

PiiA Innovation

Skapar förutsättningar för
innovation inom Svensk industri



På kanten mot kaos?
Där effektivitet inte räcker?

2020-02-06

Pi!A

Sverige behöver fler innovativa företag som bedriver ett systematiskt innovationsarbete, men kunskap om vilka åtgärder som kan hjälpa saknas! För att möjliggöra innovation i organisationer krävs ett aktivt ledarskap för innovation, rätt förutsättningar för att innovation ska kunna uppstå samt långsiktighet gällande innovationssatsningar från ledningen.

Allt fler företag lägger innovation högst upp på sin agenda för att behålla konkurrenskraft samt stärka sina positioner. Men vad händer om man kräver nytt av en organisation som sedan 30 år tillbaka fokuserat på effektivitet och förbättringar? Genom den forskning som bedrivs inom ramarna för PiiA Innovation (PiiA är ett av de strategiska innovationsprogrammen och fokuserar på Process Industriell IT och Automation) kan vi nu peka på några av utmaningarna. Men först lite bakgrund.

Varför

Stark innovationsförmåga samt strategiska satsningar på innovation är en förutsättning för långsiktig framgång för alla företag. Innovation innebär så mycket mer än bara produktinnovation, det innefattar även nya typer av affärsmodeller, tjänster, metodiker, arbetssätt, mm och ingår på så sätt i det ständiga förbättringsarbetet. Denna bredare syn på innovation gör att begreppet inte bara är kopplat till företagets forsknings- och utvecklingsorganisationer utan till alla delar av en organisation. Genom att involvera samtliga individer i en organisation i strategiskt innovationsarbete ökar möjligheterna för nya innovationer. Mason et.al (2009) visar att innovativa företag växer dubbelt så snabbt jämfört med icke-innovativa företag¹.

Dessutom har företag som integrerat innovation i strategisk planering, budget och resursallokering sex gånger högre sannolikhet att uppnå sina finansiella mål². Genom att samhället blir alltmer digitaliserat ställs nya krav på att leda och organisera för innovation. För strategiskt innovationsarbete behövs verktyg och metoder som stödjer ett datadrivet ledarskap där ledarskap för individ-, team- och organisationsnivå skapar rätt förutsättningar för innovation.

Vi vet också att det finns tydliga utmaningar kopplat till innovation i våra organisationer. Innovation är alltid kopplat till risktagande, och risktagande (att vara modig) ses inte som en viktig egenskap i ledningsgrupper i våra organisationer. I ledningsgrupper handlar det om att vara på "den säkra sidan" där enkla lösningar för effektivitet och ökad produktivitet står i fokus. Det man missar då är långsiktig hållbarhet, detta uppnås främst av hög innovationsförmåga och anpassningsbarhet.

1. Mason, Bishop, Robinson, 2009

2. Capozzi & Kellen, McKinsey 2012

Hur

Genom att undersöka innovationsklimatet i 22 processindustriföretag samt genomföra workshops och ha dialoger med ledare i dessa organisationer har data samlats och analyserats som ger ny förståelse kopplat till branschens innovationsförmåga. Det är ingen hemlighet att konkurrensen ökar och digitaliseringen kräver nya och alternativa vägar framåt, men vilken beredskap finns för denna utveckling? Ett enkelt svar på detta är att någon riktig beredskap för disruption finns inte, och man har ett tydligt fokus på att jobba med effektivisering och förbättringar. Inget fel med det, men det räcker inte i dagens globalt konkurrensutsatta värld.

I forskningen som pågår inom PiiA Innovation har kunskapen ökat om hur olika dimensioner för innovation korrelerar samt hur processindustrins förutsättningar för innovation ser ut. Vi ser tydliga korrelationer mellan idétid (eller förbättringstid), frihet och utmaning. Enligt de mätningar och analyser som vi genomfört blir det tydligt varför den önskade effekten av tid för idéer och förbättringsarbete inte får den önskade effekten. Enligt analyserna behöver man skapa frihet för medarbetarna att faktiskt agera utifrån individens kompetens och kunskapsnivå samtidigt som utmaningen behöver ökas, då handlar det inte om ökad produktivitet utan kunskapsmässig utmaning. I många kunskapsintensiva organisationer behöver individerna faktiskt utmana sig själva för att de är experter inom sina respektive områden och leder kunskapsutvecklingen.

Följande avsnitt kommer att beskriva de utmaningar som identifierats med hjälp av PiiA Innovation och är uppdelade efter de analyser som genomförts. För information om analyser och teoretiska modeller vänligen kontakta Anders Wikström RISE.

Ser

Inkrementell inte radikal

Vi ser tydliga utmaningar i form av bristande förutsättningar för "risktagande" (definierat som att vara modig på individnivå), "frihet" (möjlighet att på individnivå påverka sin arbetssituation) och "dynamik" (nya saker händer kontinuerligt). Dessa är indikeringar på huruvida en organisation kan nyttja den kreativa kraften utifrån ett inkrementellt eller radikalt innovationsperspektiv³. I branschen ser vi tydligt att man har förutsättningar för inkrementell innovation men inte för radikal innovation. Detta innebär dessutom att beredskap saknas för disruption, något som snabbt kan förändra en organisations position på marknaden.

Kollektiv reflektion inte individuellt sökande

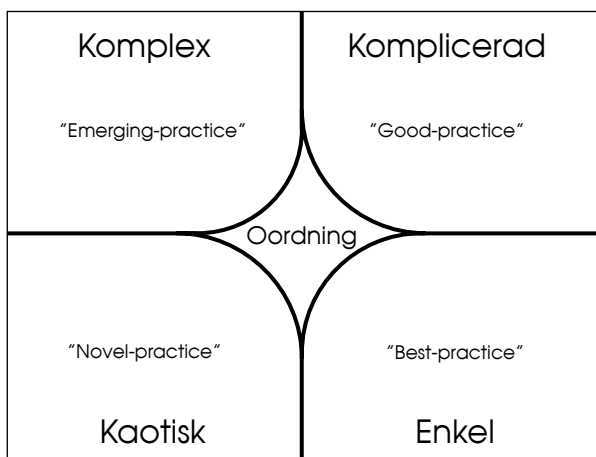
I analyserna framgår att den kollektiva reflektionen fungerar till stor del och man föredrar gemensam analys före det enskilda sökandet av ny information och kunskap. Med detta finns en utmaning i att inte tillräckliga förutsättningar finns för individuellt sökande då detta ger ett bredare lärande samt genererar en större kunskapsbas till samarbete runt analysen. Man kan beskriva det som en brist på individuellt divergent tänkande vilket medför att det kollektiva konvergerande tänkandet inte får den breda input som gör att värdefulla insikter kan skapas tidigt i innovationsprocessen.

En anledning till detta skulle kunna ligga i den expert-kultur som råder inom branschen. Detta hämmar yngre personers sökande då det alltid finns en expert att fråga om råd som ofta varit i organisationen länge och dessutom ofta agerar både chef och expert samtidigt.

Samarbete inte individuellt utforskande

Vi ser även att samarbete fungerar vilket är positivt då vi vet att det både driver lönsamhet och problemlösning. Men det finns en baksida, och det är att man på individnivå inte utforskar nya möjligheter som leder till att ny information och kunskap samlas in och kan användas. Det betyder att nytt lärande inte kommer in i processen utifrån experiment och kontakter utanför organisationen som därmed leder till mer fokus på redan etablerad kunskap med inkrementell innovation som resultat inte radikal innovation.

Innovation kräver modiga ledare som vågar ta beslut



Figur 1. Cynefin-modellen (översatt och anpassad efter Snowden, 2007)

Förstå

Det finns naturligtvis en bred förståelse att innovation och innovativitet är extremt viktigt, men det finns dålig förståelse av vilka förutsättningar som behövs för att leda och organisera för innovation. Genom de förutsättningar som nu råder inom branschen finns det inte bara risk att hamna efter i utvecklingstakt, det finns risk att hamna i kaos. En modell där detta framgår tydligt är Cynefin-modellen, utvecklad för att stödja beslutsfattande på strategisk nivå i organisationer. Modellen består av fyra domänområden plus ett område man relaterar till som oordning, där vi befinner oss innan den verkliga utmaningen har definieras som antingen enkel, komplicera, komplex eller kaotisk som är de fyra domänområdena.

De olika domänerna kräver olika förutsättningar för att fungera på bästa sätt, utifrån de analyser som genomförts identifieras förutsättningar att hantera enkla utmaningar inom branschen. Eller rättare sagt det saknas ett antal förutsättningar för att kunna hantera både komplicerade och komplexa utmaningar. Samt att det finns övervägande risk att hamna i kaos, något som inträffar när man

När man befinner sig i den enkla domänen (som analysen visar för branschen) finns det en risk att hamna i kaos om man förenklar sina utmaningar, om man tror att tidigare succéer gjort oss oövervinnerliga samt om man börjar tror på sina egna myter. Om någon av dessa sanningar finns riskerar man att "ramla" över kanten mellan enkel och kaotisk och en kris är ett faktum.

Som beskrivits ovan visar analysen på att branschen har förutsättningar att hantera enkla utmaningar, de främsta signalerna för detta är låga värden på frihet, utmaning och risktagande. Det som krävs för att kunna hantera mer komplicerade utmaningar är anpassade utmanande arbetsuppgifter som matchar kompetensen

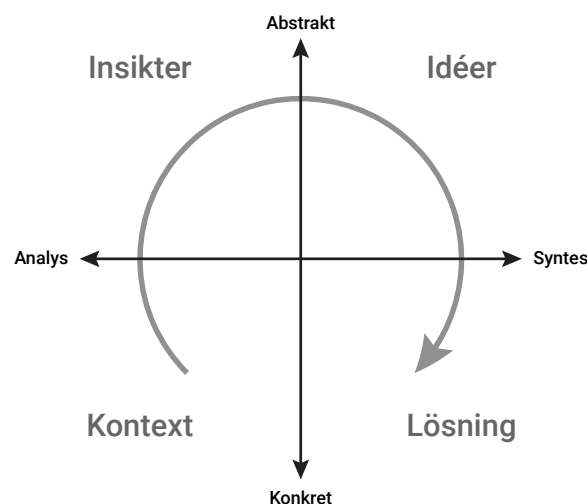
hos individerna i organisationen samt en högre grad av frihet för att söka information (divergera) samt att agera och analysera utifrån de resultat som framkommer (konvergera).

Men för att ta sig an komplexa utmaningar behövs risktagande öka markant, vid det här laget vet ni att det handlar om hur modig jag som individ vågar vara, för att frigöra den kreativa kraften i utforskande och experimenterande.

Göra

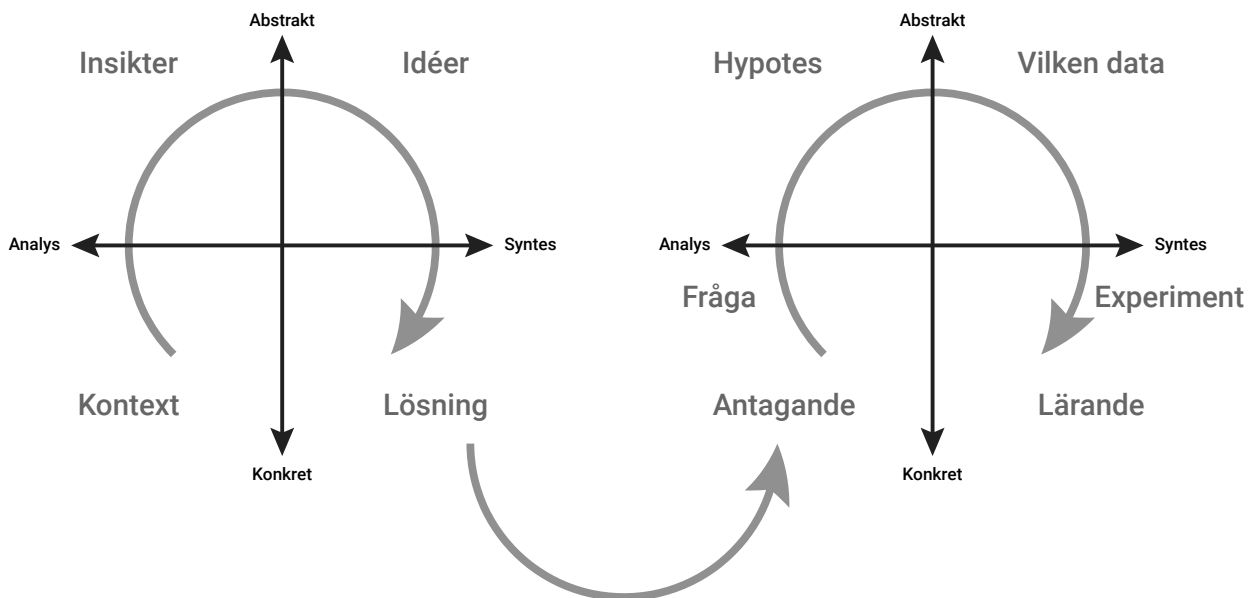
Det finns naturligtvis även flera olika arbetssätt som kan tillämpas för att bygga upp förmågorna som krävs för att hantera både komplicerade och komplexa utmaningar. De utmaningar som identifierats kan hanteras med några enkla metodval som tydligt bygger en mer kreativ organisation samtidigt som planerat risktagande kan byggas in i innovationsprocessen. Men det finns en viktig aspekt, om man kräver nytt av en organisation som de senaste 30 åren fokuserat på förbättringar och effektiviseringar, d.v.s. enkla utmaningar, så behövs nya metoder och verktyg, nya kompetenser och arbetssätt, ny information rörande trender och möjligheter samt helt nya insikter.

TVå metoder som kompletterar varandra och bygger upp förmågan i tidiga faser av innovationsprocessen är design- samt Lean start-up metodik. En viktig aspekt att förstå innan man börjar använda dessa metoder är att dessa tidiga faser av innovationsprocessen måste ses som en del i att lära sig mer om området man vill förändra, vi gör saker för att lära inte för att direkt komma på en lösning. En modell som beskriver detta på ett bra sätt är följande (figur 2).



Figur 2. Innovation as a learning process (översatt och anpassad efter Backman and Barry, 2007)

I modellen bäddas designtänkande in i processen som metod för att bygga kunskap och initiala insikter för att sedan skapa idéer och nya/alternativa lösningar. När dessa nya/alternativa lösningar sätts samman till ett koncept är det dags att ta till Lean start-up metodiken. Konceptet skapar möjlighet att beskriva ett antagande som kan brytas ner i en hypotes för att ta första steget i lärandet. Lean start-up metodiken bygger på kontinuerligt experimenterande för att bygga kunskap om konceptet och samtidigt röra sig mot en tänkbar lösning. I figur 3 beskrivs hur metoderna kan bygga vidare på varandra och skapa värde i form av ökade förutsättningar för innovation i det okända och de tidiga faserna på innovationsprocessen.



Figur 3. Designtänkande och Lean start-up metodik sammanflätade för kreativitet och riskhantering

Har du frågor eller synpunkter om innovation och strategiskt innovationsarbete som du vill diskutera är du varmt välkommen att höra av dig till mig.

Tack för ordet!

Anders Wikström

anders.wikstrom@ri.se

Senior forskare RISE SICS Västerås

PhD Innovation och design

Med stöd från:

Vinnova
Energimyndigheten
Formas