

EN ARTIKEL UR:

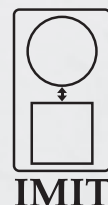
MANAGEMENT

Nr 4 December 2015

of Innovation and Technology

EFFEKTER AV SAMARBETE OCH TÄVLING I IDÉARBETE

av Magnus Bergendahl



Effekter av samarbete och tävling i idéarbete

Situationen är bekant. Konkurrenterna närmar sig och företagsledningen behöver få fram fler innovationer snabbt. Du är utsedd att leda arbetet med att ta fram de idéer som ligger till grund för företagets kommande innovationer. Till din hjälp har du företagets personal som kunskapsbank och du överväger hur du skall gå till väga för att styra idéarbetet. Skall du använda dig av idétävlingar för att stimulera skapandet av nya idéer, eller skall du uppmuntra till samarbete mellan personal för att skapa bra och användbara idéer?

av Magnus Bergendahl

Att finna nya och innovativa idéer är idag mer viktigt än någonsin för bolags överlevnad. Ökad konkurrens och högre tempo sätter press att i en hög hastighet skapa och leverera nya innovativa lösningar till kund. Eftersom idéer i många fall utgör själva grunden till innovation är det naturligt att allt fler bolag väljer att arbeta mer aktivt och metodiskt med idéskapandet bland företagets egna anställda.

Tillvägagångssättet är vid första anblick mångfacetterat, men trots den på ytan stora variationen är det i huvudsak olika varianter på samarbets- och tävlingsmekanismer som används för att engagera och styra idéarbetet bland anställda. Trots att mekanismerna används praktiskt idag, är kunskapen om de effekter som respektive mekanism ger upphov till begränsad. Vår forskning är därför specifikt inriktad på att förstå vilka effekter som genereras vid användning av samarbets- och tävlingsmekanismer i idéarbetet.

Samarbete eller tävling

Att låta ett stort antal medarbetare arbeta tillsammans i idégenerering är ingen ny

företeelse, men under de senaste åren har kostnaden för att samarbeta i idégenerering radikalt minskat, mycket tack vare de många web-baserade idéplattformar som idag finns tillgängliga. Samarbete definieras som när flera individer arbetar gemensamt för att uppnå ett gemensamt mål och den grundläggande anledningen till att låta individer samarbeta i idégenerering är effekterna av kunskapskombinering. Varje individ bidrar med sin unika uppsättning kunskap och det är när dessa olika kunskapsset kombinerar som nya idéer och ny kunskap bildas. Trots den stora användningen av samarbete i idégenerering, t.ex. brain-storming, visar forskningen även på negativa effekter från samarbete. Ett exempel på detta är att alla idéer inte presenteras på grund av oron för kritik från övriga gruppmedlemmar. Den existerande forskningen är inkonsekvent när det gäller utfallet från samarbete i idégenerering, vilket tyder på ett behov av mer forskning i området.

Tävlingsmekanismen använder till skillnad från samarbete den effekt som skapas när individer strävar efter att nå samma begränsade resurs, t.ex. vinsten eller äran

att utses som skapare av den mest attraktiva idén. Tävling användes tidigt inom idéarbetet och det företagsinterna användandet av idétävlingar är idag både vanligt förekommande och ökande. Detta ger upphov till en prekär situation för de anställda då de ombeds konkurrera i idégenerering samtidigt som de förväntas samarbeta i företagets övriga verksamhet. Tidigare forskning visar att tävling kan ge upphov till rivalitet och protektionism och dess positiva effekt företagsinternt har blivit ifrågasatt. Existerande studier av idétävling är till stor del begränsade till att visa specifika tillvägagångssätt medan antalet studier som analyserar effekter av tävlingsmekanismen i idéarbete är få. Det här utgör en reell begränsning för bolags förmåga att styra idéarbetet på ett effektivt och framgångsrikt sätt eftersom det är ytterst svårt att korrekt välja mekanism om mekanismens effekt inte är känd.

Effekter av samarbete och tävling

Det övergripande syftet för bolag att bedriva aktivt idéarbete är att förse bolagets innovationsprocess med ett kontinuerligt inflöde av idéer. Det är därför av vikt att idéarbetet i slutändan faktiskt levererar värdefulla idéer, och detta gärna på ett effektivt sätt. Vår forskning grundar sig på intervjuer, enkäter och experiment på mer än 250 personer i tre multinationella bolag och resultatet visar tydligt att samarbets- och tävlingsmekanismer är starka redskap i idéarbetet och att de ger upphov till mycket olika effekter.

De tre studierna visar att mekanismerna tydligt påverkar individens motivation och beteende, samt den resulterande prestationen i idéarbete (se bild 1). Tillika finns en stark koppling mellan samarbetsmekanismen och kunskapsdelning mellan individer medan tävlingsmekanismen, när den appliceras på individnivå istället ökar inslagen av protektionism och individualistiskt beteende. Tävling på gruppnivå leder istället till ökat samarbete och ökad kunskapsdelning och kan därför, när den nyttjas rätt, användas till att brygga de två mekanismerna.

Vår forskning visar även att samarbetsmekanismen ökar fokus på idékvalitet

”*Den praktiska kombinationen av samarbete och tävling kan skapas genom att simultant styra på process och utfall*”

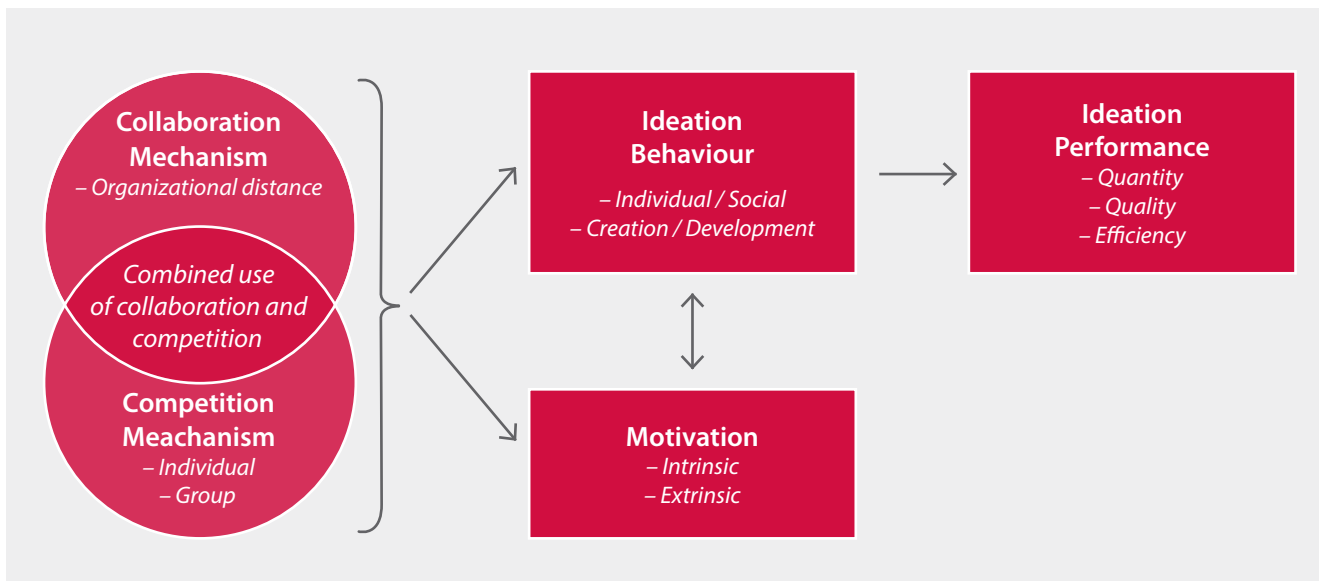


Bild 1, effekter av samarbete och tävling i idéarbete

”*Varje individ bidrar med sin unika uppsättning kunskap och det är när dessa olika kunskapssett kombineras som nya idéer och ny kunskap bildas*”

medan tävlingsmekanismen, när den används på individnivå, istället är en mycket stark drivkraft för idékvantitet. Men på grund av detta ensidiga fokus på antingen idékvalitet eller –kvantitet från respektive mekanism blir dessvärre den resulterande effektiviteten för idéarbetet relativt låg. En möjlighet till ökad effektivitet vore att kombinera de båda mekanismerna.

En tredje möjlighet

Våra studier visar att det mest effektiva idéarbetet faktiskt är kombinationen av samarbete och tävling. De situationer där samarbete och tävling simultant används har visat sig generera systemeffekter som är större än summan av de två ingående komponenterna. Detta eftersom kvalitetsökningen från samarbete lyckosamt visat sig gå att kombinera med kvantitetsökning från tävlingsmekanismen vilket resulterar i ett mer effektivt idéarbete. Det här innebär att bolag med fördel kan kombinera samarbete och tävling i idéarbetet och att kombinationen stärker förutsättningarna för att nya och innovativa idéer skall skapas. Men för att de positiva effekterna från kombinationen skall träda i kraft krävs dock att de används strategiskt, medvetet, och tydligt. Strategiskt, eftersom kombinationen av mekanismer precis som det singulära användandet av en mekanism har sitt berättigande vid rätt situation. Medvetet, för att kombinationen

kräver uppbackning av bolagsledning och supportfunktioner så som HR för att få rätt möjligheter och spelrum. Tydlighet, för att deltagarna skall känna trygghet i de regler som omfattar idéskapandet och på så vis möjliggöra full energi på själva idéarbetet.

Den praktiska kombinationen av samarbete och tävling kan skapas genom att simultant styra på process och utfall. Detta uppnås genom att använda grupptävling kombinerat med individuella mål och genom att premiera både de individer som genererar, likväl som förbättrar, idén. Vid en

första anblick kan detta te sig udda, men det har i praktiken visat sig fungera väl. Situationen är välbekant i andra områden av yrkeslivet, många är vi som är förtrogna med individuella mål att uppfylla parallellt med projektleveranser och grupprestationer. Vår forskning visar att det är möjligt att öka styrning och effektivitet i idéarbetet genom att simultant använda individuella- och gemensamma mål i idéarbetet, och att detta med fördel kan göras genom en väl avvägd och medveten kombination av samarbete och tävling. ●

Magnus Bergendahl

PhD

Kontakt: 0705-17 04 03

Mail: magnus.bergendahl@sca.com

Magnus försvarade nyligen sin doktorsavhandling med titeln "Collaboration and Competition in Firm-Internal Ideation Management" vid KTH och arbetar sedan fyra år tillbaka som innovation manager

på SCA Hygiene Products AB med ansvar för företagets interna arbets sätt för idégenerering och –hantering. Avhandlingen är tillgänglig för nedladdning. Sök på "DiVA 172534 Bergendahl".



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 Eliässon, *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 Muehler, *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 Härman, *KTH, professor*
Per Ewing, *IFL vid Handelshögskolan i Stockholm*
Martin Sköld, *IMIT, föreståndare*
Peter Johansson, *Teknikföretagen, verksamhetsansvarig 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*
Lars Bengtsson, *LTH, professor*
Ola Bergström, *GU, professor*
Mattia Bianchi, *HHS, 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, *IMIT, 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
Kontorschef Göteborg: 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 projektomsättning finns ej, men en vanlig nivå på hittills beviljade ansökningar är 100-300 kkr.

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 verksamma i industrin.

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

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

