

# MGMT

of Innovation and Technology

---

Nr. 1 mars 2021

**Varför det är svårt att  
innovera i kris och vad man  
kan göra åt det**  
— Att göra rätt istället för att undvika fel



# Varför det är svårt att innovera i kris och vad man kan göra åt det

— Att göra rätt istället för att undvika fel

Av Tobias  
Fredberg och  
Johanna Envall  
Pregmark

”Allt som kan göras gemensamt ska göras gemensamt. Det är vår enda strategi just nu”, sa VD:n för Fina Bolaget. Ledningsgruppsmedlemmarna var rätt nöjda med att deras mantra hade satt sig i organisationen. Bara utvecklingschefen skruvade betänkligt på sig. Ingen kunde missa att Fina Bolaget befann sig i akut kris med snabbt sjunkande intäkter, digitalisering som slet sönder etablerade affärsmodeller och en kärnverksamhet som mötte allt fler nya hot på marknaden. Medarbetarna var trötta, lite uppgivna men förstående. Hela branschen förändrades – vad kunde man göra? Det fanns tusen idéer, men ingen som någon trodde på. Krisen skapade dessutom låsningar. Det fanns inget fritt utrymme att experimentera, eftersom intäkterna dök med knappt 10% årligen.

## Skapa framtidens möjligheter och hantera samtidens utmaningar – samtidigt

En stor transformation med kostnadsbesparingar i fokus låg framför organisationen. Generationer av företagsledning hade haft som princip att låta de olika enheterna i organisationen vara mycket fristående. Nu behövde man organisera om för att hitta gemensamma processer, tydligare rutiner, förbättrade flöden och nya strukturer. ”Men vi måste ju ge hopp också”, sa utvecklingschefen nedslaget. ”Det räcker inte med kostnadsbesparingar, vi måste ge riktning och hopp om en ny framtid”.

Hon hade naturligtvis rätt. I en snabbt föränderlig värld där affärsmodeller konkurreras ut och marknaden förändras krävs också innovation och kreativitet. Och kreativitet och innovativ förmåga stimuleras inte av press utan av positiva triggers – såsom hopp, kul och förtroende. Men hur skapar man detta i en miljö som av väldigt goda skäl bara har fokus på att reducera kostnader?

På akademiska heter grundproblemet ambidexteritet – förmågan att hantera både det nya, utforskande, innovativa, och det etablerade, välkända, effektiva. Det är oftast enklare att arbeta med det nya om vi lägger det i en separat enhet utanför den etablerade organisationen. Men det som gör det enkelt att lyckas på kort sikt skapar problem längre fram om man vill att använda sina nyförvärvade förmågor för att förnya kärnverksamheten. Vi vet från forskningen att det så gott som alltid uppstår utmaningar med integration. Det är därför inte säkert att den lösning som känns enklast på kort sikt skapar störst värde på lång sikt. I vissa fall – som för Fina Bolaget – är det önskvärt, eller t o m nödvändigt att i samma struktur ge organisationen utrymme både att effektivisera och innovera, även om det är långt ifrån enkelt. Vissa (ledande) forskare menar att det är dumheter att ens försöka.

Vår forskargrupp har haft möjlighet att utforska villkoren för att lyckas i ett flertal aktionsforskningsprojekt, där vi tillsammans med berörda organisationer har testat att driva innovativa initiativ under samma tidsperiod och inom samma organisatoriska struktur som det också ska sparas och effektiviseras. Fina Bolaget var en av dem.

## Undvika misstag eller fokusera på framsteg?

En grundförutsättning för att vara innovativ är att man inte primärt undviker att göra fel, utan fokuserar på att hitta nya lösningar. För att kunna göra detta behövs vad forskare inom psykologi kallar ”promotion focus”, som skiljt från ”prevention focus”, som alltså handlar om att undvika fel. I viss utsträckning är detta en lägningsfråga, men i hög utsträckning är man som chefer och ledare med om att skapa detta för våra medarbetare. I vissa situationer är detta naturligtvis svårare än i andra. Fina Bolaget var i kris och panik. I andra fall har vi arbetat med organisationer som är så duktiga på vad de gör, att alla innovativa förslag ses som hot mot kärnverksamheten.

Tillsammans med tidigare studier, pekar vår forskning på ett antal handlingsätt som i kombination hjälper till att skapa promotion focus där prevention focus annars råder:

> Skapa en arbetsgrupp där alla relevanta delar av systemet i organisationen är representerade – *öka gruppens komplexitet*

> Bryt ned det långsiktiga målet till ett enklare arbetspaket som kan fortsätta att utvecklas efteråt – *minska lösningens komplexitet*

> Skapa absurdt höga mål som tvingar gruppen att tänka om istället för att trimma den nuvarande arbetsmodellen – *öka lösningsmängden*

> Sätt en kort tidsram – gärna runt tre månader – som teammedlemmar enkelt kan hantera kognitivt – *minska tiden*

> Koppling mellan arbetet och ett långsiktigt syfte – *öka kopplingen till visionen eller långsiktiga mål*

> Ge gruppen tillåtelse att (inom ramar) bryta mot regler och förväntningar för att hitta okonventionella lösningar – *minska kopplingen till dagens arbetssätt*

Genom att arbeta sig fram till olika sätt att sätta upp och driva initiativen lyckades projektledare och ledningsgrupper bryta upp lösningar som fanns i respektive organisationer. Samtidigt som miljön inom och runt Fina Bolaget signalerade kris, skapades oaser där teammedlemmarna kunde ha "promotion focus". De lyckades också skapa en miljö där de absurdt höga målen skapade en känsla av att det inte var ett misslyckande att inte komma hela vägen – men en enorm framgång om man gjorde det. Det i sig gav möjlighet till ett helt annat samarbetsklimat – både inom arbetsgruppen och i relation till ledningen – byggt på förtroende och gemensam ambition att skapa en ny version av bolaget.

#### **Innovativa initiativ som skapar en väg framåt**

Erik och hans team fick i uppdrag att öka försäljningen av digitala produkter med 100% på bara 100 dagar. Alla i Fina bolaget visste att de behövde förändra sin produktstruktur mot mer digitalt innehåll. Med en lång, framgångsrik historia av traditionella produkttyper var det lättare sagt än gjort. Erik – en van och duktig projektledare – drev på arbetet på klassiskt manér men upptäckte snabbt att utmaningen var långt mer mångfacetterad än vad han trodde. Säljkåren var ovan och osäker. Produktpaketerna och säljverktygen var inte anpassade efter en digital struktur. Och kanske allra svårast – det var oerhört utmanande att få ovana kundgrupper att betala för de digitala produkterna. "Jag fick slänga min verktygslåda, för att driva projekt, i sjön. Här räckte inte att driva på, sätta tydliga planer och motivera teamet. Vi var tvungna att vara snabbare, att testa och jobba över gränser", sa han. Men trots utmaningarna upplevde gruppen arbetet annorlunda. "Det så kul att jobba med det som vi tror ska bli framtiden, att vi siktar på att rusta oss för en gemensam målbild – även om den fortfarande är lite suddig" sa en av teammedlemmarna. Daniella, som drev ett annat initiativ om det som på detaljhandelspråk kallas omnichannel, kommenterade att den korta tidsramen och de höga målen gjorde det möjligt att snabbt rationalisera bland den flora av IT-system som fanns. "Plötsligt blev det enkelt. Vi satte fokus på vad vi skulle uppnå, och alla fattade att vi inte skulle hinna om vi fastnade i diskussioner om vilket system som var bäst."

Intensivt påhejat av utvecklingschefen började ledningsgruppen på Fina Bolaget att låta initiativen bygga på varandra. Man använde vad man lärt sig från ett initiativ till att göra samma, eller liknande, projekt i andra delar av organisationen. Genom att skapa ett eller flera mikrokosmos som var intimt kopplade till, men samtidigt autonoma ifrån, kärnverksamheten lyckades man stödja framväxten av innovationer och nya arbetssätt. Steg för steg, utan någon större plan, lärde man sig av nya sätt att agera. Initiativen skapade med tiden delar

**"De lyckades också skapa en miljö där de absurdt höga målen skapade en känsla av att det inte var ett misslyckande att inte komma hela vägen – men en enorm framgång om man gjorde det."**

av det som blev bolagets strategi parallellt med att rationalisera och skapa en gemensam resursbas.

De svåra åren var långt ifrån över när våra projekt tillsammans med Fina Bolaget tog slut. En serie ägar- och ledningsbyten följde och vår insyn i hur bolaget arbetade vidare med sin förändringsresa minskade – men vi kan konstatera att Fina Bolaget har överlevt och utvecklat både sin produktportfölj och sina arbetssätt. Idag tjänar de pengar igen. Lärdomar och resultat som skapades i de innovativa initiativen syns idag i produktutbudet.

Alla företag är tack och lov inte i samma läge som Fina Bolaget var för några år sedan – men många bolag står inför snabbt skiftande marknadsförutsättningar, introduktion av ny teknologi eller radikalt ändrade kundbeteenden. Det gör att även organisationer som inte står mitt i en kris kontinuerligt behöver hitta sätt att aktivt förnya sig och söka innovativa lösningar för att skapa nästa generations arbetsmodell och erbjudande. Det kan kräva kombinationer av handlingsätt som inte är alldeles intuitiva. Vi har räknat upp sex stycken handlingsätt som vi fann hjälpte Fina Bolaget, och andra företag att bryta ny mark även i mycket rigida strukturer och organisationer genom att flytta fokus från att undvika fel till att hitta nya lösningar.



#### **TOBIAS FREDBERG**

tobias.fredberg@chalmers.se

Professor (bitr.) på Chalmers, där han är föreståndare för Center for Higher Ambition Leadership Europe. Hans forskning fokuserar på innovation, corporate entrepreneurship och organisatorisk förnyelse.



#### **JOHANNA ENVALL PREGMARK**

pregmark@chalmers.se

PhD från Chalmers och är nu forskare på IMIT. Hennes forskning rör innovationsdriven förändring och corporate entrepreneurship. Hon har en bakgrund som managementkonsult, entreprenör och VD.