

EN ARTIKEL UR:

MANAGEMENT

Nr 4 December 2014

of Innovation and Technology

VARFÖR SILOTÄNKANDE KAN VARA BRA FÖR INNOVATION

av Anna Brattström



Varför silotänkande kan vara bra för innovation

Ofta betonas vikten av tvärfunktionell integration. Och visst stämmer det, om alla bara drar åt samma håll så kommer vi snabbare till målet. Problemet är bara att företag ofta måste dra åt två håll samtidigt. Man måste till exempel vara både innovativ och effektiv. Man måste vara både lokal och global. Man måste arbeta både på lång och på kort sikt. Om alla springer åt samma håll når vi det ena målet – men vad händer då med det andra?

av Anna Brattström

ett typiskt dilemma: att bygga förtroende men samtidigt behålla kontrollen i externa samarbeten. En situation där två lika viktiga men ömsesidigt uteslutande mål skall uppnås, uppstår ofta inom ramen för innovationssamarbeten mellan företag. Innovationssamarbeten är viktiga, genom dem kan företag till exempel nå spetskompetens, utnyttja sina egna och andras resurser mer effektivt och få extern input som möjliggör problemlösning som helt enkelt inte hade kunnat uppnås internt. Samtidigt är det inte oproblematiskt att samarbeta. Särskilt inte när fokus för samarbetet är innovation – morgondagens konkurrensfördel. Innovationssamarbeten kräver, till exempel, både utbyte av information och kunskap – samtidigt som företaget måste skydda sig från att känslig information läcker ut till olämpliga parter. På samma sätt behöver innovation flexibilitet och öppenhet för att projektet tar oväntade vändningar – samtidigt som ett samarbete kräver att parterna på förhand skriver någon form av kontrakt som reglerar vad som skall göras, när och av vem.

Därför sägs det ofta att för att samarbeten skall fungera, så krävs förtroende mellan de som samarbetar. Förtroende är ett begrepp de flesta intuitivt tycker är bra. Mer förtroende gör det lättare att utbyta kunskap, gör att vi undviker konflikter, tillåter varandra att göra fel och tillåter oss själva att vara kreativa. Samtidigt har förtroende en baksida. Förtroende gör oss mindre benägna att kritiskt granska de vi arbetar tillsammans med. Förtroende för en samarbetspartner gör att vi kan stanna i samarbeten som egentligen är destruktiva. Förtroende gör att vi delar med oss av information som vi egentligen borde hålla för oss själva. Företag behöver helt enkelt vårda förtroendet i sina externa relationer, men samtidigt behålla kontrollen.

Och det är i detta behov som dilemmat uppstår. När vi har mycket förtroende så tenderar vi att släppa på kontrollen. Och när vi inför mer kontroll, då tenderar vi att underminera det förtroende som finns i relationen. Det betyder att företag, inom ramen för externa innovationssamarbeten, behöver gå åt två håll samtidigt.

Hur kan då förtroende och kontroll hanteras?

I september 2014 disputerade jag vid Handelshögskolan i Stockholm med en avhandling där jag studerat just förtroende och kontroll i innovationssamarbeten mellan företag. Nyfiken på hur företag hanterat detta dilemma gjorde jag, tillsammans med Anders Richtné, bland annat en studie av innovationssamarbeten mellan

ett globalt företag – Alpha – och fyra av dess leverantörer. I studien så har jag intervjuat ingenjörer, chefer, administratörer och inköpare. Jag har studerat processplaner, kontrakt, mötesprotokoll och organisationsscheman. Kort sagt, jag har försökt att på ett öppet och fördomsfritt sätt förstå om och hur det är möjligt att både ha förtroende och kontroll i en relation mellan två företag. Och svaret är – ja. Men, lösningen är att det sker på bekostnad av tvärfunktionell integration.

”Företag behöver helt enkelt vårda förtroendet i sina externa relationer, men samtidigt behålla kontrollen. Och det är i detta behov som dilemmat uppstår.”

Förtroende på bekostnad av kontroll.

I två av de relationer vi studerade var inköpsrepresentanter nära integrerade med utvecklingsingenjörerna. Fördelarna med detta sätt att arbeta var uppenbara för alla inblandade. Alpha fick en enad front mot leverantören, förbättrade sin uppföljning och kontroll över kostnader och kortade sina beslutsvägar. Kort sagt, när både inköp och utveckling sprang åt samma håll så ökade kontrollen och styrningen av projektet. Samtidigt fanns det en baksida. När ingenjörerna närmade sig inköp, så blev de mindre benägna att lita på leverantören i fråga. I mina intervjuer så betonade de till exempel ofta att ”detta är en kommersiell relation”, ”vi vill ha ett bra pris, och det vill de också” vilket, enligt dem, fick till konsekvens att ”misstänksamheten går upp” och att ”ingen är ärlig mot varandra”. Med andra ord, kontrollen ökade i projektet, men det verkade ske på bekostnad av förtroendet.

Är det då så problematiskt att öka kontrollen på bekostnad av förtroendet, frågar sig kanske Vän av Ordning? Faktum är att det finns goda belägg för att så är fallet. Forskare har i många år intres-

serat sig för betydelsen av förtroende för samarbeten över företags gränser. Forskning visar tydligt att när förtroendet försvinner så hamnar företag lättare i en negativ spiral av allt ökande och ömsesidig misstänksamhet, allt snävare restriktioner för kunskapsutbyte och allt fler icke konstruktiva konflikter. Denna negativa spiral har i slutändan visat sig öka risken för att relationen avslutas, med stora utgifter på minuskontot och utan att parterna uppnått sitt mål med samarbetet.

”Är det då så problematiskt att öka kontrollen på bekostnad av förtroendet, frågar sig kanske Vän av Ordning?”

Varför silotänkande kan vara bra för innovation.

I de andra två relationerna vi studerade så jobbade emellertid inköpsrepresentanterna och utvecklingsingenjörerna mer separat. De satt i olika byggnader, de tillhörde olika organisatoriska enheter och rapporterade till olika chefer. Även om detta ledde till ett visst silotänkande, så visade det sig också finnas stora fördelar med detta sätt att arbeta. När inköpsavdelningen tog ett tydligt ansvar för uppföljning och kontroll så kunde förtroendet växa mellan Alphas ingenjörer och leverantörens dito. Det gjorde att det operationella samarbetet fungerade mycket bra: ingenjörer hade tät kontakt, bollade problem med varandra, kom fram till nya lösningar ihop och utbytte kunskap med varandra. Samtidigt fanns inköpsrepresentanterna med i bakgrunden för att se till så att inte det operationella samarbetet gick över styr. Kort sagt, i dessa samarbeten hade

Alpha hittat ett sätt att kombinera förtroende med kontroll – att springa åt två håll samtidigt.

Den viktigaste slutsatsen från denna delstudie i min avhandling är att visst silotänkande faktiskt kan ha oanade fördelar. I mitt fall handlade det om att kombinera förtroende med kontroll. I andra fall kan det handla om att vara både innovativ och effektiv, att kunna vara både lokal och global eller att arbeta både på lång och kort sikt. Faktum är att företagandets villkor är fyllt av denna typ av dilemman, eller situationer där två lika viktiga men ömsesidigt uteslutande mål skall uppnås samtidigt. Vi vill gärna tro att det mest effektiva är om alla talar samma språk, delar en gemensam vision och drar åt samma håll. Men ibland kan det vara lika viktigt att tillåta oliktankande. ●

Studien i korthet



Företagande är att hantera dilemman: att jobba både på kort och lång sikt, att vara både lokal och global, att vara såväl innovativ som effektiv.



Hur kan företag uppnå två mål, som båda är lika viktiga men som samtidigt är ömsesidigt uteslutande?



Tvärfunktionell integration har många fördelar men kan också innebära att det ena målet främjas på bekostnad av det andra.



Om olika avdelningar tillåts dra åt olika håll, kan det vara möjligt att uppnå två olika saker samtidigt.

Anna Brattström

Ekonomie doktor

Anna Brattström arbetar vid Lunds Universitet och bedriver forskning kring innovation, effektivitet och samarbeten över företagets gränser. Studien som refereras i artikeln heter *Good Cop–Bad Cop: Trust, Control, and the Lure of Integration*, är författad tillsammans med Anders Richtnér och publicerad i *Journal of Product Innovation Management*, 2014, 31(3). Studien finansierades av VINNOVA. Inom ramen för sin nyligen framlagda avhandling har Anna Brattström också studerat hur förtroende som en gång brutits kan repareras, samt betydelsen av förtroende för kreativitet, effektivitet och innovationsförmåga i företag. Övriga resultat är publicerade i *Research Policy*, 2012, och *International Journal of Innovation Management*, kommande nummer.

Kontakt: anna.brattstrom@fek.lu.se



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*
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 Mühler, *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 Hårsman, *KTH, professor*
Per Ewing, *IFL vid Handelshögskolan i Stockholm, affärsansvarig*
Magnus Karlsson, *Ericsson, professor*
Martin Sköld, *IMIT, föreståndare*
Per Svensson, *Chalmers, prefekt*
Eva Wigren, *Teknikföretagen, avdelningschef*

Revisorer:

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

IMIT-FELLOWS

Sverker Alänge, *Chalmers, docent*
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*
Anders Kinnander, *Chalmers, professor*
Kalle Kraus, *HHS, docent*
Jens Laage-Hellman, *Chalmers, docent*
Jan Lindér, *Chalmers, doktor*
Åsa Lindholm Dahlstrand, *LU, professor*
Jan Löwstedt, *SU, professor*
Mats Magnusson, *KTH, professor*
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, *BLiU, professor*
Fredrik Tell, *LiU, professor*
Lotta Tillberg, *IMIT, doktor*
Lars Trygg, *Chalmers, docent*
Mats Winroth, *Chalmers, professor*
Rolf Wolff, *EBS, professor*
Pär Åhlström, *HHS, 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 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

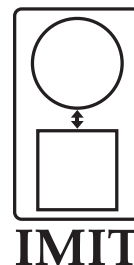
Du som är forskare inom området "Innovation and Technology Management" vet väl att du kan ansöka om satsningsmedel från IMIT för arbete med större ansökningar, pilotprojekt, eller andra typer av aktiviteter som syftar till uppstart av nya projekt och som kan vara svåra att finna annan finansiering för. 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 Mats Magnusson (mats.magnusson@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



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