

EN ARTIKEL UR:

# MANAGEMENT

Nr 2 Maj 2015

*of Innovation and Technology*

## KREATIVITET OCH EFFEKTIVITET

*av Katarina Stetler och Magnus MackAldener*



# Kreativitet och effektivitet

## – en omöjlig kombination?

**Effektivisering är tidens melodi och den metod som många svenska företag valt att konkurrera genom på en allt mer global marknad. Samtidigt är det många som vittnar om en gnagande känsla av att något gått förlorat. Räcker det verkligen att bara vara effektiv? Behöver vi inte då och då också komma på något nytt, något som organisationen kan leva av även kommande tio år. Har vi förlorat vår innovativa förmåga som en oönskad konsekvens av vår strävan efter att bli effektiva?**

av *Katarina Stetler och Magnus MackAldener*

Är kreativitet och effektivitet en omöjlig kombination? Den frågan ställde sig forskaren Katarina Stetler i sin avhandling med titeln *"Innovation under pressure – Reclaiming the micro-level exploration space"*. I avhandlingen presenterar hon resultatet från fem års forskning på Scania och andra företag som har infört Lean i sina forskning- och utvecklingsavdelningar. Genom djupintervjuer och enkäter med totalt över 700 personer har hon undersökt hur effektivitet och kreativitet påverkar varandra och hur företag kan bli bättre på att uppnå båda delarna. Under våren kommer också hon och författarkollegan Magnus MackAldener, som jobbar som avdelningschef på Scania, ut med en populärvetenskaplig bok på temat. Boken heter *"Kreativ när piskan viner"* och är en betraktelse av de nutidsfenomen som skapat den höga pressen på effektivitet samtidigt som företag förväntas lansera nya innovationer med allt tätare intervall.

**” Ett experiment som misslyckats kan ibland lära oss mycket mer än ett experiment som gått enligt plan ”**

### Man får det man mäter

Lean och andra processledningsmetoder har bidragit med en kraftfull verktyglåda för hur företag kan styra och följa upp sin verksamhet. Problemet är att de här verktygen har sin styrka i de mer förutsebara delarna av verksamheten, som till exempel produktion och de senare faserna av produktutveckling. När det gäller uppföljning av tidiga faser av produktutveckling – den mest kreativa fasen som lägger grunden för framtida innovationer – så saknas motsvarande uppföljningsverktyg. Ett projekt som befinner sig i sina tidiga faser kan ofta vara försenat i flera månader utan att någon påpekar det eller undrar hur det går medan andra projekt följs upp dagligen. Med en sådan stor skillnad i uppföljning blir det lätt

att förstå vilket projekt man lägger åt sidan när det är ont om tid.

Den här skillnaden i uppföljning leder ofta till att mindre tid än planerat ägnas åt de tidiga faserna av utvecklingsprocessen. Det är alltså inte uppföljningen i sig som tränger undan innovation utan det faktum att vi saknar jämförbara verktyg för att följa upp även de tidiga faserna.

### Myten om frihet för kreativitet

Att många företag saknar uppföljningsverktyg för de tidiga faserna av ett utvecklingsprojekt grundar sig ofta i en missuppfattning om att kreativitet mår bäst under total frihet och att man inte ska lägga sig i för mycket. Det är sant att ett visst mått av autonomi kan främja kreativitet, men det handlar inte om att man ska ha frihet i vad man ska uppnå eller när det ska vara klart. Den frihet som främjar kreativitet handlar istället om möjligheter att använda sina styrkor och sitt nätverk i hur man jobbar för att ta sig fram till ett mål.

Att ge medarbetarna total frihet för arbetsuppgifter där kreativitet och kunskapsbyggande är viktigt och att följa upp samma medarbetare dagligen när det gäller mer rutinbaserade arbetsuppgifter är ett perfekt recept för att utarma innovationsförmågan i ett företag. De avdelningar på Scania där man har lyckats bäst att kombinera effektivitet och kreativitet är de där man har förstått att även tidiga faser har ett flöde som behöver fredas och att det i sin tur kräver en hel del resurser.

### Kommer Lean döda kreativiteten?

Hur ska man då komma till rätta med detta problem? Katarina Stetlers forskning pekar på en oväntad lösning: För att skydda innovation från press bör vi sätta innovation under ännu mera press. Skillnaden är att den press innovation står under idag handlar om pressen på de anställda att göra helt andra saker. Till slut sitter man i så många möten och har så många försenade rapporter att skriva att man inte orkar tänka.

- Många av de personer jag har intervjuat har sagt att ritningar, rapporter och andra leveranser till de senare faserna räknas som "riktigt arbete" medan att fundera på framtiden, att utforska ny teknik och att bygga kunskap om strategiskt viktiga områden är något man får göra när man får "tid över", säger Katarina Stetler.

Att leverera ritningar och att se till att projektet kommer ut i tid är också viktiga delar i innovation eftersom goda idéer inte är mycket värda om de fastnar i byråådan. Däremot lever innovationsförmågan farligt om man kombinerar attityden att kreativitet ska ske när vi har "tid över" med Lean som anser att "tid över" är slöserier och ska elimineras. Men istället för att snabbt dra slutsatsen att Lean dödar kreativitet bör vi uppgradera statusen på kreativt utforskande till verksamhetskritiska arbetsuppgifter som är lika viktiga som ritningar och budgetavstämningar.

- Genom att kommunicera till medarbetarna att ny kunskap och nya idéer är lika mycket värda som att leverera ritningar i tid kan man prioritera mellan olika arbetsuppgifter på ett sätt som stärker företagets långsiktiga innovationsförmåga, säger Katarina Stetler.

Att fokuserat kunna ägna sig åt problemlösning och att bygga in reflektion och lärande som en integrerad del av verksamheten är gynnsamt för kreativitet men står i stark kontrast till den stressade miljö som många anställda upplever på sina företag idag. Och ju

mer pressade de senare faserna av produktutveckling blir desto svårare blir det för de tidiga faserna att hävda sig i kampen om de anställdas tid och energi. För att ytterligare försvåra för innovation så lånas ofta resurser som skulle ägnas åt de tidiga faserna till brandsläckning i de senare faserna. Till slut får man en slags skuld till framtiden.

En blandning av klassiska projektledningsmetoder och nya sätt att tänka kring uppföljning av kreativ verksamhet kan vara en väg framåt. Medan effektivitet är viktigt i de senare faserna så bör man följa upp lärande och kunskapsbyggande i de tidiga faserna.

- Ju luddigare uppgifterna är och ju fler vägar det finns att välja för att ta sig mot målet desto mer bör man fokusera på att maximera lärandet och inte så mycket på kompletta leveranser. Det måste finnas utrymme för misslyckanden i en kreativ process. Ett experiment som misslyckats kan ibland lära oss mycket mer än ett experiment som gått enligt plan, säger Katarina Stetler.

” *De avdelningar på Scania där man har lyckats bäst att kombinera effektivitet och kreativitet är de där man har förstått att även tidiga faser har ett flöde som behöver fredas* ”

#### Forskning och cheferfarenheter i populärvetenskapligt format

Utmaningarna i att kombinera effektivitet och kreativitet är något som Katarina Stetler och Magnus MackAldener pratat om i flera år och i juni ger de tillsammans ut boken *”Kreativ när piskan viner – Pusselbiten som saknas i Lean”*. Det är en populärvetenskaplig bok som samlar många av tankarna i avhandlingen och mycket av Magnus erfarenheter som chef på Scania.

- Jag och Magnus diskuterade de här utmaningarna och till slut

tyckte vi oss ha ringat in både problematiken och en möjlig lösning. Vi testade de här idéerna i våra egna verksamheter och bestämde oss sedan för att skriva en bok, säger Katarina Stetler. En akademisk skrift har alltid sina begränsningar men i en bok var vi fria att dela med oss av våra erfarenheter på ett otvunget sätt. I grunden är budskapen desamma som vi hittar inom litteraturen men i ett mer lättillgängligt format.

Boken ger först en genomgång av hur kvartalsekonomi, Lean och flödesoptimering, samt kortsiktigt tänkande riskerar att utarma Sveriges innovationsförmåga. Den andra halvan ägnas åt att förklara de ingredienser som behövs för att lyckas med både effektivitet och kreativitet.

- Det är ingen tvekan om att Lean har lett till otroliga effektivitetsvinster och kvalitetsökningar inom både produktion och andra verksamheter, säger Magnus MackAldener. Vi föreslår inte att man ska sluta att jobba på det sättet, men vi förklarar varför det inte räcker som enda sätt att se på en verksamhet. Framför allt inte de verksamheter som har som mål att utveckla framtidens innovationer. Chefer och medarbetare som vill öka sin innovationsförmåga sida vid sida med sitt effektivitetsarbete kommer hitta en rad handfasta tips och råd i vår bok. ●



## Katarina Stetler

PhD.

Innovationsstrateg och fordonsergonom, Scania.

Kontakt: 08-55 38 91 60

Mail: katarina.stetler@scania.com

## Magnus MackAldener

PhD.

Avdelningschef för transmissionsutveckling, Scania.

Kontakt: 08-55 38 16 51

Mail: magnus.mackaldener@scania.com



Både Magnus och Katarina jobbar på Scanias forskning- och utvecklingsavdelning. Magnus har en lång erfarenhet som chef för olika utvecklingsverksamheter och har vunnit pris för sin förmåga att skapa innovativa produkter. Katarina har under fem år varit anställd som industridoktorand på Scania och försvarade nyligen sin doktorsavhandling *”Innovation under pressure – Reclaiming the micro-level exploration space”*. Idag arbetar hon som innovationsstrateg och fordonsergonom. I juni ger Magnus och Katarina tillsammans ut boken *”Kreativ när piskan viner – Pusselbiten som saknas i Lean”* på Roos&Tegnér förlag.

# 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](http://www.imit.se)

Namn:

Företag:

Adress:

Postnr:

Postadress:

## HUVUDMANNORGANISATIONER

Chalmers tekniska högskola, *Chalmers*  
Lunds Tekniska Högskola, *LTH*  
Institutet för företagsledning vid  
Handelshögskolan i Stockholm, *IFL*  
Kungliga Tekniska högskolan, *KTH*

## HUVUDMÄN

Per-Jonas Eliäson, *IFL vid Handelshögskolan i Stockholm, professor*  
Roland Fahlin, *Roland Fahlin AB*  
Göran Harrysson, *AB Tetra Pak*  
Staffan Håkanson, *Staffan Håkanson Konsult AB*  
Anders Karlström, *Chalmers*  
Karin Markides, *Chalmers, rektor*  
Stephan Mächler, *Sydsvenska Industri- och Handelskammaren*  
Joakim Nelson, *Sony Mobile*  
Hans Persson, *AB Volvo Technology*  
Henrik Pålsson, *Ericsson Consumers Lab*  
David Sonnek, *SEB Venture Capital, professor*  
Fredrik Vernersson, *Booz & Company*

## STYRELSE

Hans Sjöström, *SKF, ordförande IMIT*  
Anders Axelsson, *LTH, rektor*  
Björn Härman, *KTH, professor*  
Per Ewing, *IFL vid Handelshögskolan i Stockholm, affärsansvarig*  
Magnus Karlsson, *Ericsson, professor*  
Martin Sköld, *IMIT, föreståndare*  
Per Svensson, *Chalmers, prefekt*  
Peter Johansson, *Teknikföretagen, verksamhetsansvarig Forskning & innovation*

### Revisorer:

Hans Gavin, *Ernst & Young AB*  
Maria Sköld, *Ernst & Young AB*

## 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*  
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*  
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, *LiU, 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 Öhwall Rönnbäck, *LTU, professor*  
*För en komplett förteckning över alla IMIT-fellows se: [www.imit.se](http://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 I 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](mailto: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.

### 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](http://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

LÄS MER PÅ [WWW.IMIT.SE](http://WWW.IMIT.SE)

