

Orkestrerarinteraktion inom navteam och möjliggörande av innovativt samskapande i strategiska nätverk

Edith Andresen



Orkestrerarinteraktion inom navteam och möjliggörande av innovativt samskapande i strategiska nätverk

Edith Andresen

Orkestrering av samskapande innovationsprocesser i strategiska nätverk med privata och offentliga aktörer har visat sig vara en komplex och utmanande uppgift, men också avgörande för framgång i sådana värdeskapande processer. Det finns dock begränsat med forskning på området och då särskilt med fokus på orkestrerare: deras roller, förmågor och aktiviteter. I föreliggande studie utvecklar Edith Andresen vid CER ett teoretiskt ramverk för detta genom att integrera resultat från olika forsknings-inriktningar. Ramverket har relevans för praktiskt arbete med organisering och koordinering av samskapande i strategiska nätverk. Forskningsresultaten har tidigare publicerats i den internationella tidskriftsartikeln "Orchestrator's interaction in hub-teams facilitating innovation network co-creation" (Andresen, 2021).

Inledning

Samskapande innovation i strategiska nätverk inkluderar en rad dilemman kopplade till utveckling av relationer och interaktion. För att effektivisera sådana processer engageras ofta företag eller organisationer i rollen som orkestrerande nav då det har visat sig vara viktigt för framgång, men även utmanande och svårt att genomföra. Få studier är publicerade om orkestrerares roller och förmågor i strategiska nätverk med både privata och offentliga aktörer. En utmaning som noterats i samband med att engagera ett orkestrerande nav är att studier har visat att dessa ofta utvecklar en egen agenda som inte överensstämmer med det samskapande nätverkets agenda, vilket kan leda till förvirring och konflikt. Då stora resurser avsätts till samskapande innovation är det viktigt att studera faktorer som kan öka effektiviteten i dessa.

Syfte och tillvägagångssätt

Studiens syfte var att identifiera och utveckla ett teoretiskt ramverk som kan klargöra de olika innovationsfaciliterande rollerna inom ett navteam, vilken interaktion som äger rum och vilka förmågor som kopplas till dessa samt vilka aktiviteter som genomförs. Syftet var även att därigenom utveckla begreppet orkestrerande navteam.

Studien har två olika delar där den ena är kopplad till utveckling av ett teoretiskt ramverk och den andra till att illustrera ramverkets relevans. Inledningsvis extraherades, kombinerades och kategoriserades teori från tre kompletterande men delvis motstridiga forskningsfält: a) innovation och innovationsledning, b) strategiska nätverk med ett centralt styrande nav, och c) nätverk i vilka företagen ömsesidigt påverkar varandra utan närvaro av ett utpekat nav. Angreppssättet var att forskaren

valde relevanta begrepp och modeller från de olika fälten.¹ I nästa steg illustrerades och diskuterades det skapade teoretiska ramverket genom en fallstudie av ett strategiskt nätverk som samarbetade inom ett EU Botnia Atlantica projekt med fokus på samskapande av en gemensam strategi för transporter inom de norra delarna av Finland, Sverige och Norge. I denna kortrapport fokuseras dock utvecklingen av det teoretiska ramverket. Då detta är en begränsad studie som enbart omfattar ett fall är det viktigt att ha i åtanke att ramverket behöver testas mot ett antal liknande innovationsprocesser.

Perspektiv på nätverksledning och innovationsorkestrering

Nätverksledare och orkestrerare av innovation har liknande utgångspunkter då båda positionerna handlar om att hantera resurser och utöva påverkan inom ett nätverk av utvalda och samarbetande företag/organisationer som representerar ett specifikt värdesystem. Medan nätverksledning forskningsmässigt beskrivs som allt ifrån medlemmars ömsesidiga påverkan på varandra, till att ett eller flera företag i nätverket, alternativt ett särskilt tillsatt nätverksnav, mer eller mindre styr de övriga², har den innovationsorkestrerande rollen ofta kategoriserats. Detta har skett utifrån att nätverksmedlemmar antar olika orkestrerande roller under en innovationsprocess, men också utifrån att det finns personer som har en specifik navrelaterad orkestreringsuppgift, benämnd sponsor, spelare eller facilitator.³ Rollen som faciliterande innovationsorkestrerare beskrivs även med begrepp som mäklare eller navföretag.⁴ Uppgiften handlar om att skapa förutsättningar för utveckling av affärer (innovation) och affärsrelationer genom att koordinera aktiviteter.⁵ Orkestrering av innovation inom strategiska nätverk bestående av företag och organisationer från privat respektive offentlig sektor är dock en komplex och svår uppgift då aktiviteterna behöver anpassas till de olika medlemmarnas behov, affärslogiker, mål, kulturer, sektorer och teknologier.⁶

Faciliterande orkestrerarroller och rollrelaterade förmågor

Utifrån sammanställningen av tidigare forskning identifierades tre faciliterande navroller, var och en kopplad till olika förmågor. Dessa var "Arkitekt", "Ledare" och "Sambandsansvarig".⁷

¹ Shepherd och Suddaby (2017).

² Möller och Halinen (2017).

³ Hurmelinna-Laukkanen och Nätti (2018).

⁴ Jarillo (1988).

⁵ Perks et al. (2017).

⁶ Aarikka-Stenroos et al. (2017).

⁷ Hurmelinna-Laukkanen och Nätti (2018).

Arkitekten – ofta en offentlig aktör – initierar samarbeten kring innovation och kompetens. Rollen kräver förmåga att initiera, facilitera och utveckla relationer mellan olika företag/personer, påverka intressenter, kartlägga deras kompetenser, starta samskapande processer samt koordinera och integrera de deltagandes resurser.

Rollen som Ledare liknar Arkitekten i det att den kräver skicklighet vad gäller initiering och ledning av strategiska nätverk, liksom förmåga att påverka intressenter, kartlägga deras resurser och kompetenser, starta och driva samskapande processer samt koordinera och integrera resurser. Utöver detta krävs organisations- och kommunikationsförmåga, kunskaper om utnyttjande av resurser, kunskapshantering, beslutsförmåga, beslutsförmåga, förmåga att visualisera nyckelfaktorer samt förmåga att balansera och klargöra aktiviteter.⁸

Rollen som Sambandsansvarig handlar om att agera i och mellan nätverk och samtidigt skapa en arena där deltagare kan utväxla kunskaper, lära av varandra, dela resurser och samskapa.⁹ Fokus är på att integrera, koordinera och facilitera. Av betydelse är allt ifrån förmåga att processa kunskaper, kommunicera och samskapa till att skapa stabilitet men också dynamik i nätverksarbetet.¹⁰

Tre typer av generella förmågor har identifierats: a) *implementera*, d.v.s. förmåga att genomföra rollspecifika aktiviteter på ett framgångsrikt sätt, b) *rollbyte*, d.v.s. förmåga att röra sig mellan olika orkestrerarroller och c) *rollutvidgning*, d.v.s. förmågan att anpassa, utveckla, förändra eller skaffa nya kompetenser som i sin tur utvidgar rollbasen. Detta kräver även förmåga att övertala, ompositionera och att kunna dela på ledarskapet.¹¹

Orkestrerarroller och rollrelaterade aktiviteter

Genom att integrera och kombinera teori kring innovationsrelaterade orkestreraraktiviteter med nätverks- och innovationsledningsaktiviteter kunde fem aktivitetskategorier identifieras (se tabell 1), vilka sedan kopplades till de tre beskrivna orkestrerarrollerna.

Arkitektens aktiviteter handlar om att *resurssätta*, d.v.s. identifiera och involvera aktörer och deras resurser samt söka resurser (även projektmedel) som gör det möjligt att genomföra aktiviteter som genererar resurser för gemensamt samskapande.¹² Arkitekten initierar ofta *visioner, mål, meningsfullhet och legitimitet* för samskapandet.

⁸ Kazadi et al. (2016); Klerkx och Aarts (2013); Levén et al. (2014); Perks et al. (2017).

⁹ Andresen (2011); Hurmelinna-Laukkanen och Nätti (2018).

¹⁰ Klerkx och Aarts (2013).

¹¹ Hurmelinna-Laukkanen och Nätti (2018).

¹² Levén et al. (2014).

Det innebär att samla deltagare kring en gemensam vision, möjliggöra integrering av egna mål med andras och forma gemensamma, innovativa mål för samarbetet samt att skapa legitimitet för processen och dess deltagare.¹³ Arkitektrelaterade aktiviteter handlar även om att *mobilisera nätverksaktörer* och *motivera* deltagarna till att se möjligheter med samskapandet, men också om att koordinera initiala samarbets- och samskapande aktiviteter i syfte att *uppnå effektivitet*.

Tabell 1: Integrerade forskningsinriktningar och aktivitetskategorier

Integrerade forskningsinriktningar	Föreliggande studie	Aktivitetskategorier
Navteam, orkestrering, innovativt samskapande i omfattande strategiska nätverk	Integrerade aktivitetskategorier (anpassade från de tre forskningsinriktningarna och kompletterade med relevant forskning)	<ul style="list-style-type: none"> • Resurssättning (identifiera aktörer, deras resurser och finansieringsmöjligheter) • Skapa visioner, mål, meningsfullhet och legitimitet • Mobilisering och motivering • Effektivitetssökande koordinering av resurser och genomförande av aktiviteter som främjar stabilitet • "Efficiency seeking" (kontroll, information och organisation av utbytesaktiviteter, nätverksunderhåll och aktiviteter som förbereder för nästa steg i processen)

Ledareaktiviteterna involverar *mobilisering/motivering* och *legitimering* kopplat till ledarens auktoritet (som projektledare). Sådana aktiviteter genomförs under hela den samskapande processen för att skapa förutsättningar för interaktion inom nätverket och synliggöra det gemensamma värdeskapandet internt och externt. Mobilisering kan handla om att tillhandahålla en gemensam arena för dialog kring värdeskapande och utveckling av strategier för att uppnå måluppfyllelse.¹⁴ Ledaraktiviteter handlar också om *sökande efter att uppnå effektivitet* i meningen att skapa stabilitet i nätverket genom att koppla samman nyckelaktörer, skapa förutsättningar för interaktion, uppmuntra utveckling av relationer och stärka nätverkets trovärdighet.¹⁵ I detta inkluderas även hantering av olika förväntningar, skapande av en gemensam förståelse, kontinuerligt förbereda samtliga för nästa steg i processen, hantera rollkonflikter och skapa förutsättningar för innovation.¹⁶ Detta genom att koordinera de

¹³ Aarikka-Stenroos et al. (2017); Gebert-Persson et al. (2011); Möller och Halinen (2017); Perks et al. (2017).

¹⁴ Möller och Halinen (2017).

¹⁵ Dahnaraj och Parkhe (2006).

¹⁶ Aarikka-Stenroos et al. (2017); Levén et al. (2014); Perks et al. (2017); Tidström (2014).

samskapande processerna på ett sätt som motverkar opportunism, men samtidigt gynnar utveckling av engagemang och värdeskapandet samt säkerställer en rättvis fördelning av medel.¹⁷ Effektivitetsrelaterade aktiviteter handlar även om att skapa förutsättningar för deltagarna att utveckla nya lösningar i dialog med andra.¹⁸ Ledarrelaterade aktiviteter kan även kopplas till *efficiency*, i mening av att ha kontroll, följa upp, förmedla och tillrättalägga information, delegera uppgifter samt organisera aktiviteter som kan generera utveckling av engagemang.¹⁹

Sambandsrelaterade aktiviteter handlar om *resurssättning* genom att identifiera ytterligare aktörer samt koppla dem och deras nyckelresurser till den värdeskapande processen. Sambandsansvarigas *visioner, meningsskapande och målsättande* aktiviteter liknar Ledares, men den Sambandsansvariges aktiviteter är mer processorienterade och handlar om att kontinuerligt visualisera hur de olika aktörernas intressen kan länkas till det gemensamma arbetet.²⁰ Sambandsansvarigas *effektivitetssökande* aktiviteter involverar att säkerställa kunskapsmobilitet i nätverket, vilket skiljer sig från ledarrollen genom att aktiviteterna mer handlar om att agera mellan nätverkets aktörer och mellan dessa och andra nätverk. Fokus är att stödja processen, inte att följa upp den.²¹ De som agerar i sambandsrollen identifierar och genomför aktiviteter som skapar förutsättningar för ömsesidigt lärande genom kunskapsutbyten, samarbete kring resurser och innovation. Kopplat till rollen är också *efficiencysökande* med fokus på att sköta nätverket genom koordinering av interaktion och att hantera aktörer som går in och ut ur den värdeskapande processen samtidigt som nya aktörer senare ansluter till processen.²² Denna kategori av aktiviteter genomförs för att konsolidera värdeskapandet, skapa förutsättningar för utveckling av tillit, engagemang och deltagares anpassning till målen för samarbetet.²³

Konklusioner samt praktisk och forskningsmässig relevans

Enligt figur 1 är det viktigt att beakta att de tre orkestrerande navrollerna i det utvecklade ramverket är delvis överlappande, men länkade till olika positioner, förmågor och aktiviteter relevanta vid olika tidpunkter. Exempelvis har Arkitekten en mer initierande designerroll och är ofta aktiv innan det gemensamma värdeskapande tar vid, medan Ledarrollen liknar projektledarens bestyckad med auktoritet att bestämma aktiviteter, budget, teamuppsättning och strukturer samt uppgiften att följa

¹⁷ Levén et al. (2014).

¹⁸ Möller och Halinen (2017); Levén et al. (2014).

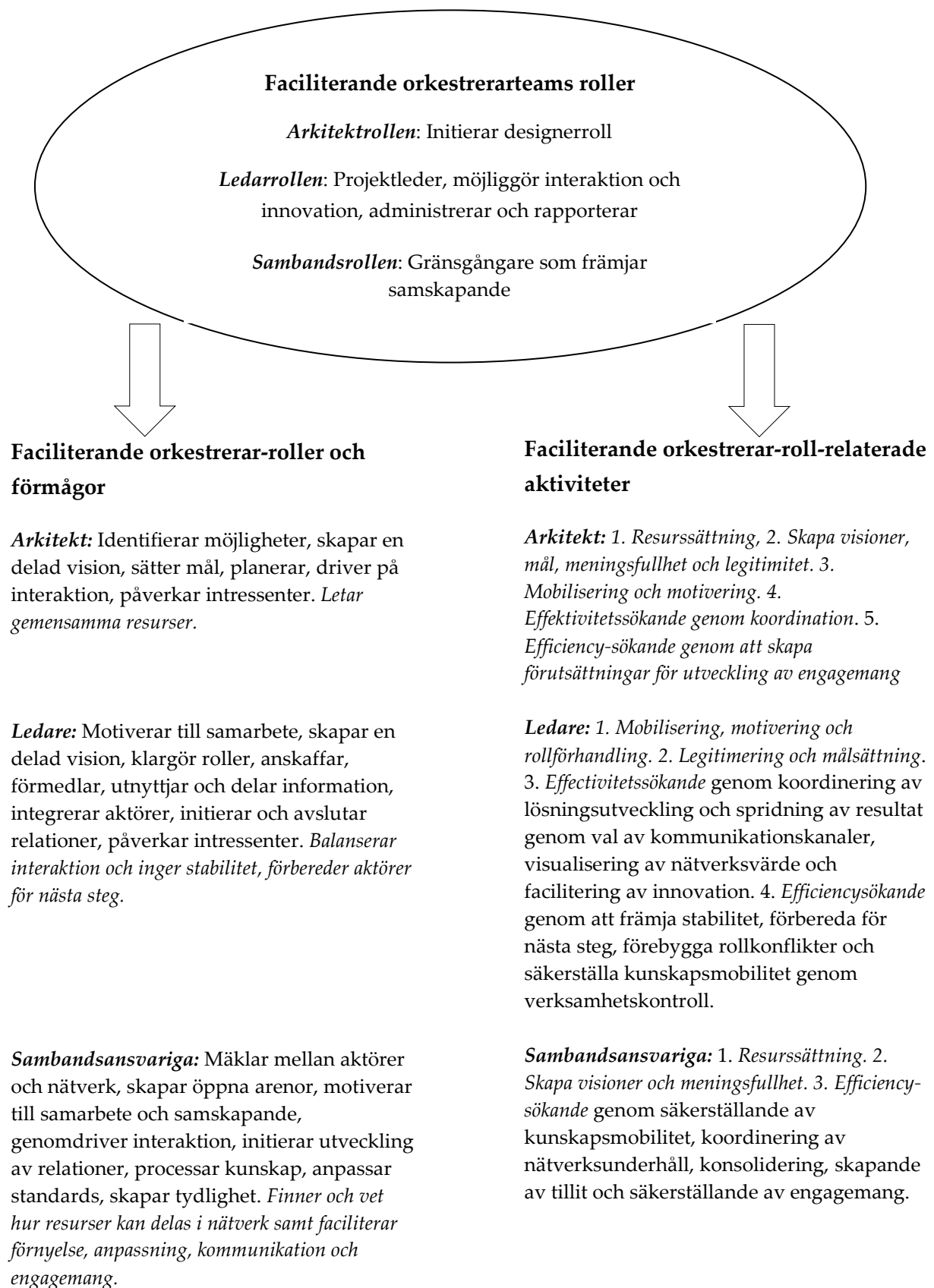
¹⁹ Andresen et al. (2012).

²⁰ Aarikka-Stenroos et al. (2017).

²¹ Hurmelinna-Laukkanen och Nätti (2018).

²² Andresen et al. (2012).

²³ Perks et al. (2017).



Figur 1: Faciliterande orkestrerarteams roller.

upp och rapportera. Den Sambandsansvarige agerar som en "gränsgångare" och leder den samskapande processen genom dess aktiviteter. Aktivitetskategorierna bekräftades av fallstudien.

En annan konklusion är att det kan behövas en mix av roller och förmågor för att facilitera samskapande och innovation i komplexa nätverk med aktörer från privat och offentlig sektor. Studien visar också att i de fall där medlemmar i ett orkestrerande nav har förmågan att byta roller kan det uppstå konflikter inom teamet, men att dessa kan inspirera nätverksaktörerna till fortsatt samarbete. För att rollbyten inom navet ska ge positiv effekt är det viktigt att det finns tillitsfulla relationer mellan deltagarna och att dessa byten inte handlar om behov av större kontroll. Rollutvidgningsförmågan är central då den ger möjlighet till lärande, kompetensutveckling och anpassning, vilket kan underlätta den tids- och energikrävande samskapandeprocessen.

Slutdiskussion

Studiens främsta bidrag är utvecklingen av det teoretiska ramverket. Begreppet orkestrerande navteam klargör den mångfald av förmågor och aktiviteter som behövs för samskapande i komplexa nätverk. Innovationsorkestrerande förmågor har diskuterats i tidigare studier, men inte utifrån ett navperspektiv kopplat till privat/offentligt strategiskt samskapande nätverkssamarbete. Ett annat bidrag är synliggörandet av komplexiteten i orkestrering av strategiska samskapande innovationsprocesser och det krävs ett team av personer i olika roller med kopplade kompetenser.

Ramverket kan användas praktiskt i organiseringen av samskapande innovationsprocesser då det klargör vilka roller som kan ingå i ett nav, kompetenser av betydelse för dessa, liksom vilka aktiviteter som kan genomföras vid olika tidpunkter. Ramverket kan således inverka positivt på utfallet av sådana processer. Då studiens resultat gäller samskapande samarbeten mellan privata och offentliga aktörer kan resultatet även underlätta arbetet inom EU-projekt som ofta kräver denna typ av samarbete.

Referenser

- Aarikka-Stenroos, L., Jaakkola, E., Harrison, D. och MäkitaloKeinonen, T. (2017), "How to manage innovation processes in extensive networks: a longitudinal study". *Industrial Marketing Management*, Vol. 67, s. 88-105.
- Andresen, E. (2011), "Dressed for Success – Designing and Managing Regional Strategic Networks". Doktorsavhandling Nr. 105, Avdelningen för samhällsvetenskap, Mittuniversitetet, Sundsvall.
- Andresen, E. (2021), "Orchestrator's interaction in hub-teams facilitating innovation network co-creation". *Journal of Business & Industrial Marketing*, Vol. 36, Nr. 9, s. 1706-1718.
- Andresen, E., Lundberg, H. och Roxenhall, T. (2012), "Designing for commitment in regional strategy networks". *Management Research Review*, Vol. 35, Nr. 6, s. 531-552.
- Dahnaraj, C. och Parkhe, A. (2006), "Orchestrating innovation networks". *Academy of Management Review*, Vol. 31, Nr. 3, s. 659-669.
- Gebert-Persson, S., Lundberg, H. och Andresen, E. (2011), "Interpartner legitimacy in regional strategic networks". *Industrial Marketing Management*, Vol. 40, Nr. 6, s. 1024-1031.
- Hurmelinna-Laukkanen, P. och Nätti, S. (2018), "Orchestrator types, roles and capabilities – a framework for innovation networks". *Industrial Marketing Management*, Vol. 74, s. 65-78.
- Jarillo, J.C. (1988), "On strategic networks", *Strategic Management Journal*, Vol. 9, Nr. 1, s. 31-41.
- Kazadi, K., Lievens, A. och Mahr, D. (2016), "Stakeholder cocreation during the innovation process: identifying capabilities for knowledge creation among multiple stakeholders". *Journal of Business Research*, Vol. 69, Nr. 2, s. 525-540.
- Klerkx, K. och Aarts, N. (2013), "The interaction of multiple champions in orchestrating innovation networks: conflicts and complementarities". *Technovation*, Vol. 33, Nr. 6/7, s. 193-210.
- Levén, P., Holmström, J. och Mathiassen, L. (2014), "Managing research and innovation networks: evidence from a government sponsored cross-industry program". *Research Policy*, Vol. 43, Nr. 1, s. 156-168.
- Möller, K. och Halinen, A. (2017), "Managing business and innovation networks – from strategic nets to business fields and ecosystems". *Industrial Marketing Management*, Vol. 67, s. 5-22.
- Perks, H., Kowalkowski, C., Witell, L. och Gustafsson, A. (2017), "Network orchestration for value platform development". *Industrial Marketing Management*, Vol. 67, s. 106-121.
- Shepherd, D.A. och Suddaby, R. (2017), "Theory-building: a review and integration". *Journal of Management*, Vol. 43, Nr. 1, s. 59-86.
- Tidström, A. (2014), "Managing tensions in coopetition". *Industrial Marketing Management*, Vol. 43, Nr. 2, s. 261-271.