



**KTH Industriell teknik
och management**

Organisatoriskt främjande av idégenerering och kreativitet

av

Fredrik Magnusson



MF131x - Kandidatexamensarbete i Integrerad Produktutveckling
KTH Industriell teknik och management
Maskinkonstruktion
SE-100 44 STOCKHOLM



KTH Industriell teknik
och management

MF131x - Kandidatexamensarbete i Integrerad Produktutveckling

Organisatoriskt främjande av idégenerering och kreativitet

Fredrik Magnusson
MMK 2016:126 MCEB 348

Godkänt 2016-06-10	Opponent Max Lövenheim Frida Wikner	Handledare Anders Berglund
-----------------------	---	-------------------------------

Sammanfattning

I dagens allt mer snabbföränderliga företagsklimat är det nödvändigt för företag att vara innovativa, nytänkande och att generera nya idéer. Det är väsentligt för bolag att vara uppmärksamma på den omkringliggande marknaden och att hela tiden fortsätta utvecklas för att inte bli ifrånsprungna av konkurrenterna.

Den här rapporten berör den inledande idéskapande fasen i produktutvecklingsprocessen. Huvudsyftet är att klargöra hur organisationer kan skapa ett klimat som stödjer och främjar idéskapande och kreativitet samt vilka metoder och verktyg som kan utnyttjas i detta arbete. Vidare undersöks om kultur och klimat skiljer sig mellan olika branscher och företagsstorlekar.

Studien är utförd i två steg med en inledande litterär djupdykning på området följt av en kvalitativ empirisk studie, med responderande företag inom tillverkningsindustrin.

Totalt åtta företag har genom intervjuer bidragit till den empiriska undersökningen. Det extraherade materialet har sedan analyserats med hjälp av den teori som framkom av litteraturstudien, varpå slutsatser har dragits.

Arbetet utfördes delvis i en arbetsgrupp bestående av fyra personer och delvis individuellt. Inledning, teori och metod togs fram tillsammans av gruppen. Därefter ansvarade var person för två företagsintervjuer som sedan bearbetades i empiri, analys samt slutsats. Vidare upprättades även gemensam del av analys och slutsats tillsammans av gruppen, innehållande material från samtliga intervjuer.

Studien framgav att det finns en medvetenhet hos de responderande företagen om vikten av idégenerering. Både sättet de valt att organisera sig samt de metoder och verktyg som används i deras idéskapande arbete kändes, på många punkter, igen från litterära underlaget. Analysen visade även att stora bolag tenderar ha en större varians inom organisationen, till skillnad från de mindre verksamheterna, där det idégenererande arbetet ses mer konsekvent.

Avslutningsvis har rekommendationer till de medverkande företagen definierats, med förslag på hur de kan skapa en kultur och ett klimat som är än mer fruktsam i främjandet av kreativitet och idégenerering.



KTH Industriell teknik
och management

Bachelor´s Degree Thesis, Integrated product development

Organizational promotion of idea generation and creativity

Fredrik Magnusson

MMK 2016:126 MCEB 348

Godkänt 2016-06-10	Opponent Max Lövenheim Frida Wikner	Handledare Anders Berglund
-----------------------	---	-------------------------------

Abstract

In today's increasingly rapid-changing business environment, it is necessary for companies to be innovative, think creative and generate new ideas. It is essential for companies to be aware of the surrounding market and to constantly continue to develop to avoid being overtaken by the competitors.

This report concerns the initial idea generation phase of the product development process. The main purpose is to clarify how organizations can create a climate that supports and promotes the generation of ideas and creativity, and the methods and tools that can be utilized in this work. Furthermore it is investigated if the culture and the climate differs between various industries and company sizes.

The study is conducted in two stages, with an initial literary delving in the area followed by a qualitative empirical study, with responding businesses in the manufacturing industry. A total of eight companies have, through interviews, contributed to the empirical study. The extracted material has then been analyzed using the theory that emerged from the literature, after which conclusions have been drawn.

The work was partly performed by a workgroup consisting of four people and partially individually. Introduction, theory and method was developed together by the group. Thereafter each person was responsible for two company interviews who was then processed in the result, analysis and conclusions. Furthermore, the group also conducted a common part of the analysis and conclusion, containing material from all of the interviews.

The study showed that there is an awareness among the responding companies about the importance of idea generation. Both the way in which they have chosen to organize themselves and in the methods and tools used in their ideation work was, on many points, recognized from the literature. The analysis also showed that large companies tend to have greater variance within the organization, as opposed to the smaller businesses, where the idea-generating work seems to be more consistent.

Finally, recommendations to the participating companies stated, with suggestions on how to create a culture and a climate that is even more prolific in promoting creativity and idea generation.

Förord

Rapporten behandlar ett kandidatexamensarbete inom Integrerad Produktutveckling utfört under våren 2016 vid Kungliga Tekniska Högskolan i Stockholm.

Kandidatexamensarbetet upprättas under det tredje studieåret, som en del av en femårig civilingenjörsutbildning inom Farkostteknik och omfattar en halv termins studier.

I projektet medverkande företagen Ericsson, Xylem, POC, Sandvik, Scania, Also, Riksidrottsförbundet och Volvo.

Jag vill ta tillfället i akt att tacka mina gruppmedlemmar Amanda Fagerström, Jim Löthman och Anton Boström för ert engagemang, er utmärkta samarbetsförmåga och det goda arbete ni visat prov på under projektiden. Vidare riktar jag tacksamhet till vår handledare Anders Berglund som väglett oss genom hela projektprocessen samt till Keith Lothian (Xylem) och Jan Söderström (Ericsson) för att de ville ställa upp på en intervju och tog sig tid att svara på våra frågor.

Fredrik Magnusson,

April 2016, KTH

Innehåll

1 Inledning	1
1.1 Bakgrund och problembeskrivning	1
1.2 Syfte.....	2
1.3 Avgränsningar	2
1.4 Precisering av frågeställning	2
2 Teori	3
2.1 Företagsstrategi:	3
2.2 Företagsstruktur	4
2.3 Stödmekanismer	5
2.4 Innovationsfrämjande beteende	6
2.5 Kommunikation	7
3 Metod.....	8
3.1 Organisation	8
3.2 Litteraturstudie	8
3.3 Empiriska studier.....	8
3.4 Metoddiskussion.....	9
4 Empiri	11
4.1 Empiri Ericsson	11
4.2 Empiri Xylem	14
5 Analys.....	19
5.1 Analys Ericsson	19
5.2 Analys Xylem.....	22
5.3 Jämförande analys mellan Ericsson och Xylem.....	26
5.4 Gemensam analys	30
6 Slutsats.....	32
6.1 Slutsats Ericsson.....	32
6.2 Slutsats Xylem.....	33
6.3 Gemensam slutsats	33
7 Rekommendationer.....	35
7.1 Rekommendationer Ericsson.....	35
7.2 Rekommendationer Xylem.....	35
7.3 Generella rekommendationer	36
8 Referenser.....	37
Bilaga 1 Tidplan	i
Bilaga 2 Gruppkontrakt	ii
Bilaga 3 Riskanalys	iii
Bilaga 4 Intervjuguide	iv
Bilaga 5 Sammanfattningar av resterande empiri.....	v

1 Inledning

Innovation är ett begrepp som har många olika definitioner, en vanlig tolkning är att innovation är förändringar av produkter, processer, marknadsföring, distribution eller som nya sätt att definiera ett erbjudande. Det kan vara allt från förändringar som revolutionerar marknaden till mindre justeringar av existerande produkter eller förändringar av delkomponenter och system. Ett annat synsätt på innovation är att det kan beskrivas som en idé som utvecklats och förverkligats, en sådan syn betyder att alla innovationer härstammar från idéer. Dessvärre är inte alla idéer innovationer efter en utvecklingsprocess (Brattström, 2012).

Det identifieras att innovation oftast är ett resultat av ett systematiskt sökande efter möjligheter. Med andra ord bör man alltså kunna stimulera innovation på sådant sätt att detta sökande effektiviseras. De flesta möjligheter är svar på en förändrad marknads nya behov och kan uppstå på flera olika sätt. Bland annat lyfts teknologiska framsteg, förändringar hos kunder och deras behov, ökad konkurrens och förändrat företagsklimat fram som drivkrafter i skapandet av nya möjligheter.

Det finns tre typer av kreativitet, dessa är explorativ kreativitet (hitta nya och okonventionella lösningar på problem), normativ kreativitet (hitta lösningar på identifierade problem) och oförutsägbar kreativitet (kreativitet med en god portion tur inblandat). Från ett innovationsledarskapsperspektiv är det viktigt att skilja de olika typerna av kreativitet från varandra eftersom det vid olika tider i ett projekt krävs mer eller mindre kreativ tillförsel (Brattström, 2012).

Både kreativitet och uppfinningsförmåga behövs, men enligt Lafley och Charan (2008) är det inte förrän den kreativiteten kan bindas till en kund i form av produkt eller tjänst som innovation kan uppnås. Därför är det viktigt att uppmuntra kundinteraktion och förståelse.

Produktutveckling kan beskrivas som ett samlingsnamn för hela processen från förstudie till lanserad produkt. Däremellan finns olika faser som varje utvecklare bör gå igenom, bland annat idégenerering, förstudie, urval, kravspecifiering, utveckling, prototypframtagning, testning och validering samt marknadsföring och lansering. Varje steg utförs i syfte att förenkla det nästa och för att lätt upptäcka de förändringar som behöver genomföras. Beroende på vilken arbetsmetod som används, t.ex. ”*Stage-Gate*”, så sorteras produktidéer ut i olika faser av processen (Cooper, R och Kleinschmidt, 2001). Detta då krav i någon form ställs längs projektets gång, varvid om dessa inte uppfylls så skrotas projektet eller omformas till att uppfylla kraven.

1.1 Bakgrund och problembeskrivning

Många goda idéer faller varje dag mellan fingrarna inom organisationer för att de anställda inte vet hur de ska gå tillväga för att bli hörda, sponsrade eller får rätt resurser för att få sin idé till verklighet. Att få fram sin idé till beslutsfattande instanser kan vara en svår process som ställer stora krav på idéskaparen, en sådan process beskriver Gaynor (2014). En idéskapare måste kunna sälja sin idé och nå rätt person som inser vikten av vad idén skulle kunna leda till. Att stimulera och främja ett kreativt och innovativt klimat är avgörande för att få en god idégenerering, fler idéer bör leda till fler framgångsrika idéer. Företagets metoder inom idéhantering är avgörande för vilka projekt företaget går vidare med, och då i förlängningen om de framgångsrika idéerna

väljs eller skrotas. En högre säkerhet i urvalet av framgångsrika idéer bör leda till en större framgång på marknaden. Uppsatsen kommer att undersöka det inledande steget idégenerering i den innovativa produktutvecklingsprocessen.

1.2 Syfte

Syftet med undersökningen är att belysa och analysera vilka metoder och verktyg som finns tillgängliga för att främja kreativitet på arbetsplatsen och stimulera idégenerering. Uppsatsen ämnar vidare utröna hur väl företagen tar tillvara på den områdesspecifika forskningen samt vilka skillnader och likheter som finns mellan olika branscher och företagsstorlekar, med syfte att kunna generera insikt i hur företag skulle kunna förbättra sitt arbetssätt för att effektivisera organisationens idégenerering.

1.3 Avgränsningar

Området avgränsas till organisatoriska metoder och verktyg som främjar idégenerering och kreativt tänkande. Det som omfattas i projektets definition är hur man i verksamheter kan stimulera och främja ett innovativt arbetsklimat och den kreativa förmågan hos företagets anställda. Området avgränsas genom att endast behandla den initiala idégenereringsprocessen och exkludera den fortsatta utvecklingen av idéerna.

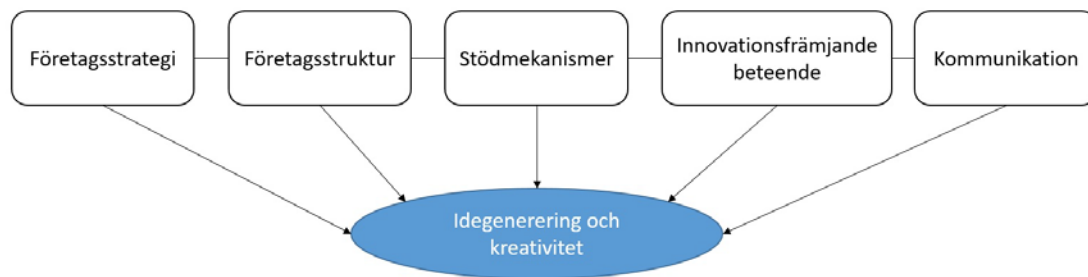
1.4 Precisering av frågeställning

Arbetets huvudsyfte är att besvara följande forskningsfrågor:

- Hur kan verksamheten organiseras för att främja idégenerering?
- Vilka metoder och verktyg används för att främja idégenerering?
- Finns det skillnader i det idégenererande arbetet mellan olika branscher och företagsstorlekar?

2 Teori

I detta kapitel presenteras det teoretiska materialet på området som framtagits genom en litteraturstudie. Materialet presenteras i fem delar för att underlätta för läsaren och skänka en tydlig struktur till rapporten. De fem avsnitten benämns företagsstrategi, företagsstruktur, stödmekanismer, innovationsfrämjande beteende samt kommunikation. Valet av strukturellt upplägg utgår från Martins och Terblanche (2003) artikel och åskådliggörs i följande bild (Figur 1).



Figur 1. Strukturellt upplägg av teorin.

2.1 Företagsstrategi:

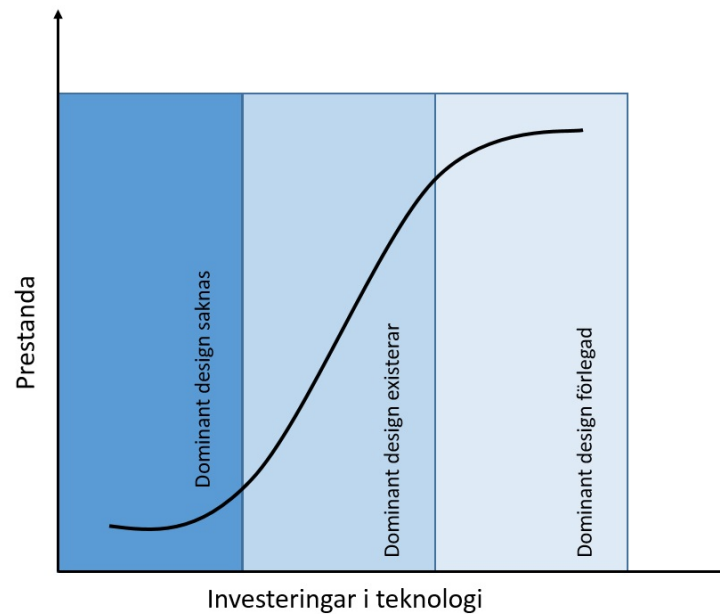
I detta avsnitt behandlas den bakomliggande teori som tagits fram kring företagsstrategier som är innovations- och kreativitetsfrämjande.

Robbins (1996) definierar innovationsstrategi som en strategi vilken framhäver utveckling och implementering av nya produkter och tjänster.

Om en organisation som strävar efter att vara kreativ och innovationsrik, bör detta avspeglas i företagets vision och mission (Covey, 1993). Dessa bör vara utformade med tydligt fokus på framtiden samt vara marknads- och kundorienterade, exempelvis fokusera på att lösa kunders problem (CIMA, 1996). Vidare bör verksamhetens mål, för att inom organisationen stimulera innovativt tänkande, vara meningsfulla och strategiska samt framhäva kvalitet snarare än effektivitet (Arad, 1997) och de anställda bör ges stor rörelsefrihet inom ramarna för dessa mål (Judge, 1997).

Ur ett organisatoriskt perspektiv är det avgörande, för att kunna styra kreativitet, att fokusera på rätt frågor och definiera tydliga målsättningar. Det måste klargöras vart man befinner sig i dagsläget och vad som är målet för att därefter kunna identifiera hur man tar sig dit. Det är viktigt att ta hänsyn till den omgivande marknaden och om en dominant design för produkterna existerar när man väljer fokusområde. Till exempel bör man, om det inte finns en dominant design på marknaden, utan flera alternativa teknologier tävlar om denna, satsa sina resurser på innovativ utveckling av teknologi för att snabbt kunna följa med i utvecklingen. Om det däremot redan finns en dominant design ute på marknaden, bör man istället fokusera de kreativa krafterna på att söka efter sätt att effektivisera och förbättra denna. Slutligen kan den design som dominerar idag vara förlegad imorgon, det är därför viktigt att ha innovativa metoder som syftar till att försöka förstå kundens och marknads framtida behov (Brattström, 2012).

Denna strategi beskrivs ofta av en S-kurva enligt Figur 2.



Figur 2: S-kurva som förtydligar hur fokus bör skiftas med avseende på dominant design.

För att försäkra sig om att behålla både taktisk och explicit kunskap, och därigenom bli mer innovativa övergår allt fler organisationer till kunskapsbaserade strategier istället för produktbaserade (Nonaka och Takeuchi, 1995).

2.2 Företagsstruktur

Hur företagen väljer att strukturera upp sina arbetsgrupper påverkar i allra högsta grad arbetets resultat. Väletablerade arbetsgrupper som tillåter mångfald och har individuella talanger som kompletterar varandra tenderar att prestera bättre när det kommer till innovation och kreativitet. Så även tvärfunktionella arbetsgrupper där utvecklare och utförare kommunicerar och interagerar (Arad, 1997; Mumford, 1997).

King och Anderson (1995) menar att grupperns innovationsförmåga påverkas av gruppens livslängd och strukturering. En kortlivad grupp tenderar till att vara mer kreativ än en långlivad, och en organisk struktur, där de anställda jobbar tillsammans, föredras vid tacklandet av nya problem. Vidare menar de att ett demokratisk och samarbetsvänligt ledarskap motiverar gruppmedlemmar och att heterogena grupp sammansättningar har positiva fördelar över homogena när det kommer till idégenerering. Organisationer som strävar efter att vara innovativa bör blanda personer med olika bakgrund och kompetens. Detta leder till rikare idéer och stimulerar kreativitet och innovation.

Det är också väsentligt att försöka hitta en bra balans mellan struktur och flexibilitet i det innovativa arbetet. Innovationsarbeten som enbart fokuserar på improvisation eller som saknar flexibilitet är ineffektivt och kommer inte att generera de resultat som eftersträvas (Brattström, 2012). En företagsstruktur som värderar flexibilitet, frihet och samarbete främjar kreativitet och innovation. Medan värden som stelhet, kontroll, stabilitet, förutsägbarhet och ordning hämmar dessa (Arad, 1997). Att de anställda

känner sig delaktiga i det problemlösande beslutsfattandet är även det av stor vikt. Då ökar deras känsla av betydelse, vilket har en positiv inverkan på kreativitet och innovativt tänkande (Arad, 1997). För att ytterligare stödja de anställdas kreativa förmåga menar Amabile (1983) att en handledare som har en förståelse för kreativitet bör placeras tillsammans med motiverade medarbetare.

Kono (1988) undersökte olika faktorer som påverkar kreativitet hos högpresterande Japanska företag. I denna studie kom han fram till att ledningen, centrala R & D-avdelningen, marknadsavdelningen och kunderna är viktiga källor för produktframtagning. Högpresterande företag hade betydligt större del av nya idéer kommande från R & D-avdelningen än lågpresterande företag. Bättre presterande företag hade också system för insamlande av idéer.

Det är väl känt att ledarstilen har stor inverkan på det innovativa klimatet i en organisation. Enligt Ekvall (1990) är ledarens beteendestil den faktor som starkast påverkar klimatet i organisationen. En rättvis behandling av anställda ger förbättrade möjligheter för innovation (Beardwell och Thompson, 2014). En annan viktig aspekt att ta hänsyn till är att grupper är bättre på konvergent tänkande, men sämre på divergent tänkande. Det är i flertalet undersökningar bevisat att individer i själva verket är mer kreativa än grupper (Thompson, 2015).

2.3 Stödmekanismer

För att skapa kreativa arbetsklimat och en innovationsrik verksamhet finns det i teorin flera definierade stöd och supportmekanismer att utnyttja. Något som betonas är vikten av att, i en innovationsfokuserad verksamhet, premiera beteenden som risktagande, experimenterande, kreativt tänkande och idéskapande gärna genom belöningsystem eller uppmärksammande (Shattow, 1996; Arad, 1997). Medan ledarskap som framkallar rädsla, bristande fokus, otillräcklig kommunikation om organiserad innovationsstruktur samt bristande resurser i form av tid och pengar är något som tenderar till att missgynna innovativt arbete (Martins och Terblanche, 2003). Organisationer som strävar efter att vara innovativa bör därför ge de anställda tid och utrymme för att tänka kreativt och experimentera, exempelvis genom att en del av arbetstiden tillägnas idégenerering och arbete med favoritprojekt (Filipeczak, 1997). Vidare är det mycket viktigt att ansvaret för risktagande inte ligger hos enskilda individer utan hos företaget i stort. Om det är individerna som bär riskerna i innovationsprojekt hämmas motivationen och viljan att tänka kreativt signifikant (Brown och Eisenhardt, 1995).

För främjandet av medarbetares engagemang och produktivitet är det viktigt att investera i en positiv och glad arbetsplats. Vidare ska erkännande och belöningar kunna ges till individer såväl som grupper för att stimulera motivationen i företaget (Tushman och O'Reilly, 1997).

Rekrytering, urval, rätt roller och att bibehålla anställda är enligt Breshnahan (1997) och Gardenswartz & Rowe (1998) en annan viktig aspekt för att erhålla en kultur som främjar innovation och kreativitet. I rekryteringsprocessen bör, utöver personliga kvalitéer, mångfald värderas som en nyckelfaktor. Detta eftersom den sägs ge rikare idéer och processer vilket stimulerar kreativitet och innovation.

Många teoretiker är eniga om att individers innovativa förmågor kan förbättras med hjälp av idégenereringstekniker som till exempel brainstorming, morfologisk matris och lateralt tänkande. I utförda studier på området har man kunnat urskilja starka kopplingar

mellan antalet använda idégenereringstekniker och hur många framgångsrika produkter företag producerar. Enligt en undersökning av de metoder som används hos 41 olika företag inom mätprecisionsinstruments- industrin i England utsågs brainstorming som den mest välkända, följd av morfologisk matris (Andripoulos och Lowe, 2000). West (1990) menar att på gruppnivå behöver följande medel tillämpas för en väl fungerande innovationsprocess:

- En vision – gruppen skall ha ett tydligt fokus eller mål som är framtaget och gemensamt för gruppen. Detta mål eller fokus skall också vara accepterat och uppnåbart.
- Säkerhet för deltagare – gruppen arbetar inom en trygg miljö som tillåter motiverat deltagande i beslutsfattandet av gruppens medlemmar.
- Ett klimat som främjar uppgiftslösning – gruppmedlemmar förväntas välkomna kritiska utvärderingar och värdesätta hög kvalitet. Företaget tillhandahåller praktisk support för innovation.

2.4 Innovationsfrämjande beteende

Innovation kan i många fall tydligt kopplas till hur framgångsrikt ett företag är. Därför är ett aktivt arbete med avsikt att främja ett innovativt beteende bland de anställda av stor betydelse inom företaget. Om ett innovationsfrämjande arbetsklimat eftersträvas är det grundläggande att det finns en tolerans för misstag. Organisationskulturen bör fokusera på vad som är uppmuntrat, inte vad som inte är tillåtet och misstag bör ses som någonting positivt som företaget kan dra lärdom av (Ryan, 1996; Tushman och O'Reilly, 1997).

Risktagande och experimenterande är något som är nära förknippat med kreativitet och innovation. Därför bör det premieras i en kultur där detta är önskvärt. Det är dock viktigt att ha en balans av hur mycket risktagande som är tillåtet. Detta kan göras genom att till exempel definiera förväntade resultat eller genom att utse ansvariga för att övervaka och mäta risktagande i organisationen (Filipczak, 1997).

En förändringsstödande arbetskultur är gynnsamt för kreativitet. Chefer kan, genom att söka efter nya förbättrade arbetssätt, skapa en vision som betonar förändring och genom att visa en positiv attityd till förändring, frambringa en sådan kultur. Exempelvis genom att de anställda varje år förväntas uppge hur man tänker förändra sitt arbetssätt (Arad, 1997; Tushman och O'Reilly, 1997).

Innovativa företag bör ge stöd för kontinuerligt lärande. Att hålla kunskap och färdigheter uppdaterade är en viktig nyckel till att bibehålla kreativiteten hos företagets anställda (Lock och Kirkpatrick, 1995; Samaha, 1996).

Konkurrenskraft är något som lyfts fram som en viktig ingrediens i kulturen på de mest kreativa och innovativa avdelningarna i organisationer. För att skapa en kultur som genomsyras av konkurrenskraft bör man försöka utnyttja intern och extern kunskap, uppmuntra till debatter kring idéer, skapa en miljö där konstruktiva konflikter leder till informationsflöde, stödja projekt som baseras på informationsflöde samt aktivt sköta valet av organisatorisk utformning (Nystrom, 1990).

För att gynna innovation bör man inom organisationen ha en tolerans för konflikter samt hantera konflikter konstruktivt. Att förstå olika tankesätt och att träna anställda till att på

ett konstruktivt sätt lösa konflikter, är något som främjar en kultur som är gynnsam i ett kreativt och innovativt perspektiv (Mumford, 1997; Judge, 1997).

2.5 Kommunikation

Kommunikation driver innovation framåt. En kultur med öppen och transparent kommunikation, baserad på tillit, främjar kreativitet och innovation (Barret, 1997; Robbins, 1996). Det är väsentligt att ha en öppendörr kommunikation mellan individer, team och avdelningar för att erhålla nya perspektiv och skapa ett klimat som gynnar kreativitet och innovation (Filipczak, 1997; Samaha, 1996).

I ett innovativt företag är det viktigt att vara lyhörd för förändringar i omvärlden. Detta kan till exempel göras genom att söka sig utanför företagets gränser för att finna nya innovativa idéer och lösningar. Exempel på vilka kanaler man kan använda är leverantörssamarbeten, industriella nätverk och så kallat "*Open innovation*". Chanserna till innovation och kreativitet tenderar att vara bättre i företag där det är en del av kulturen att utbyta idéer både internt och externt (Brattström, 2012).

Ett annat sätt att driva innovation framåt är så kallad "*Collective invention*" - dvs. att dela sin tekniska information till faktiska och potentiella konkurrenter för att sedan utveckla utifrån varandras expertis. Utbytet av teknisk information leder till ny teknisk kunskap vilket i sin tur innovativa idéer, detta då kunskap är avgörande för att skapa kvalitativa idéer, Allen (1983).

Enligt en studie genomförd av ett större svenskt företag som genom ett komplext IT-baserat system under en längre tid samlat in information kring innovativa idéer så visade det sig att fler kontakter gör att individen producerar fler idéer av hög kvalitet. Detsamma gäller dessvärre inte för grupperns idégenerering. Där verkar grupperns metoder för idégenerering vara av större vikt. Därför bör ledningen skapa och stötta gemenskap mellan individer från olika avdelningar då detta tydligt har givit en större mängd idéer av hög kvalitet. Om detta ska göras genom en informell social struktur eller en mer formell idéprocess är tvetydigt. En formell struktur kan ge fokus till vikten av att generera innovativa idéer och samtidigt låta ledningen ge stöd åt utvecklingen. Problemet är att för tydliga instruktioner lätt kan hämma spontaniteten i det informella nätverket och även få effekten att mer spridda och utsvävande idéer aldrig tas upp. Det bästa resultatet fås troligen av en balans mellan de båda effekterna, (Björk och Magnusson, 2009).

3 Metod

I kapitlet metod beskrivs hur projektet genomförts. För att skänka tydlighet till arbetsgången presenteras metoden uppdelad i tre delar med en avslutande diskussion. Inledningsvis beskrivs hur projektet och projektgruppen organiseras, följt av hur litteraturstudien och den empiriska studien utförts. Avslutningsvis proklamerar ett avsnitt där valda projektmetoder diskuteras.

3.1 Organisation

För att organisera projektet och göra tidfördelningen mer överskådlig skapades en projektplanering med tillhörande tidsplan. Tidsplanen (se Bilaga 1) är ett flödesschema av typen GANTT och är baserat på de delredovisningar, så kallade ”*Gater*”, som projektet är indelat i. Följande fyra delmål identifierades:

- Gate 1: Introduktion och Teori
- Gate 2: Metod
- Gate 3: Resultat alt. Empiri
- Gate 4: Analys och slutsatser

För att under tidens gång undvika konflikter inom gruppen skrevs också ett gruppkontrakt, se Bilaga 2. Som förebyggande för eventuella kriser skapades även en riskanalys som återfinns i Bilaga 3. Regelbundna möten har utförts genom hela projektet för att se till att se till att tidsplanen hålls. Posterna mötesordförande och sekreterare har roterat. Arbetsuppgifterna har vid mötena fördelats inom gruppen med tydliga deadlines för att alla ska kunna bidra med något till varje Gate. Sedan har de fördelade uppgifterna sammanställts och granskats av hela gruppen inför inlämning.

3.2 Litteraturstudie

Arbetet inleddes med en litteraturstudie som ligger till grund för teorin i studien. Artiklar och böcker med relevans till ämnet lästes för att få en så övergripande bild som möjligt av vilka metoder som används inom idégenerering idag. I de sökmotorer som fanns tillgängliga användes bland annat sökorden *Idéhantering*, *Idégenerering*, *innovation management* och *kreativitetsfrämjande verktyg*. Det innehåll från artiklarna som ansågs mest intressant och relevant för studien valdes och återfinns i litteraturförteckningen.

3.3 Empiriska studier

Den empiriska studien består framförallt utav semistrukturella personliga intervjuer, enligt Westlander (2000), utförda på åtta stycken företag av olika storlek och bransch. Intervjuerna utfördes parvis med varje individ ytterst ansvarig för två företag vardera. En intervjuledare och en observatör närvarade vid alla tillfällen. Resultatet av detta är

att varje person deltog vid fyra intervjutillfällen var. För att få ett enhetligt material ifrån alla intervjuer framtog en intervjuguide enligt Westlander (2000) som kan ses i sin helhet i Bilaga 4. Därefter sammanställdes intervjuerna och analyserades i samma konstruktioner som vid intervjutillfället. En sista diskussion om intervjuerna utfördes sedan kring alla åtta företag med hela gruppen närvarande, vilket sammanställdes för en grund till senare delar av rapporten. Nedan kan en sammanställning av intervjutillfällena ses i Tabell 1.

Tabell 1: Sammanställning av intervjutillfällen.

Företag	Yrkesroll	Plats	Intervjutid	Datum	Avvikelse
Ericsson	V.P. Head of Product Line Cloud System and Platforms	Grönlandsgatan 39, Kista	40 min	30/3	
Xylem	Tillförordnad chef för F & U, forskning och utveckling	Gesällvägen 33, 174 87 Sundbyberg	67 min	7/4	
Scania	Head of Axle Design	Scania CV AB, building 102-13, 151 87 Södertälje	54 min	8/4	
Also	Sverigechef	Finlandsgatan 14, SE-164 74 Kista	30 min	8/4	
Sandvik	Kunskaps- & Produktutveckling	-	44 min	11/4	Telefon
POC	Head of Product Development	Nackagatan 4 SE- 116 41 Stockholm	49 min	12/4	
Riksidrottsförbundet	Internationella Evenemang	Nyborgsvägen 25, 195 71 Rosersberg	60 min	14/4	Ej inspelad
Volvo	Axle Program Director	-	73 min	14/4	Telefon, ej inspelad

3.4 Metoddiskussion

I detta avsnitt diskuteras metoden. Vilka för- och nackdelar finns med de valda metoderna och vad hade kunnat göras annorlunda.

En tidsplan är fördelaktigt för att få en helhetssyn över projektet och viktiga datum. Denna bör vara levande och uppdateras vid eventuella förändringar. För ytterligare säkerhet i tidsplanen hade det varit fördelaktigt att basera denna på en WBS, ”*Work Breakdown Structure*”, som används för att bryta ner projektet i hanterbara delar.

Risikanalyser kan vara bra att skapa i förebyggande syfte för att klargöra vilka risker som kan finnas och hur dessa vid uppkomst i så fall ska hanteras. För att undvika interna konflikter inom gruppen är det fördelaktigt att skapa ett gruppkontrakt där förhållningsregler definieras. Protokollförda möten är bra för att göra informationen tillgänglig för eventuella frånvarande samt för att i efterhand se tillbaka på vad som bestämts.

Vid en litteratursökning bör ett tydligt område först vara definierat för att få ut relevant underlag till teorin. Här återfinns brister i denna studie. Då inte området var tillräckligt tydligt förbestämt och kommunikationen under själva litteratursökningen var undermålig kan det diskuteras om underlaget i teorin är tillräckligt omfattande.

Semistrukturerad intervju ses som en kvalitativ metod och är enligt Bernard (2006) den bäst lämpade metoden då enbart ett tillfälle ges för att intervjua någon. Den ger tydliga instruktioner till den intervjuade personen och oftast en trovärdig, lätt jämförbar kvalitativ data som utdata. Förberett material försäkrar att de huvudsakliga frågorna besvaras i varje intervju. Några nackdelar med semistrukturerade intervjuer är att det är svårt att analysera svaren och det kan vanligen endast göras av den som genomförde intervjun. Det kan också vara svårt att generalisera det som tagits upp under intervjun. Den som intervjuar måste också undvika att vara partisk i analysen och helst ha en känsla för om det finns något i den interna kulturen som kan ge en bättre helhetsbild av intervjun.

Två av intervjuerna genomfördes via telefon, något som kan påverka tillförlitligheten av resultatet, eftersom influenser från icke-verbal kommunikation inte fås med. Vidare var det två av intervjuerna som inte spelades in, vilket utgör en stor risk för att viss information faller bort eller att respondenten citeras fel.

Vidare skulle man kunna diskutera om det verkligen går att dra några generella slutsatser om hur idégenerering hanteras av företag i olika branscher och storlekar genom att endast undersöka hur det ser ut hos åtta stycken företag. Att dessutom inte personer från alla delar av organisationen har intervjuats får en att ifrågasätta hur väl deras bild stämmer överens med organisationen i sin helhet. Studiens validitet kan därför ifrågasättas.

4 Empiri

I detta kapitel återfinns materialet som erhöles vid de intervjuerna med Ericsson och Xylem. Denna rapport inkluderar även visst material från ytterligare sex intervjuer, vilka finns sammanfattade i Bilaga 5.

4.1 Empiri Ericsson

Företaget:

Ericsson är en världsledande organisation inom kommunikationsteknologi. Företaget grundades 1876 och är idag en multinationell verksamhet med ungefär 116,000 anställda världen över. Organisationen är indelad i fyra huvudområden Radio, Cloud and IP, Support Solutions och Global services och omsatte totalt 246,9 miljarder 2015. Ericssons huvudkontor ligger i Stockholm och företaget stoltserar med 39,000 olika patent och att 40 % av världens data idag passerar genom deras nätverk. (www.ericsson.com, 2016)

Respondenten:

Respondenten jobbar med Ericssons datacentersatsning och är ansvarig för satsningsområdet Cloud Infrastructure. Respondenten har ansvar för att koordinera Ericssons Cloud investeringar, portföljframtagning och "Go to market" för den portföljen som byggs. Respondenten jobbar även mycket med andra produktenheter och portföljenheter tvärs över firman. Respondenten har varit med sedan Ericsson inledde sin satsning på Cloud för tre till fyra år sedan och sektionen har idag cirka 1000 anställda. Intervjun genomfördes på Ericssons kontor i Kista.

Företagsstrategi:

Respondenten uppger att Ericsson idag tillämpar två strategier för produktframtagningsprocesser, beroende av vilken typ av produkt företaget avser utveckla. Den första strategin är den traditionella, vilken är väldigt tungt industriellt styrd av standarder och med långa produktframtagningsprocesser. Dessa processer har inletts med forskning efterföljt av standardisering och patentering innan produkt lansering. Bland annat har GSM, 3G och 4G systemen tagits fram på detta sätt. Den traditionella processen har i sig genomsyrats av mycket innovation, men respondenten uppger att det idag ofta annorlunda ut, framförallt när det kommer till mjukvara och Cloud. I de här segmenten har företaget varit tvungna att hitta nya sätt att ta fram produkter och skapa innovationer. Utvecklingen styrs inte längre av standarder utan mer av Open-source och mjukvarukodning. Ericsson har angripit detta genom att bland annat tillsätta produktutvecklingsteam som arbetar på ett mer innovativt sätt, där de testar idéer på utvalda fokusgrupper, går tillbaka, utvecklar och kommer fram med något nytt som de sedan återigen testar. Denna strategi kräver en snabbare hantering av produktbeslut och att besluten baseras på andra parametrar än vad de gjort i det mer traditionella tillvägagångssättet, vilket förändrar hela produktstyrningsprocessen. På Ericsson fokuseras mycket på "*Technology Leadership*", vilket betonas regelbundet av företagets VD. De ser "*The Network Society*" som sin marknasföringsfarkost från vilken företaget avser avläsa hur världen förändras. Detta styr majoriteten av företagets utveckling samt vad de väljer att lyfta fram i sina lanseringar. Vidare definieras respekt,

professionalism och ihärdighet som nyckelvärden inom organisationen. Med detta vill Ericsson skapa en kultur som främjar tillit, innovation och prestanda.

Respondenten uppger att det idag finns, på grund av att företagets börsutveckling stagnerat, en vilja hos Ericsson att bryta sig in på nya marknader. Framförallt i snabbt växande segment som Cloud, media och Connected Cars. Samtidigt finns det, på grund av storleken på organisationen, ett behov av att detta motbalanseras genom att hålla på resurser och genom att omstrukturera.

Företagsstruktur:

Traditionellt sett handlar mycket inom Telecomindustrin om att kunna leverera produkter och tjänster som vidmakthåller hög kvalitet över en lång tid vilket självklart är starkt bidragande till hur företaget tänker och agerar. Något som lyfts fram är Telecomindustrins "fem nior" vilket innebär att levererade tjänster ska vara uppe 99,9995 procent av tiden för ett år, så grundbultarna i denna del av Ericssons verksamhet är kvalitet och pålitlighet. Vad som händer just nu är dock att IT-industrin, som är mindre kvalitetsinriktad och mer snabbföränderlig, håller på att smälta samman Telecomindustrin. Detta leder till att både IT-industrin och Telecomindustrin tvingas till att prova nya sätt att arbeta. Cloud Infrastructure tillhör exempelvis ett område var långt ifrån alla saker måste uppfylla de fem niorna och kan därför tillåtas ett mycket mer flexibelt arbetssätt och en annan syn på testning och verifiering.

Inom Ericsson existerar olika sammansättningar av arbetsgrupper, dels så återfinns hierarkiska strukturer, med tydlig ansvarsfördelning, i tunga utvecklingsprojekt och komplexa strukturer, vilka kräver att väldigt många grupper arbetar tillsammans. Sedan har företaget börjat med så kallade "*digital employee*" eller "*digital innovation*" grupper där team inom specifika kompetens- och funktionsområden sammansätts. Dessa grupper har ett tydligt område men vilken produkt arbetet ska resultera i är inte givet. De här grupperna får arbeta under en tid för att hitta lösningar som sedan kan implementeras i en produkt. Denna metod kräver en öppen och komplex arkitektur samt att man leder arbetet på ett helt annat sätt, något som Ericsson traditionellt sett anser sig vara duktiga på. Vidare organisationen börjat arbeta mer och mer med tvärfunktionella arbetsgrupper för att komma underfund med hur företagets olika produkter och tjänster skulle kunna interagera och utnyttja med varandra.

Generellt sett är det i stora företag svårt att ingjuta en känsla av delaktighet i beslutsfattande på alla nivåer hos de anställda och ibland kan det även vara svårt för dem att förstå värdet av sina insatser. Ericsson har också en utmaning med detta, men respondentens uppfattning är att de står sig ganska bra i jämförelse med andra stora organisationer.

Stödmekanismer:

Ericsson försöker kontinuerligt uppmuntra sina anställda till att komma fram med nya idéer genom att bland annat bedriva en stor patenteringsverksamhet som ger stora bonusar till dem som genererar nya innovationer. Utöver detta så anordnas och uppmärksammas olika tävlingar och Hackathons inom organisationen, exempelvis så finns postlådor där anställda kan lägga sina idéer vilka sedan går igenom och de bästa går vidare till någon form av prototyp. Respondenten uppger att det dock är långt ifrån alla innovationer inom företaget som kommer ur dessa institutionella funktioner. Men de gör att vikten av innovation uppmärksammas och framhävs.

Företaget avsätter stora resurser för så kallad riktad innovationsverksamhet i form av sin research-verksamhet med runt 800 personer. Vidare bedriver produktledning och utveckling som innefattar cirka trettio tusen personer också ett arbete som skapar innovationer. Däremot avsätts inte särskild arbetstid för anställda för arbete med ”drömprojekt” och idégenerering, den typen av satsningar har studerats, men utan att företaget lyckas se hur det skulle kunna implementeras i organisationen.

Ledare inom Ericssons organisation erbjuds stora möjligheter till olika typer av ledarskapsutbildningar, bland annat inom innovationsfrämjande ledarskap. Företaget avsätter stora resurser till Ericsson Academy, som är företagets utbildningscenter, där ledare och anställda erbjuds ett brett utbud av utbildningsaktiviteter. Vidare har samtliga ledare inom organisationen en utvecklingsplan och ett grundläggande curriculum som innehåller bland annat innovationsfrämjande ledarskap. Respondenten proklamerar även att företaget skickar iväg sina chefer för att studera hur de mest innovativa företagen arbetar, exempelvis till Silicon Valley och New York, i syfte att hitta nya arbetsätt att implementera i verksamheten.

Innovationsfrämjande beteende:

På Ericsson önskas personliga kvalitéer som respondenten kallar för ”*kreativ kodare*” då en stor del av företagets verksamhet sysslar med mjukvara. Den kreativa kodaren beskrivs som, ”en kreativ mjukvaruutvecklare som förmår att sätta in sina idéer i ett kommersiellt sammanhang och kan kommunicera med sälj och produktledningssidan på ett fungerande sätt.”

Det är en grundläggande del i chefsutbildningen handlar om är hur olika åsikter hanteras och företaget försöker att se till att ha mogna chefer som vågar ta de frågor som dyker upp. Respondenten uppger att Ericsson skiljer sig betydligt mot till exempel amerikanska företag när det kommer till hur konflikter hanteras. På Ericsson är det mycket ”*the greater good*” som styr vilket kan göra att företaget ibland blir lite för konfliktlösande, det finns risker att fastna i konsensusbyggande i vissa beslutsfattandeprocesser. Respondentens uppfattning är att detta är en kulturell fråga, företagskulturer tenderar att skilja sig beroende av vilka länder och kulturer de agerar i. Exempelvis är Ericsson färgat av den svenska kulturen men samtidigt så är företaget färgat av sig självt, med mycket konsensusbyggande, tillit och att det ibland kan vara svårt att veta exakt vem som är beslutsfattare. Detta kan vara speciellt för anställda från andra länder där kulturen är en helt annan.

Det interna kunskapsutbytet handlar mycket om att träna upp säljleden om företagets produkter, hur de ska säljas och vad de har för värde. På det lokala planet anordnas sharing-sessioner, Town Halls och informationsmöten, företaget har även olika bloggar, nyhetsbrev och månadsrapporter med syfte att sprida kunskap mellan de anställda. Det konstateras att företaget satsar mycket på att den interna informationen ska flöda väl. Externt har kunskapsutbytet traditionellt sett främst bestått av relationer mellan köpare och säljare vilket byggt upp stora delar av företagets kunskap om teknik. Numera handlar det allt mer om ”*joint go to markets*”, ”*joint value offers*”, ”*joint solutions*” och att komma åt de Eco-system var utvecklarna utvecklar sina produkter. Bolaget försöker kontinuerligt hitta partnerskap med andra företag för att öka det externa kunskapsutbytet.

Kommunikation:

För att fånga upp idéer från företagets anställda lägger Ericsson mycket vikt vid regelbundna samtal och påtalar vikten av att cheferna är lyhörda. Företaget har en syn av att de anställda oftast vet bättre vad som behöver utföras och hur förbättringar skulle kunna göras. Vidare har verksamheten olika processer för strategi, affärsplanering och produktplanering med djupgående referenstagning som ser till att alla synpunkter vägs in innan beslut fattas.

De externa kanaler som Ericsson utnyttjar för att finna nya idéer är bland annat Open-source, företaget skickar många anställda till Open-source samhällen, vilka bidrar med bland annat mjukvara och Blueprints. De här kanalerna erbjuder nya synsätt och ny kunskap både när det gäller nya idéer och när det gäller standardiseringsprocesser.

Extra:

Respondent anser att Ericsson skulle kunna förbättra sitt arbete med idégenerering genom att släppa på lite rädslor och genom att ge grupper mandat att bygga nytt, framförallt i stora tillväxtområden. Respondenten anser att företaget bör våga satsa på de här områdena genom att ge grupperna mandat och sedan korrigera i efterhand om det skulle bli fel. Det finns fortfarande många överrockar och konsensusbyggande som gör att det blir tungrott ibland, grupperna bör ges mer tillit och ansvar.

Ericsson anpassar sig till viss del beroende av i vilket land eller kultur de opererar, men de grundläggande strategierna är desamma för hela företaget. Skillnader kan vara i deploymentmodeller, kommersiella modeller, villkor och viss variation av tekniska lösningar. Dock anses en av Ericssons största styrkor vara att man lyckats att bygga upp ett globalt system.

4.2 Empiri Xylem

Företaget:

Xylem är ett företag som arbetar med att utveckla lösningar som förbättrar sättet att använda, förvara och återanvända vatten. De grundades 1901 i Sverige under namnet Flygt, men är numera Amerikanskägt med huvudkontor i USA. Företaget är indelat i fem tillväxtområden - transport, behandling, avvattning, analys och tillämpade vattensystem. Xylem har cirka 16,000 anställda i 150 länder världen över och omsatte 3,9 miljarder dollar 2014. (www.xylemwatersolutions.com, 2016)

Respondenten:

Respondenten är tillförordnad chef för F & U, forskning och utveckling, på Xylem. Enheten bedriver teknikutveckling och består av hydragrunder, motorgrupper, mekanikgrupper och provning. Respondenten var tidigare varit ansvarig för mekanikgruppen och kommer från en bakgrund som projektledare. Respondenten har arbetat inom företaget sedan 1996.

Företagsstrategi:

Strategier är mål inom ett affärsområde, företaget jobbar efter sådana mål och det är upp till de anställda och cheferna inom organisationen att finna idéer och att ha metoder för att söka efter idéer för att uppnå de här målen. Strategin handlar mycket om hur företaget ska göra affärer och hur de ska tjäna pengar.

Inom Xylem har innovation varit ett ledord den senaste tiden och det finns idag med som en ingrediens i företagets styrning. Verksamheten vill främja nytänkande och försöker att arbeta bort saker som bromsar utvecklingen, dock det finns en tröghet inom organisationen för hur fort man kan omvandlas.

Företaget sätter upp många olika mål, både kommersiellt och inom teknik. Synen är att de, för att ta sig framåt från vart de befinner och finna nya lösningar, behöver aggressiva mål och detta är något som företaget aktivt försöker efterfölja.

Det finns inget i strategin i sig som hämmar kreativitet. Inom R & D finns mer resurser i tid och pengar för det innovativa arbetet, men även här är kassan begränsad. Ibland stryps, med ekonomiska medel, kreativitet genom att resurser inte tillsätts.

Företagsstruktur:

Respondenten uppger att det inom Xylem är det högt i tak, medarbetare uppmuntras till att komma med egna idéer. Organisationen är ett ledande företag i sin bransch som förväntas att komma med nya lösningar och idéer, så bolaget strävar efter att ha en struktur som inte bara stödjer inkrementell utveckling utan även innovation och nytänkande. Företagets konkurrenskraft bygger mycket på att kunna leverera ett unikt kundvärde och inte bara konkurrera med pris, så mycket av strukturen och strategin bygger på att förmå företaget att leverera detta.

Företaget strävar efter att sammansätta arbetsgrupper enligt Belbins teori om vilka roller som bör finnas med i väl fungerande arbetsteam. Det som begränsar hur väl man lyckas efterfölja denna vision är vilka personer som finns tillgängliga. Företaget försöker hela tiden skapa balanserade arbetsgrupper och vikten av detta är något som finns i bakhuvudet på de flesta av organisationens chefer.

Det finns en grundtanke i Xylems organisation om att tillåta en relativt hög grad självbestämmande. Synsättet är att den högsta chefen ofta inte har så god insyn i detaljerna kring vad som sker, så det är många beslut som fattas lokalt. Dock under förutsättning att beslutet som fattas rapporteras uppåt. Det strukturella upplägget skiljer sig mellan olika affärsområden, i vissa enheter har en mer hierarkisk och vissa en mer plan struktur. Xylem anser sig överlag starka när det kommer till självbestämmande, i synnerhet i Sverige, men påtalar att det finns betydande skillnader i företagskulturen mellan olika länder. Företaget ser vikten av att det inom produktutveckling ofta inte är chefen som är den största idégeneratoren och försöker därför se till att det finns utrymme för idéer från alla medarbetare att frodas.

Det finns ofta en stor frihet i att lägga upp sättet att arbeta i företaget. Cheferna har ofta en åsikt om hur arbetsupplägget bör se ut för att vara effektivt, men det finns väldigt stor kunskap om att personer lär mycket genom utförande, att medarbetarna måste få köra i diket och även lyckas själva. Så länge den anställda arbetar mot ett mål så finns stor frihet i hur denne väljer att lägga upp arbetssättet. Det pointeras dock att finns det en baksida till den här friheten, det finns även en frihet att bromsa. Ibland så befinner sig nya idéer eller innovationer i en omgivning där den inte passar, det kan exempelvis vara att den inte anses passa företaget eller den struktur som finns. Det kan vara nya produkter eller affärer som inte går inte ihop med det gamla företaget och det uppstår en konflikt. Då finns det två möjligheter, antingen förändra företaget eller bygga ett helt nytt. Respondenten anser att det oftast är det bättre att förändra företaget, men då krävs att styrning, mål och riktning måste bestämmas uppifrån, vilket begränsar det egna bestämmandet. Så besluten om Xylems mål sker uppifrån, men alla inom företaget kan bidra med sina idéer, vilket anses vara en viktig princip i organisationen.

Stödmekanismer:

Tidigare fanns ett belöningsystem inom organisationen för att uppmuntra medarbetarna till att komma med nya idéer, men detta har tagits bort. Kvar finns en patentbelöning samt bekräftelse i form av möjligheten att presentera sin idé för företaget. Tidigare anordnades även innovationstävlingar och liknande, men respondenten uppger att det inte finns någon regelbundenhet av detta inom företaget. Dock anordnas ibland lite tävlingar under företagets R-dag, där R & D avdelningen träffas för att diskutera strategier. Tävlingarna går ut på att de anställda ska finna lösningar på problem relaterade till företagets produkter. Även här saknas regelbundenhet, men det finns med under chefernas verktyg och plockas fram ibland för att få igång en spänning inom företaget. Xylem utförde ett experiment för cirka tio år sedan, där de testade en teori om ett strukturellt verktyg med 20-30 grundläggande regler som kan appliceras på en problemställning. Teorin erbjuder ett strukturellt sätt att lösa, definiera och adressera ett problem. En testgrupp arbetade enligt den här metodiken, sedan jämfördes denna med en grupp som arbetade utan den. De olika grupperna kom fram till olika lösningar och i olika takt. De som inte tillämpade den strukturella metoden kom igenom den första fasen snabbare, men krävde mer tid för att finjustera. Gruppen som arbetade med det strukturella verktyget spenderade mer tid åt att studera problemet vilket gjorde att den sista fasen gick snabbare. Det företaget kom fram till efter försöket var att de behöver en kombination av talang och strukturella verktyg.

Xylem har en syn på misslyckanden som något att ta lärdom av och inte något som bör bestraffas. De lägger stor vikt i att cheferna förstår vikten i att låta anställda försöka och misslyckas. Företaget försöker hitta en bra balans i sin företagsportfölj där andelen riskprojekt balanseras upp av en del som är mer pålitlig och mer förutsägbar. Det ska finnas utrymme för produktutveckling och idéer som inte nödvändigtvis når hela vägen. Storleken på andelen risk varierar över tid beroende av konjunkturläget och hur stora resurser som finns tillgängliga, men företaget siktar på att ca 15-20% ska satsas på genombrottsprodukter.

Medarbetarna kommunicerar sina idéer till cheferna och begär tillstånd för att få arbeta med dem. Sedan tas en plan fram för att effektivt kunna angripa och arbeta med idén. Ofta definieras hur många timmar som ska läggas på idén eller om en prototyp ska byggas. Företaget har inte den typ av metodik som Google implementerat, där de anställda avsätts tid att arbeta med drömprojekt och liknande, däremot finns inom verksamheten en värdering och kunskap om att de största genombrotten som kommer fram har sitt ursprung i en individ som har en idé och som sett en möjlighet, inte från marknaden. Och därför får dessa individer tillåtelse att arbeta med sina idéer tills dess att de blivit strukturerade och hamnat i ett projekt.

Företaget utbildar kontinuerligt sin ledare och lägger vikt vid något de kallar för mänskligt ledarskap. Att lyssna på de anställda och återkoppla. Xylem ser ledarrollen som en coachande roll där ledaren ska ställa frågorna, inte komma med svaren och att hjälpa individen att komma vidare. Ledarskapet på Xylem handlar mycket om att tillåta och stödja personer som kommer med nya idéer. Synsättet är att chefen inte kan och ska påverka allting utan ska se till att få igång medarbetarna. Innovationsfrämjande ledarskap är en av de fem delarna som lyfts fram som viktigt av företagets VD.

Innovationsfrämjande beteende:

I företaget önskas att medarbetarna kommer med nya idéer, testar nya idéer, tar ansvar för vad de gör och meddelar när de lyckas, respektive misslyckas. På kontoret i Sundbyberg finns en grundtanke om att det ska vara flexibelt och finnas lätt rörlighet på arbetsplatsen. Det ska inte vara funktionsindelad utan projekt ska kunna sitta tillsammans och arbeta. För att skapa en produkt, lösa problem, finna nya idéer och för att hitta nya frågeställningar krävs att de anställda kommunicera varför även detta är en egenskap som betonas som önskvärd. Kommunikation är en otroligt viktig ingrediens i verksamheten och företaget studerar sätt att utveckla och förbättra informationsflödet inom organisationen.

Företaget ser att konflikter försöker lösas av de inblandade själva, om detta inte lyckas så kliver ledningen in medlar. Generellt anser Xylem sig vara ett ganska öppet företag. Uppstår en konflikt mellan två individer så försöker de förstå den bakomliggande orsaken, det är även en del av chefsrollen att gå in och försöka hjälpa till när en konflikt uppstår.

För att understödja det interna kunskapsutbytet har Xylem olika mötesstrukturer och ett öppet klimat för att lätt kunna ta kontakt med varandra. Företaget ser vikten i att ha en låg barriär när det kommer till att få reda på vad personer inom organisationen arbetar med. Vidare sker mycket kunskapsutbyte på fikastunder och resor. Bolaget vill att de anställda ska interagera med varandra och ett medvetet sätt att försöka underblåsa detta är att man har en öppen planlösning på arbetsplatsen. Ofta sitter de olika projektgrupperna tillsammans, dessa grupper är tvärfunktionella och organisationen försöker undvika att företagets olika funktioner sitter separat. Ytterligare en metod för att främja kunskapsutbytet internt är att hela forskningsavdelningen träffas varje måndag för att utbyta information och diskutera.

Verksamheten har ett antal externa kanaler, ofta på individnivå, för kunskapsutbyte. Bland annat ingår vissa anställda i olika forum var personer från olika branscher möts för att diskutera och lösa olika frågeställningar. Vidare så har företaget kontakt med olika universitet och institutioner, bland annat KTH och branschorganisationer som Europump. Xylem har även ett antal dotterbolag och representanter vilka de interagerar med och dem bidrar till kunskapsutbyte för organisationen.

Kommunikation:

För att fånga upp idéer inom organisationen finns i huvudsak två metoder, dels en brevlådevariant och dels via kommunikation mellan chef och anställd. Brevlådan är webbaserad och öppen för alla. Den fungerar så att idégivaren beskriver sin idé och väljer vilket affärsområde den tillhör, idén utvärderas sedan av en "innovation champion" som återkopplar till idégivaren om vad denne kommer fram till. Anses idén vara intressant för företaget går den vidare till nästa steg där en kvantifiering utförs. Om idén kommer igenom detta steg så läggs den in i en kö för projektförslag. Vartefter projekt avslutas och det uppstår en öppning så lyfts projektförslag upp från listan. Dock meddelar respondenten att huvudflödet av idéer är oftast en blandning av det inkrementella, från säljbolag som kommer med önskemål för att kunna konkurrera. Exempelvis att de behöver erbjuda speciella egenskaper eller produkter för att konkurrera på en viss marknad. De har kontakt med marknadscheferna som i sin tur förmedlar önskemålen till produktägare och produktchefer. Dock lägger respondenten till att de verkliga genombrotten oftast kommer av långsiktig teknikutveckling.

Genombrottsidéerna kommer sällan från marknaden och därför anses det, för att få ett förspång, viktigt att ha ett kontinuerligt arbete med teknikutveckling.

Extra:

Respondenten tror att det är väsentligt att, för att erhålla ett fruktsamt arbete med idégenerering, kombinera talang och metod. Han lyfter fram vikten av att rekrytera rätt personer, att upprätthålla motivationen och att de anställda får komma ut och se problem. Vid rekrytering bör företaget försöka se förmågan, att inte bara kolla på betygen utan även se vad personerna gjort tidigare och att den gillar utmaningar. Han ser även att det finns rum för förbättring inom företaget i att låta idéskaparen följa sin idé längre innan den lämnas över till någon annan. Det finns idag en risk att goda idéer ibland försvinner för att den som tar över inte förstår ursprungstanken och har ett annat synsätt. Vidare anser han att det vore fördelaktigt för företags idégenerering om de var mer konsekventa i portföljen och hur stor andel som satsas på riskinnehåll, att det som borde styra är om det finns en bra idé och inte av om det finns medel. Han tar upp S-kurvan som ett bra sätt att beskriva i vilken fas produkter befinner sig och som en bra modell att anpassa företags produktportfölj efter.

5 Analys

I kapitlet analys utvärderas det material som extraherades under intervjuerna och studeras mot den teoretiska bakgrunden som tagits fram under den litterära studien.

5.1 Analys Ericsson

Företagsstrategi

Ericsson arbetar idag med två olika strategier när det kommer till produktutveckling. Dels har de en strategi, för de avdelningar som är tungt styrda av standarder, med långa produktframtagningsprocesser. Vidare har företaget även börjat tillämpa en ny strategi vilken tillämpas i framförallt områden som arbetar med mjukvara och open-source. Den nya processen handlar mer om att kontinuerligt testa idéer på utvalda fokusgrupper och på så sätt utvärdera och komma vidare. Den nya strategin kräver snabbare hantering av produktbeslut som baseras på andra parametrar än den traditionella strategin, vilket enligt respondenten förändrar hela produktstyrningsprocessen.

CIMA (1996) lyfter fram att företag som strävar efter att vara innovativa och vill främja kreativitet bör utforma sin vision och mission med ett tydligt fokus på framtiden. Samt vara tydligt riktade mot marknaden och kunden. Det här är något som känns igen väl i Ericssons strategi, företaget har något som man kallar för "The Network Society" som sin vision, en vision som tydligt blickar mot framtiden och relateras till företagets marknad och kunder. Desamma gäller för företagets uttalade mission.

När det gäller Ericssons mål så har företaget en vilja att bryta sig in på nya marknader. Framförallt fokuserar de på snabbt växande segment. Samtidigt så finner man det nödvändigt att balansera upp detta med den befintliga verksamheten som är mer säker. Den här synen känns igen från Brattströms (2012) artikel, där hon proklamerar att det är viktigt att företag har en sund balans mellan andelen risk och den andel som är mer säker i sin produktportfölj. Utöver det så lyfter respondenten fram att Ericsson fokuserar mycket på teknologiskt ledarskap. Med detta önskar företaget skapa en kultur som främjar tillit, innovation och prestanda, något som känns igen från litteraturen av Arad (1997), som hävdar att kvalitet bör framhävas och innovativt tänkande bör stimuleras i verksamheter som önskar premiera kreativitet.

Företagsstruktur

Generellt inom organisationen definieras respekt, professionalism och ihärdighet som nyckelvärden, men det finns skillnader mellan företagets olika avdelningar. I de traditionella delarna av Ericssons verksamhet, som baserats till stor del på Telecom-industrin, värderas pålitlighet och kvalitet högt. Medan de nyare delarna av verksamheten är betydligt mer fokuserade på snabb förändring och flexibilitet och mindre inriktade på kvalitet. Beroende på vilken av företagets avdelningar som granskas finns olika mått av flexibilitet och frihet. Analysen ger att de traditionella delarna inom främst företagets Telecom-delar, enligt Arad (1997), inte fullt stödjer kreativitet och innovation, då stor del av den verksamheten fokuseras på förutsägbarhet och stabilitet.

De nyare delarna, som är mer riktade mot IT-industrin och stödjer frihet och flexibilitet, ger däremot, på ett tydligt sätt, möjlighet till en kultur som stödjer kreativitet och innovation enligt Arad (1997).

Gruppsammansättningarna ser olika ut beroende av vilken enhet i organisationen. I tunga utvecklingsprojekt och komplexa strukturer som kräver att många grupper interagerar, har man hierarkiska strukturer med tydlig ansvarsfördelning. Den här strukturen begränsar delaktigheten i beslutsfattandet och friheten för de anställda vilket har negativa effekter på kreativitet och innovativt tänkande enligt Arad (1997). På andra områden i verksamheten har man så kallade "*digital employee*" eller "*digital innovation*" grupper, där man sammansätter grupper med specifika kompetens och funktionsområden. De här grupperna arbetar med ett tydligt område, men där det inte är givet vilken produkt arbetet ska resultera i. Deras uppgift är att hitta nya lösningar som sedan kan implementeras i en produkt. Metoden kräver en öppen och komplex struktur samt en annan typ av ledarskap, något som Ericsson ser sig duktiga vara på. Det här är en typ av gruppsammansättning som genomsyras av öppenhet, flexibilitet och stora delar självbestämmande vilket stödjer ett kreativt klimat och är fördelaktigt för att generera idéer enligt Arad (1997). Vidare arbetar man mer och mer med tvärfunktionella arbetsgrupper för att komma underfund med hur de olika produkterna i företaget kan interagera och utnyttja varandra på ett bra sätt. Något som ses positivt för idégenerering och kreativitet (Arad, 1997; Mumford, 1997).

I stora företag är det ofta svårt att ingjuta en känsla av delaktighet i beslutsfattande och förmedla betydelsen av de enskilda anställdas insatser på alla nivåer. Så är även fallet i Ericssons organisation, men uppfattningen är att de, i förhållande till andra stora företag, är relativt framgångsrika i det här segmentet. För att skapa en känsla av delaktighet hos företagets anställda läggs mycket vikt vid regelbundna samtal och att påtala värdet av att cheferna är lyhörda. Bolaget har en syn av att de anställda oftast vet bättre vad som behöver göras och vad som skulle kunna förbättras. Vidare har man olika processer för strategi, affärsplanering och produktplanering med djupgående referenstagnung som ser till att alla synpunkter vägs in innan beslut fattas. Arad (1997) betonar vikten av att de anställda känner sig delaktiga i det problemlösande beslutsfattandet, detta ökar känslan av betydelse, vilket har en positiv inverkan på kreativitet och innovativt tänkande.

Stödmekanismer

Ericsson försöker kontinuerligt uppmuntra sina anställda till att generera nya idéer och stimulera flödet av nya innovationer genom att betona vikten av innovation med hjälp av bland annat en patenteringsverksamhet med stora bonusar och genom att anordna olika uppmärksammade innovationstävlingar. Möjligheten till erkännande och belöning för individer så väl som grupper, är något som Tushman och O'Reilly (1997) skriver om i positiv bemärkelse för att stimulera motivationen inom företaget och viljan att komma fram med nya idéer. Vidare avsätter företaget stora resurser till sin forskningsverksamhet samt till produktledning och produktutveckling. De har även studerat möjligheten att avsätta särskild arbetstid för de anställda till arbete med drömprojekt och idégenerering men valt att inte göra den satsningen då företaget haft svårt att finna ett bra sätt att implementera detta i verksamheten. Vikten av att avsätta

specifik arbetstid för detta är något som Filipczak (1997) anger som betydande i företag som strävar efter att vara innovativa. Något som även stärks av Martins och Terblanche (2003), som skriver att bristande resurser i form av tid och pengar är något som tenderar till att missgynna innovativt arbete.

För att utveckla ledarna inom organisationen erbjuder Ericsson ett stort urval av utbildningar och samtliga ledare har en utvecklingsplan och ett curriculum som innehåller bland annat innovationsfrämjande ledarskap. Både Hattow (1996) och Arad (1997) skriver om vikten av ledarskap i det innovativa arbetet och att det är betydelsefullt att premiera beteenden som risktagande, experimenterande, kreativt tänkande och idé skapande för att skapa ett kreativt klimat inom företaget.

Innovationsfrämjande beteende

Både Mumford (1997) och Judge (1997) proklamerar att organisationer bör ha en tolerans för konflikter och kunna hantera dem konstruktivt för att gynna innovation. De betonar att det är viktigt att förstå olika tankesätt och träna de anställda att konstruktivt lösa konflikter. På Ericsson är en grundläggande del av chefsutbildning hur man hanterar olika åsikter och företaget strävar efter att ha mogna chefer som vågar ta de frågor som dyker upp. Ibland kan det dock, i organisationen, riskeras bli lite för konfliktlösande och för benäget att vara alla till lags, vilket leder till konsensusbyggande i vissa beslutsfattandeprocesser.

Konkurrenskraft är enligt Njöström (1990) en viktig ingrediens i kulturen hos de mest kreativa och innovativa avdelningarna i organisationer. För att skapa en kultur som genomsyras av konkurrenskraft bör företagen försöka utnyttja intern och extern kunskap, uppmuntra till debatter kring idéer samt skapa en miljö där konstruktiva konflikter leder till informationsflöde. Vikten av detta är något som Ericsson verkar ha insett, varför de gör stora satsningar på det interna och externa kunskapsutbytet. Internt anordnas lokala delningssessioner, publika diskussionsträffar och informationsmöten. Företaget har även olika bloggar, nyhetsbrev och månadsrapporter med syfte att sprida kunskap mellan de anställda. Externt har kunskapsutbytet traditionellt sett främst bestått av relationer mellan köpare och säljare. Numera satsar företaget allt mer om samarbeten som gemensamma marknadssatsningar, gemensamma värde erbjudanden, gemensamma lösningar och på att komma åt de Eco-system var utvecklarna utvecklar sina produkter. De försöker ständigt hitta nya partnerskap med andra företag för att öka det externa kunskapsutbytet.

En annan viktig aspekt för att skapa konkurrenskraftighet, från ett innovationsfrämjande perspektiv, är att ge stöd för kontinuerligt lärande. Att hålla kunskap och färdigheter uppdaterade är en viktig nyckel till att bibehålla kreativiteten hos företagets anställda (Lock och Kirkpatrick, 1995; Samaha, 1996). Det verkar finnas en medvetenhet om detta inom Ericsson som skjuter till stora resurser till företagets utbildningscenter, Ericsson Academy, vilket har som huvudsyfte att utveckla och utbilda företagets anställda.

Vidare sänder Ericsson iväg sina chefer för att studera hur de mest innovativa företagen arbetar, i syfte att få influenser och idéer på hur man kan utveckla företagets innovativa arbete. Den här metoden finns förankrad i litteraturen av Arad (1997) och Tushman &

O'Reilley (1997) som hävdar att en förändringsstödande arbetskultur är gynnsamt för kreativitet. Och genom att söka efter nya förbättrade arbetssätt och genom att visa en positiv attityd till förändring kan företag skapa en sådan kultur. Något som inte proklameras av respondenten är att de anställda väntas uppge hur de tänker förändra sitt arbetssätt, vilket rekommenderas av författarna.

Kommunikation

Barret (1997) och Robbins (1996) beskriver att en öppen och transparent kommunikation, som baseras på tillit, främjar kreativitet och innovation. Respondenten uppger att Ericsson har tillit som en nyckel i sin kultur, utöver det så fokuseras kulturen på innovation och prestanda. Vidare ser företaget god kommunikativ förmåga som önskvärd hos de anställda. Kontentan blir att Ericsson i stor utsträckning söker en kommunikation som stimulerar kreativitet och innovation. Om än analysen blir något knapp, på grund av att respondenten inte uppgett hur kommunikationen mellan individer, team och avdelningar ser ut inom företaget.

För att finna nya idéer utnyttjar Ericsson externa kanaler som till exempel Open-source samhällen till vilka de skickar personal, dessa bidrar med bland annat mjukvara och ritningar. Kanalerna erbjuder nya synsätt och ny kunskap både när det gäller nya idéer och när det gäller standardiseringsprocesser. Brattström (2012) hävdar att det är viktigt för innovativa företag att vara lyhörd för förändringar i omvärlden och ett sätt att vara det är att utnyttja externa kanaler som leverantörssamarbeten, industriella nätverk och så kallad öppen innovation. Hon skriver även att chanserna till innovation och kreativitet tenderar att vara bättre i företag som utbyter idéer internt och externt. Det här är alltså något som Ericsson gör i viss utsträckning.

5.2 Analys Xylem

Företagsstrategi:

Xylems strategier handlar om hur företaget ska göra affärer och tjäna pengar uppger respondenten. Strategierna är mål inom de olika affärsområdena och synen är att det är upp till de anställda och företagens chefer att finna idéer och att ha metoder att söka efter idéer. Det går att med lätthet att länka ihop den här synen med det Judge (1997) uppger om att företaget bör låta de anställda rörelsefrihet inom ramarna för målen.

Organisationen är ett ledande företag i sin bransch som förväntas att komma med nya lösningar och idéer, så man strävar efter att ha en strategi som inte bara stödjer inkrementell utveckling utan även innovation och nytänkande. Xylem bygger sin konkurrenskraft på att leverera ett unikt kundvärde så mycket av företagens struktur och strategi bygger på att förmå företaget att leverera detta. Det respondenten berättar visar att det finns en medvetenhet i strategin och att den riktas mot kunden och marknaden vilket stöds av CIMA (1997) som positivt för en organisation som eftersträvar att vara kreativ och innovationsrik.

Respondenten uppger att företaget sätter upp många olika mål, både kommersiellt och inom teknik. Han uppger att företaget anser att det behövs aggressiva mål för att ta sig

framåt från var man befinner och finna nya lösningar. Samt att detta är något som företaget aktivt försöker följa. Att företaget försöker definiera tydliga mål som är fokuserade på att hitta nya lösningar är något som Arad (1997) ser som positivt för att stimulera innovativt tänkande.

Robbins (1996) definierar innovationsstrategi som en strategi vilken framhäver utveckling och implementering av nya produkter och tjänster. Denna teori kan kopplas till Xylems strategi i vilken innovation är ett av ledorden och som innehåller en strävan efter att främja nytänkande. Något som respondenten lyfter fram i negativ bemärkelse är att det ibland finns risk för att kreativiteten hos de anställda stryps på grund av begränsade resurser.

Företaget strävar efter att hitta en bra balans i sin företagsportfölj där andelen risk balanseras upp av en del som är mer pålitlig och mer förutsägbar. Riskdelen är den del där innovativa, nyskapande projekt med hög osäkerhet sorteras in. Denna del ses av bolaget som betydelsefullt eftersom de vill att det ska finnas utrymme för produktutveckling och idéer. Respondenten lyfter fram S-kurvan som en talande modell som företaget använder för att avgöra i vilken fas organisationens olika projekt placeras. Denna prioritering av företagets portfölj är något som Brattström (2012) benämner som avgörande för att kunna styra kreativitet, definiera tydliga målsättningar och fokusera på rätt frågor. Hon skriver att företag med hjälp av S-kurvan kan avgöra vart de befinner sig och vad som är målet för att därefter kunna identifiera hur man tar sig dit. Enkelt beskrivet är det ett verktyg för att avgöra hur verksamheter ska fördela sina resurser. Respondenten nämner det vore fördelaktigt för företagets idégenerering om Xylem var mer konsekvent i sin portfölj. Framförallt i hur stor andel som satsas på riskinnehåll. Idag varierar storleken på riskdelen beroende av konjunkturläget och tillgängliga resurser.

Företagsstruktur:

Xylem har en syn på grupp sammansättningar som hämtas ut Belbins teorier om vilka olika personlighetstyper som bör finnas representerade i en väl fungerande arbetsgrupp. De eftersträvar grupp sammansättningar med variation av kompetenser och karaktärsdrag. Det här är något som lyfts fram i litteraturen av Arad (1997) och Mumford (1997) som bidragande till ökad prestationsförmåga i områdena kreativitet och innovation.

Arad (1997) proklamerar vikten av att de anställda känner sig delaktiga i beslutsfattandet för att inge en känsla av betydelse, vilket har positiv inverkan på kreativitet och innovativt tänkande. På Xylem är grundtanken att tillåta en relativt hög grad självbestämmande. Synsättet är att den högsta chefen ofta inte har så god insyn i detaljerna kring vad som sker och därför fattas många beslut lokalt. Framförallt i Sverige är graden av självbestämmande högt. Eftersom företaget anser att det inom produktutveckling ofta inte är chefen som är den största idégeneratören försöker de se till att ge utrymme för idéer från alla medarbetare ska kunna frodas.

Enligt Arad (1997) bör organisationer som strävar efter att främja kreativitet och innovation ha en struktur som värderar flexibilitet, frihet och samarbete. Vilket känns

igen av respondentens beskrivning av Xylem, han berättar att det finns stor frihet och flexibilitet att själv välja sättet att arbeta inom organisationen. Att så länge du arbetar mot ett mål finns möjligheter att avgöra vilket sätt och vilken väg att gå på egen hand.

Stödmekanismer:

Av det som respondenten förmedlar tolkas att det saknas verktyg för belöning och uppmärksammande av idéer för att stimulera och motivera innovationer inom Xylem idag. Respondenten uppger att det saknas kontinuitet i arbetet med innovationsfrämjande tävlingar med mera. Detta är något som strider mot Shattow (1996) och Arad (1997) tes som betonar vikten av att premiera risktagande, experimenterande, kreativt tänkande och idéskapande genom belöningsystem eller uppmärksammande för att skapa en kultur som göder idégenerering. Vidare skriver Tushman och O'Reilly (1997) att erkännande och belöningar ska kunna ges till individer såväl som grupper för att stimulera motivationen i företaget vilket inte heller det beskrivs av respondenten.

Företaget arbetar idag med dels strukturella metoder, dels förlitar man sig till talang i det innovativa arbetet. De har utfört tester som visat att det är viktigt för företaget att inte bara ha talangfulla medarbetare utan att även utnyttja strukturella hjälpmedel i idéskapandeprocesserna. Idégenereringstekniker beskrivs även av Andriopoulos och Lowe (2000) som positivt för individers innovativa förmåga. Framförallt har de kunnat urskilja ett starkt samband mellan idégenereringstekniker och antalet framgångsrika produkter företag producerar.

För att erhålla resurser för sina idéer kommunicerar de anställda med sin chef och tar fram en plan för att effektivt kunna angripa och arbeta med idén. Ofta definieras hur mycket tid eller material som krävs för att kunna fullfölja idén. Det finns en värdering och kunskap inom Xylem om att de stora genombrotten ofta kommer från individer inom företaget och därför ges ofta de anställda möjligheten att arbeta med sina idéer. Däremot avsätter inte organisationen särskild tid och resurser till idégenereringsprocessen i sig. Något som lyfts fram i litteraturen (Filipczak, 1997) är att de anställda bör ges tid och utrymme för att tänka kreativt och experimentera, exempelvis genom att en del av arbetstiden tillägnas idégenerering och favoritprojekt, för att uppmuntra deras kreativitet och idéskapande. Till viss del ger analysen stöd för att Xylem tillåter detta, eftersom de ofta låter sina anställda vidareutveckla sina idéer. Däremot brister man i utrymmet för idéskapande.

Inom organisationen finns något som man kallar för "mänskligt ledarskap". Detta handlar om att vara lyhörd mot de anställda, att återkoppla och att ledarrollen är en coachande roll, där du kommer med frågorna och inte svaren, din uppgift är att hjälpa individen framåt. På Xylem är det en stor del i ledarskapet att stödja och tillåta nya idéer. Vidare utbildar man kontinuerligt ledarna och innovationsfrämjande ledarskap är en av de fem delarna som betonas som viktiga. Respondenten målar upp en bild av ett humant ledarskap som inte framkallar rädsla och otrygghet, han lägger på ett tydligt sätt fram att ledarskapet på Xylem fokuserar mycket på att tillåta och främja innovation. Den här typen av ledarskap som stöds av Martins och Terblanche (2003)

Respondenten lyfter fram att det är avgörande att rekrytera rätt personer. Han anser att det är viktigt att rekrytering sker utifrån en kombination av förmågor, inte bara betyg. Vidare förmedlar han att mångfald är något som företaget strävar efter. Breshnahan (1997) och Gardenswartz & Rowe (1998) skriver att rekrytering, urval, rätt roller och att bibehålla anställda är viktig aspekt för att erhålla en företagskultur som främjar innovation och kreativitet. Utöver det så lyfts mångfald fram som en nyckelfaktor i sammanhanget. Analyseras detta tillsammans så konstateras att det finns en medvetenhet inom Xylem om digniteten i att anställa rätt personer och värdet i att blanda personer med olika karaktärsdrag.

Innovationsfrämjande beteende:

Xylem har enligt respondenten en syn på misslyckanden som en lärdom och inte något som bör bestraffas. Man lägger stor vikt i att cheferna förstår vikten i att låta anställda försöka och misslyckas. Att tolerera misstag och att se misslyckanden som något som företaget kan dra lärdom av är något som stärks i litteraturen av Ryan (1996) och Tushman & O'Reilly (1997) för att skapa ett innovationsfrämjande arbetsklimat.

Det beteende Xylem önskar av sina medarbetare är att de genererar nya idéer, testa nya idéer och är ansvarstagande. Vidare lyfts den kommunikativa förmågan fram som en viktig egenskap. Filipczak (1997) lägger fram att en organisation som strävar efter att vara kreativ och innovativ bör premiera risktagande och experimenterande, en teori som alltså finns med som en del av Xylems kultur.

Gällande konflikter så är grundtanken i företaget att de inblandade individerna ska försöka lösa situationen själva. Först om de inte lyckas går ledningen in och medlar. Organisationen ser sig som ett ganska öppet företag och när konflikter uppstår försöker man förstå de bakomliggande orsakerna. Mumford (1997) och Judge (1997) beskriver att konflikter kan vara gynnsamt för innovation om organisationen klarar av att hantera dem konstruktivt. De hävdar att tolerans för konflikter och förmågan att förstå olika tankesätt hjälper till i skapandet av en kreativ arbetskultur. Tolkningen blir att Xylem tolererar och försöker förstå bakgrunden till konflikterna som uppstår inom företaget, men att de inte nödvändigtvis har metoder för att konstruktivt lösa och dra nytta av dem. Mumford (1997) och Judge (1997) menar även att de anställdas förmåga att förstå olika tankesätt och deras konstruktiva konfliktlösande bör tränas vilket inte nämns av respondenten.

Nyström (1990) lyfter fram konkurrenskraft som en av de viktigaste ingredienserna i kulturen hos de mest kreativa och innovativa avdelningarna i organisationer. Författaren hävdar att en denna konkurrenskraft kan skapas och bibehållas genom internt och externt kunskapsutbyte samt genom att uppmuntra till debatter kring idéer. På Xylem försöker de understödja det interna kunskapsutbytet genom mötesstrukturer och genom att ha ett öppet klimat på arbetsplatsen där personer lätt kan ta kontakt med varandra. Vidare anordnas möten där hela forskningsavdelningen träffas varje måndag för att utbyta information och diskutera. För det externa kunskapsutbytet finns flera kanaler. Organisationen är bland annat med i olika forum, branschorganisationer och har kontinuerlig kontakt med olika institutioner och universitet. Utöver det så sker mycket kunskapsutbyte med Xylems dotterbolag och representanter. Med andra ord har

Xylem ett stort flöde av externt och internt kunskapsflöde som stimulerar deras konkurrenskraft.

Kommunikation:

I Xylems organisation strävar man efter ett öppet arbetsklimat och försöker stimulera de anställda till att interagera med varandra. Bland annat har man valt att ha en öppen planlösning på arbetsplatsen för att skänka flexibilitet och lättrorlighet. Ambitionen är att de anställda inte ska sitta funktionsindelade utan indelade i projekt med tvärfunktionella grupper. Kommunikation ses som en väldigt viktig del i verksamheten och kommunikativ förmåga anses önskvärd av de anställda. Litteraturen framhäver att en kultur med öppen och transparent kommunikation, baserad på tillit, främjar kreativitet och innovation (Barret, 1997; Robbins, 1996). Något som även betonas av Filipczak (1997) och Samaha (1996), vilka förespråkar att en öppen kommunikation mellan individer, team och avdelningar gynnar ett kreativt arbetsklimat. Med detta i åtanke konstateras att Xylems kommunikationsstruktur främjar kreativitet och innovation.

För att fånga upp idéer internt inom bolaget finns på Xylem i huvudsak två metoder. Företaget har dels en så kallad brevlådemodell där de anställda har möjlighet att lägga in sina idéer. Dessa går sedan igenom och om de betraktas vara av intresse för företaget placeras dem i en kölista som betas av kontinuerligt. Den andra metoden är kommunikation mellan den anställde och dess chef. Där den anställde lägger fram sin idé och ber om tillstånd att få bearbeta den.

Brattström (2012) proklamerar i sin artikel att chanserna till innovation och kreativitet tenderar bättre i organisationer där det är en del av kulturen att utbyta idéer internt och externt. Vidare betonar hon vikten av att vara lyhörd för förändringar i omvärlden och förespråkar externa kanaler som leverantörssamarbeten, industriella nätverk och så kallad "Open innovation". På Xylem sker majoriteten av det interna idéutbytet genom kommunikation mellan medarbetarna. Utöver det träffas forskningsavdelningen en gång i veckan för att informera och diskutera nya förslag och idéer. Respondenten berättar dock inte om företaget har några interna forum för resterande medarbetare för idéutbyte och idédiskussioner. Externt sker idéutbytet oftast genom att företagets säljföretag kommer in med önskemål och förslag. Vidare ingår företaget som ovan nämnt i olika forum, branschorganisationer och de har kontinuerlig kontakt med olika institutioner och universitet vilket bidrar till idéutbyte.

5.3 Jämförande analys mellan Ericsson och Xylem

Företagsstrategi

Det framgår av analysen att både Ericsson och Xylem har strategier som är medvetet inriktade på respektive bolags marknad och kunder. Dock ses Ericssons strategi som tydligare inriktad på framtiden än Xylems, från det material som erhöles under intervjuerna.

De båda bolagen strävar efter att ha en sund balans i produktportföljen där mer riskabla projekt balanseras upp av projekt där det finns god pålitlighet och förutsägbarhet. Något som sticker ut är Ericssons strävan efter att etablera sig i nya marknadssegment, till skillnad från Xylem som baserar sin portfölj på sitt befintliga område.

Kulturellt finns innovation med som ett av ledorden i företagens strategier. Utöver det så fokuserar Ericsson på teknologiskt ledarskap, tillit och prestanda. Medan Xylem riktar sig mot frihet och att främja nytänkande.

Respondenten från Ericsson benämner strategin för produktframtagningsprocesser skiljer sig något beroende av vilken enhet eller affärsområde som avses. Detta är något som inte framkommer av intervjun med Xylem.

Företagsstruktur

De generella nyckelorden inom Ericsson definieras till respekt, professionalism och ihärdighet. Vidare nämns att det finns skillnader i vilka värden som framhävs, från kvalitet och pålitlighet i Telecom-delarna av verksamheten, till flexibilitet och snabb förändring i de delar som är riktade mot IT-industrin. Under intervjun med Xylem framgick det inte lika tydligt vilka bolagets nyckelord är. Det som dock kunde urskiljas var att frihet och flexibilitet betonades.

Gällande grupsammansättningar finns stora skillnader mellan företagen. Xylem bygger sin syn på Belbins teorier och eftersträvar en variation av kompetenser och karaktärsdrag i arbetsgrupperna. Inom Ericsson är grupsammansättningarna betydligt mer spretande och skiljer sig markant mellan olika enheter. I vissa delar av organisationen har man hierarkiska strukturer, på andra ställen sammansätts grupper efter specifika funktioner och kompetenser. Slutligen har man även börjat arbeta med tvärfunktionella arbetsgrupper.

Båda respondenterna lyfter fram att det är svårt att få de anställda att känna sig delaktiga i beslutsfattandet på alla nivåer i stora organisationer. En annan likhet som hittas mellan företagen är synsättet om att de anställda oftast har bättre kunskap om vad som behöver göras och kan förbättras. Xylem har en grundtanke om att självbestämmandet ska vara relativt högt och att många beslut ska fattas lokalt. På Ericsson försöker man öka känslan av delaktighet med hjälp av regelbundna samtal och lyhörda chefer. Vidare arbetar man med speciella processer i beslutsfattandet som ska se till att allas synpunkter vägs in.

Stödmekanismer

När det gäller verktyg för att uppmuntra innovation och idégenerering finns det stora skillnader mellan företagen. Något som Eriksson betonar är att de anordnar flera varianter av innovationstävlingar och utmärkelser för anställda som genererar nya idéer. Vidare delar företaget ut stora bonusar till dem som kommer fram med nya lösningar. På Xylem saknas mer eller mindre denna typ av verktyg. Tidigare har man haft belöningar och tävlingar, men detta är något som fallerat.

En mekanism som i litteraturen är starkt förknippad med innovation och kreativitet är tillgången till resurser. De båda företagen avsätter stora resurser till sina utvecklings och forskningsavdelningar för att arbeta med innovationer. Däremot så avsätter de inte särskilda medel till medarbetarna för arbete med idégenerering. Något som förefaller enklare på Xylem än på Ericsson är möjligheten att få arbeta och vidareutveckla sina idéer.

De båda respondenterna proklamerar att företagen lägger resurser och vikt i utbildningen av sina ledare och att innovationsfrämjande ledarskap anses betydelsefullt. På Ericsson har samtliga ledare en utvecklingsplan och erbjuds ett stort urval av kurser. I ledarnas utbildningsplan ingår bland annat hur man främjar innovation. För Xylems ledare är innovationsfrämjande ledarskap en av de fem hörnstenarna. Organisationen lägger stor vikt vid vad de kallar mänskligt ledarskap, ett ledarskap som är lyhört, coachande och tillåtande.

Något som lyftes fram under intervjun med Xylem var att de utnyttjar strukturella metoder för att assistera i det innovativa arbetet. Detta framgick inte under intervjun med Ericsson. Vidare nämner respondenten på Xylem att det finns en medvetenhet i företaget om vikten av att rekrytera rätt personer, att de bör ta hänsyn till fler faktorer än bara betyg. Han nämner att mångfald är något som verksamheten eftersträvar. Rekrytering berördes inte under intervjun med Ericsson.

Innovationsfrämjande beteende

Konfliktlösande är något som båda respondenterna ser som en viktig del i respektive företagskultur. På Ericsson beskrivs hur man hanterar olika åsikter som en grundläggande del av chefsutbildning. Företaget sägs ibland till och med vara för konfliktlösande i vissa situationer. Xylem ser sig som ett ganska öppet företag och önskar att de inblandade ska försöka lösa konflikterna själva, först när detta inte lyckas går ledningen in och medlar. Dock nämner respondenterna inte något om hur bolagen konstruktivt löser konflikter och drar nytta av dem, vilket är något som lyfts fram i litteraturen.

För att stimulera konkurrenskraft utnyttjar bolagen internt och externt kunskapsutbyte. På Xylem främjas det interna kunskapsutbytet genom mötesstrukturer, öppna arbetsklimat samt genom att samla hela forskningsavdelningen en gång i veckan för att diskutera och informera. Externt sker deras kunskapsutbyte genom olika forum, organisationer, kontakt med institutioner och universitet samt genom företagets representanter och dotterbolag. Respondenten på Ericsson uppger att organisationens interna kunskapsutbyte stimuleras av lokala delningssessioner, publika diskussionsträffar, nyhetsbrev och informationsmöten. Medan det externa utbytet sker via relationer mellan köpare och säljare, gemensamma marknadssatsningar, gemensamma värde erbjudanden, gemensamma lösningar och Eco-system för utvecklare. Kontentan blir att de båda företagen gör stora satsningar i detta segment och det verkar finnas en bild av att kunskapsflöde och konkurrenskraft är betydande för verksamheterna.

Kontinuerligt lärande är något som Ericsson gör stora satsningar på. Företaget skjuter till stora resurser för att utbilda och utveckla medarbetarna. Respondenten från Xylem nämner inte något om detta.

I litteraturen framhävs att en kultur som gynnar kreativitet kan skapas genom att söka efter nya förbättrade arbetssätt och att visa en positiv attityd till förändring. Av intervjun med Ericsson framgick att företaget skickar sina chefer till de mest innovativa företagen för att studera och få influenser som sedan kan implementeras i företagets organisation. Intervjun med Xylem framgav inte att de arbetar på det här sättet.

De båda bolagen har en tillåtande syn på misslyckanden. Framförallt Xylem lyfter fram att företaget betonar att dess chefer ska förstå vikten i att låta anställda försöka och misslyckas. Vidare ser organisationen misslyckanden som något värdefullt och något som företaget kan dra nytta av.

Gällande önskvärt beteende lyfter Xylem fram att personer som genererar och testar nya idéer samt är ansvarstagande och har god kommunikativ förmåga eftersöks. Ericssons beskrivning av önskvärd beteende är kreativitet, förmåga att sätta in sina idéer i ett kommersiellt sammanhang samt god kommunikativ förmåga.

Kommunikation

Under intervjun med Xylem framgår att organisationen strävar efter att öppet klimat där de anställda interagerar och att de ser kommunikation som viktigt. Det påstås även att bolaget har en ambition att de anställda ska sitta uppblandat och inte funktionsindelad. Vidare nämner respondenten att god kommunikativ förmåga önskas, något även framförs av Ericsson. På Ericsson är tillit ett av nyckelorden i kulturen, tillsammans med prestanda och innovation, vilket beskrivs stödja kreativitet i litteraturen. Något som dock inte framgick under denna intervju var hur kommunikationen sker mellan anställda, avdelningar och grupper.

Respondenten på Ericsson berättar om att företaget utnyttjar externa kanaler för att finna nya idéer. Bland annat benämns att bolaget skickar personal till så kallade Open-source samhällen. Även Xylems intervju framgav att de utnyttjar externa kanaler i jakten på nya idéer. Framförallt betonar respondenten företagets olika säljföretag som källor vilka inbringar nya förslag och önskemål till verksamheten.

För att fånga upp idéer internt inom bolaget finns på Xylem i huvudsak två metoder. Företaget har dels idé brevlådor och dels sker stora delar av idéuppsamlingen via kommunikation mellan den anställde och dess chef. På Ericsson är arbetet med att fånga in idéer mer utbrett. Även de har postlådor, men utöver det så har bolaget ett antal innovations och idé tävlingar vilka stimulerar flödet av idéer till företaget.

5.4 Gemensam analys

Nedan presenteras en sammanställning av den gemensamma analysen där materialet från samtliga åtta företagsintervjuer går igenom. I Tabell 2 betyder J-ja, N-nej, ~ betyder delvis överensstämmande (exempelvis om det påtalas skillnader mellan olika avdelningar) och blank ruta betyder att tillräckligt material på området saknas.

Tabell 2: Sammanställning av gemensam analys.

	Ericsson	Xylem	Also	Riksidrottsförbundet	Volvo	Sandvik	Scania	POC
Företagsstrategi	Mission och vision som framhäver innovation	J		J	J	J	J	J
	Utrymme för risk i företagsportföljen	J	J	J	N	N	J	J
	Kunskapsbaserade strategier	N	N	~	J		~	~
	Meningsfulla och tydliga mål	J	J	J	J	J	J	J
Företagsstruktur	Flexibilitet	~	J	J	J	~	N	J
	Frihet	~	J	J	J	~	J	J
	Självbestämmande och delaktighet i beslutsfattande	~	J	J	J	N	N	J
	Kreativitetsstödjande arbetsgrupper	~	J	J	N	J	J	J
Stödmekanismer	Belöning och erkännande	J	N	J		J	N	N
	Innovationsfrämjande ledarskap	J	J	J	J	J	J	J
	Tillgång till resurser för idégenerering	~	N	N	N	N	~	~
	Mångfald i åtanke vid rekrytering		J	J	N	J	J	~
Innovationsfrämjande beteende	Tolerans för misstag		J	J	N	~	J	J
	Tillämpning av idégenereringstekniker		J		N		J	J
	Förändringsstödjande arbetskultur	J		J	J	J		J
	Stöd för kontinuerligt lärande	J		J	J	J	J	J
	Konstruktiv hantering av konflikter	J	N	J	N	~	J	N

	Internt och externt kunskapsutbyte	J	J	J	J	J	J	J	J
Kommunikation	Öppen kommunikationskultur		J	J	J	~	J	J	J
	Kommunikation mellan avdelningar	~	J	J	~	J	~	J	J
	Utbyte av idéer internt	J	J	J	~	J	J	J	J
	Utbyte av idéer externt	J	J	J	~	J	J	J	J

För att skapa en ännu tydligare analys sammanställs statistiken från Tabell 2 i en ny tabell (Tabell 3) som även innehåller antalet anställda och företagens bransch. Detta för att underlätta bedömningen av hur idégenereringsarbetet skiljer sig mellan branscher och företagsstorlekar.

Tabell 3: Statistik från gemensam analys.

Företag\Antal:	Ja	Nej	Delvis	Underlag saknas	Anställda	Bransch
Ericsson	11	1	6	4	116000	Telecom och IT
Xylem	15	4	0	3	16000	Vattenlösningar
Also	19	1	1	1	3600	IT
Riksidrottsförbundet	11	7	3	1	120	Idrott
Volvo	12	3	5	2	100000	Fordon
Sandvik	14	3	2	3	45000	Skärande bearbetning
Scania	17	2	3	0	44000	Fordon
POC	17	2	2	1	80	Skyddsmaterial

När materialet betraktas ses skillnader och likheter i det idégenererande arbetet mellan företagen. Det anses dock svårt att urskilja några distinkta kopplingar mellan olika branscher. Gällande företagsstorlekar kan man tyda ett samband mellan de stora organisationerna (Ericsson och Volvo), som tenderar att ha ett större mått av variation mellan olika avdelningar och segment inom företagen. Till skillnad från de mindre företagen, POC och Also, där företagens idéfrämjande arbete är mer konsekvent i hela verksamheten. Något som sticker ut är Riksidrottsförbundet, som avviker från de resterande företagen. Detta beror troligtvis på att de är en icke vinstdrivande organisation samt att de är den enda verksamheten som inte bedriver någon försäljning. Generellt ser vi att inget av de intervjuade företagen i större utsträckning avsätter resurser för idégenerering. Något som enligt Filipczak (1997) är viktigt för att framhäva idéer och kreativitet. I positiv bemärkelse konstateras att samtliga tillfrågade organisationer har på innovationsfrämjande ledarskap samt internt och externs kunskapsutbyte. Både Hattow (1996) och Arad (1997) skriver om vikten av ledarskap i det innovativa arbetet och Njystrom (1990) lyfter fram att konkurrenskraft, som är en nyckel för kreativitet och innovation, kan skapas och bibehållas genom internt och externt kunskapsutbyte.

6 Slutsats

Efter analysen ska nu slutsatser utifrån de forskningsfrågor arbetet ämnat besvara dras. Arbetets huvudfrågor var:

1. Hur kan verksamheten organiseras för att främja idégenerering?
2. Vilka metoder och verktyg används för att främja idégenerering?
3. Finns det skillnader i det idégenererande arbetet mellan olika branscher och företagsstorlekar?

I slutsatsen presenteras de två första frågorna i de individuella delarna för respektive responderande företag, varpå samtliga tre forskningsfrågor behandlas under den gemensamma delen.

6.1 Slutsats Ericsson

I detta avsnitt presenteras slutsatserna från intervjun med Ericsson.

1. Hur kan verksamheten organiseras för att främja idégenerering?

Det som framgår organisatoriskt främjande av idégenerering, från Ericssons intervju, är att företaget definierar sin mission och vision med tydlig fokusering på framtiden, riktat till den marknad bolaget opererar i. Utöver det finns en uttalad vilja inom organisationen att etablera sig i nya marknadssegment vilket speglar en öppen syn till förändring, något som även stöds av att företagets chefer sänds iväg för att studera hur de mest innovativa företagen arbetar, i syfte att se vad företaget skulle kunna förbättra sitt innovativa arbete.

Gällande grupsammansättningar och strukturella värden framkommer att det finns betydande skillnader inom verksamheten varför slutsatsen blir att de inte fullt ut främjar idégenerering även om det finns positiva aspekter. Detsamma gäller företagets förmåga att ingjuta en känsla av delaktighet och betydelse hos de anställda.

2. Vilka metoder och verktyg används för att främja idégenerering?

För att främja idégenerering anordnar Eriksson ett brett utbud av innovationstävlingar samt erbjuder möjligheter till belöning och erkännande för dem som levererar nya idéer. Vidare lägger bolaget stor vikt vid innovativt ledarskap, samtliga ledare inom företaget har en utvecklings och utbildningsplan som innehåller innovationsfrämjande ledarskap. För att bibehålla och förbättra företagets konkurrenskraft satsar de på internt och externt kunskaps och idéutbyte samt uppmuntrar de anställda till kontinuerligt lärande. Utöver det så strävar företaget efter ett klimat med nyckelord som tillit, innovation och prestanda samt framhäver god kommunikativ förmåga som önskvärt hos de anställda.

6.2 Slutsats Xylem

Detta avsnitt berör de slutsatser som framtagits ur analysen från intervjun med Xylem.

1. Hur kan verksamheten organiseras för att främja idégenerering?

I Xylems sätt att organisera sig finner vi idéfrämjande faktorer som aggressiva och meningsfulla strategiska mål, rörelsefrihet inom ramen för de strategiska målen samt en strategi som främjar innovation och nytänkande, riktad mot marknaden och kunderna. Vidare strävar företaget efter att ha en stimulerande balans mellan högrisk och lågriskprojekt i sin produktportfölj, vilken ger utrymme för innovation. Organisationen strävar efter att sammansätta arbetsgrupper med olika kompetenser och kvaliteter och tillåter en hög grad självbestämmande. Utöver det så genomsyras kulturen av frihet och flexibilitet, vilket är positivt för idégenerering.

2. Vilka metoder och verktyg används för att främja idégenerering?

För att främja idégenerering tillämpar Xylem strukturella metoder i det innovativa arbetet, premierar ett ledarskap som är lyhört, tillåtande och stöttande och strävar efter att ha en mångfald bland de anställda. Vidare är synen på misslyckanden som något att dra lärdom av och bolaget uttrycker det önskvärt att anställda genererar idéer, tar ansvar och kommunicerar. Konkurrenskraft, som är förknippat med kreativitet och innovation, stimuleras genom att företaget bedriver utbyte av idéer och kunskap internt och externt. Verksamheten förespråkar ett öppet arbetsklimat där de anställda interagerar och de olika funktionerna sitter blandat.

6.3 Gemensam slutsats

1. Hur kan verksamheten organiseras för att främja idégenerering?

För att stödja idégenerering konstateras att mission och vision bör utformas på ett sådant sätt att de framhäver innovation, fokuseras på framtiden och är marknads- och kundorienterade. Vidare bör de strategiska målen vara meningsfulla och tydliga. Företagsstrukturen bör genomsyras av frihet och flexibilitet med arbetsgruppssammansättningar som stödjer kreativitet, för att ge utrymme för idéskapande samt erhålla rikare idéer. Detta är något som de flesta responderande företag implementerat i organisationerna. Där vi ser potential till förbättring hos vissa av de tillfrågade företagen är, utrymme för risk i företagsportföljen och att ersätta produktbaserade strategier med kunskapsbaserade.

2. Vilka metoder och verktyg används för att främja idégenerering?

Något som framgår av studien är att majoriteten av de responderande företagen bedriver ett aktivt arbete med innovationsfrämjande ledarskap, internt och externt kunskaps- samt idéutbyte, stöd för kontinuerligt lärande och har en öppen kommunikationskultur. I negativ bemärkelse konstateras att det på många håll saknas tillgängliga resurser för idégenerering. Utöver det saknas hos många företag system för belöning och erkännande samt konstruktiv konflikthantering.

3. Finns det skillnader i det idégenererande arbetet mellan olika branscher och företagsstorlekar?

Slutsatsen blir att det inte finns några distinkta skillnader i det idégenererande arbetet mellan olika branscher, förutom Riksidrottsförbundet som avviker från de resterande. Däremot ses företagsstorleken ha betydelse. Det konstateras att större organisationer tenderar ha en större variation mellan avdelningar och segment, till skillnad från de mindre företagen, där det idégenererande arbetet ses vara mer konsekvent i hela verksamheten.

7 Rekommendationer

Detta avsnitt innehåller rekommendationer för ett förbättrat arbete med idégenerering och ett starkare stöd för kreativitet. Avsnittet inleds med specifika rekommendationer riktade till Ericsson och Xylem. Följt av generella rekommendationer till samtliga företag som deltog i studien.

7.1 Rekommendationer Ericsson

- För att stimulera kreativitet och idégenerering bör Ericsson överväga att fokusera mer på flexibilitet och frihet även i de traditionella delarna av verksamheten.
- Företaget rekommenderas att aktivt försöka öka andelen självbestämmande för de anställda och öka deras känsla av betydelse.
- Vid rekrytering och grupsammansättningar bör mångfald betraktas som en mycket viktig faktor. Detta eftersom grupsammansättningar med variation av kompetenser och personligheter tenderar ge rikare idéer och processer.
- För att vidare främja kreativitet rekommenderas bolaget begära att de anställda ska uppge hur de tänker förändra sitt arbetssätt efter varje år.
- Slutligen rekommenderas företaget ge grupper och anställda ett större ansvar och tillit.

7.2 Rekommendationer Xylem

- Något som kan förbättra företagets idégenerering och kreativitet är att anordna innovationstävlingar och instifta ett belöningssystem för de som genererar goda idéer till företaget.
- Företaget bör överväga att vara mer konsekvent i hur stora resurser som avsätts för innovation och riskprojekt.
- För att främja en fruktsam idégenerering bör Xylem se över möjligheten till interna forum för idéutbyte, även för de anställda som inte arbetar med forskning och utveckling. Exempelvis genom att anordna träffar riktade mot idédiskussion och idéutbyte.

7.3 Generella rekommendationer

- Att avsätta specifik arbetstid och resurser är något som inget av de tillfrågade företagen tillämpar i dagsläget. Rekommendationen blir att överväga att avsätta tid för detta, exempelvis några timmar varje fredag, för att ytterligare stimulera företagets idégenerering. Formerna för arbetet kan vara enskilt så väl som gruppvis och utföras med hjälp av genom idégenereringstekniker som till exempel brainstorming.
- Metoder för att konstruktivt lösa konflikter för att lära och dra nytta av dem är att föredra. Detta eftersom konstruktivt konfliktlösande anses bidra till att skapa en miljö som stimulerar konkurrenskraft vilket är positivt för kreativitet och innovation.
- De tillfrågade företagen bör överväga att utforma kunskapsbaserade strategier istället för produktbaserade, eftersom det har visat sig positivt för att bibehålla taktisk och explicit kunskap, vilket leder till innovation.

8 Referenser

Allen, R.C: Collective Invention. Journal of Economic Behavior and Organization, 4:1-24, 1983

Amabile, T: "The social psychology of creativity: a componential conceptualization", Journal of Personality and Social Psychology, Vol. 45, 1983 pp. 357-77

Andriopoulos, C. and Lowe, A: Enhancing organizational creativity - the process of perpetual challenging, Management Decision, Vol. 38 No. 10, 2000 pp. 734-42

Arad, S, Hanson, M.A och Schneider, R.J: A Framework for the study of relationships between organizational characteristics and organizational innovation, 1997

Barret, R: Liberating the corporate soul, 1997, pp. 15-16

Beardwell, J och Thompsson, A: Human Resource Management – A Contemporary Approach, Seventh Edition, 2014

Bernard, H.R: Research Methods in Anthropology – Qualitative and Quantitative Approaches, Fourth Edition, 2006

Björk, J och Magnusson, M: Where Do Good Innovation Ideas Come From? Exploring the Influence of Network Connectivity on Innovation Idea Quality, 2009

Brattström, A: INNOVATION MANAGEMENT: POLICYSAMMANFATTNING, 2012

Brown, S.L. och Eisenhardt, K.M.: Product development: Past research, Present findings and future directions, 1995, pp. 343-378

Bresnahan, R. (1997) "The elusive muse", CIO, Vol. 11 No. 2 pp. 50-60

CIMA Study text: Organizational Management and Development, 1996

Cooper, R och Kleinschmidt, E: STAGE-GATE@PROCESS FOR NEW PRODUCT SUCCESS, - Edited by Arleth J, © Innovation Management 2001

Covey, S.R: Innovation at four levels, 1993, pp. 3-5

Filipcak, B: It takes all kinds: creativity in the workforce, 1997, pp. 32-40

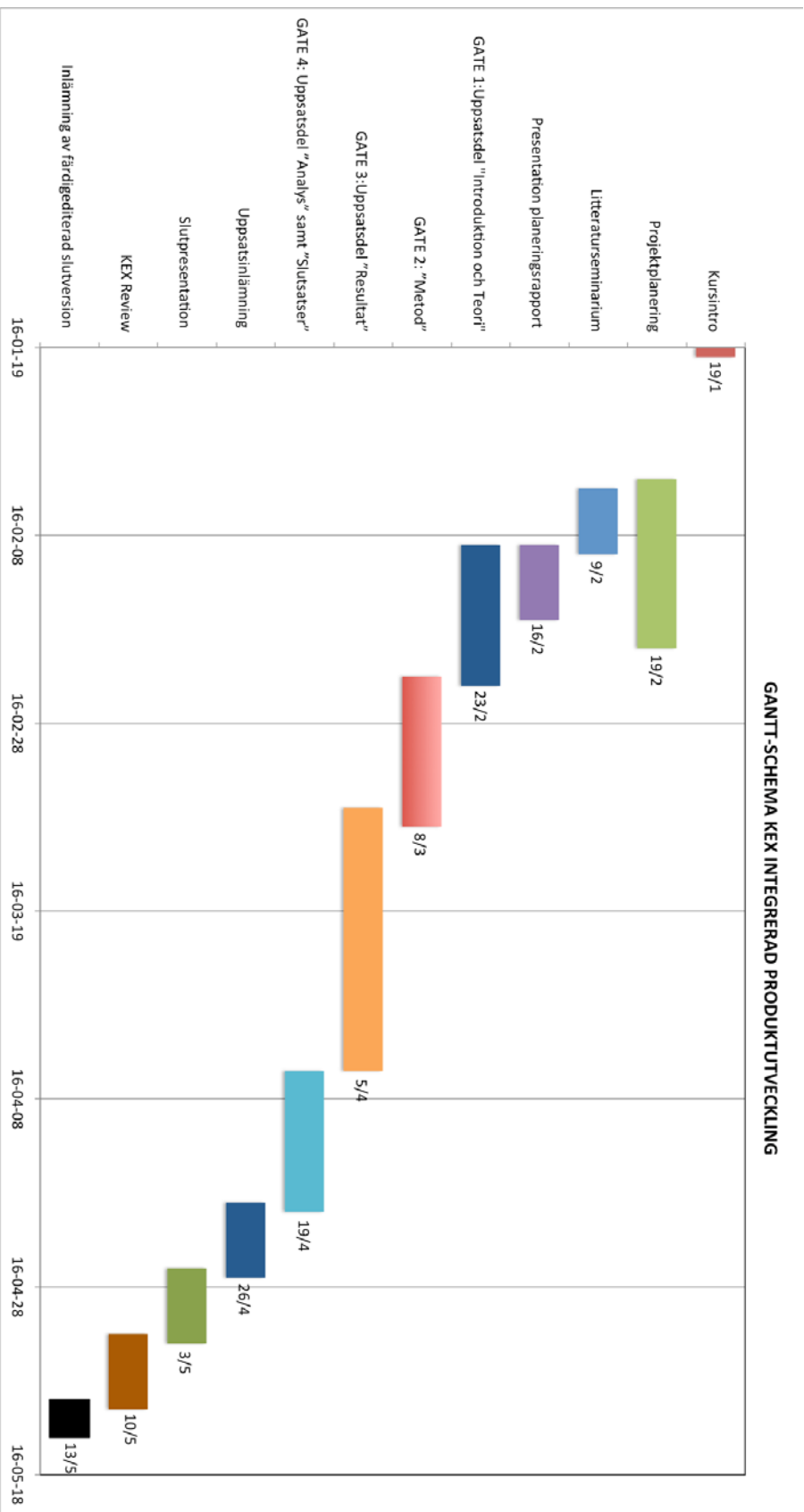
Foster, R.: Innovation: The attacker's advantage, 1986

Gardenswartz, L. och Rowe, A. (1998), "Why diversity matters", HR focus, Vol. 75 No. 7, pp. S1-S3

Gaynor, Gerard H. : Gaining Management Acceptance for That Idea, 2014

- Judge, W.Q., Fryxell, G.E. and Dooley, R.S: The new task of R&D management: creating goal-directed communities for innovation, 1997, pp. 72-85
- King, N. och Anderson, N: Innovation in Working Groups, Innovation and Creativity at Work, in West, M.A. and Farr, J.L. (Eds), John Wiley & Sons, Chichester, 1995
- Kono, T: "Factors affecting the creativity of organizations - an approach from the analysis of new product development", in Urabe, K. et al. (Eds), Innovation and Management, Walter de Gruyter, Berlin, 1988
- Lafley, A.G. och Charan, R: The Game-Changer - How You Can Drive Revenue and Profit Growth with Innovation, 2008
- Lock, E.A. och Kirkpatrick, S.A: Promoting creativity in organizations, 1995 pp.115-20
- Martins. E.C. och Terblanche,
F: Building organizational culture that stimulates creativity and innovation, 2003
- Mumford, M.D., Whetzel, D.L. and Reiter-Palman, R.: Thinking creatively at work: organisational influences on creative problem solving, 1997, pp.7-17
- Nonaka, I och Takeuchi, H: The Knowledge-Creating Company, 1995
- Nyström, H. Organizational innovation, 1990, pp. 143-61
- Robbins, S.P.: Organizational behaviour: Concepts, Controversies, Applications, 7th ed., 1996
- Ryan, M.J.: Driving out fear, 1996, pp. 28-32
- Samaha, H.E.: Overcoming the TQM barrier to innovation, 1996
- Shattow, M. Out of the blue, 1996, pp. 44-54
- Thompson, L.L. Making The Team – A Guide for Managers, Fifth Edition, 2015
- Tushman, M.L. och O'Reilly, C.A. III: Winning through Innovation: A practical guide to leading organizational change and renewal, 1997
- West, M: "The social psychology of innovation in groups", in West, M.A. and Farr, J.L. (Eds), Innovation and Creativity at Work, Wiley, Chichester, 1990
- Westlander, G: Data Collection Methods by Question-Asking – The use of Semi structured Interviews in Research, 2000
- <http://www.ericsson.com>, april 2016
<http://www.xylemwatersolutions.com>, april 2016

Bilaga 1 Tidplan



Bilaga 2 Gruppkontrakt

- Akademisk kvart gäller om inget annat anges
- Vid sen ankomst eller sjukdom meddelar man detta så fort man själv blir varse
- Kommer man upprepat sent av ogiltiga anledningar bjuder man på fika!
- Möten protokollförs och återfinns i Dropbox. Missar man möte ansvarar man för att kolla upp vad man missat
- Tar man på sig en uppgift har man ansvar för att slutföra den, skiter det sig meddelar man de andra och kommer överens om hur problemet ska lösas
- Respektera deadlines
- Möte prioriteras lika högt som handledartillfälle
- Boka möte minst en till två veckor före
- Tydligt om mötets längd innan
- Effektiva möten!
- Kommuniera ens ambitioner och nuläge till resten av gruppen
- Konflikter löser vi i grupp genom att boka ett konflikthanteringsmöte (om nödvändigt ta hjälp av Anders)

Bilaga 3 Riskanalys

	Sannolikh.	Skada	Riskvärde	Förebyggande åtgärd	Åtgärd om inträffat
Sjukdom (> en vecka)	3	4	12	Vitaminer	Dela upp de uppgifter personen inte klarar av själv mellan resterande.
Konflikt	4	6	24	Gruppkontrakt	Försök resonera fram lösning. Kontakta Anders för hjälp vid behov.
Avhopp	1	9	9	Stötta och motivera.	Krismöte. Strukturera om arbetet. Ta över intervjuerna.
Misslyckas med att hitta företag för intervju.	2	7	14	Var ute i god tid. Ha back-up	Använda det underlag vi har. Alternativt kontakta forskare eller dylikt.
Missad deadline	4	5	20	Planering, kontinuitet, kommunikation.	Kontakta Anders skicka in så snabbt som möjligt.
Materialunderlag undermåligt för rapport.	2	10	20	Genomför varje moment noggrant. Utförlig litteraturstudie.	Möte med Anders. Bygg på materialet med litteratur.

Bilaga 4 Intervjuguide

Företagsstrategi:

- Hur skulle du säga att er företagsstrategi främjar idégenerering?
- Stödjer er mission och vision kreativt tänkande?
- Främjar verksamhetens mål innovativt tänkande?
- Finns det något i er företagsstrategi som missgynnar kreativitet?

Företagsstruktur:

- Vilka är er verksamhets strukturella värden? (ex flexibilitet, kontroll, stabilitet och frihet)
- Hur sammansätter ni arbetsgrupper för att främja idégenerering?
- Hur får er struktur de anställda att känna sig delaktiga i beslut och arbetsupplägg?

Stödmekanismer:

- Hur uppmuntras medarbetare att komma med nya idéer?
- Hur ser ni på risktagande och misslyckande?
- Vilka resurser avsätts för medarbetarnas innovativa arbete?
- Hur utbildas ledare i innovationsfrämjande ledarskap?

Innovationsfrämjande beteende:

- Vilket beteende önskar företaget av era anställda?
- Hur hanteras konflikter inom organisationen?
- Hur sker kunskapsutbyte internt och externt?

Kommunikation:

- Hur ser kommunikationen ut inom företaget?
- Hur fångas idéer från enskilda medarbetare upp av organisationen?
- Vilka externa kanaler använder ni för att finna nya idéer? (ex leverantörssamarbeten, nätverk osv)

Extra:

- Hur tror du att ni skulle kunna förbättra ert arbete med idégenerering?

Bilaga 5 Sammanfattningar av resterande empiri

Bilaga 5.1 Sammanfattning Also

Also för samman leverantörer och köpare inom IKT-industrin (Informations- och kommunikationsteknik). De erbjuder tjänster på alla nivåer i IKT-värdekedjan från en enda källa. På den europeiska B2B-marknadsplatsen samlar Also logistiktjänster, finansiella tjänster, leveranstjänster, tjänster för lösningar, digitala tjänster och IT-tjänster i individuella tjänstepaket. Företaget har omkring 3600 anställda och finns i verksamma 14 europeiska länder. Nettoförsäljningen 2015 var cirka 7,8 miljarder euro.

De ser sig själva som en marknadsplats byggs upp av flera utbytbara ”pelare”. För tillfället är dessa: *Volymdelen, Solutions, IT, Finansiering, Tjänster* och *Cloud*. Respondenten beskriver strategin som modern och anpassningsbar. Företagets kultur är väldigt enkel och alla hjälps åt med allting. Dörrarna står alltid öppna för alla att komma med nya idéer. Vidare menar respondenten att de är väldigt snabba på att implementera nya idéer. Fokus på kostnader är något som denne tror både kan begränsa kreativitet och främja innovation i deras verksamhet. Respondenten beskriver vidare att processer och system kan verka negativt mot kreativitet.

På Also förespråkas strukturella värden som ”frihet inom givna ramar” och dem uppmuntrar initiativtagande. Fel är något som är svårt att helt undgå och det viktigaste är att man lär av dem, menar respondenten. Flexibilitet är också viktigt. När arbetsgrupper sammansätts kollar på vilka kompetenser som behövs och försöker blanda olika personligheter för en ökad mångfald inom gruppen. När de nyanställer värdesätter dem att hela tiden få in ett nytt tänk i företaget.

Företaget vill ha konsensus. Som chef försöker respondenten alltid att ta sig tid att överväga alla idéer som kommer in. Medarbetare uppmuntras att komma med egna idéer genom att de bra idéerna uppmärksammas och vissa även belönas. Företaget måste i dess marknad ta en hel del risker och de ser hellre att man försöker och misslyckas än att inte gör något alls. Personal skickas ofta ut på seminarier och event för inspiration. För ledarna däremot finns det inga konkreta utbildningar för ett innovationsfrämjande ledarskap. Also använder sig också av olika institutioner för att förutspå vart marknaden är på väg. De uppmuntrar häftiga diskussioner på arbetsplatsen.

E-mail, chattsystem och ett intranät används som kommunikationsmedel internt. De har även regelbundet återkommande mötessamanträden. Leverantörer är en viktig extern kanal och de deltar på många event/utbildningstillfällen som leverantörer sammansätter. Also sätter även själva ihop olika projektgrupper bestående av kunder, leverantörer och anställda där det hålls *workshops* för att uppmuntra nytänkande problemlösning.

Vid nyanställning anser respondenten att de borde bli bättre på att anställa personal från olika branscher för att få in nytt tänk och vidga mångfalden av människor.

Bilaga 5.2 Sammanfattning Riksidrottsförbundet

Riksidrottsförbundet (RF) är svensk idrotts paraplyorganisation. Dess uppgift är att stödja, leda och företräda idrotten. Det gör Riksidrottsförbundet genom att:

- Företräda svensk idrott i kontakten med myndigheter, politiker och samhället i övrigt.
- Fördela statens anslag till idrottsrörelsen.
- Stimulera idrottsförbundens utveckling både när det gäller själva idrotten, men också kunskapsmässigt
- Samordna arbetet med idrottens värdegrundsfrågor
- Bevara det idrottshistoriska arvet.

Riksidrottsförbundet har 71 medlemsförbund, där nästan all tänkbar idrott ingår.

Förbundet har en tydlig strategi fram till 2025 som de kallar för ”Idrott hela livet”. Detta är en långsiktig vision med stort utrymme för egna idéer, menar respondenten. Det ges stort utrymme till eget initiativtagande.

Organisationen förespråkar strukturella värden som ”frihet” och ”flexibilitet”. De är uppdragstyrda och har inom uppdragen ofta en stor frihet och möjlighet till stor flexibilitet. Uppdragen kommer dock med stort ansvar och det ges litet utrymme för misslyckande. Då arbetsgrupper och team sammansätts tas personer in från alla i uppdraget berörda parter. På så sätt försöker man tillfredsställa allas behov och önskemål.

Riksidrottsförbundets ledning uppmuntrar sina anställda genom att en skapa en kultur som uppmuntrar att de anställda komma med egna nya lösningar och idéer istället för traditionella. Förbundet önskar anställda som är öppna, lyhörda och mycket bra på att samarbeta.

Då konflikter uppstår måste man få de inblandade att försöka se helheten i uppdraget och förstå vikten av att utföra uppdraget inom given tidsram. I värsta fall kan man tvingas omplacera personer om inte personkemin fungerar för att kunna genomföra uppdraget, menar respondenten.

Inom organisationen finns ett stort kunskapsflöde. För kommunikation internt finns tillgång till ett intranät. Respondenten uppmärksammar dock att det finns en del kommunikationssvårigheter på tvären i förbundet.

Riksidrottsförbundet har även ett mycket nära samarbete med SISU Idrottsutbildningar som är idrottens egna studieförbund. De håller i många utbildningar och föreläsningar för att kunskapsberika de på RF.

Något respondenten efterfrågar är att det avsätts mer specifik tid till att vara kreativ för att på så sätt förbättra arbetet med idégenerering.

Bilaga 5.3 Sammanfattning Sandvik

Sandvik Coromant är en avdelning inom Sandvikkoncernen som är inriktat på verktyg och verktygssystem för avancerad industriell metallbearbetning. Sandvik Coromant har ca 18 000 anställda av totalt ca 45 000 i hela koncernen.

Sandviks vision är att bli ansedda som industry authority, vilket handlar om att omvärlden ska se Sandvik som ledande och auktoriteter inom de områden man verkar berättar respondenten. Innovation är något som hjälper företaget att uppnå den visionen enligt respondenten. Företagets anställda har inom idéhantering och innovation individuella mål uppsatta, dessa mål är framtagna med närmaste chef och skall vara mätbara. Chefen har tills sin hjälp ett ramverk som stöd berättar respondenten.

Något som respondenten tror kan missgynna kreativitet på företaget är patentverksamheten som bedrivs, då Sandvik till viss del använder patent som ett mätetal. Sandvik har fyra strukturella värden som är customer focus, innovation, fair play och passion to win. Det finns enligt respondenten en risk att "passion to win" kan utveckla en individuell vilja att vinna, respondenten menar att det finns risk att det hämma kreativitet.

När Sandvik sätter ihop projektgrupper väljs olika styrkor och erfarenheter ut, respondenten berättar också att företaget ibland byter projektmedlemmar beroende på vilken fas projektet är i. Vad gäller mångfald på Sandvik är det något som över lag strävas efter, men det hanteras av HR avdelningen vid anställning och inte specifikt vid gruppsammansättning. På punkten misslyckanden försöker Sandvik bemöta situationen med förståelse, då det är något som förekommer inom teknikutveckling.

Sandvik arbetar med en typ av idéutmaningar för att samla in nya idéer från sina medarbetare, respondenten berättar också om betydelsen fikarummet har på idégenerering. För att uppmuntra till innovativt arbete med egna idéer har Sandvik en budgetpost där det går att söka pengar. Företaget bedriver också utbildningar för linjefefer som handlar om idéhantering, idéutveckling och idégenerering.

Hos sina anställda söker Sandvik egenskaper som hänger ihop med företagets strukturella värden, samt egenskaper som samarbetsvilliga, bidra med sin förmåga och förmåga att arbeta i grupp.

För att förmedla och kommunicera internt har Sandvik olika IT lösningar och något de kallar för kunskapsbibliotek. De håller även på att implementera Office 365 för att utveckla möjligheterna att riktat sprida information inom företaget via olika flöden och personliga sidor. Respondenten påpekar dock att personlig kontakt fortfarande är viktig och att den sker i naturlig miljö, ett exempel är en strategiskt placerad kaffemaskin.

Bilaga 5.4 Sammanfattning Volvo

Volvo Group Tryck Technology (GTT) är en del av Volvokoncernen där större delen av företagets teknikutveckling sker. Av Volvokoncernens 100 000 anställda jobbar ungefär 10 000 inom Volvo GTT. Volvo grundades officiellt 1927 av AB SKF.

Volvos mission "Driving prosperity through transport solutions" och vision "Be the most desired and successful transport provider in the world" är något, tillsammans med företagets ledande position på marknaden, något som gör att företaget måste arbeta innovativt och kreativt för att uppfylla. Inom Volvo tillämpas ett framtidsperspektiv på 15 år, den är enligt respondenten mer detaljerad desto närmade nutid man kommer. Respondenten berättar att det inte alltid går att kombinera 100% perfekt teknik med att vara först ut på marknaden.

Respondenten nämner termen QDCF om projekt på Volvo, termen står för Quality, Delivery, Cost och Fetures, vilket består av mätbara mål som används för utvärderingar. Respondenten berättar att det inte finns något i företagets strategi som missgynnar kreativitet.

För att företagets anställda ska känna sig delaktiga i beslut använder sig Volvo av två metoder, dels deligering av ansvar genom att dela upp produkter i delsystem, undersystem och slutligen enskilda komponenter. Företaget har också underifrån byggt upp en Personal Business plan (PBP), som består av individuella mål för varje anställd.

Som verktyg för att främja skapandet av nya idéer används något som respondenten kallar Operation Development (OD), vilket är ett tänk om ständig förbättring likt det japanska företag ofta använder. Volvo använder sig också av belöningar och uppmuntringar, respondenten berättar att detta dessvärre är något som varierar mellan olika chefer. På större skala har Volvo ett årligt teknikpris och även presentationer där projektteam uppmärksammas, ibland med media närvarande.

Utbildning på Volvo sker på flera olika nivåer, dels inom projektledning för ledare, men även inom både OD och PBP verksamheterna. Samt att Volvo har startat Volvo Group University med ett flertal olika akademier, bland annat R&D.

Volvo har fem strukturella värden, Customer success, Trust, Passion, Change och Performance. Dessa strukturella värden är också grunden till de beteenden som företaget söker hos sina anställda, men också att arbeta enligt de värderingar som företaget har i policys. Respondenten säger att anställda också förväntas uppfylla de personliga mål som tilldelats genom PBP. Kommunikation och kunskapshantering sköts via intranätet som kallas Violin, men också genom andra typer av IT-verktyg och personliga möten. Projekt avslutas med att skapa en vitbok där viktiga slutsatser och lärdommar sammanfattas och sedan publiceras. Slutligen har Volvo kontakt med externa leverantörer där både Volvo berättar om framtiden och leverantören får tillfälle att presentera sin situation på marknaden. Detta då respondenten menar att en öppen atmosfär gynnar båda parter.

Bilaga 5.5 Sammanfattning POC

Företaget grundades 2005 i Sverige och är idag etablerat i 25 länder. Totalt jobbar ca 80 personer på företaget varav 30 sitter i Sverige. POC tillverkar b.l.a. hjälmar och kroppskyddsutrustning för att reducera konsekvenser av olyckor inom gravitations sporter så som alpin skidåkning och för cykling. Företaget har sedan starten vunnit ett 40-tal priser för säkerhet, design, innovation och affärlivet.

Företaget har en tydlig mission som de alltid jobbar utifrån både internt och i marknadsföringen. Missionen säger att de ska göra allt för att minska konsekvenser av olyckor och att rädda liv för gravitationssporter och cyklister. Företaget har också en vision att de ska bli uppfattade som den ledande leverantören av personlig skyddsutrustning.

Något som företaget gärna säger är att de ska vara roligast och gladast att jobba med samt vara väldigt lösningsorienterade. Även om ett projekt nästan är slutfört innebär aldrig att det är för sent att börja om eller att komma med inputs så länge de leder till de bästa produkterna. Inför varje ny produkt tillsätts en produktchef som sätter ihop sitt team med olika specialister. De har en väldigt platt struktur där allas idéer värderas lika oberoende av hur länge man varit på företaget eller har en mer senior roll.

Tack vare att de alltid jobbar lösningsorienterat gör det att folk gärna kommer med idéer. Misslyckande är något som ses positivt på, detta för att få den kreativa miljön som behövs för att få fram nya lösningar. Tid är en viktig del i denna process då tidspress har en tendens att få en att de enkla lösningarna. För att uppmuntra medarbetarna i deras innovativa arbete uppmuntras de att använda produkterna så mycket som möjligt, varje anställd har 50-100 cykeldagar och lika många skiddagar per år. Det finns ingen direkt internutbildning på företaget utan de förlitar sig på att de har anställt rätt personer med rätt kompetens samt den coaching de kan erbjuda varandra.

Av de anställda önskar företaget ett lösningsorienterat synsätt där man inte alltid tar den enkla vägen. Konflikter löses individbaserat och direkt, det är ingen uttalad manual men det har visat sig att det är en effektiv metod. Kunskapsutbyte mellan avdelningarna sker dels genom medhörning på det öppna kontorslandskapet och dels genom kollisionsgenomgångar och internpresentationer. Externt sker informationsinhämtning till produktutvecklingsgruppen via bl.a. två kanaler kallade POC Lab och POC WATTS Lab. POC Lab är ett vetenskapligt forum som fokuserar på den medicinska aspekten och POC WATTS Lab består av personer som har kunskap om hur man aerodynamiskt kan förbättra cykelprodukter. Inget externt utbyte sker med konkurrenter.

Internt sker kommunikationen på samma sätt som kunskapsutbytet, dvs. genom medhörning, kollisionsgenomgångar och internpresentationer. Det används inget särskilt verktyg för att fånga upp idéer från medarbetarna utan klimatet på företaget är sådant att idéer kommer fram.

För att förbättra arbetet med idégenerering tror respondenten att det skulle behövas mer tid och fler anställda för att kunna skicka iväg de engagerade individerna att ta det lugnt och inspireras ett tag och uppleva saker i lugn och ro.

Bilaga 5.6 Sammanfattning Scania

Scania är en ledande tillverkare av lastbils-, - och busstillverkare som grundades 1891 i Sverige och är idag ett globalt företag som finns i över 100 länder. Företaget har fler än 44000 anställda och av dessa jobbar ca 2400 med forskning och utveckling.

Företaget jobbar utifrån tre kärnvärden, kunden först, eliminering av slöseri och respekt för individen. Gällande produktutvecklingsprocessen delar företaget in projekten i ”grön pil” och ”gul pil”. Grön pil är klart att föra in i produktion och har därför en tydlig deadline. Gula projekt är i förutvecklingsfasen, den fasen där man behöver vara som mest kreativ, och därför inte har en lika klar deadline. Det finns även ”röd pilsprojekt” som jobbar med fältkvalitet, i ett sådant projekt måste man verkligen vara kreativ med en otrolig tidspress.

Något som belyses för medarbetarnas innovativa arbete är flexibilitet och frihet. Vid sammansättning av arbetsgrupper ser man till att ha inputs från olika funktioner som produktion, inköp, R & D och eftermarknad. Det är viktigt att våga göra misstag. Däremot måste man lära sig av sina misstag för att försöka undvika att göra fel. Det är viktigt att inte skylla på medarbetaren utan snarare på arbetsmetoden. Det finns en stor möjlighet som medarbetare att vara delaktig i beslut och arbetsupplägg.

För att uppmuntra medarbetarna att komma med nya idéer är det viktigt att ge medarbetarna tid och resurser. Det finns även möjlighet att vara med i projekt som är planerade till 2030 och alltså är väldigt innovativa.

Konflikter uppstår sällan men om så skulle hända sker det mest mellan de andra funktionerna som inköp eller produktion. Då är det bra att kunna hänvisa till tidplanen och varför den inte gick att hålla. Konflikter ofta går att förebygga genom att ha ett klimat där man hjälper varandra och pratar mycket. Inom avdelningen hjälper man varandra mycket vilket är det största kunskapsutbytet internt. Det finns också en mängd kurser inom företaget som hålls av medarbetare själva. Man hjälps också åt mellan avdelningarna som kan ha haft samma typ av problem för att på så sätt utnyttja all kompetens som finns på R & D. Externt har företaget ett stort samarbete med KTH, andra företag och med konsultfirmor som är experter på sitt område. Man samarbetar även med leverantörer och försöker få in dem tidigt i processen.

I projekt så bryts projekten ner i objekt med objektledare som har möten ca en gång i veckan för avstämning. I övrigt har avdelningen puls-möten en gång i veckan där objektledarna rapporterar till gruppchefen och avdelningschefen som sen tar med sig informationen på ett större möte med andra avdelningschefer. Dagen efter detta kommer avdelningschefen tillbaka till avdelningen, så på två dagar har informationen från alla avdelningar förmedlats.

Man har alltid möjlighet att som medarbetare lufta sina idéer på avdelningens puls-möten och om idéen är tillräckligt bra skapas ett ärende som det finns en digital plattform för. Därefter måste såklart medarbetaren få tid och resurser för att jobba på sin idé.

Respondenten tror att för att förbättra arbetet med idégenerering så borde de ta hjälp av yngre medarbetare som inte är låsta och att därefter våga hoppa på deras idéer trots att det skulle kosta lite.