

MANAGEMENT

Nr 1 Mars 2016

of Innovation and Technology

Innovation är ett uppdrag för alla



Innovation är ett uppdrag för alla

Insikten om att innovation kan skapa lönsamhet i alla delar av ett företags verksamhet gör att ledningen i allt större utsträckning försöker engagera så många av sina anställda som möjligt i att identifiera och realisera nya idéer. En utmaning som följer är att förstå om och i så fall hur arbetsrutiner och styrning kan utvecklas för att göra innovation till ett uppdrag för alla. Detta har gjorts till föremål för studier i två högteknologiska företag och som resulterat i en ny avhandling vid KTH.

Företag är pressade att både leverera kortsiktiga vinster och säkerställa framtida vinster från innovation. Detta medför ett ökat fokus på att förstå vilka arbetssätt som behöver förändras för att bättre stödja anställda att förverkliga både idéer som förbättrar existerande produkter och processer, och de idéer som väsentligt avviker från nuvarande erbjudanden. Tidigare forskning visar att det krävs olika styrning för att stödja anställda som tar initiativ för att realisera idéer som ligger i linje med företagets strategier jämfört med initiativ som avviker från det etablerade. Därför blir det viktigt att förstå vilka styrmedel och vilka rutiner som behöver utvecklas för att kunna stödja båda typerna av innovationsinitiativ.

Att skapa förutsättningar till innovationsinitiativ

Nyskapande innovationsinitiativ uppstår oftast när en anställd eller grupp av anställda får insikt om angelägna kundbehov eller om möjligheterna med en helt ny teknik. Genom att kombinera dessa insikter med kunskap och erfarenhet om företagets produktsystem kan helt nya lösningar utvecklas som inte är i linje med företagets existerande strategi. Dessa initiativ har visat sig vara viktiga för ett företags långsiktiga överlevnad eftersom de förutom att kunna leda till radikala innovationer också bygger upp nya och unika kompetenser som gör att företaget lättare kan förändra och anpassa sig. Innovationsinitiativ som leder till förbättringar av existerande erbjudanden och processer är viktiga ur ett mer kortsiktigt lönsamhetsperspektiv. De har till skillnad från de mer nyskapande initiativen mer interna drivkrafter och är oftast ett resultat av planering.

Att utveckla rutiner som gynnar båda innovationsinitiativen är inte trivialt. De mer nyskapande initiativen karaktäriseras av högre grad av osäkerhet, behöver hanteras mer iterativt och få mer stöd av ledning eller andra aktörer som tror på idén jämfört med de initiativ som handlar om förbättringar som är enklare att utvärdera och förstå värdet av eftersom de är starkt kopplade till ett företags visioner och mål. Kunskapen om mer nyskapande idéer ökar över tiden och att tidigt välja vilka initiativ som ska ägnas mer tid och

resurser åt blir därför svårt. Forskningen är inte heller entydig när det gäller huruvida det går att skaffa sig rutiner för innovation eller inte med hänsyn till hur komplex och dynamisk en innovationsprocess är. De studier som genomförts kring hur rutiner skapas och utvecklas över tiden bygger framförallt på studier av administrativa rutiner det vill säga betydligt mer förutsägbara och repetitiva processer.

” Studierna pekar på att när företag vill involvera så många anställda som möjligt i innovation finns det en risk i att det enbart resulterar i förbättringar av interna arbetssätt. ”

På samma sätt som för rutiner är forskningen inte heller överens om styrning av innovationsprocessen är möjlig eller av godo. En del studier som gjorts när det gäller användningen av mer direkt styrning som mål- och mätning av innovation visar på faran med styrning eftersom den hämmar den frihet och flexibilitet som innovation kräver. Andra studier visar på nödvändigheten av direkt styrning för att kunna ge den stabilitet eller det ramverk som behövs i en situation som utmärks av stor osäkerhet.

Riskerna med att involvera "alla" anställda

Vad karaktäriserar då de rutiner som företag med en strategi att involvera så många av sina anställda som möjligt att driva olika typer av innovationsinitiativ bestämmer sig för att utveckla? Och vad blir konsekvenserna när mål- och mätning används som styrmedel? I fyra kvalitativa studier undersöktes hur en planerad insats för att medvetet engagera en stor del av de anställda i innovation utförs och upplevs av aktörer som representerar olika hierarkiska nivåer och funktioner i två globala och världsledande högteknologiska företag. Företagen verkar i två olika industrier, medicinteknisk respektive telekommunikation, som båda utmärks av kraftigt ökade krav på innovation samtidigt som utvecklingskostnader behöver hållas ner. I båda företagen pågår ett aktivt arbete med att skapa förutsättningar för att involvera så många som möjligt av de anställda att driva innovationsinitiativ.

De två första studierna analyserade rutiner varav en involverade mål- och mätning, som implementerades i ett av företagen i syfte att stödja anställda att driva innovationsinitiativ. Genom att följa hur rutinerna utvecklades över tid skapades insikter om vad det innebär att designa rutiner och använda mål- och mätning som

styrmedel för innovation. Studierna lade grunden för de två efterföljande studierna i det andra företaget där skillnader i användning av rutiner och styrning för att stödja innovation mellan olika avdelningar undersöktes. Sammanlagt genomfördes 80 intervjuer i kombination med observationsstudier och analys av interna dokument i de båda företagen.

Studierna visar att i båda företagen finns ett starkt fokus på att utveckla rutiner för att generera nya idéer. Betydligt mindre tid ägnas åt att utveckla rutiner för val och utvärdering av innovationsinitiativ. Vidare visar studien att få anställda kommer i direkt kontakt med kundproblem och att de flesta avdelningar skapar rutiner som inte involverar anställda utanför den egna avdelningen. Resultatet från företagets ansträngningar är på de flesta avdelningar mindre förbättringar av interna arbetssätt och processer och få nya erbjudanden eller mer radikala förändringar. På de avdelningar där rutiner för val och utvärdering av innovationsinitiativ används frekvent i kombination med ett större involverande av chefer och kunder, upplevs fler anställda driva mer nyskapande innovationsinitiativ. Studierna pekar på att när företag vill involvera så många anställda som möjligt i innovation finns det en risk i att det enbart resulterar i förbättringar av interna arbetssätt.

Mål och mätning av innovation

Resultaten från studierna visar också att vilka rutiner som utvecklas och vilken styrning som används beror till stor del på den syn på innovation som den chef eller de anställda som har fått uppdraget att skapa förutsättningar för innovation har. Externa faktorer eller vilket uppdrag och produktsystem en avdelning har eller arbetar med är av mindre betydelse. Undersökningarna avslöjar hur olika synsätt på hur innovation bäst ska styras kan leda till konflikter som hämmar eller som gynnar anställda att driva innovationsinitiativ. Färre initiativ tas på avdelningar där stödet för innovation styrs till särskilda dagar eller till vissa tillfällen under organiserade former. Intressant nog så blir resultatet detsamma på avdelningar där det enda stöd som erbjuds är att ledningen kommunicerar att tid ska avsättas för innovation. Ett större engagemang och fler nyskapande initiativ återfinns på avdelningar där konflikterande synsätt accepteras och uppmuntras i jämförelse med de avdelningar där dessa synsätt ställs mot varandra och görs till föremål för personliga konflikter.

”Resultaten visar tydligt på värdet av att öka förståelsen för hur mål och mätning kan designas och användas.”

Slutligen framkommer att införande och användning av mål och mätetal kan upplevas som att ledningen i företaget signalerar att innovation är viktigt. Att nedlagd tid på innovationsaktiviteter sätts mål på och följs upp upplevs av många anställda ge legitimitet åt att sätta av tid för innovation. När tid för innovation inte mäts och följs upp i medarbetarsamtal eller slås ihop med rapportering av tid nedlagd på förbättringsarbete upplevs det som en signal om att ledningen inte uppmuntrar till innovation. Mätning av antal nya idéer upplevs däremot vara mindre motiverande. Speciellt om feedback på hur dessa idéer tas om hand inte ges till idégivaren eller om utveckling av idéerna inte följs upp. För chefer kan mål och mätning av innovation utgöra en trigger att genomföra aktiviteter

för att stödja innovation om visualisering av resultatet genomförs regelbundet och analysen sker i ledningsgrupper där det ges utrymme för diskussioner. Resultaten visar tydligt på värdet av att öka förståelsen för hur mål och mätning kan designas och användas för att stödja olika aktörer och olika faser i en innovationsprocess. Här finns en spännande och outnyttjad potential för företag som vill göra innovation till ett uppdrag för alla i sin organisation ●

”Färre initiativ tas på avdelningar där stödet för innovation styrs till särskilda dagar eller till vissa tillfällen under organiserade former. Intressant nog så blir resultatet detsamma på avdelningar där det enda stöd som erbjuds är att ledningen kommunicerar att tid ska avsättas för innovation.”

Susanne Nilsson



PhD

Kontakt: 0734-60 78 43

Mail: suni@kth.se

Susanne är forskare på enheten för integrerad produktutveckling vid KTH. Hennes avhandling som försvarades förra våren har titeln "Making innovation everyone's business - using routines and controls". Avhandlingen är tillgänglig för nedladdning. Sök på "Diva 165832 Nilsson". Susanne är just nu involverad i ett Vinnova-finansierat projekt där fokus är att förstå hur mål och mätning ska utformas för att stödja företags förmåga att vara både innovativa och effektiva. Projektet arbetar för närvarande i nära samverkan med fem industriföretag av olika storlek för att undersöka effekter av målsättning och mätning av innovation i organisationerna.

Läs mer om projektet på: <http://www.vinnova.se/sv/Resultat/Projekt/Effekta/2013-00038/Malstyrning-for-innovativ-produktutveckling/>

Posttidning B

Ny läsare/Adressändring

Vid adressändring var god skicka sista sidan utan kuvert till
Stiftelsen IMIT, Jennie Björk, 412 96 Göteborg
Adressändring kan även göras via www.imit.se

Namn:

Företag:

Adress:

Postnr:

Postadress:

HUVUDMANNAORGANISATIONER

Chalmers tekniska högskola, *Chalmers*
Lunds Tekniska Högskola, *LTH*
Handelshögskolan i Stockholm, *HHS*
Kungliga Tekniska högskolan, *KTH*

HUVUDMÄN

Per-Jonas Eliäson, *Handelshögskolan i Stockholm, professor*
Roland Fahlin, *Roland Fahlin AB*
Jerry Bengtsson, *VD Tetra Pak*
Staffan Håkanson, *Staffan Håkanson Konsult AB*
Per Svensson, *Chalmers*
Stefan Bengtsson, *Chalmers, rektor*
Stephan Mächler, *Sydsvenska Industri- och Handelskammaren*
Lars Henriksson, *Alfa Laval*
Hans Persson, *AB Volvo Technology*
Henrik Pålsson, *Networked Brains AB*
Terrence Brown, *KTH*
Fredrik Vernersson, *Strategy&*

STYRELSE

Hans Sjöström, *SKF, ordförande IMIT*
Annika Olsson, *Dean, LTH*
Björn Härsmann, *KTH, professor*
Per Ewing, *IFL vid Handelshögskolan i Stockholm*
Martin Sköld, *IMIT, föreståndare*
Peter Johansson, *Teknikföretagen, verksamhets-ansvarig Forskning & innovation*
Pär Åhlström, *HHS, professor*
Maria Elmquist, *Chalmers, professor*

Revisorer:

Johan Kratz, *KPMG*
Jan Malm, *KPMG*

IMIT-FELLOWS

Sverker Alänge, *Chalmers, docent*
Mattias Axelson, *HHS, doktor*

Stiftelsen IMIT är ett forskningsinstitut

Stiftelsen IMITs målsättning är att bedriva och stödja forskning och utveckling inom teknisk, industriell och administrativ förnyelse, samt att utföra utbildningsinsatser inom detta område. Bakom stiftelsen IMIT står IFL vid Handelshögskolan i Stockholm, Chalmers tekniska högskola, Kungliga Tekniska högskolan och Lunds tekniska högskola.

IMITs forskning behandlar först och främst hur teknisk utveckling kan nyttiggöras genom tillförsel av industriell och ekonomisk kunskap, exempelvis inom områdena projektledning, produktionsledning, samt ledning och organisering av innovationsverksamhet. IMIT bidrar till att sprida kunskap genom forskningsprojekt, magasinet "Management of Innovation and Technology", och genomförande av seminarier, workshops och konferenser för såväl forskare som verksamheter i industrin.

För mer information om IMITs verksamhet se www.imit.se

Lars Bengtsson, *LTH, professor*
Ola Bergström, *GU, professor*
Henrik Berglund, *Chalmers, docent*
Mattia Bianchi, *HHS, docent*
Joakim Björkdahl, *Chalmers, docent*
Tomas Blomquist, *UmU, professor*
Jennie Björk, *KTH, doktor*
Sofia Börjesson, *Chalmers, professor*
Erik Bohlin, *Chalmers, professor*
Martin Carlsson-Wall, *HHS, doktor*
Maria Elmquist, *Chalmers, professor*
Mats Engwall, *KTH, professor*
Tobias Fredberg, *Chalmers, professor*
Johan Frishammar, *LTU, professor*
Ove Granstrand, *Chalmers, professor*
Tomas Hellström, *LU, professor*
Merle Jacob, *LU, professor*
Staffan Jacobsson, *Chalmers, professor*
Christer Karlsson, *CBS, professor*
Ingrid Kilander, *KTH, doktor*
Anders Kinnander, *Chalmers, professor*
Kalle Kraus, *HHS, docent*
Jens Laage-Hellman, *Chalmers, docent*
Nicolette Lakemond, *LiU, docent*
Jan Lindér, *Chalmers, doktor*
Åsa Lindholm Dahlstrand, *LU, professor*
Jan Löwstedt, *SU, professor*
Mats Magnusson, *KTH, professor*
Peter Magnusson, *KAU, docent*
Thomas Magnusson, *LiU, docent*
Jan Mattsson, *RUC, professor*
Maureen McKelvey, *GU, professor*
Annika Olsson, *LTH, professor*
Magnus Persson, *Chalmers, doktor*

Birger Rapp, *MIT, professor*
Anders Richtné, *HHS, docent*
Sören Sjölander, *Chalmers, professor*
Martin Sköld, *HHS, docent*
Alexander Styhre, *GU, professor*
Per Svensson, *Chalmers, doktor*
Jonas Söderlund, *BI/LiU, professor*
Fredrik Tell, *UU, professor*
Lotta Tillberg, *IMIT, doktor*
Lars Trygg, *Chalmers, docent*
Martin Wallin, *Chalmers, professor*
Mats Winroth, *Chalmers, professor*
Rolf Wolff, *EBS, professor*
Karl Yden, *Chalmers, doktor*
Pär Åhlström, *HHS, professor*
Anna Öhrwall Rönnbäck, *LTU, professor*

För en komplett förteckning över alla
IMIT-fellows se: www.imit.se

Adjungerade:

Armand Hatchuel, *Ecole des Mines, professor*
Astrid Heidemann Lassen, *Aalborg University, associate professor*
Anders Ingelgård, *AstraZeneca, DU, docent*
Paul Lillrank, *Aalto University, professor*
Bertil Nilsson, *Resursbruket AB, tekn lic*
Rami Shani, *Cal Pol Tec, professor*

ORGANISATION

Föreståndare:

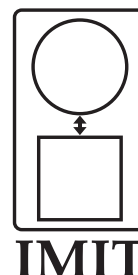
Martin Sköld

Stabsfunktioner:

Redovisning: Carina Blomkvist
Projekt- och ekonomistyrning: Bengt Karlsson
Hemsida/Adressregister: Lucas Hörte

Möjlighet att ansöka om satsningsmedel för nya forskningsprojekt

Du som är forskare inom området "Innovation and Technology Management" vet väl att du kan ansöka om satsningsmedel från IMIT för arbete med större ansökningar, pilotprojekt, eller andra typer av aktiviteter som syftar till uppstart av nya projekt och som kan vara svåra att finna annan finansiering för. IMIT har ingen formell utlysning av dessa satsningsmedel utan ansökningar kan lämnas in när som helst under året. Ansökningar innehållande projektbeskrivning och budget bör ej överstiga tre sidor och skickas till IMITs föreståndare Martin Sköld (martin.skold@imit.se). Beslut om finansiering fattas vanligen vid påföljande styrelsemöte. Några exakta undre eller övre gränser avseende projektomslutning finns ej, men en vanlig nivå på hittills beviljade ansökningar är 100-300 kkr.



Vi berättar gärna mer om vår verksamhet och vad vi kan göra i samarbete med er.

Stiftelsen IMIT, 412 96 Göteborg. Besöksadress: Chalmers, Vera Sandbergs Allé 8. Telefon 031-772 12 20

LÄS MER PÅ WWW.IMIT.SE