

MGMT

of Innovation and Technology

Nr. 1 Mars 2019

Rutiner och innovation

— Samspelet mellan det
planerade och improviserade



Rutiner och innovation

— Samspelet mellan det planerade och improviserade

Av Sara Öhlin

Kreativitet, improvisation och innovation för ofta tankarna till nytänkande, spontanitet och förändring. Planering och rutiner förknippas snarare med struktur, erfarenhet och stabilitet. I den här texten vill jag dock påvisa samspelet mellan dessa olika aktiviteter och hur det kan främja innovation.

Relationen mellan det stabila och det föränderliga är något som berör såväl det kortsiktiga som det långsiktiga organiserandet. Kreativitet och innovation är ofta sammankopplade begrepp. Innovation är också nära relaterat till rutiner. Även om rutiner ofta beskrivs som upprepande sätt att utföra en viss uppgift och på så vis skapa ett igenkännande mönster i hur arbetsmoment genomförs, är rutiner inte enbart statiska mönster. De har även en inneboende motor som gör dem föränderliga över tid. Dessa förändringar kan bero på att flera personer utför samma rutin, men har sitt personliga sätt att genomföra arbetsuppgifter på. Eller, att vissa rutiner interagerar med andra rutiner och på så vis blir arbetsuppgifterna påverkade av varandra och anpassningen påverkar en förändring. När en förändring sker är ofta innovativa lösningar ett svar mot dessa förändringar. På så vis finns det en sammanlänkning mellan det rutinstyrda och stabila med det föränderliga och innovativa. Genom att förstå hur och varför rutiner uppstår och förändras samt dess relation till ett större sammanhang, kan organisationer också bli mer innovativa då samspelet mellan det planerade och det mer improviserade arbetet kan leda till innovation.

Om studien

För att studera relationen mellan rutiner och innovation samt det planerade och det improviserade har jag följt två företag som arbetar i en kreativ bransch, nämligen modebranschen. Under två och ett halvt år har jag huvudsakligen observerat och intervjuat personer som arbetar med modekollektionerna på olika vis, samt hur det här arbetet har utvecklats över tid. Jag har varit med på möten och workshops där anställda inom organisationen deltagit och där andra organisationer som representerar både produktionsledet och säljledet varit närvarande. I det ena företaget gjordes en ganska omfattande omorganisering och i det andra företaget startades ett projekt för att produktutveckla ett mer hållbart mode. I båda fallen planerades det dagliga arbetet för att nå de nya målen, men det uppstod också flera situationer där förutsättningarna ändrades och improvisation kring dessa event blev ett viktigt inslag för att både upprätthålla och förändra arbetsrutiner.

Kunskap som ger rutiner och improvisation

Med sin säsongsbaserade produktion, som huvudsakligen styrs av höst- och vår-kollektioner, skapar modeindustrin ett

rutinstyrt sammanhang som även måste samspele med den kreativitet som modeskapande kräver. Kreativitet och skapande är också nära relaterat till improvisation. Men, de uttryck och aktiviteter som kan verka väldigt spontana bygger ofta på en samlad kunskap baserad på både positiva och negativa erfarenheter. Dessa erfarenheter är delvis individuella, men i en organisation skapas också en kollektiv erfarenhetsbaserad kunskap. På så vis är det den samlade kunskapen i en organisation som dels skapar rutiner för det dagliga arbetet, men som även ger en bas att improvisera utifrån. Det blev tydligt i den här studien att den samlade kunskapen dels kom från individer som hade erfarenheter från tidigare anställningar och därmed sätt att utföra rutiner, dels från samarbeten med externa organisationer vars arbetsrutiner skiljde sig åt, men också från mindre erfarna medarbetare som i sin lärandeprocess även utmanade mer rotade organisationsrutiner.

Överlappande rutiner ger överlappande innovationsprocesser

Inom en organisation och mellan organisationer pågår ett flertal rutiner parallellt. I ett modeföretag finns rutiner för hur en kollektion ska designas vad gäller totalt antal plagg och fördelning mellan olika plagg. Ett modeföretag har sitt speciella estetiska uttryck som även ska stämma överens med rådande trender. Det finns rutiner för hur material väljs, som delvis är beroende av leverantörers rutiner, samt hur kollektionen säljs, som även är beroende av rutiner för hur återförsäljare organiserar sig. Dessa rutiner är i sin tur beroende av hur hela modebranschen samordnar sig med särskilda säljveckor, modevisningar och pressbevakning.

När en förändring initieras i de interna organisationsrutinerna, vilket skedde i de båda studerade fallen genom omorganiseringen i det ena fallet och omställning mot hållbar produktion i det andra, påverkas de även av andra organisationers rutiner. För att producera hållbart mode krävdes en bättre insyn i underleverantörernas rutiner och innovativa lösningar där nya samarbeten initierades. Exempelvis ville man minska tygspillet som är det tyg som klipps bort mellan plaggdelarna vilket blir en skräpprodukt i klädskapandet. Detta satte igång olika innovationsprocesser där designers och mönsterkonstruktörer fick testa nya sätt att arbeta på, där även underleverantörernas kunskap kom till nytta. Det

material som kläderna paketerades i ifrån leverantör vidare till kund ifrågasattes också. Ett planerat mål var att få ner mängden överblivet material, men de innovativa lösningarna nåddes genom att rutinerna mellan modeföretaget och dess underleverantörer förändrades genom mer improviserade lösningsförslag baserat på deras gemensamma kunskap och lärande kring hållbarhet. Detta ledde i sin tur till andra innovativa idéer kring tygspill som att göra nya produkter av restmaterialet eller en effektivare återvinning av tygspill.

Planerad innovation och improvisation

När omgivningen förändras och rutiner måste anpassas till rådande omständigheter, det vill säga andra rutiner utanför den egna organisationen kan en planerad innovation vara ett svar mot en sådan förändring. En planerad innovation som en hållbar produktinnovation eller organisationsinnovation kräver dels en förståelse för vad som fungerar och inte fungerar inom de interna organisationsrutinerna. Men det kräver också en förståelse för de rutiner som finns i omgivningen och varför de förändrats. Planering bygger på denna samlade kunskap och tidigare erfarenheter. Men, kunskap och tidigare erfarenheter ger även en grund för att improvisera. För att skapa dessa förutsättningar kan företag anordna workshops eller liknande event kring en fråga som behöver innovativa lösningar. I fallet med hållbar produktion skapades en grupp inom organisationen med representanter från olika avdelningar med respektive rutiner. Inom gruppen fick de en bättre förståelse för varandras rutiner och varför det ibland uppstod svårigheter mellan dessa rutiner. Gemensamt kunde de på ett mer improviserat sätt komma med innovativa lösningar som sedan kunde föras tillbaks till medarbetare som de utförde dessa rutiner tillsammans med. Här gavs nya insikter i enskilda men även det gemensamma rutinarbetet, vad som fungerade, men fram för allt var som behövde förändras. Representanter från andra organisationer som hade erfarenhet från design och hållbarhet var med på en del av dessa sammankomster. De planerade målen presenterades, men innovativa förslag på hur dessa mål kunde nås uppkom ofta på ett mer improviserat sätt när erfarenheter och kunskap utbyttes och rutiner ifrågasattes. Värdefull kunskap kunde även delas mellan olika rutiner som normalt sett inte överlappade i det dagliga arbetet.

I det andra företaget hölls på liknande sätt sammankomster internt men även med andra organisationer, som distributörer, för att skapa ett bättre samspel mellan rutiner internt och

Det måste finnas en öppenhet i det planerade innovationsarbetet där improvisation får rum.

externt och på så vis genomföra själva organisationsförändringen. Nya distributörer hade exempelvis arbetat fram rutiner med andra modeföretag och de erfarenheterna kunde komma väl till pass även i detta samarbete. Detta fick i sin tur en effekt på själva kollektionsbyggnaden och vilka typer av plagg som var viktiga för försäljning. Improviserade förslag, men som baserats på rutinmässig kunskap låg även här till grund för innovativa lösningar för den nya organiseringen.

Implikationer

Även om den kreativa kontext som modeskapande till stor del representerar kan ge viktiga insikter om relationen mellan kreativitet och innovation, vill jag här belysa hur innovation också är sammanlänkat med rutiner. Genom att förstå de rutiner som sker internt i en organisation och hur de påverkar varandra men även samspelet mellan interna och externa organisationsrutiner kan man bättre förstå varför förändringar sker i dessa rutiner och på så vis svara innovativt mot dessa förändringar. Det ger också en mer holistisk bild av innovation och dess uppkomst då idéer kan uppkomma ur flertalet rutiner. En följd av detta är att olika innovationsprocesser även kan gynna varandra. När exempelvis förändringar sker i rutiner med underleverantörer genom innovativa metoder eller produkter, får det i sin tur effekt på designarbetet som då kräver innovativa lösningar för att anpassa sina rutiner. Det omvända kan såklart också förekomma där innovativa lösningar måste till i produktionsrutiner för att möta förändringar i rutiner kring design.

Det måste finnas en öppenhet i det planerade innovationsarbetet där improvisation får rum. Den som är ansvarig för planering av projekt eller större förändringsarbeten bör därför se till att skapa förutsättningar för improvisation för att nå de satta målen. Detta gäller särskilt när flera aktörer är inblandade och rutiner inom och mellan organisationer överlappar varandra. Förutsättningar för improvisation kan ske genom att sätta ihop mindre arbetsgrupper med medlemmar som normalt inte arbetar eller löser problem tillsammans. Det är inte säkert att de som vanligen utför en viss rutin är de som har den bästa lösningen. Därför kan även förutsättningar för improvisation, i det planerade, ske genom att bjuda in till samarbeten över organisationsgränserna. Det gemensamma kunskapsutbytet ger då grund för fortsatta rutiner men även för improvisation som kan leda till innovation.



SARA ÖHLIN

saraohlin@gmail.com

Sara Öhlin disputerade våren 2018 med sin avhandling "An improvisational, practice-oriented approach to innovation - Examples from the fashion industry" på Stockholm Business School, Stockholms universitet. Saras forskningsområden är innovation, entreprenörskap, rutin och förändringsprocesser.