

POLICYSAMMANFATTNING FRÅN ENTREPRENÖRSKAPSFORUM

VARFÖR SILOTÄNKANDE KAN VARA BRA FÖR INNOVATION



ENTREPRENÖRSKAPS
FORUM

PS från Entreprenörskapsforum

En viktig uppgift för Entreprenörskapsforum är att finna nya vägar att nå ut och sprida de resultat som forskningen genererar. Den skrift du håller i din hand är ett resultat av detta arbete.

I en ambition att popularisera och tillgängliggöra delar av den forskning som sker vid universitet och högskolor i Sverige och internationellt tar vi fram policyssammanfattningar under rubriken, PS från Entreprenörskapsforum.

Vill du snabbt och enkelt ta del av slutsatser och policyrekommendationer? Läs då Entreprenörskapsforums Policyssammanfattningar, PS från Entreprenörskapsforum, som på några minuter sätter dig in i flera års forskningserfarenheter.

Om Entreprenörskapsforum

Entreprenörskapsforum är en oberoende stiftelse och den ledande nätverksorganisationen för att initiera och kommunicera policyrelevant forskning om entreprenörskap, innovationer och småföretag. Stiftelsens verksamhet finansieras med såväl offentliga medel som av privata forskningsstiftelser, näringslivs- och andra intresseorganisationer, företag och enskilda filantroper. Författarna svarar själva för problemformulering, val av analysmodell och slutsatser i rapporten.

För mer information se www.entreprenorskapsforum.se.

VARFÖR SILOTÄNKANDE KAN VARA BRA FÖR INNOVATION

Anna Brattström

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

Ett typiskt dilemma: att bygga förtroende men samtidigt behålla kontrollen i externa samarbeten

En situation där två lika viktiga men ömsesidigt uteslutande mål ska uppnås uppstår ofta inom ramen för innovationssamarbeten mellan företag. Innovationssamarbeten är viktiga, genom dem kan företaget till exempel nå spetskompetens, utnyttja sina egna och andras resurser mer effektivt och få extern input som möjliggör problemlösning som helt enkelt inte hade kunnat uppnås internt. Samtidigt är det inte oproblematiskt att samarbeta. Särskilt inte när fokus för samarbetet är innovation – morgondagens konkurrensfördel. Innovationssamarbeten kräver både utbyte av information och kunskap – samtidigt som företaget måste skydda sig från att känslig information läcker ut till olämpliga parter. På samma sätt behöver innovation flexibilitet och öppenhet för att projektet tar oväntade vändningar

Studien i korthet*



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



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



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



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

** Denna text har i sin helhet tidigare publicerats i Management of Innovation and Technology, 2014. Texten utgör en populärvetenskaplig sammanfattning av en studie författad av Anna Brattström och Anders Richtnér, publicerad i Journal of Product Innovation Management 31(3) 2014.*

– samtidigt som ett samarbete kräver att parterna på förhand skriver någon form av kontrakt som reglerar vad som skall göras, när och av vem.

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

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

Hur kan då förtroende och kontroll hanteras?

I september 2014 disputerade jag på Handelshögskolan i Stockholm med en avhandling där jag studerat just förtroende och kontroll i innovationssamarbeten mellan företag. Nyfiken på hur företag hanterat detta dilemma gjorde jag en studie av innovationssamarbeten mellan ett globalt företag – Alpha – och fyra av dess leverantörer. I studien har jag intervjuat ingenjörer, chefer, administratörer och inköpare. Jag har studerat processplaner, kontrakt, mötesprotokoll och organisationsscheman. Kort sagt, jag har försökt att på ett öppet och fördomsfritt sätt förstå om och hur det är möjligt att både ha förtroende och kontroll i en relation mellan två företag. Och svaret är – ja, det är möjligt, men det sker på bekostnad av tvärfunktionell integration.

Förtroende på bekostnad av kontroll

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

Är det då så problematiskt att öka kontrollen på bekostnad av förtroendet, frågar sig "vän av ordning"? Faktum är att det finns goda belägg för att så är fallet. Forskare har i många år intresserat sig för betydelsen av förtroende för samarbeten över företagets gränser. Denna forskning visar tydligt att när förtroendet försvinner hamnar företag lättare i en negativ spiral av ökande och ömsesidig misstänksamhet, snävare restriktioner för kunskapsutbyte och fler icke konstruktiva konflikter. Denna negativa spiral har i slutändan visat sig öka risken för att relationen avslutas, med stora utgifter på minuskontot och utan att parterna uppnått sitt mål med samarbetet.

Varför silotänkande kan vara bra för innovation

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

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

Sammantaget har studien två praktiska implikationer för den som leder och organiserar innovationsarbete över företagsgränserna. För det första visar det på nyttan av att tillåta utvecklare – ingenjörer i Alphas fall – skapa förtroendefulla relationer över företagets gränser. Samtidigt kan andra individer eller grupper, till exempel inköpsrepresentanter eller projektledare, fokusera mer på uppföljning och kontroll. Genom att fördela ansvaret på detta sätt finns det utrymme för att kombinera förtroende med kontroll i en relation och på så sätt förena två oförenligheter. Samtidigt, för det andra, visar studien på vikten av att ingenjörer och inköpare – eller "the good cop" och "the bad cop" – koordinerar, stämmer av och har ömsesidig förståelse och respekt för varandras arbeten. Silotänkande må ha oanade fördelar för innovationsarbeten, men bara om kommunikation upprätthålls över silogränserna.

Om författaren

Anna Brattström arbetar vid Lunds Universitet och bedriver forskning kring innovation, entreprenörskap och samarbeten över företagsgränser. År 2015 tilldelades Anna Brattström Unga Forskarpriset av Entreprenörskapsforum och blev en av tre pristagare i förlaget Wileys och organisationen ISPIMS internationella avhandlingspris inom ämnesområdet innovation. Studien som refereras i artikeln är publicerad i *Journal of Product Innovation Management* 31(3), 2014, är samförfattad med Anders Richtnér vid Handelshögskolan i Stockholm och finansierades av VINNOVA. Texten har tidigare publicerats i tidningen *Management of Innovation and Technology*, December 2014. Anna Brattström disputerade i september 2014 på Handelshögskolan i Stockholm. Inom ramen för sin avhandling har Anna Brattström också studerat hur förtroende som en gång brutits kan repareras, samt betydelsen av förtroende för kreativitet, effektivitet och innovationsförmåga i företag. Övriga resultat är publicerade i *Research Policy*, 2012, och *International Journal of Innovation Management*, 2015.

Mail: anna.brattstrom@fek.lu.se, Telefon: +46 (0)733867949



WWW.ENTREPRENORSKAPSFORUM.SE