaras som viktigt för att skapa ett långsiktigt och hållbart samarbete. Det faciliterande ledarskapet kan i detta fall kopplas till Enkel et al. (2009) som poängterat att organisationer endast kan generera förutsättningar för kollaborativa fördelar om ledarskapet säkerställer interaktioner mellan enskilda partners. Därutöver åskådliggör det ett ledarskap som genererat utgångspunkter för en samordnad resursmobilisering för att fånga värdet ur resurser (Gassmann & Enkel 2006). För att generera förutsättningar för kunskapsflöde över organisationsgränser, kan det alltså bekräftas som viktigt att det måste finnas utgångspunkter för interaktioner. Den dynamiska innovationsmiljön tenderar således kräva ett ledarskap som genererar förutsättningar för handlingsvägar.

### **5.2.2 Driva samarbetet framåt utan formell auktoritet**

En kritisk fråga visar sig var hur ledarskapet kan utövas för att driva samarbetet framåt, utan kontroll över resurser eller ett distinkt mandat. Intresseväckande, vilket inte uppmärksammats i den teoretiska referensramen, är att förmågan i att driva samarbetet visar sig vara något som ledare utvecklar över tid. Det skildras som ett resultat av erfarenheterna som ledare, där det ständigt handlar om lärandeprocesser för att generera vetskap i att hantera mångfalden av samarbetspartner.

#### **5.2.2.1 Meningsorienterat ledarskap**

Genom att ständigt förmedla en helhetsförståelse, visar sig ledarskapet kunna driva samarbetet mot den övergripande visionen. Det är egentligen inget förbluffande resultat att ledare fokuserar på att samtliga förstår sin roll i sammanhanget. Detta eftersom det visat sig vara centralt för en mängd olika processer präglad av ett distribuerat ledarskap. Friedrich et al. (2009) har tidigare understrukt ett meningsskapande språk med fokus på att hjälpa enskilda individer att förstå komplexiteten inom kollaborativ innovation, vilket alltså kan bekräftas utifrån denna studie. Meningsskapande är en intressant aspekt och bakgrunden till detta kan förstås i förhållande till den dynamiska innovationsmiljön. Sammanhanget medför en rad olika beroendeförhållanden, vilket betyder ett ökat antal osäkerheter att förhålla sig till. Utifrån Weicks (1995) perspektiv runt meningsskapande kan det förklaras som viktigt att generera förutsättningar där individer kan bidra med sin fulla potential. Ett ledarskap som fokuserar på meningsskapande kan förstås mot den bakgrund att samarbetet präglas av en miljö där kontroll inte är rimligt. Följaktligen poängteras att det fordras ett ledarskap som underlättar för att frambringa mening, för att därigenom skapa trygghet.

Intresseväckande är att detta meningsskapande kan sammankopplas med vad vi tidigare benämnde som ett värdebaserat ledarskap där betoning inte handlar om ledarens personliga förmågor. En viktig utmaning tenderar följaktligen vara att utveckla och förstå det som är ömsesidigt inom samarbetet. Det kan således förklaras som viktigt med en kollektiv kärna som anlägger grunden för ömsesidig handling och meningsskapande.

För att driva samarbetet framåt visar det sig vara centralt att generera en ömsesidig förståelse och respekt för samtligas bakgrund. Det skildras som en kritisk utmaning eftersom fördelar annars kan omvandlas till nackdelar. Murrell (1997) och Lütz (1997) har tidigare påvisat att en central utmaning för att skapa ett framgångsrikt samarbete handlar om att hantera skillnader i erfarenhet och standardrutiner som partners anpassat sig till i sina ursprungliga organisationer.

Utifrån Wallins och von Kroghs (2010) perspektiv runt förmågan att driva ett samarbete framåt, kan det förklaras som förenat med att identifiera utmaningarna som uppstår vid gränsdragningarna för samarbetet, utmaningar med kontexten i sig och utmaningar i samband med samarbete mellan olika partners.

Mot bakgrund av den decentraliserade beslutsstrukturen, beskrivs det som viktigt att ledare ständigt bär information för att driva samarbetet framåt. Det påpekas att ett allmänt misstag begås, om ledare utgår från att samtliga samarbetspartners har samma tankar och mål om hur den förenade visionen ska uppnås. Upprätthållandet av informationsprocesserna skildrades hålla samarbetet levande. Newell och Swan (2000) har tidigare poängterat vikten av ett ledarskap som vårdar informationsprocesser genom att samordna insatser, vilket alltså kan bekräftas med hänsyn till denna studie. Utifrån Friedrich et al. (2009) samt Pearce och Sims (2002) resonemang runt det distribuerade ledarskapet kan det understrykas som viktigt med en tydlig delgivning av information där ledare fördelar ledarskapet baserat på den dialog som förs inom gruppen.

Emellertid noterar vi utmaningar med informationsprocesserna, vilket stundtals resulterat i en känsla av bristfällig förståelse av olika projekt. Resultatet kan förstås utifrån Li och Liao (2014) som understrukt att ett distribuerat ledarskap kan skapa utmaningar gällande informationsflödet. Det ligger även i linje med Friedrichs et al. (2009) samt Yukls (2010) resonemang om att en distribution av ledarskapet kan generera utmaningar i att manövrera samarbeten. Cropper et al. (2008) och Di Domenico et al. (2011) har påpekat risker med fallgropar såsom tröghet och brist på gemensamma uppfattningar. Detta belyser således att innovationsarenan till sin natur är svår att hantera. En rimlig förklaring till dessa utmaningar är antalet samarbetspartners och samarbetsaktörer. Det är egentligen inget förvånande resultat eftersom Håkansson och Snehota (1995) tidigare konstaterat att desto fler partners som integreras, desto mer komplexa blir förväntningarna. Utifrån Tidd et al. (2001) samt Newell och Swan (2000) kan det bekräftas att skillnader i perspektiv och resurser från olika partners ger potential till kollaborativa fördelar. Men samtidigt är det just detta som är anledningen till varför gränsöverskridande samarbeten är svåra att driva framåt. Intresseväckande är att detta kan ses som en central poäng till samarbetsformens "privat-öppna" karaktär (Huizingh 2011). Det innebär följaktligen att ledare måste göra avvägningar innan nya partners integreras, detta eftersom en liten omställning kan skapa helt nya utmaningar i arbetet att driva samarbetet framåt.

### **5.2.2.2 Politiskt ledarskap**

Ett intressant resultat för att driva samarbete med begränsad makt, visar sig handla om fallenheten att hantera den organisatoriska politiken. Som ledare skildras vikten av att agera samordnare och bidra med förståelse för att innovationsprocesserna är ett resultat av flertalet samverkande faktorer som kan tillskrivas flertalet förklaringar. För att driva samarbetet framställs relevansen av att inte gå in för hårt eller vara dömande, istället poängteras vikten av att lyssna för att förstå olika samarbetspartners och hur de fungerar. Enkel et al. (2009) har tidigare påvisat vikten av att ledare måste fokusera på de sociala processerna, vilket denna studie kan verifiera. Dessutom skildras ledarskapet vara beroende av att genererar förståelse för tillfälliga avvägningar och få den part som besitter handlingsdominansen att förhålla sig ödmjukt. Hantering av denna balansgång är intressant eftersom den beskrivs som viktig för att manövrera beroendeförhållanden och därigenom få saker att hända. Ledarskapet omfattar i

dessa fall utmaningen att generera samförstånd. Det ligger i linje med Enkel et al. (2009) som poängterat vikten av "ge och ta", samt Lütz (1997) som understrukt vikten av ledare som påverkar samarbetspartners referensram från att se samarbeten som ett nollsummespel, till en positivt summa-spel. Utifrån Powells (1990) perspektiv runt regeln om ömsesidiga utbyten, kan det förklaras som viktigt att ledarskapet inom dessa sammanhang framträder genom ett socialt kapital. Förmågan att driva samarbetet handlar således om att övertyga om de ömsesidiga beroendena inom samarbetet genom att lyfta fram samtligas åsikter. Detta ledarskap kan rimligtvis förklaras utifrån att ingen besitter någon formell position där ansvar kan utkrävas genom traditionella tekniker.

Intresseväckande beträffande den neutrala konsultpartnern, visar sig var dess fokus på att driva samarbetet framåt utan formell auktoritet. Därigenom har förutsättningar för att balansera olika perspektiv och intressen genom konstruktiva dialoger skapats. Denna typ av ledarskap kan förstås utifrån Fichter (2009) samt Chesbrough och Bogers (2014) som påvisat vikten av en mellanhand som underlättar förutsättningarna för att "knåda" fram resultat i samarbeten. Därmed har det initierats villkor för gemensamt värdeskapande. En rimlig förklaring till den neutrala konsultpartnern, är att ledarskapet inom innovationsarenan omfattar vikten av att ständigt bemästra förhandlingar, vilket kan förstås med hänsyn till avsaknaden av formell auktoritet.

I linje med gemensamt värdeskapande skildras innovationsarenan som organisk och levande. Vi har tidigare belyst vikten av vägledning, där en central utmaning varit att inte styra och planera. Samtidigt visar det sig att den neutrala konsultpartnern bland annat arbetar med att generera förståelse för kompromisser, detta genom att lyssna på olika perspektiv för att planera nästa steg inom innovationsprocesserna. Detta skulle kunna ses som ett politiskt ledarskap för att upprätthålla kontroll och förklaras utifrån vad Vangen och Huxham (2003a) benämnt "*Collaborative thuggery*". Här vill vi poängtera att det inte ska tolkas som något ovälkommet eller fult. Snarare tenderar vårt resultat visa att ledarskapet måste utgå från "*The spirit of collaboration*", men samtidigt balanserar detta med en sund andel "*Collaborative thuggery*" för att driva samarbetet i vissa lägen. En rimlig förklaring till förekomsten av ett politiskt manövrerande torde vara uppenbart då en betydande mängd partners samarbetar för att utträta något tillsammans. Det antas därmed vara viktigt att bibehålla viss kontroll över innovationsprocesserna för att driva samarbetet framåt. Emellertid förutsätter detta att ledare agerar på ett sätt som är för samarbetets bästa.

### **5.2.2.3 Relationsorienterat ledarskap**

En central ledstjärna visar sig vara ett ledarskap som bygger tillit och på viljan att samarbeta. Att fokusera på relationsskapande processer skildras frambringa premisser för en miljö där samarbetet sker på ett tillitsfullt sätt. Utifrån Mandells och Steelmans (2003) perspektiv om relationer, kan detta förklara att hanteringen beträffande partners relationer till varandra är viktig. Detta eftersom det influerar respekt och förståelse, samt vilken grad av tillit som genereras. Genom ett relationellt ledarskap kan ledare följaktligen influera det som är möjligt att påverka inom innovationsarenan. Att ett relationsorienterat ledarskap skildras som centralt kan även förstås mot bakgrund av Volmers et al. (2012) tankegångar som påvisat detta som centralt i miljöer präglade av autonomi.

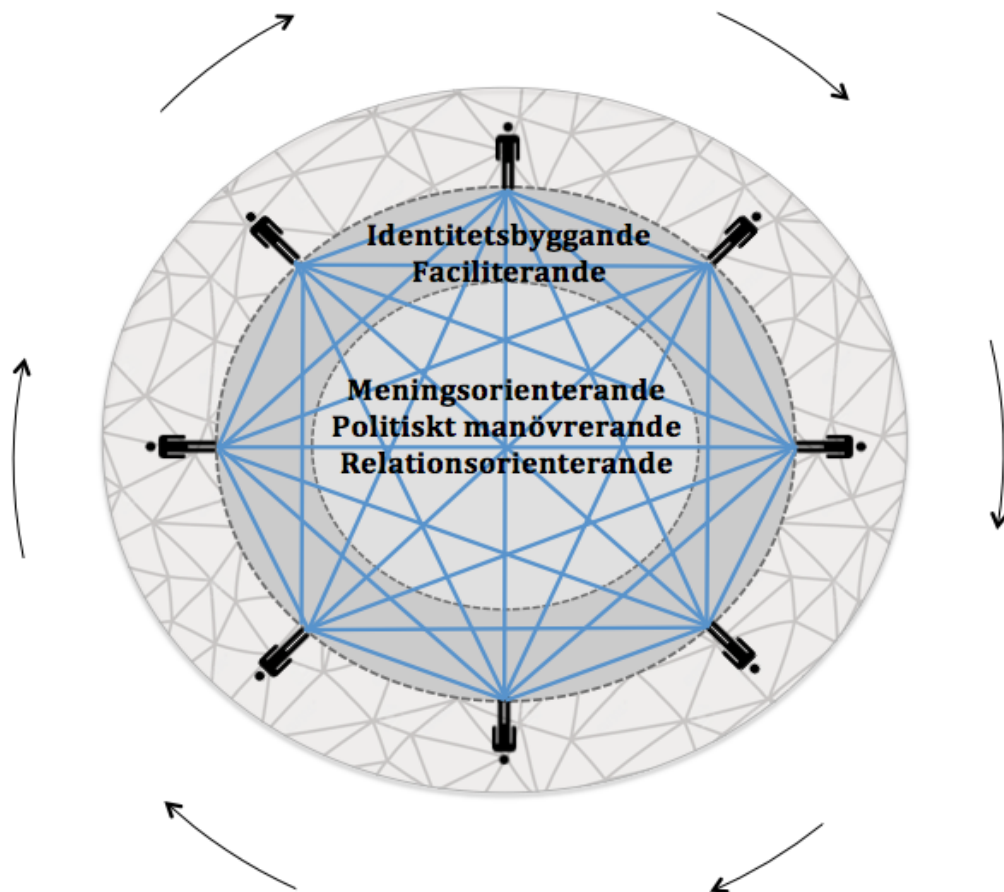


Mot bakgrund av ett relationsorienterat ledarskap, visar det sig vara viktigt att generera kännedom om att leda i samspel genom interaktiva processer. Detta beskrivs skapa viktiga insikter för hur ledare kan hantera individerna inom ett projekt och därigenom driva samarbetet utan formell auktoritet. Flemings och Waguespacks (2007) har poängterat vikten med ett ledarskap som fokuserar på det sociala kapitalet innefattande relationella dimensioner, något som kan bekräftas utifrån denna studie. Detta antas ha en avgörande roll beträffande generering och spridning av kunskap för att därigenom driva samarbetet framåt. I linje med detta skildras vikten av relationsskapande erfarenhetsträffar som förenar samarbetspartners i en neutral miljö där de sätter sig ner och pratar öppet med varandra på lika villkor. Genom att låta samarbetspartner prata gemensamt, har förutsättningar skapats för att bygga förtroende och hantering av den illustrerade handlingsdominansen. Med hänsyn till Crosbys och Brysons (2005) resonemang runt en atmosfär präglad av öppenhet, kan det förklaras som centralt att ledare genererar en medvetenhet för vikten av förtroende. Vidare beskrivs vikten av att ledare arbetar tätt inpå enskilda individer för att förstå det sociala systemet inom ett projekt. Ett ledarskap som visar respekt, är lyhört samt tillgängligt, skildras generera förutsättningar för förtroendefulla relationer och därigenom ömsesidig utveckling. Newell och Swan (2000) har tidigare påvisat att en relationsorientering kräver ständig uppmärksamhet från ledare då tillit är avgörande men många gånger bräcklig, vilket alltså kan bekräftas utifrån denna studie. Emellertid bör det understrykas att detta skildrades som tidskrävande processer som successivt byggs upp. Därmed riktar vi kritik mot Bass (1990) och det transaktionella ledarskapet där ledaren har en passiv roll och övervakar det operativa arbetet för att endast ingripa när avvikelser i processerna upptäcks.

Det relationsorienterade ledarskapet belyser således vikten av interaktioner. Graen och Uhl-Bien (1995) samt Olsson et al. (2012) har tidigare poängterat relationer som viktigt för att generera kollaborativa fördelar, vilket således kan verifieras utifrån vårt resultat. Dessutom är det intresseväckande att von Hippel (1994) har poängterat att kunskap genereras gemensamt och är socialt konstruerat. Det innebär att vi kan bekräfta den relationsbaserade synen på kunskap. Genom att bygga upp dessa processer underlättas således det interaktiva deltagandet, vilket kan kopplas till vad Scott och Bruce (1998) kallar ett psykologiskt förtroendeförhållande. Detta leder sedermera till ett relationellt ledarskap, vilket visat sig vara viktigt utifrån samtliga respondenter i denna studie. En rimlig förklaring till detta är den tidigare klarlagda vikten av att skapa premisser för medskapande samt lärandeprocesser. Med utgångspunkt i detta resultat finner vi således inte stöd för Chesbroughs (2003a) transaktionsbaserade angreppssätt där organisationer kan paketera och handla med kunskap.

### **5.3 Revidering av konceptuell analysmodell**

Mot bakgrund av vårt resultat i empirin och analysen kan vi konstatera att ledarskapet har en central roll för samarbetet inom ElectricCity. Emellertid ser vi behov av att revidera den konceptuella analysmodellen. Trots att vi finner den som betydelsefull för förklara och förstå empirin, finns det upptäckter som skiljer sig mot litteraturstudien. Dessa ser vi som viktiga för att förstå hur ledare kan generera förutsättningar för kunskapsflöde över organisationsgränser och driva samarbeten framåt. Den reviderade analysmodellen presenteras nedan (se Figur 5:1), med de uppdaterade aspekterna representerade i fet stil. Nu framgår vikten av ett distribuerat ledarskap, vilket synliggörs med de bifogade miniatyrfigurerna där de blå strecken symboliserar den dynamisk process där ledarskapet distribueras med anpassning till kunskap.



*Figur 5:1 Revidering av det innovationsdrivande ledarskapet inom kollaborativ innovation*

## 6 Diskussion

*I detta kapitel diskuteras metodval och genomförande, följt av en presentation beträffande praktiska och teoretiska konsekvenser utifrån resultatet.*

### 6.1 Metodval och genomförande

Fallstudien som datainsamlingsmetod har givit oss en tillfredsställande förståelse och skapat en god empirisk grund utifrån ramen för studiens syfte. Risken för ett skevt urval av respondenter bör ha begränsats utifrån det faktum att samtliga kontaktade respondenter valde att ställa upp på en intervju. Det bör även belysas att vi tidigare inte haft kontakt med någon av respondenterna, vilket torde minska risken för att svaren influerats av relationen mellan oss som intervjuare och respondenterna.

Intresseväckande gällande informationsprocesserna är att vi upptäckt inkonsekventa redogörelser beträffande utmaningarna under dessa processer. Det innebär att vi inte kan bortse från det faktum att vissa respondenter kan ha givit en delvis nyanserad bild av dessa processer. Det finns således en risk att dessa respondenter återgett en subjektiv återhållsamhet kring dessa utmaningar. Detta kan sammankopplas med vad vi kallar "tidsfaktorn" eftersom de skildrade processerna under intervjuerna avspeglar historiska tillbakablickar. Att återberätta dessa kan enligt oss resultera i en missvisande "retrobild" av hur situationen upplevdes i realtid. Därtill kan respondenternas varierande förmåga att uttrycka sig i tal skapa utmaningar kring förståelsen av vad som faktiskt påverkar ledarskapet under processerna i att generera förutsättningar för kunskapsflöde samt att driva samarbetet framåt. Uttryck såsom "fingertoppskänsla" och "hyfsat flexibel" som tidigare belysts lämnar ett utrymme för tolkning, vilket kan påverka förståelsen av vad respondenten syftar på. För att begränsa denna problematik hade det varit fördelaktigt att genomföra deltagande observationer eftersom vi då hade blivit en del av de sociala processerna och därigenom kunnat kringgå riskerna gällande nyanserade beskrivningar.

### 6.2 Praktiska konsekvenser

Denna studie är inte tänkt att generera "steg för steg" anvisningar beträffande hur ledare i praktiken kan organisera och leda kollaborativ innovation. Men när konsekvenserna för att leda dessa processer visar sig skapa nya utmaningar, ser vi det likväl som viktigt att praktiska konsekvenser lyfts fram. För att ge en nyanserad förståelse för komplexiteten i att hantera dessa processer, vågar vi påstå att ledare måste överge förlegade ledningspraktiker. Våra analyser visar bland annat två praktiska utmaningar för ledare inom kollaborativ innovation. Dessa understryker behovet av uppmärksamhet i själva samarbetet, i syfte att kunna dra nytta av den fulla potentialen inom kollaborativ innovation. Den första utmaningen är att försöka leda kollaborativa innovationsprocesser med formella processer som vid intern produktutveckling. Detta tror vi kan skapa betydande problem när ledare ska sammanfoga förväntningar från olika organisationer med skilda bakgrund. Nästa utmaning är att ha ett uppförstorat förtroende till att immaterialrättsliga avtal är den grundläggande förutsättningen för att generera ett kunskapsflöde över organisationsgränser samt för att driva innovationsprocesser framåt. Vi är emellertid medvetna om att det många gånger är problematiskt att släppa allt fritt, parallellt som avtal förvisso har en funktion. I praktiken tror vi istället att ledare bör lägga den primära drivkraften på att generera förutsättningar för att samarbetspartners ska kunna bygga ett förtroende för varandra, vilket vi tror är en grundbult för att möjliggöra kollaborativa fördelar. Ledare måste dessutom skapa en tydlig identitet samt stabilitet inom dessa

innovationsprocesser genom uttryckliga normer för hur ett gränsöverbryggande samarbete ser ut. Likväl ser vi det som viktigt att inte detaljstyra innovationsprocesser, parallellt som osäkerhet måste accepteras. Det centrala är att ledare måste generera förutsättningar för lärandeprocesser, vilket följaktligen innebär att resultat inte kan fastläggas i förtur. Förutsättningar för ett kunskapsflöde över organisationsgränser samt att driva ett gränsöverskridande samarbete framåt tror vi till stor del bygger på kombinationen av ett ömsesidigt ledarskap och en hög nivå av interaktioner.

Dessutom vill vi understryka att ledare inte får se interna resurser för nytänkande och innovation som betongfast. Vi menar att vikten av att sammankoppla interna resurser med externa resurser inte får förringas. Det innebär att ledare måste lyfta blicken och generera insikt för vår distribuerade värld som präglas av samarbete och relationer. Emellertid är gränsöverskridande samarbeten inte en dans på rosor, utan det är processer som många gånger både är resurs- och tidskrävande. Det viktiga tror vi är att gå i med en betydande tro om fördelarna med kollaborativ innovation, parallellt som underskattning inte får ske av det arbete som krävs för att hålla ihop dessa innovationsprocesser. Eftersom ledarskapet inom dessa sammanhang inte handlar om att kontrollera, blir det istället viktigt att leda genom att stötta och ständigt reflektera över hur olika partners påverkar varandra. I linje med detta vill vi framhålla betydelsen av kommunikation, detta eftersom missförstånd lätt uppkommer om ledare inte diskuterar förväntningar kontinuerligt. Missförstånd, eller till och med påfrestningar, kommer enligt oss uppkomma när flertalet partners samarbetar. Detta ska inte ses som något destruktivt, utan hanteringen av detta tror vi är en central premis för nytänkande och innovation. En konsekvens av detta är att ledare är i behov av ytterligare vägledning samt stöd beträffande de aspekter som förefaller vara nödvändiga inom kollaborativ innovation. Det handlar om att sprida förståelsen av hur ledarskapet kan utövas. Vi ser detta som en intressant reflektion eftersom aspekter såsom att hantera kunskapsflödet över organisationsgränser samt att driva ett samarbete utan formell auktoritet, sällan skildras i den traditionella litteraturen gällande ledarskap.

Därtill anser vi att ledare måste komma ihåg att kollaborativ innovation inte behöver innebära total öppenhet, skilda omfattningar av öppenheten torde snarare vara avhängigt förutsättningarna för de tilltänkta innovationsprocesserna. Därmed tror vi att mer kunskapskrävande innovationsprocesser kräver involvering av färre partners för att generera förutsättningar för kollaborativa fördelar. I linje med detta är vi av uppfattningen att det är viktigt att starten av ett samarbete sker i en småskalig omfattning och att fokus sedan läggs på att lära längs resans gång.

I linje med vad som tidigare belyst som politiskt ledarskap, är vi av uppfattningen att det är något som förekommer i flertalet organisations-sammanhang. Emellertid ser vi det som riskabelt att ha en naiv tilltro till ett politiskt ledarskap. Detta mot bakgrund att gränslinjen kan bli svårhanterlig när detta ledarskap övergår till något som kan används för att kontrollera ett samarbete. Politiskt ledarskap kan således omvandlas till något destruktivt, något vi anser att ledare inom gränsöverskridande samarbeten måste vara medvetna om.

### **6.3 Teoretiska konsekvenser**

Studien bidrar med en djupare förståelse av kollaborativ innovation och hur ledarskapet kan yttras för att påverka kunskapsflödet över organisationsgränser samt driva ett

gränsöverskridande samarbete framåt. Vedertagna teorier som är tillämpliga inom dessa sammanhang har utnyttjats för att generera denna förståelse. Genom att utforska hur ledarskapet yttrar sig inom ElectriCity har vi utifrån studien gjort ett försök att etablera egenskaper som karaktäriserar dessa ledare. Resultatet kan ses som en länk mellan konceptet kollaborativ innovation samt betydligt mer etablerad forskning beträffande ledarskap. Därmed är vår förhoppning att studien genererat vägledning för framtida forskning beträffande ledarskap inom kollaborativ innovation.

Intresseväckande är att ElectriCity till stor del visar sig uppfylla definitionerna av ÖI, medan samtliga respondenter inte är fullständigt medvetna om begreppet. Förklaringen till detta kan vara många, dels kan det bero på att forskare i större utsträckning använder begreppet i sina publikationer inom sitt forskningsområde, än i den bredare managementlitteraturen. Men det kan även vara så att skribenter inte hänvisar till det som ÖI i den bredare managementlitteraturen, utan istället kallar det gränsöverskridande samarbete. Trott och Hartmann (2009) samt Van De Vrande och De Man (2011) har tidigare påpekat att begreppet ÖI inte är ett helt nytt fenomen, snarare en samling gamla idéer beträffande gränsöverskridande samarbeten. I linje med Dahlander och Gann (2010) påvisar vi även problem med definitionen av öppenhet inom ÖI, vilket resulterar i en tvetydighet. Vi ställer oss därmed frågan om det inte är mer lämpligt att i framtiden använda benämningen gränsöverskridande samarbete, förutsatt att innovationsprocessen faktiskt inte är helt öppen.

## 7 Slutsats

*Detta kapitel ger ett kort sammandrag av vad studien kommit fram till. Slutsatsen baseras på forskningsfrågan: Hur, i praktiken, organiseras och leds kollaborativ innovation?*

Vår studie av ElectricCity mynnar ut i slutsatsen att det fordras ett paradigmskifte beträffande ledarskap vid gränsöverskridande samarbeten. Ett traditionellt perspektiv med betoning på den formella positionen kommer inte leda till kollaborativa fördelar i dessa miljöer. För att utnyttja potentialen bidrar vi istället med tre dominerande aspekter, samtliga med en förankring i ett relationellt ledarskap. Ett; ledarskap kan inte definieras utifrån en enskild individ som styr en grupp mot gemensamma mål. Det bör snarare betraktas som en dynamisk process och ett ömsesidigt utbyte av erfarenheter mellan individer där ledarskapet distribueras med anpassning till kunskap. Två; det omfattar vikten av att generera en välgrundad förståelse för sammanhanget samt ett ledarskap som faciliterar handlingsvägar för att skapa förutsättningar för kunskapsflöde över organisationsgränser. Tre; att driva en dynamisk innovationsarena utan formell auktoritet sker genom ett meningsorienterat och relationsorienterat ledarskap som inträffar i samspel mellan individer inom sociala processer. Dessutom poängteras vikten av ett politiskt ledarskap präglat av en neutral koordinering för att frambringa konstruktiva förutsättningar för samskapande. Dessa aspekter är förankrade i olika teoretiska bidrag från tidigare forskning inom området. Genom beskrivningarna som uppdragas bidrar vi med en nyanserad bild som kan användas vid organisering och ledning av gränsöverskridande samarbeten.

Baserat på vårt bidrag, hävdar vi att kollaborativa innovationsprocesser inte kan ses utifrån ett vertikalt perspektiv, med betoning på struktur och ordning. Snarare understryker vi vikten av ett horisontellt perspektiv, innehållande mjukare värderingar med tonvikt på relationella dimensioner och interaktioner. Därutöver poängteras att ledare inom gränsöverskridande samarbeten måste inse att en central aspekt inom dessa processer handlar om ett kontinuerligt lärande, detta för att förstå resurserna som inte alltid pekar åt samma riktning. Genom att betrakta dessa aspekter är det möjligt för ledare att bli medvetna om vilka ledningspraktiker som påverkar och hur de kan stödjas för att uppnå nå de önskade resultaten med kollaborativ innovation. Emellertid poängteras att slutsatsen baseras på ett samarbete präglat av ett ömsesidigt och långsiktigt relationsbyggande som inte omfattar några formellt utsedda ledare och inte heller någon gemensam finansiering.

## 8 Fortsatt forskning

*Mot bakgrund av studiens resultat blickar vi i detta kapitel framåt genom att ge förslag på fortsatt forskning och framtida frågeställningar i ämnet.*

Resultatet som presenteras ger en fördjupad förståelse av organisering och ledning inom kollaborativ innovation, emellertid erbjuder studien begränsade förutsättningar för generalisering. Dock har syftet varit att generera förståelse, i motsats till generalisering. Därmed menar vi att resultaten bör ses som ett första steg i den fortsatta utforskningen av organisering och ledning inom kollaborativ innovation. Mot bakgrund av den ökande populariteten inom området och de utmaningar som är förknippade med dessa processer, finns det fortfarande behov av att bättre förstå hur ledare på bästa sätt kan hantera dessa. De belysta forskningsluckorna verifierar att det alltså finns behov av mer utforskning för att bättre förstå hur processerna kan ledas. Exempelvis skulle det vara intressant att utgå från vår konceptuella analysmodell inom ett gränsöverskridande samarbete som inte präglas av samma teknikitensitet som ElectricCity.

En process som vi ser som särskilt intressant att utforska är det initiala utgångsläget när en organisation ska förflytta en kollaborativ innovationslogik från en strategisk nivå till en mer konkret nivå och utmaningar som ledare då ställs inför. Hur ska besluten tas? Hur öppna ska organisationer vara?

Vi ser även våra upptäckter gällande vikten av en neutral koordinering och handlingsdominansen som intressant. Resultatet spelar en viktig roll och kan betraktas som en förstudie för framtida forskning. Det kan ses som en utgångspunkt vid fastställandet av praxis inom kollaborativ innovation och kan användas för att ändra det sätt kollaborativ innovation organiseras och leds på i framtiden.

# Källförteckning

## Böcker

Cancino, C. Merigó, J och Coronado, F. (2015). *Big names in innovation research: a bibliometric overview*. Department of Management Control and Information Systems, University of Chile.

Chesbrough, H. W. (2003c). *Open innovation: the new imperative for creating and profiting from technology*. Boston, MA: Harvard Business School Press.

Chesbrough, H. W. (2011b). *Open Services Innovation: Rethinking Your Business to Grow and Compete in a New Era*. San Francisco: Jossey-Bass Education.

Chesbrough, H.W. och Bogers, M. (2014). *Explicating open innovation: clarifying an emerging paradigm for understanding innovation*. I Chesbrough, H.W., Vanhaverbeke, W., och West, J. *New Frontiers in Open Innovation*. Oxford: Oxford University Press.

Cropper, S., Ebers, M., Huxham, C. och Ring, P. S. (2008). *The Oxford Handbook of Inter-organizational relations*. Oxford: Oxford University Press.

Dansereau, F., och Yammarino, F. (1998). *Leadership: The multiple-level approaches*. Stamford, CT: JAI Press.

Di Domenico, M., Vangen, S., Winchester, N., Boojihawon, D. K. och Mordaunt, J. (2011). *Organizational Collaboration: Themes and issues*. Oxon, U.K.: Routledge.

Gherardi, S. (2012). *How to conduct a practice-based study*. Cheltenham, Edward Elgar Publishing Ltd.

Håkansson, H. och Snehota, I. (1995). *Developing relationships in business networks*. London: Routledge.

Håkansson, H. och Waluszewski, A. (2007). *Knowledge and Innovation in Business and Industry – The importance of using others*. Oxon: Routledge

Lind, R. (2014). *Vidga vetandet*. Lund, Studentlitteratur.

Lütz, S. (1997). *Learning through Intermediaries: The case of inter-firm research collaborations*. I Ebers, M. *The formation of Inter-organizational networks*. Oxford: Oxford University Press.

Schumpeter, J. A. (1934). *The Theory of Economic Development*. Harvard University Press, Cambridge, MA.

Stacey, R. D. (1992). *Managing the Unknowable: Strategic Boundaries between Order and Chaos in Organizations*. San Francisco: Jossey-Bass Education.



Saunders, Mark., Phillip Lewis och Adrian Thornhill (2003). *Research Methods for Business Students*. 3. uppl., Harlow: Pearson Education.

Streatfield, P. J. (2001). *The paradox of control in organizations*. London: Routledge.

Tapscot, D och Williams, A (2010). *Wikinomics: How Mass Collaboration Changes Everything*. New York: Portfolio.

Tidd, J., Pavitt, K. och Bessant, J. (2001). *Managing Innovation*. Chichester: Wiley.

Tidd, J. och Bessant, J. (2009). *Managing Innovation: Integrating Technological, Market and Organizational Change*. Chichester: Wiley.

Yukl, G. (2010). *Leadership in Organisations*. 7 uppl., New Jersey: Pearson Education, Inc.

### **Vetenskapliga artiklar**

Alänge, S. och Steiber, A. (2013). A corporate system for continuous innovation: The case Google Inc. *European Journal of Innovation Management*, 16(2), 243-264.

Atwater, L. och Carmeli, A. (2009). Leader-member exchange, feelings of energy, and involvement in creative work. *Leadership Quarterly*, 20(3), 264-275.

Baldwin, C. och von Hippel, E. (2011). Modeling a Paradigm Shift: From Producer Innovation to User and Open Collaborative Innovation. *Organization Science*, 22(6), 1399-1417.

Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of management*, 17(1), 99-120.

Bass, B. (1990). From transactional to transformational leadership - learning to share the vision. *Organizational dynamics*, 18(3), 19-31.

Bass, B och Avolio, B. J. (1990). Developing Transformational Leadership: 1992 and Beyond. *Journal of European Industrial Training*, 14(5), 21-27.

Bass, B och Steidlmeier, P. (1999). Ethics, character, and authentic transformational leadership behavior. *Leadership Quarterly*, 10(2), 181-217.

Bessant, J. (2008). Dealing with discontinuous innovation: the European experience. *International Journal of Technology Management*, 42 (1-2), 36-50.

Bissola, R. och Imperatori, B. (2011). Organizing Individual and Collective Creativity: Flying in the Face of Creativity Clichés. *Creativity and Innovation Management*, 20(2), 77-89.

Bogers, M. och West, J. (2012). Managing Distributed Innovation: Strategic Utilization of Open and User Innovation. *Creativity and Innovation Management*, 21(1), 61-75.

- Boscherini, L., Chiaroni, D., Chiesa, V. och Frattini, F. (2010). How to use pilot projects to implement open innovation. *International Journal of Innovation Management*, 14(6), 1065-1097.
- Brown, S.L. och Eisenhardt, K.M. (1997). The art of continuous change: linking complexity theory and time-paced evolution in relentlessly shifting organizations. *Administrative Science Quarterly*, 42(1), 1-34.
- Caves, R.E. och Porter, M. (1977). From entry barriers to mobility barriers: Conjectural decisions and contrived deterrence to new competition. *Quarterly journal of economics*, 91(1), 241-262.
- Crosby, B. och Bryson, J. (2005). A leadership framework for cross-sector collaboration. *Public Management Review*, 7(2), 177-201.
- Chatenier, E., Verstegen, J. A. A. M., Biemans, H. J. A., Mulder, M. och Omta, O. (2009). The Challenges of Collaborative Knowledge Creation in Open Innovation Teams. *Human Resource Development Review*, 8(3), 350-381.
- Chiaromonte, F. (2006). Open innovation through alliances and partnership: theory and practice. *International Journal of Technology Management*, 33(2-3), 111-114.
- Chiesa, V., Chiaroni, D. och Frattini, F. (2011). The Open Innovation Journey: How firms dynamically implement the emerging innovation management paradigm. *Technovation*, 31, 34-43.
- Chesbrough, H. W. (2003a). The Era of Open Innovation. *MIT Sloan Management Review*, 45(3), 35-41.
- Chesbrough, H. W. (2003b). The logic of open innovation: Managing intellectual property. *California Management Review*, 45(3), 33-52.
- Chesbrough, H. W. (2004). Managing open innovation. *Research-Technology Management*, 47(1), 23-26.
- Chesbrough, H. och Crowther, A. K. (2006). Beyond high tech: Early adopters of open innovation in other industries. *R&D Management*, 36(3), 229-236 .
- Chesbrough, H. (2011b). Bringing Open innovation to services. *MIT Sloan Management Review*, 52(2), 84-90.
- Chesbrough, H. (2012). Open Innovation: Where We've Been and Where We're Going. *Research-Technology Management*, 1(7), 20-27.
- Chesbrough, H. och Brunswicker, S. (2014). A Fad or a Phenomenon? The Adoption of Open Innovation Practices in Large Firms. A survey of 125 large reveals that open innovation is widely practiced. *Research Technology Management*, 57(2), 16-25.

- Chi, T. (1994). Trading in strategic resources: Necessary conditions, transaction cost problems, and choice of exchange structure. *Strategic Management Journal*, 15(1), 271-290.
- Cohen, W., och Levinthal, D. (1990). Absorptive capacity: A new perspective of innovation and learning. *Administrative Science Quarterly*, 35(1), 128-152.
- Cooper, R. G. (1988). Predevelopment activities determine new product success. *Industrial Marketing Management*, 17(3), 237-247.
- Cooper, R. G. (2008). Perspective: The stage-gates idea-to-launch process - Update, what's new, and NexGen systems. *Journal of Product Innovation Management*, 25(3), 213-232.
- Dahlander, L. och Gann, D. M. (2010). How open is innovation?. *Research Policy*, 39(6), 699-709.
- Das, T.K. och Teng, B. (2000). A resource-based Theory of strategic alliances. *Journal of management*, 26(1), 31-61.
- Day, D. V., Gronn, P., och Salas, E. (2004). Leadership capacity in teams. *The Leadership Quarterly*, 15(6), 857-880.
- Du Chatenier, E., Verstegen, J. A. A. M., Biemans, H. J. A., Mulder, M. och Omta, O. (2009). The Challenges of Collaborative Knowledge Creation in Open Innovation Teams. *Human Resource Development Review*, 8(3), 350-381.
- Du, J., Leten, B. och Vanhaverbeke, W. (2014). Managing open innovation projects with science-based and market-based partners. *Research Policy*, 43(5), 828-840.
- Dyer, J.H. och Singh, H. (1998). The relational view: Cooperative strategy and sources of interorganizational competitive advantage. *Academy of Management Review*, 23(4), 660-679.
- Edmondson, A. C. och McManus, S. E. (2007). Methodological fit in management field research. *Academy of Management Review*, 32(4), 1155-1179.
- Edwards, T., Delbridge, R. och Munday, M. (2005). Understanding innovation in small and medium-sized enterprises: a process manifest. *Technovation*, 25(1), 1119-1120.
- Eisenhardt, K.M. och Schoonhoven, C.B. (1996). Resource based view of strategic alliance formation: Strategic and social effects in entrepreneurial firms. *Organization science*, 7(2), 136-150.
- Elkins, T. och Keller, R. T. (2003). Leadership in research and development organizations: A literature review and conceptual framework. *Leadership Quarterly*, 14(5), 587-602.
- Enkel, E., Gassmann, O. och Chesbrough, H. (2009). Open R&D and open innovation: exploring the phenomenon. *R&D Management*, 39(4), 311-316.

- Fichter, K. (2009). Innovation communities: the role of networks of promoters in open innovation. *R&D Management*, 39(4), 357-371.
- Friedrich, T. L., Vessey, W. B., Schuelke, M. J., Mumford, M. D. och Ruark, G. A. (2009). A framework for understanding collective leadership: The selective utilization of leader and team expertise within networks. *Leadership Quarterly*, 20(6), 933-958.
- Fleming, L. och Waguespack, D. M. (2007). Brokerage, boundary spanning, and leadership in open innovation communities. *Organization Science*, 18(2), 165-180.
- Garcia, R., och Calantone, R. (2002). A critical look at technological innovation typology and innovativeness terminology: a literature review. *Journal of product innovation management*, 19(2), 110-132.
- Gassmann, O. och Enkel, E. (2004). Towards a theory of open innovation: three core process archetypes. *R&D Management*, 6(9) 1-18.
- Gassmann, O. (2006). Opening up the innovation process: towards an agenda. *R&D Management*, 36(3), 223-228.
- Graen, G. B. och Uhl-Bien, M. (1995). Relationship-based approach to leadership: Development of leader-member exchange theory of leadership over 25 years: Applying a multi-level multi-domain perspective. *The Leadership Quarterly*, 6(2), 219-247.
- Giannopoulou, E., Yström, A. och Ollila, S. (2011). Turning open innovation into practice: Open Innovation research through the lens of managers. *International Journal of Innovation Management*, 15(3), 505-524.
- Groen, A. J. och Linton, J. D. (2010). Is open innovation a field of study or a communication barrier to theory development?. *Technovation*, 30(11), 554-554.
- Gronn, P. (2002). Distributed leadership as a unit of analysis. *The Leadership Quarterly*, 13, 423-451.
- Hatchuel, A. (2001). The Two Pillars of New Management Research. *British Journal of Management*, 12(1), 33-39.
- Huizingh, E. K. R. E. (2011). Open innovation: State of the art and future perspectives. *Technovation*, 31(1), 2-9.
- Hunter, S. T., Bedell-Avers, K. E. och Mumford, M. D. (2007). The typical leadership study: Assumptions, implications, and potential remedies. *The Leadership Quarterly*, 18, 435-446.
- Jansen, J. J. P., Vera, D. och Crossan, M. (2009). Strategic leadership for exploration and exploitation: The moderating role of environmental dynamism. *Leadership Quarterly*, 20(1), 5-18.

- Järvenpää, S. L. och Lang, K. R. (2011). Boundary management in online communities: Case studies of the Nine inch nails and ccMixer Music Remix Sites. *Long Range Planning*, 44(1), 440-457.
- Keller, R. T. (2006). Transformational Leadership, Initiating Structure, and Substitutes for Leadership: A Longitudinal Study of Research and Development Project Team Performance. *Journal of Applied Psychology*, 91(1), 202-210.
- Kärreman, D. och Alvesson, M. (2004). Cages in Tandem: Management Control, Social Identity, and Identification in a Knowledge-Intensive Firm. *Organization*, 11(1), 149-175.
- Lazarrotti, L och Manzini, R. (2009). Different modes of open innovation: A theoretical framework and an empirical study. *International Journal of Innovation Management*, 13(4), 615-636.
- Lawson, B. och Samson, D. (2010). Developing innovation capability in organizations: a dynamic capabilities approach. *International Journal of Innovation Management*, 5(3), 377-400.
- Lettl, C. Herstatt, C. och Gemuenden, H G. (2006). Users contributions to radical innovation: evidence from four cases in the field of medical equipment technology. *R&D Management*, 36(3), 251-272.
- Li, A. N. och Liao, H. (2014). How do leader-member exchange quality and differentiation affect performance in teams? An integrated multilevel dual process model. *Journal of Applied Psychology*, 99(5), 847-866.
- Mintzberg, H. (1975). The Manager's Job - Folklore and Fact. *Harvard Business Review*, 53(4), 49-64.
- Murrell, K. (1997). Relational models of leadership for the next century non-for-profit organization manager. *Organization Development Journal*, 15(3), 35-42.
- Narula, R. (2004). R&D collaboration by SMEs: new opportunities and limitations in the face of globalisation. *Technovation*, 25(1), 153-161.
- Newell, S. och Swan, J. (2000). Trust and inter-organizational networking. *Human Relations*, 53(10), 1287-1328.
- Ollila, S och Yström, A. (2016). An investigation into the roles of open innovation collaboration managers. *R&D Management*, 00(00), 1-17.
- Olsson, L., Hemlin, S. och Pousette, A. (2012). A multi-level analysis of leader-member exchange and creative performance in research groups. *Leadership Quarterly*, 23(3), 604-619.
- Pearce, C. L. och Sims, H. P., Jr. (2002). Vertical versus shared leadership as predictors of the effectiveness of change management teams: An examination of aversive, directive, transactional,

transformational, and empowering leader behaviors. *Group Dynamics: Theory, Research and Practice*, 6(2), 172-197.

Pfeffer, J. (2009). Renaissance and renewal in management studies: Relevance regained. *European Management Review*, 6(3), 141-148.

Penrose, E. T. (1960). The Growth of the Firm: A case study: The Hercules Powder Company. *The business History Review*, 34(1), 1-23.

Petroni, G., Venturini, K., och Verbano, C. (2012). Open innovation and new issues in R&D organization and personnel management. *International Journal of Human Resource Management*, 23(1), 147-173.

Powell, W. W. (1990). Neither market nor hierarchy: network forms of organization. *Research in Organizational Behaviour*, 1(12), 295-336.

Prahalad, C. K. och Ramaswamy, V. (2004). Co-Creation Experiences: The next practice in value creation. *Journal of interactive marketing*, 18(3), 6-14

Ritala, P, Armila, L, och Blomqvist, K. (2009). Innovation orchestration capability - defining the organizational and individual level determinants. *International Journal of Innovation Management*, 13(4), 569-591.

Roberts, C. och Coghlan, D. (2011). Concentric collaboration: a model of leadership development for healthcare organizations. *Action Learning: Research & Practice*, 8(3), 231-252.

Rothwell, R. (1991). External networking and innovation in small and medium-sized manufacturing firms in Europe. *Technovation*, 11(2), 93-112.

Scott, S. G. och Bruce, R. A. (1998). Following the leader in R&D: The joint effect of subordinate problem-solving style and leader-member relations on innovative behavior. *IEEE Transactions on Engineering Management*, 45(1), 3-10.

Sivadas, E. och Dwyer, F. R. (2000). An examination of organizational factors influencing new product success in internal and alliance-based processes. *Journal of Marketing*, 64(1), 31-49.

Spithoven, A., Vanhaverbeke, W. och Roijakkers, N. (2013). Open innovation practices in SMEs and large enterprises. *Small Business Economics*, 41(3), 537-562.

Trott, P. och Hartmann, D. A. P. (2009). Why open innovation is old wine in new bottles. *International Journal of Innovation Management*, 13(4), 715-736.

Van De Vrande, V. och De Man, A. P. (2011). A response to "is open innovation a field of study or a communication barrier to theory development?". *Technovation*, 31(4), 185-186.

- Van de Vrande, V., De Jong, J. P. J., Vanhaverbeke, W. och De Rochemont, M. (2009). Open innovation in SMEs: Trends, motives and management challenges. *Technovation*, 29(6-7), 423-437.
- Vanhaverbeke, W. (2006). The inter-organizational context of open innovation. I Chesbrough, H., Vanhaverbeke, W., West, J., ed. *Open Innovation: Researching a New Paradigm. Oxford University Press*, 205-219.
- Vanhaverbeke, W., Du, J., Leten, B. och Aalders, F. (2014). Exploring Open Innovation at the Level of R&D Projects in Henry Chesbrough, W. V., Joel West, ed. *New frontiers in open innovation. Oxford University Press*, 115-131.
- Vangen, S. och Huxham, C. (2003a). Enacting Leadership for Collaborative Advantage: Dilemmas of Ideology and Pragmatism in the Activities of Partnership Managers. *British Journal of Management*, 14(1), 61-76.
- Vangen, S. och Huxham, C. (2003b). Nurturing collaborative relations: Building trust in interorganizational collaboration. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 39(1), 5-31.
- Volmer, J., Spurk, D. och Niessen, C. (2012). Leader-member exchange, job autonomy, and creative work involvement. *Leadership Quarterly*, 23(3), 456-465.
- von Hippel, E. (1986). Lead Users: A source of novel product concepts. *Management Science*, 32(7), 791-805.
- von Hippel, E. (1994). Sticky information and the locus of problem-solving: Implications for innovation. *Management Science*, 40(4), 429-439.
- Vossen, R.W. (1998). Research note-relative strengths and weaknesses of small firms in innovation. *International Small Business Journal*, 16(3), 88-94.
- Wallin, M. W. och von Krogh, G. (2010) Organizing for open innovation: Focus on the integration of knowledge. *Organizational Dynamics*, 39(2), 145-154.
- Wei, Z., Khoury, A. E. och Grobmeier, C. (2010). How do leadership and context matter in R&D team innovation? - A multiple case study. *Human Resource Development International*, 13(3), 265-283.
- Wernerfelt, B. (1984). A Resource-Based View of the Firm. *Strategic Management Journal*, 5(2), 171-180.
- West, J., Vanhaverbeke, W. och Chesbrough, H. (2006). Open innovation: a research agenda in Open Innovation: Researching a New Paradigm. *Oxford University Press*, 285-307.
- West, J., Salter, A., Vanhaverbeke, W. och Chesbrough, H. (2014). Open innovation: The next decade. *Research Policy*, 43(5), 805-811.

Westergren, U. H. och Holmström, J. (2012). Exploring preconditions for open innovation: Value networks in industrial firms. *Information and Organization*, 22(4), 209-226.

Witzeman, S., Slowinski, G., Dirkx, R., Gollob, L., Tao, J., Ward, S., och Miraglia, S. (2006). Harnessing external technology for innovation. *Research Technology Management*, 49(3), 19-27.

### **Internet**

ElectriCity (2016a). ElectriCity - *Samarbete kring framtidens kollektivtrafik*.  
<http://www.goteborgelectricity.se/node/19499> [2016-11-14]

ElectriCity (2016b). *Ny statusrapport för ElectriCity*.  
<http://www.goteborgelectricity.se/nyheter/ny-statusrapport-electricity> [2016-12-05]

Johanneberg Science Park (2016). *Vad vi gör*.  
<http://www.johannebergsciencepark.com/sv/vad-vi-gor> [2016-11-14]

Lindholmen Science Park (2016). *Connecting research, business and education*.  
<http://www.lindholmen.se/verksamheten> [2016-11-14]



# Appendix

## Intervjumall till ElectriCity

Tack för att du deltar i vår studie om kollaborativ innovation! Nedan ges övergripande information om studien.

Lärosäte: Handelshögskolan vid Göteborgs universitet

Författare: Christoffer Stadig och Joel Skoglund

Handledare: Fredrik Lavén

Forskningsfråga: Hur, i praktiken, leds och organiseras kollaborativ innovation?

Målet med studien är att empiriskt belysa och förstå hur ett samarbete mellan akademi, näringsliv och samhällsaktörer organiseras och leds. Detta för att generera utgångspunkter och tankegångar som är viktiga att förstå för att kollaborativ innovation ska generera förutsättningar för nytänkande och innovation.

Intervjun är uppdelad i tre delar:

**Del 1:** Här får du som respondent kortfattat beskriva dig själv och organisationen som du representerar.

**Del 2:** Här får du som respondent beskriva ElectriCity.

**Del 3:** I denna del är vi intresserade av att få reda på mer om hur samarbetet organiseras och leds.

Som respondent har du stor frihet att utforma svaren på ditt eget sätt och om du har ytterligare infallsvinklar som du vill belysa för att besvara den övergripande forskningsfrågan kan dessa självklart lyftas fram löpande under intervjun. Om någon fråga upplevs vara av känslig karaktär tas den självklart bort!

I linje med vedertagna forskningsprinciper tillförsäkras största möjliga konfidentialitet, vilket innebär att samtliga respondenter behandlas anonymt. Gällande nyttjandekravet kommer insamlad empiri endast användas i forskningssyfte och inte något kommersiellt syfte. Om tillåtelse ges av dig som respondenten kommer intervjun att spelas in.

## **Bakgrund**

1. Kan du berätta om organisationen som du företräder?
2. Vad är din roll inom organisationen?

## **Kollaborativ innovation - ElectriCity**

1. Hur skulle du beskriva ElectriCity?
2. Varför har ni som organisation valt att ingå i samarbetet?
3. Vilka förväntningar har ni på samarbetet?
4. Vad har du för roll inom samarbetet och vad arbetar du med just nu?
5. Vilka befogenheter och skyldigheter ingår i din roll?
6. Hur stöds din roll?
7. Vilka fördelar och risker upplever du med samarbetet?
8. Hur skulle du beskriva mervärdet från samarbetet?

## **Ledning och organisering**

1. Hur leds, stöds och organiseras samarbetet?
2. *Hur genereras en tydlig riktning och identitet för samarbetet?*
3. *Hur arbetar ni för att generera och upprätthålla samarbetsprocesserna?*
4. *Hur arbetar ni för att generera och upprätthålla förtroende?*
5. *Hur arbetar ni för att bibehålla kontroll och parallellt undvika tröghet?*
6. *Upplever du det som en utmaning att överföra kunskap från partnerorganisationerna till samarbetet? Om ja; Hur kan ledarskapet påverka denna process?*
7. *Skulle du beskriva dig som en ledare inom samarbetet? Om ja; beskriv ledarrollen.*
8. *Går det att uttyda några centrala ledarskapsroller inom samarbetet?*
9. *Anpassas ledarskapet i förhållande till olika samarbetspartners? Om ja; Hur?*
10. *Vilka är de viktigaste och mest utmanande beslut som måste tas?*
11. *Hur tas dessa beslut?*
12. *Kan du ge oss ett exempel på en utmaning inom samarbetet där du eller en annan medlem genererade en lösning?*

## **Avslutning**

1. Har du några frågor eller funderingar?