

MGMT

of Innovation and Technology

Nr. 1 Juni 2024

Nya tekniker

— Hur åstadkommer man
förändring och samtidigt blir
förändringsbenägen?



Nya tekniker

– Hur åstadkommer man förändring och samtidigt blir förändringsbenägen?

Av Marie Bemler

I ett samhälle fyllt av tekniska trender är det viktigt att förstå visioners påverkan på organisationen både för dig som visionär, och för dig som skeptiker. Tekniska trender som lovar lösningen på många av våra komplexa och mångskiftade problem blir lätt bärare av våra visioner. Under digitaliseringen har den nya tekniken exempelvis lovat att förändra både vårt sätt att arbeta och våra kunders vardag. I min forskning har jag tittat på visionen för självkörande fordon som lovar både att förändra vårt resande, våra städer, vad vi förolyckas av och våra sociala strukturer. För tillfället hör du troligtvis liknande berättelser om AI och LMM (Large Language Models). Hur denna nya teknik kommer att ändra hur vi arbetar, våra processer, våra företagsmodeller eller hur vi producerar.

Stigberoende beskriver hur historiska beslut och investeringar påverkar våra nuvarande beslut. I framgångsrika organisationer har stigberoende visat sig vara väldigt svårt att bryta. Så länge allt fungerar och fortsätter att ge avkastning är det svårt att byta inriktning utan någon specifik anledning. Endast med hjälp av en chock utifrån eller genom intraprenörer som starkt driver förändring inifrån är det möjligt att bryta sig loss. Enligt narrativet om digitalisering skapar den nya tekniken en murbräcka i vår vardag och möjliggör förändring. Min forskning fokuserar på intraprenörer som skapar nya stigar genom att skapa visioner om framtiden i form av fysiska demonstratorer. De byggde en lösning som visade att framtiden var inom räckhåll baserat på företagets existerande produkt.

Vikten av demonstratorer för strategisk förändring

Utmaningen kom eftersom detta behövde göras väldigt tidigt, när tekniken bara är ett löfte och ännu inte en etablerad teknik där kunskapen var hög. Då är det lätt att de nya etablerade stigarna visserligen tar en ny riktning, men inte en som är gynnsam för organisationen. Den löftesrika nya tekniken som ännu ej har möjlighet att leverera, har redan skapat roller, strukturer, processer, investeringar och kunskap som leder till nya stigar som är svåra att förändra. När en demonstrator används strategiskt visas inte bara en framtida produkt som går att sälja eller använda upp. Den visar också en strategisk plan på vad produkten ska användas till och hur organisationen behöver förändras för att leverera den. Demonstratorn kanske visar upp hur organisationens nya kunder kan se ut, eller hur den kommande produkten ska säljas och utvecklas? Frågor som går långt bortom den teknik demonstratorn egentligen är utvecklad kring. Varje teknisk demonstrator som byggs skapar också förmåga i organisationen. Denna artefakt kan visas för

andra strategiskapare inom organisationen, kunder, leverantörer, lagstiftare eller andra berörda och sprida både visionen och strategin brett. Frågan är bara om den förmågan som skapas är i linje med den nuvarande framtiden eller den gamla? Strategin som skapas låser också framtidsdrömmarna till en fysisk verklighet. Vad händer då när framtiden ändras igen?

Framtiden är nämligen en lurig tidshorisont. Individier som arbetar med innovation på en Forskning och Utveckling (FoU) jobbar exempelvis alltid i framtiden. Vad som egentligen är nutid är ett flytande begrepp. Nutiden flyter mellan det som är tillgängligt för organisationens kunder, det som FoU arbetar med i vardagen samt den tekniska utveckling som pågår utanför ditt företag. För när du gör någonting till din vardag cementerar du den versionen av framtiden i din innovation. Jag brukar tänka på det som att varje gång du startar ett projekt är det lite som när du som barn skickade i väg din födelsedagsönskelista till din mormor. I samma stund som du klistrade igen ditt kuvert med dina noggrant övervägda önskingar och din mormor började jobba med att leverera mot den önskelistan, har du förflyttat din framtida födelsedag till ett ingenmansland mellan nutid och framtid. Du kan inte längre ändra vad du önskar dig utan att det får konsekvenser. Även om det kanske är så att du skickade i väg din önskelista flera månader i förväg. Lever du precis som barn i en föränderlig tid med begränsad information om utbudet eftersom det ständigt förändras, är det svårt att inte ha missat något på den där önskelistan.

Att förstå hur dessa aspekter av tid påverkar dig och vad av framtiden som du gjort till din nutid är en viktig del för att förstå vad du behöver hålla fast i, vad du behöver förändra och när du behöver fortsätta på inslagen väg. Att välja väg och arbeta utifrån det perspektivet är det enda sättet att möjliggöra

“I stället hänger framgång till stor del på en uthärdlig förändringsförmåga. Att inte bara ta till sig en förändring utan också lära sig att förändras och bli riktigt duktig på det.”

den, men vid varje beslut riskerar du att missa möjligheter som den parallella utvecklingen runt omkring dig åstadkommer. Det kan låta abstrakt men det får en praktisk verklighet för alla visionärer, strateger och utvecklare i en disruptiv bransch. Därför handlar det om att inte bli stigberoende på din väg, varken av dåtiden eller av framtidens visioner som du behöver för att bryta dig loss från de vanor du har.

En uthärdlig förändringsförmåga

I min forskning om självkörande fordon användes demonstratorn för att visa att självkörande var möjligt tidigt. I en stigberoende organisation krävdes tydlighet för att visa att tekniken var möjlig och väcka intresse. Därför blev det viktigt att demonstrera att det var körbart, kändes och såg trovärdigt ut. För att uppnå detta blev vissa tekniker inom organisationen premierade. Det som gick att ta på och det som slog med häpnad. Den framtid som var tillgänglig just då fick företrädare framför en med eventuellt mer långsiktig vinst. Tekniken fick en dubbel roll. Etablerad i organisationen både som en strategisk satsning för framtiden och som bärare av strategin i sig. Både som stigbrytare och stigskapare. Redan vid startskottet var utveckling påverkad av de val som redan gjorts. Val som inte baserade utifrån marknadsanalyser utan utifrån strategisk förmåga att fungera som murbräcka. Optimerad för teknikens mognadsgrad vid tidpunkten för demonstration snarare än när produkten når marknaden. När tekniken sedan utvecklades och andra genomgripande förändringar blev nödvändiga i organisationen baserat på marknadsanalyser och tekniska förändringar uppstod samma situation igen, stigberoendet behövde åter igen brytas. Denna gång, kom de inte från historiskt stigberoende utan på stigberoende baserat på gjorda baserade på framtiden via de visioner som varit närvarande i nutiden.

När framtidslöftena om teknik omsätts till nutida förmågor skapas begränsningar. Genom att inte fokusera på vad i organisationen som behövde förändras utan endast anpassa sig till vald teknik blir det återigen besvärligt när den instabila tekniken förändrades. I en föränderlig tid kan en organisation inte vänta på att tekniken ska stabiliseras innan förändringar genomförs, den kan inte heller låsa fast tekniken genom att bara förändras en gång. I stället hänger framgång till stor del

på en uthärdlig förändringsförmåga. Att inte bara ta till sig en förändring utan också lära sig att förändras och bli riktigt duktig på det. Det må se långsamt ut i början, men när du är inne i cykel sex eller sju av omdanande förändring inser du att din styrka inte är någon av de enskilda teknikerna, utan förmågan att ta till dig dem, prova dem, avfärda eller gå vidare med dem på ett sätt som gynnar din organisation.

Tre tips för chefer, förändringsledare och visionärer:

- 1.** I en föränderlig värld är det viktigt att skapa visioner för att åstadkomma förändring och riktning i en organisation. Gruppens varför blir viktigare än någonsin. Men det är också viktigt att komma ihåg att dessa visioner är skapade vid en specifik tidpunkt och kanske inte giltiga längre fram.
- 2.** Underskatta inte behovet av organisationens förmåga att förändras. Organisatoriska förändringsförmågor är lika viktiga som tekniskt kunnande. Att skapa en organisation där förändring är möjlig är viktig för att våga satsa framåt, dra i handbromsen eller ändra riktning mer än en gång. Både om du tror på en ny teknik eller är skeptisk, kommer du att påverka teknikens utformning i din organisation. Chansen att välja rätt från början är låg när osäkerheten är stor, men utan att börja prova, går det ej att bygga kunskap i organisationen för att fatta beslut framåt, oavsett om beslutet är att avfärda eller omfamna.
- 3.** Lär dig se strategi utanför era strategiska dokument och förstå var och hur strategiskt arbete utförs i din organisation. En strategisk demonstrator har sina styrkor och svagheter, precis som ett dokument. Det är viktigt att minnas varför de konstrueras och vilka konsekvenser det för med sig. Men rätt använda, blir både demonstratorer och andra strategiska artefakter en hel palett på er väg mot framtiden.

REKOMMENDERAD LÄSNING:

> Bemler, M. S. (2023). The Present Future: How anticipations of the future shaped through path creation affect present innovation (Doctoral dissertation). Stockholm School of Economics. ISBN 978-91-7731-255-0.



MARIE BEMLER

marie.bemler@scania.com

Dr. Marie Bemler arbetar på Scania. Hon försvarade sin avhandling *The Present Future* på House of Innovation på Handelshögskolan i Stockholm i Augusti 2023. Hennes forskning fokuserar på strategiska artefakter och hur våra förväntningar på ny teknik påverkar teknikutvecklingen, våra organisationer och samhället i stort.