

# MGMT

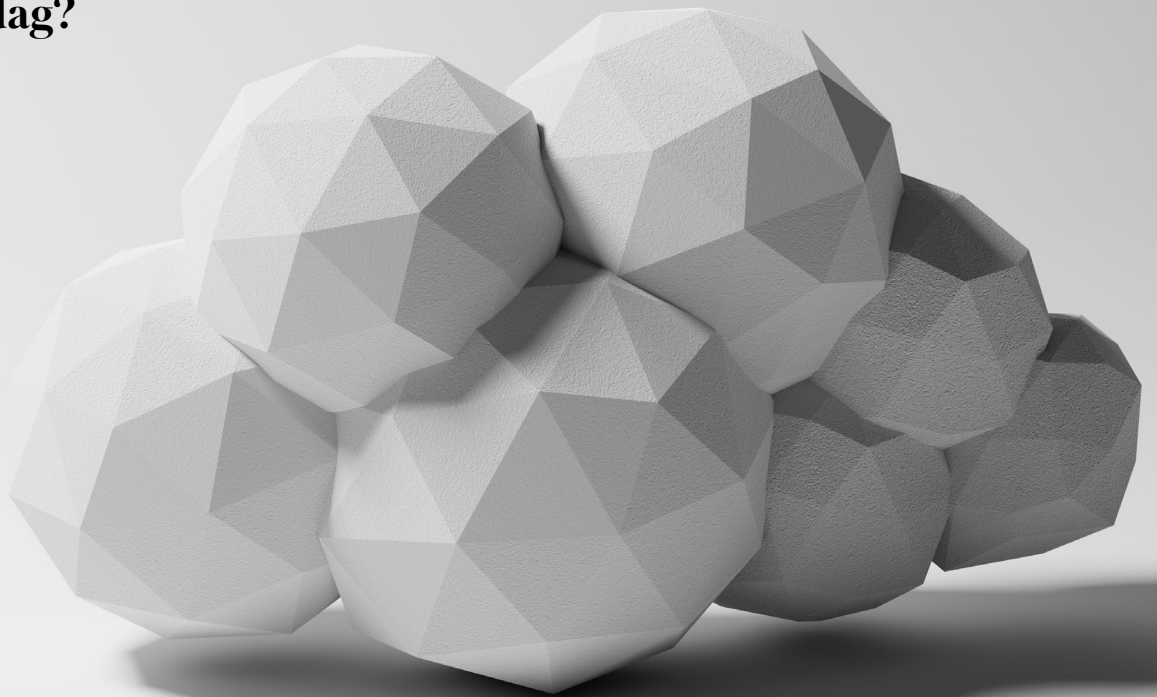
of Innovation and Technology

---

Nr. 3 oktober 2021

## Den förväntade framtidens illusion

— Vad händer när framtiden låses  
in redan idag?



---

# Den förväntade framtidens illusion

— Vad händer när framtiden låses in redan idag?

—  
Av Marie Bemler

Vad gör egentligen framtiden med organisationer och teknisk utveckling. Kan det vara så att medan vi fokuserar på att slå oss fria från historien och göra oss redo för framtiden låser vi in oss i en ny typ av stigberoende, på en väg upptrampad utifrån framtidsvisioner och drömmar dock kraftigt normerande från tidigare investeringar, kunskap och infrastruktur?

Sedan åttiotalet har forskning visat att historien spelar roll. "History matters". Det påverkar investeringar, hur organisationer styrs, vilken kunskap vi tar till oss, till och med vart vi bor och hur långt ifrån våra arbeten vi är villiga att bosätta oss. Alla som någon gång har försökt genomdriva ett större förändringsprojekt har antagligen känt history matters lika mycket som försökt parera det. Inom olika fält har olika förklaringsmodeller använts för att förstå och förklara varför. Varför är det inte bara den mest rationella lösning utifrån ekonomiska incitament som vinner? Institutionalism fokuserar på det mänskliga beteendet och vår önskan om trovärdighet och hur den byggs upp genom att bli mer och mer lika varandra. I "Path Dependence", eller stigberoende på svenska, visas det både matematiskt och historiskt hur olika tekniska lösningar tenderar att konvergera mot en lösning. Bokstävernans placering på vårt keyboard, VHS-formatets dominans när film hemma blev möjligt är klassiska exempel som används för att visa på en rationalitet snarare i vana och tidigare fattade beslut än i teknisk suveränitet. Intuitivt är detta ganska lätt att ta till sig, det är ofta bara att titta på färg och snitt på sina egna skjortor eller datorn man utför sitt arbete på. Vanans, kunskapen och tidigare investeringars makt. Vad som intresserar mig i min forskning är vad som händer när det finns väldigt starka framtidsvisioner och bilder av hur teknik kan förändra framtiden, hur påverkar dessa bilder våra organisationer och hur de påverkar tekniken. När vi gör ekonomiska investeringar gör vi det med förväntningar på framtiden, "Future matters". Men vad gör detta egentligen med våra organisationer och vår förmåga att ta fram tekniskt avancerade produkter för att lösa framtidens utmaningar?

## Fordonen som framtidsdröm

När ny teknik tågar in på marknaden, exempelvis det självkörande fordonet, uppstår det inte i ett vakuum utan den är med och konkurrerar om uppmärksamhet och investeringar också inom etablerade organisationer. En organisation som är optimerad för en produkt som är delvis annorlunda. Visionen om självkörande fordon, en gammal dröm, vanligt förekom-

mande inom science fiction under många årtionden men där förväntningarna på genomförbarheten åter har ökat utifrån de tekniska framsteg som gjorts inom sensorteknik, AI och beräkningskapacitet. Den är intressant ur flera synpunkter, dels för att den har ett stort symbolvärde. Fordonsindustrin är en symbol både för högteknologi och klassisk industri. Fordonet är en symbol för drömmen om frihet och jämlikhet. Den är också en produkt som du inte kan köpa och använda som du vill, den är kraftigt reglerad. Var du får köra den, hur du får köra den, vem som får köra den och dessa regler är inte bara nationella

**“När vi gör ekonomiska investeringar gör vi det med förväntningar på framtiden, ”Future matters”. Men vad gör detta egentligen med våra organisationer och vår förmåga att ta fram tekniskt avancerade produkter för att lösa framtidens utmaningar?”**

utan internationella. Det är med andra ord ett bra exempel på en produkt omgärdad av visioner, bilder, drömmar, historia och framtid. Visioner som behöver delas. En enskild organisation kan inte själva ändra bilden av vad ett fordon är utan den måste också passa in i övrig infrastruktur, för att utföra sitt huvudarbete att ta sig från A till B. Den är stigberoende både bildligt och fysiskt. Det är kanske inte så märkligt att framtidsbilderna blir så lika? Men fordonsindustrin blir också ett bra exempel på en organisation där gamla och nya teknikutmaningar behöver mötas. Vad händer i en organisation som drar stor nytta av att vara traditionell samtidigt som delar av organisationen underifrån delar nya visioner med omvärlden där löftet om ny teknik bär på förväntan att förändra både branschen och samhället?

# ”När investeringarna sedan är gjorda, finns förväntningar på att få det som har utlovats, som lovades i ett väldigt tidigt skede med lite kunskap.”

## Stigskapande i existerande organisationer

Resultat i en nyligen avslutad studie bestående av djupintervjuer hos en utvecklingsavdelning för självkörande fordon utforskar hur förväntningar på framtiden påverkar nutiden närmre. Den första delen av studien har fokuserat på hur området växt fram inom företaget det senaste decenniet och hur det kommer sig att denna avdelning finns till. Precis som tidigare teori om stigskapande visar den hur drivande krafter inom företaget, experter inom angränsande områden, plockar upp den nya kunskapen och driver en ökad kunskap och större satsningar inom det nya teknikområdet. Krafterna inom företaget försöker visa på nyttan med den nya tekniken för att skapa utrymme för företaget att ta sig an denna nya teknik med tron på att om tekniken blir allmänt rådande måste kunskapen finnas inom företaget för att fortsätta vara konkurrenskraftiga. Detta lyfts ofta fram som tecken på en väl fungerande innovativ verksamhet. Men finns det också andra mekanismer? För ett nytt område ska få utrymme inom en organisation behöver det resurser, resurser som således inte går till en annan del. Förväntad nytta med den nya tekniken behöver visas, om det inte finns någon, finns det ingen anledning att satsa resurser på den. Därför byggs en stark vision med förväntningarna på den nya tekniken som ännu inte existerar. Förväntningar som måste materialiseras genom personliga förtroende, omvärldens förväntningar och konkreta visioner eftersom det inte går att presentera reella resultat förrän investeringarna redan är gjorda. När investeringarna sedan är gjorda, finns förväntningar på att få det som har utlovats, som lovades i ett väldigt tidigt skede med lite kunskap. Det här är inte annorlunda än hur de flesta beslutsmöten fungerar, vad som blir speciellt vid teknikskiften och okänd teknik är att visionerna och strategierna för att nå resultat inom den nya tekniken inte bara möjliggör den, de skapar också tröghet och riskerar inläsning. Stigarna mot framtiden behöver bli starka för att bygga förtroende att bryta mot traditioner och historia. Rent praktiskt leder det till att stor vikt läggs vid ”uppvisningar”; demonstrationer som ser avancerade ut men där en stor del av resurserna behöver gå åt till att skapa yta och lösa kända men tidsödande problem i stället för mindre spektakulära men kräver ny teknik som ännu inte är färdig för att faktiskt skapa en säljbar produkt som fungerar utan handpåläggning. Den nya tekniken och organisationens mål blir fokuserade på att uppfylla de mål som skapades när tekniken var

som mest okänd eftersom det var vad ”uppvisningarna” sålde in och den stora utmaningen blir att balansera mellan den visionen vad man lär om tekniken när tid finns att faktiskt utveckla den utan att förlora fart och trovärdighet.

## Behandla framtiden på samma sätt som historien

Idag är en tid när framtiden är ständigt gör sig påmind. Planerna för nästa produkt är ständigt närvarande. Det gör det lätt att glömma att framtiden alltid är okänd. Som Nostradamus själv sa, visa mig framtiden och jag kan säga om mina förutsägelser stämmer eller inte. Organisationer måste därför lära sig att förhålla sig inte bara till den konformitet som historien skapar men också ha i åtanke att framtiden har liknande påverkan. Det är lätt att måla in sig själv i ett hörn mellan historia och framtid vilket gör nutiden till en tid av enkelt exekverande av tydliga

## ” Vi planerar ständigt för vår nästa produkt. Det gör det lätt att glömma att framtiden alltid är okänd.”

planer i stället för tydliga avvägningar om gårdagens information och gårdagens framtidsvision fortfarande är den optimala vägen. Detta gäller alla delar av ett företag som är inbegripna i framtiden, framför allt vid arbete med processer och teknik som tar lång tid att förändra. Byggs kunskap inom en vis teknik idag kommer det att vara den föredragna lösningen under många år framöver på många problem. Strategi görs både av alla som fattar beslut, på möten där pengar allokeras och på inköparens bord när den ena eller den andra leverantören väljs och inte minst hos ingenjören där tekniken utvecklas och implementeras.

Framtiden är alltid öppen, den kan gå i flera riktningar. Det finns flera tekniker för att synliggöra det i nutiden och träna organisationen i att inte läsa ni sig, scenarier är en sådan lösning. Men oavsett teknik, kanske genom att komma ihåg, att vi faktiskt väljer att vandra den stigen vi gör, det är inte en naturlag, bara ett beslut.



### MARIE BEMLER

marie.bemler@phdstudent.hhs.se

Marie arbetar på Scania och är industri-doktorand på House of Innovation på Handelshögskolan i Stockholm. Hennes forskning handlar om hur förväntningar på framtidens teknik påverkar organisationer, teknikutvecklingen och samhället i stort.