

Förutsättningar för innovation

En studie om hur avdelningschefer kan stödja en organisations
innovationskultur.

8/6/2011

Handledare: Erik Lindhult

Mälardalens Högskola
Akademin för hållbar samhälls- och teknikutveckling
Magisteruppsats i företagsekonomi, FÖA400
Timmy Ejdsäter, 861202

Mälardalens Högskola
Akademin för innovation, design och teknik
Magisteruppsats i innovation, KIN190
Torbjörn Johansson, 821109

Författarna Tackar

Vi vill tacka våra familjer, vänner, Nicholas Thiang och Sanna Lundgren och vår handledare på högskolan, Erik Lindhult, för allt stöd och hjälp vi har fått. Vi har haft långa diskussioner tillsammans som inte bara behandlar skolarbeten och uppsatsskrivanden.

Vi vill även tacka vår handledare på Volvo, Åsa Norrby, och uppdragsgivaren, Jenny Elfsberg, för att vi fick möjligheten att skriva uppsatsen på Volvo CE, det har varit riktigt spännande! Ett stort tack till respondenterna som under kort varsel ställde upp med er tid och alla åsikter. Tack till er alla!

Vänligen,

Torbjörn Johansson och Timmy Ejdsäter

Sammanfattning

- Inledning:** Dagens föränderliga affärsklimat ställer höga krav på organisationer som vill jobba med innovation (Slavicek, 2011 & Drucker, 1995). Innovation handlar om processen för att samla in, utveckla, förenkla samt kommersialisera en idé (McClean, 2005). Kreativitet och innovation kommer endast att ske sporadiskt om det inte finns en stödjande organisationskultur och tydliga processer för det (Malaviya & Subhash, 2005). Ett idéhanteringssystem hjälper organisationen att använda mänskliga resurser mer effektivt genom att se till att individer från hela organisationen kan bidra till innovationsarbetet (Lamont, 2004).
- Bakgrund:** Volvo CE är ett globalt ledande företag inom tillverkningsindustrin och verksamt inom maskiner till byggindustrin. På grund av den hårdnande globala konkurrensen har företaget under de senare åren jobbat mer fokuserat med innovationsarbete. Under 2009 lanserade Volvo CE projektet Innovation Jam som via dess aktiviteter uppmuntrade personalen att föreslå innovativa idéer. Innovation Jam har sedan dess fått mycket positiv feedback och genererat många bra idéer. Nu står Volvo CE inför en ny utmaning i och med den kommande lanseringen av idéhanteringssystemet Interact. Målsättningen är Interact skall bli lika väl mottaget som Innovation Jam. Därför kontaktades författarna för att undersöka förutsättningarna för att implementera idéhanteringssystemet under sommaren/hösten 2011.
- Frågeställning:** Vilka förutsättningar behöver avdelningschefer för att stödja en organisations innovationskultur?
- Bidrag:** Studiens syftar till att identifiera vilka förutsättningar avdelningscheferna på Volvo CE har för att stödja implementationen och användandet av idéhanteringssystemet Interact. Faktorerna som studerats är organisations: strategi, struktur, supportmekanismer, beteenden och kommunikation.
- Metod:** Författarna har gjort en kvalitativ undersökning. Två litteratursökningar har gjorts via databaserna ABU/INFORM Global, Emerald, Google Scholar. Totalt har åtta avdelningschefer intervjuats, tre till förstudien och fem till huvudstudien. Intervjuerna och litteraturstudien genomfördes parallellt under april-maj 2011.
- Teori:** Den teoretiska referensramen fokuserar på områdena: Innovation Management, Idéhanteringssystem, Innovativa organisationskulturer, Motivation och belöning.
- Slutsats:** Studien visar att avdelningscheferna har bra förutsättningar för att skapa en innovativ organisationskultur. Däremot saknas idag tid och ett strukturerat arbetssätt för att ta vara på innovationer. Författarnas råd är att jobba mer aktivt med organisationens innovationsstrategi och förmedla den ner i organisationen. Dessutom behövs stöd i form av tid och pengar för mer radikala innovationer. Interact kan bli en bra stödfunktion för innovationsarbetet på Volvo CE. Systemet kan även fungera som samlingsplats och kommunikationsverktyg mellan organisationens olika avdelningar.
- Nyckelord** Organisationskultur, innovation, kreativitet, idéhantering, idéhanteringssystem.

Abstract

- Introduction:** The business climate today puts high demands on organizations that want to work with innovation (Slavicek, 2011 & Drucker, 1995). Innovation is about the process to gather, develop, simplify and commercialize an idea (Mclean, 2005). Creativity and innovation will only be sporadic unless there is organizational culture and clear processes for it (Malaviya & Subhash, 2005). An idea management system helps the organization to use human resources more efficiently by making sure that individuals from the entire organization can contribute to innovation (Lamon, 2004).
- Background:** Volvo CE is a global leader in the manufacturing industry and is active in the construction industry. Because of tougher global competition Volvo CE has decided to work more focused towards innovation. In 2009 Volvo CE launched a project called Innovation Jam which through its activities encouraged the staff to propose new ideas. Innovation Jam has since then received very positive feedback and generated many good ideas. Today, Volvo CE is facing a new challenge with the upcoming launch of the idea management system Interact. The goal is that Interact will be as well received as Innovation Jam. Therefore, the authors were contacted and asked to examine the preconditions for implementing the idea management system during summer/fall of 2011.
- Research question:** Which preconditions does the department managers need to be able to support an organizations innovation culture?
- Contribution:** This study aims to identify which preconditions department managers at Volvo CE have to support the implementation and use of the idea management system Interact. The factors studied are the organizations: strategy, structure, support mechanisms, behavior and communication.
- Method** The authors have conducted a qualitative study. Two literature studies were made through the databases ABI/INFORM Global, Emerald and Google Scholar. A total of eight department managers were interviewed, three for the pilot study and five for the main study. The interviews and literature study was conducted parallel during April-May 2011.
- Theory** The theoretical framework focuses on the areas of: Innovation management, idea management systems, innovative organizational cultures, motivation and rewards.
- Conclusion** The study shows that the department managers have good preconditions to create an innovative organizational culture. However, there is a lack of time and a structured approach to manage innovations. The authors' advice is to work more actively with the company's innovation strategy and communicate it down in the organizations. In addition, support in terms of time and money for radical innovations is needed. Interact can be a good support of innovation at Volvo CE. The system can also serve as a meeting place and communication tool between the organizations various departments.
- Keywords** Organizational culture, innovation, creativity, idea management system.

Innehållsförteckning

1. Inledning	1
1.1 Bakgrund	1
1.1.1 Interact	2
1.2 Problembakgrund.....	2
1.3 Syfte	3
1.4 Frågeställning	3
1.5 Innovations- och kunskapsbidrag.....	3
1.5.1 Innovationsbidrag	3
1.5.2 Återkoppling till Volvo CE	3
1.5.3 Kunskapsbidrag.....	3
1.6 Avgränsningar.....	4
2. Metod	5
2.1 Forskningsansats.....	5
2.1.1 Relation mellan teori och empiri.....	5
2.1.2 Forskarroll	5
2.1.3 Den hermeneutiska cirkeln	6
2.1.4 Reflektiv dagbok.....	7
2.2 Genomförande	7
2.2.1 Förstudie	7
2.2.2 Huvudstudie	8
2.3 Disposition	8
2.4 Litteratursökning	10
2.5 Intervju.....	10
2.5.1 Informellt möte.....	10
2.5.2 Val av intervjupersoner	10
2.5.3 Intervjusituation	11
2.5.4 Analys/Sammanställning av intervjuer	11
2.6 Validitet och reliabilitet	11
2.7 Metoddiskussion	12
3. Förstudie empiri.....	13
3.1 Uppmuntran	13
3.1.1 Förändringar	13
3.1.2 Innovation Jam	14
3.1.3 Idéer utanför	14
3.2 Organisatoriskt stöd	15

3.2.1 Idéhanteringssystemet	15
3.3 Avsatta resurser	15
4. Teori	17
4.1 Idéhantering	17
4.2 Organisationskulturens inflytande på innovation och kreativitet	18
4.2.1 Strategi	19
4.2.2 Struktur	19
4.2.3 Supportmekanismer	20
4.2.4 Beteenden som uppmuntrar innovation	21
4.2.4 Kommunikation	23
5. Empiri	25
5.1 Strategi	25
5.2 Struktur	25
5.3 Supportmekanismer	26
5.4 Beteenden som uppmuntrar innovation	27
5.5 Kommunikation	29
5.6 Råd inför implementeringen av Interact	29
6. Analys och diskussion	30
6.1 Strategi	30
6.2 Struktur	31
6.3 Supportmekanismer	31
6.4 Beteende som uppmuntrar innovation	33
6.5 Kommunikation	34
7. Slutsats/rekommendationer	35
7.1 Strategi	35
7.2 Struktur	36
7.3 Supportmekanismer	36
7.4 Beteende som uppmuntrar innovation	37
7.5 Kommunikation	38
8 Förslag för vidare forskning	38
Källförteckning	39
Bilaga 1	43
Förstudie: Val av frågor kopplat till teori	43
Bilaga 2	46
Huvudstudie: Val av frågor kopplat till teori	46
Bilaga 3	49

1. Inledning

I det inledande kapitlet beskrivs en kort bakgrundshistorik, studiens syfte och frågeställning, uppsatsens bidrag och slutligen dess avgränsningar.

Dagens omväxlande och hårda affärsklimat ställer allt högre krav på organisationer som strävar efter att vara innovativa och konkurrenskraftiga (Slavicek, 2011). För att uppnå hållbar konkurrenskraft krävs ett organisatoriskt fokus på innovation (Drucker, 1995). Innovationer kan uppenbara sig på flera olika sätt, antingen som processer, produkter, positioneringen av firman eller genom ett paradigmskifte i organisationen (Francis & Bessant, 2005).

Innovationer är idéer som har tagits om hand om, utvecklats och implementerats i organisationen (McClean, 2005). Organisationen måste därför ha ett stadigt flöde av nya idéer för att ha ett lyckat innovationsarbete (Boeddrich, 2004). Kreativitet behandlar genereringen av nya och användbara idéer och innovation handlar om processen kring att samla in, utveckla, förenkla och till sist kommersialisera eller implementera en idé. Kreativitet utan innovation är inte värt särskilt mycket för en organisation. Samma sak gäller även åt andra hållet, utan kreativitet som förser innovationsprocessen med idéer kommer ingenting att hända (McClean, 2005). Därför är det viktigt att organisationen arbetar med idégenerering och idéhantering för att säkerställa att innovationsarbetet ska leda någonstans (Sowrey, 1990).

Organisationskulturen är en stark bidragande faktor till uppkomsten av kreativa idéer (Amabile, Conti, Coon, Lazenby & Herron, 1996). Om det inte finns en stödjande organisationskultur och tydliga arbetsprocesser att jobba efter riskerar uppkomsten av innovation endast ske sporadiskt inom organisationen (Malaviya & Subhash, 2005). Det är därför viktigt att organisationen arbetar kontinuerligt med idégenerering och implementationen av idéer (Bhat, 2010).

En utmaning som ledare i organisationer står inför är att utveckla organisationskulturer som stödjer innovation (Malaviya & Subhash, 2005). Det är även ledarnas uppgift att uppmuntra och motivera personalen i detta arbete (Isaac, Zerbe, Pitt & Douglas, 2001). Ett effektivt innovationsarbete handlar inte om tur. Det är viktigt att rätt personer är på rätt plats och att idéerna kommer till rätt person i rätt tid (Lamont, 2004).

Idéer kan uppstå överallt i organisationer och därför är viktigt att det finns ett tydligt sätt för att sprida en idé till övriga avdelningar inom organisationen (Björk & Magnusson, 2009). Ett idéhanteringssystem hjälper organisationen att utveckla dessa processer för att samla in, hantera och utveckla de idéer som finns i organisationen (Lamont, 2004).

Under sommaren/hösten 2011 lanserar Volvo CE ett idéhanteringssystem för att lättare kunna ta till vara på medarbetarnas idéer. För att underlätta implementationen av systemet behöver avdelningscheferna förutsättningar och organisatoriskt stöd för att jobba med innovation. De står samtidigt inför en tuff uppgift att skapa en kreativ och innovativt avdelning som erbjuder medarbetarna det stöd, tillit samt en strategi som uppmuntrar till innovation och öppen kommunikation (Martins & Terblanche, 2003).

Med studien vill författarna undersöka vilka förutsättningar avdelningscheferna på Volvo CE har för att stödja organisationens innovationskultur under införandet och framtida användandet av idéhanteringssystemet Interact.

1.1 Bakgrund

Volvo CE är en globalt ledande organisation inom tillverkningsindustrin. Företag tillverkar byggmaskiner till flertalet olika användningsområden exempelvis hjullastare, grävmaskiner, rampstyrda dumprar, skogsmaskiner, grävmaskiner, asfaltläggare och kompaktorer. Företaget är idag verksam i över 125 länder med egna kontor och via återförsäljare. (About Us Volvo CE, i.d.)

På grund av en allt hårdare konkurrenssituation i världen har Volvo CE de senaste åren lagt mer fokus på att arbeta med innovation. För att kvarhålla sin placering som ett av de ledande företagen inom detta segment lanserade företaget under 2009 ett projekt som heter Innovation Jam. Med Innovation Jam hade Volvo CE två gånger per år två dagar där de inom ett angivet område uppmuntrade sina anställda att lämna in och utveckla idéer. Satsningen med Innovation Jam var mycket lyckad och fått positiv feedback från hela organisationen och genererat flera bra idéer.

Nu står Volvo CE inför en ny utmaning när de ska lansera ett idéhanterinssystem för att mer kontinuerligt ta vara på medarbetarnas idéer. Detta system kallas Interact och ska lanseras i organisationen under sommaren eller hösten 2011. Målet är att Interact ska bli lika väl mottaget som Innovation Jam blev. Det är viktigt att de anställda tar till sig av systemet och det blir en kontinuerlig användning för att Interact ska uppnå sin fulla potential. Därför fick författarna uppdraget att undersöka förutsättningarna i organisationen för en lyckad implementering.

1.1.1 Interact

Interact är ett interaktivt idéhanteringssystem där varje medarbetare i organisationen är delaktig i innovationsarbetet. Interact strukturerar de idéer som kommer in och underlättar hanteringen av idéer. Interact är uppdelat i två delar, ena delen ska hantera de idéer som kommer in och den andra delen är till för ett kunskapsutbyte mellan medarbetare och avdelningar på Volvo CE.

Idéhanteringsdelen i Interact är till för att stödja medarbetarna på Volvo CE i att framföra sina idéer. Via Interact kan medarbetarna ladda upp idéer, kommentera, betygsätta och hjälpa till att utveckla varandras idéer. När en anställd lägger in en idé i systemet får den välja inom vilket område eller vilken avdelning som idén tillhör, detta gör att det blir lätt att koppla en idé till rätt person. Allt för att öka idéns möjlighet att bli till en innovation.

Andra delen av Interact är till för att anställda ska kunna dela med sig av kunskap till andra avdelningar inom organisationen. Tanken är att de anställda ska kunna diskutera och lösa problem gemensamt. Detta ska effektivisera problemlösningen i organisationen men det ska även kunna leda till att fler idéer uppstår genom att det sker ett tvärfunktionellt kunskapsutbyte.

Interact kommer att vara tillgängligt för varje medarbetare och chef i organisationen oavsett vilken arbetsuppgift de har. Eftersom Interact är webbaserat har medarbetarna och cheferna även tillgång till systemet oavsett var de är och vilken dator de använder.

1.2 Problembakgrund

I samband med omvärldens snabba förändringar och den allt hårdnande konkurrensen har Volvo CE:s ledning bestämt sig för att jobba mer med innovationer för att kvarhålla företagets ledande position inom tillverkningsindustrin av dumprar, skogsmaskiner och grävmaskiner

mm. Under 2009 gjordes en storsatsning på innovation i och med lanseringen av projektet Innovation Jam som blev en stor framgång inom organisationen. Via Innovation Jam uppmärksammades medarbetarnas idéer vilket ledde fram till flera nya patent som var betydande för företaget. Två år senare står Volvo CE nu inför en ny utmaning inför lanseringen av ett idéhanteringsystem som företaget tänker lansera under sommaren/hösten 2011. Syftet är att Volvo CE via systemet mer kontinuerligt kan ta vara på medarbetarnas idéer. Nyckelpersonerna i detta arbete är avdelningscheferna som med hjälp av ledningen skall införa systemet ned i organisationen.

Företagets ledning står därför inför en tuff utmaning i att skapa förutsättningar för en kreativ och innovativ organisation som stödjer införandet av idéhanteringsystemet Interact. Utan bra förutsättningar riskerar idéhanteringsystemet att inte få fäste i organisationen. Av den anledningen kontaktades två studenter på Mälardalens Högskola för att undersöka vilka förutsättningar avdelningschefer behöver för att stödja företagets innovationskultur. Resultatet av undersökningen har mynnat ut i detta magisterarbete.

1.3 Syfte

Studien syftar till att undersöka vilka förutsättningar avdelningscheferna på Volvo Construction Equipment har för att stödja organisationens innovationskultur inför lanseringen av idéhanteringsystemet Interact.

1.4 Frågeställning

Vilka förutsättningar behöver avdelningschefer för att stödja en organisations innovationskultur?

1.5 Innovations- och kunskapsbidrag

1.5.1 Innovationsbidrag

Under sommaren/hösten 2011 lanserar Volvo CE ett idéhanteringsystem vid namnet Interact. Författarna har i samband med lanseringen fått uppdraget att utforska förutsättningarna för att införa systemet bland medarbetare och avdelningschefer. Med förutsättningar menas om det finns organisatoriskt stöd i form av tid för att använda systemet, support för att ta vara på innovativa idéer, beteenden som stödjer innovation och kommunikation inom och mellan avdelningar som stödjer innovativt arbete. Studien har resulterat i förslag och åtgärder för hur Volvo CE kan skapa förutsättningar för att jobba med Interact som verktyg för att hantera innovationer.

1.5.2 Återkoppling till Volvo CE

Studiens resultat presenterades den 10:e juni 2011 till berörda avdelningschefer, innovationscoacher och uppsatsens handledare som ansvarar för lanseringen av Interact. Totalt deltog åtta personer under presentationen som varade i cirka 40 minuter. Presentationen avslutades med ett samtal mellan berörda parter för att tillsammans reflektera kring studiens resultat och hur det praktiskt påverkar lanseringen. Handledaren berättade efter presentationen att studiens resultat var rätt i tiden och att Volvo definitivt behöver informationen inför framtida arbete med innovationer och implementeringen av Interact. Se bilaga 3 för en översikt över vad som framfördes under presentationen.

1.5.3 Kunskapsbidrag

Uppsatsen bidrar med ny kunskap genom att undersöka kopplingen mellan innovativa organisationskulturer och förutsättningar för att implementera ett idéhanteringssystem. Tidigare forskning inom området begränsas oftast till antingen innovationskulturer eller idéhanteringssystem. Författarna vill med studien påvisa att de båda områdena är beroende av varandra för att uppmuntra till ett innovativt arbetsklimat som hanterar innovationer.

1.6 Avgränsningar

Författarna har valt att undersöka innovationskulturen på ett ledande företag inom branscherna produktion och industri. Det innebär att studien inte avser att undersöka tjänsteföretags organisationskulturer. Anledningen är att produktion och tjänsteföretag kan skiljas åt gällande struktur och förutsättningar för innovation.

Då organisationskultur omfattar ett brett kunskapsområde har författarna valt att avgränsa studien till en huvudmodell som beskriver innovativa organisationskulturer utifrån fem områden som är: Strategi, Struktur, Supportmekanismer, Beteenden som uppmuntrar innovation och Kommunikation. Det finns flertalet andra modeller och teorier som också behandlar innovativa kulturer, men författarna valde denna modell till huvudstudien då den ansågs representativ för att besvara studiens frågeställning och syfte. Vid valet av modell utgick författarna från tidigare erfarenheter, samt data som insamlats från förstudien. Utifrån dessa kriterier ansåg författarna att modellen var både tillräckligt avgränsande och representativ för studiens syfte.

Studien avgränsas till Eskilstuna, trots att implementeringen av systemet eventuellt kommer att lanseras för hela organisationen. Exempelvis kan det finnas kulturella skillnader mellan olika länder som hade kunnat påverka undersökningens utfall.

Uppsatsen kommer att fokusera på avdelningschefernas perspektiv på Volvo CE. Författarna har därför inte som avsikt att undersöka medarbetarna eller den översta ledningen, även om de kommer till tals i uppsatsen. Anledningen är att en liknande studie samtidigt har gjorts på Volvo CE som fokuserar på medarbetarnas och iCoachernas situation. För den som är intresserad av detta perspektiv hänvisas till: Innovationscoacher som grunden till ett kontinuerligt idéarbete av Nicholas Thiang och Sanna Lundgren.

Författarna av denna studie kommer inte vara aktiva deltagare under implementeringen av idéhanteringssystemet. Därmed tar författarna en passiv roll som undersökare. Anledningen är att implementationen kommer äga rum under en längre tidsperiod än vad studien avser.

2. Metod

I metodkapitlet redovisas hur studien har gått till. Exempelvis redovisar författarna forskningsansatsen, forskarroll, studiens disposition och avslutas med en metoddiskussion.

2.1 Forskningsansats

Enligt Creswell (2009) finns det tre typer av forskningsansatser: kvalitativa, kvantitativa och blandade ansatser. Varje ansats har olika förhållningssätt till forskning och hur denna kan bedrivas. Beroende på val av forskningsupplägg är kvalitativa respektive kvantitativa undersökningar att föredra.

I denna studie har författarna valt en kvalitativ inriktning med ett empirinärt och tolkande förhållningssätt. Syftet är att undersöka förutsättningarna för att implementera ett idéhanteringssystem på ett ledande teknikföretag inom och maskintillverkningsindustrin.

Den empirinära forskningsprocessen har ett mer tolkande förhållningssätt, där "forskningssprocessen utgör en rekonstruktion av den sociala verkligheten", (Alvesson & Sköldberg, 1994, s.13). Fördelen med detta perspektiv är att vi får en mer nyanserad bild av omvärlden, vilket passar de samhällsvetenskapliga disciplinerna mer då de ofta studerar människor från olika perspektiv.

2.1.1 Relation mellan teori och empiri

Huruvida användningen av teori och empiri är kopplad till varandra kan förklaras genom förklaringsansatserna induktion och deduktion. I den induktiva ansatsen utgår forskaren från observationer, upptäcker mönster som därefter formuleras genom en generalisering. Metoden använder ofta hypoteser som därefter mynnar ut i olika teoribildningar. Induktionens motsats är deduktionen som utgår från att utforma metod, testa teori, analysera och göra förutsägelser. Den deduktiva metoden är vanlig inom naturvetenskapen och kan förklaras som "logisk bevisföring". (Maldeduktion, i.d.)

Den tredje förklaringsansatsen är abduktiv metod som kombinerar den induktiva ansatsen med den deduktiva. I boken tolkning och reflektion förklaras en upptäckt som en flygtur. "Den startar från grunden av en viss speciell observation; den gör en flygning i den fantasifyllda generaliseringens tunna luft; och den landar igen för förnyad observation som gjorts skarp genom rationell tolkning". Vidare påpekar Alvesson och Sköldberg att den abduktiva metoden är en upprepad process av pendling eller alternering mellan empiriladdad teori och teoriladdad empiri. (Alvesson & Sköldberg, 1994)

Av de tre ovanstående förklaringsansatserna har författarna valt att utgå från den abduktiva metoden. Författarna vill utifrån förstudien tolka empirin för att därifrån härleda vilken teori som bäst kan anpassas efter studien. Därefter gjordes en djupare teoristudie för att slutligen kombinera den med det empiriska materialet från huvudundersökningen för att slutligen identifiera samband respektive avvikelser som i undersökningens slutfas mynnar ut i förslag och råd som Volvo Construction Equipment förhoppningsvis får stor nytta av inför det kommande implementeringsarbetet.

2.1.2 Forskarroll

I boken tolkning och reflektion belyser Alvesson och Sköldberg (2004) olika forskningsupplägg som påverkar hur forskare förhåller sig till studieobjektet och den insamlade datan. Precis som författarna väljer att belysa vissa poänger i denna uppsats bör

forskaren vara medveten om att han tolkar omvärlden och vad det kan ha för påverkan på studiens resultat.

Forskarens subjektiva perspektiv är av betydelse för studiens resultat då erfarenheter och tolkningar av situationen kan ge nya insikter. Därför är det av avgörande betydelse att forskaren har ett empatiskt förhållningssätt för att leva sig in i och till och med känna in studieobjektets situation (Alvesson & Skoldberg, 1994). Författarna till studien har innovations- och marknadsföringsbakgrund. De har båda tvärvetenskaplig kandidatexamen inom innovation och marknadsföring vilket ger dem teoretisk kunskap om förändringar och arbete med innovationer. En av författarna även har skrivit sin kandidatuppsats om Innovation och idéhanteringssystem på Volvo, vilket ger bakomliggande kunskap och erfarenheter om hur Volvo arbetar med och förhåller sig till innovationer. Den andra författaren har också fem års erfarenhet som ägare av flera internetcommunityn. Kunskapen kan ha betydelsefullt värde för Volvo CE då författarna är insatta i Volvos kultur samt har den teoretiska grunden för innovationsarbeten.

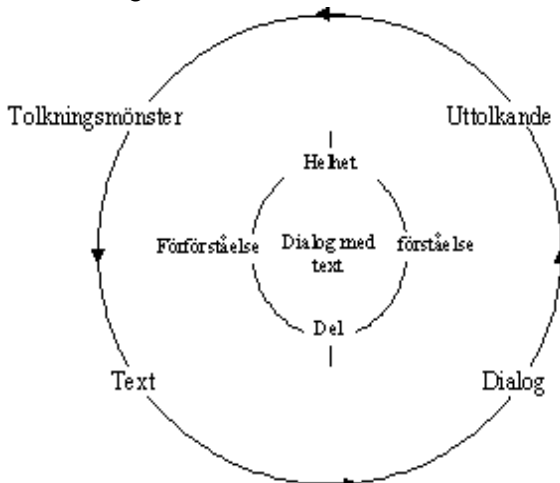
2.1.3 Den hermeneutiska cirkeln

Ett huvudtema för hermeneutiken är att meningen hos den del som studeras endast kan förstås om den sätts i samband med helheten.

En erkänd förklaringsmodell inom hermeneutiken är den hermeneutiska cirkeln. Från den kan urskiljas fyra punkter i den yttersta cirkeln som är: Tolkningsmönster, Text, Dialog och Uttolkande.

Tolkningsmönster

Står för den "teori" som studeras och forskarens förhållningssätt till den. Mönstret utformas i dialog med texten och forskarens förhållningssätt till den omvandlas under processens gång.



(Alvesson & Skoldberg, 1994) Mer konkret innebär det att forskaren har förföreställningar som i samband med interaktionen påverkas när han kommer i kontakt med den nya informationen. Att författarna är två innovationsstudenter kommer således påverka hur vi ser på informationen. Ett annat kanske mer intressant perspektiv är att författarna har olika bakgrunder, vilket ger studien en nyans av skilda förhållningssätt på hur författarna tolkar teorin.

Text

Är meningsfyllda tecken vare sig det är skrivna, bildliga, talande eller sociala handlingar. Fakta framgår sedan ur texten genom en tolkningsprocess. Dessa inverkar i sin tur med tolkningsmönstret och utvecklar/justerar det under den hermeneutiska processens gång.

Dialog

I relation till texten har hermeneutikern ett interaktivt förhållningssätt till texten. Som forskare ställer man frågor till texten och lyssnar på den i dialogform. Frågorna blandas mellan delarna och helhetsperspektivet och kombineras med forskarens förförståelse och de nya insikterna som kommer i samband med dialogen.

Uttolkning

Under processens gång utformar forskaren ständigt deltolkningar som är avgörande när man jobbar med bakgrundsföreställningar. Det kan beskrivas hur informationen transformeras från författarens text till personen som läser den. (Alvesson & Sköldbberg, 1994)

I samband med att forskaren: (1) Ställer frågor, (2) tolkar informationen med tidigare erfarenheter, (3) får nya insikter som (4) sedan "bollas" med nya frågor skapas en tolkande cirkel; mellan del och helhet samt frågor och förståelse.

2.1.4 Reflektiv dagbok

Författarna har kontinuerligt under studien skrivit en reflektiv dagbok som inkluderar händelser, erfarenheter och lärdomar under arbetets gång. Dagboken syftar inte till att vara en fältdagbok. Utomstående personer kan dock följa författarnas tillvägagångssätt och förhoppningsvis erhålla insikter av lärdomarna.

2.2 Genomförande

En av författarna kom i kontakt med Volvo CE i samband med sin kandidatuppsats. Då etablerades kontakten med Jenny Elfsberg och Åsa Norrby som nu ansvarar för implementeringen av interact på Volvo CE.

Inför lanseringen av interact hade Jenny och Åsa frågor om hur företaget på bästa sätt kunde optimera implementeringen av idéhanteringssystemet. Studenterna tillfrågades därför att utföra ännu en undersökning på magisternivå om hur väl organisationen var anpassad för en implementering av ett idéhanteringssystem.

Till en början bestod uppsatsgruppen av tre personer som alla läste Magisterprogrammet i företagsekonomi. Då reglerna på Mälardalens Högskola inte tillåter uppsatsgrupper på tre personer behövdes ännu en person knytas till uppdraget. Den fjärde personen (Torbjörn Johansson) som är medförfattare skulle precis skriva sin magisteruppsats i Innovation och var mycket intresserad av att skriva magisteruppsatsen om Volvo CE.

De nu fyra studenterna bildade två grupper som skrev två uppsatser om Volvo CE:s innovationskultur, fast från två olika perspektiv. Den ena uppsatsen heter *"Innovationschoarcher som grunden till ett kontinuerligt idéarbete"* (Lundgren & Thiang, 2011) och undersöker Volvo CE utifrån innovationscoachernas perspektiv. Den andra studien undersöker Volvo CE från avdelningschefernas perspektiv, vilket är denna undersökning.

Författarna tilldelades en handledare från Akademin för innovation, design och teknik som är lärare och forskare inom innovation. Författarna har därefter haft två stycken seminarium tillsammans med andra magisterstudenter inom innovationsteknik. Dessa seminarium var till för att opponera och ge kritik på varandras uppsatser och diskutera problematik som uppstått.

I enlighet med den abduktiva metoden började arbetet med en litteraturstudie för att hitta relevanta sekundära källor som kunde stödja arbetsprocessen. Den inledande litteraturstudien ledde till en förundersökning som ämnade att undersöka de anställdas bakgrund på Volvo CE och förutsättningar inför implementeringen.

2.2.1 Förstudie

Inför huvudstudien gjordes en förstudie. Förstudien syftade till att utforska avdelningschefernas åsikter, förkunskap och tidigare erfarenheter om förändringsarbeten på Volvo. Enligt hermaneutiken påverkar tidigare erfarenheter hur personer tolkar sin nuvarande omvärld, därför kan det vara betydelsefullt att ta reda på hur tidigare förändringsarbeten har fungerat inom organisationen. Det kan även vara viktigare att se vilken förkunskap avdelningscheferna har gällande idéhanteringssystemet som skall lanseras på Volvo.

En databassökning inom områdena idéhantering, innovation management och knowledge management gjordes för att identifiera frågor som är relevanta för förundersökningen. En modell som ligger till grund för förstudien vid namnet Transferring Employee Creativity into Practicable Ideas valdes då den beskriver hur företag kan ta vara på medarbetarnas kreativa idéer.

Förstudien bestod av tre kvalitativa intervjuer med en öppen frågemal. (Frågemallen som användes återfinns som bilaga 1 i slutet av arbetet). Frågorna är strukturerade enligt tre kategorier: 1. Encouragement 2. Organisational support 3. Committed resources. Tillsammans utgör de grunden för förutsättningar och stöd för förändringar inom organisationer.

Intervjuerna skedde på avdelningschefernas kontor. Fördelen med att använda avdelningschefernas kontor är att det är en miljö där de känner sig trygga. Nackdelen är att personer kan knacka på och omedvetet störa intervjun, vilket skedde under ett tillfälle. Avdelningschefen hanterade situationen genom att påpeka till personen att han var upptagen med intervjun och bad honom att återkomma vid ett senare tillfälle. Intervjuerna varade mellan 45-60 minuter per person.

2.2.2 Huvudstudie

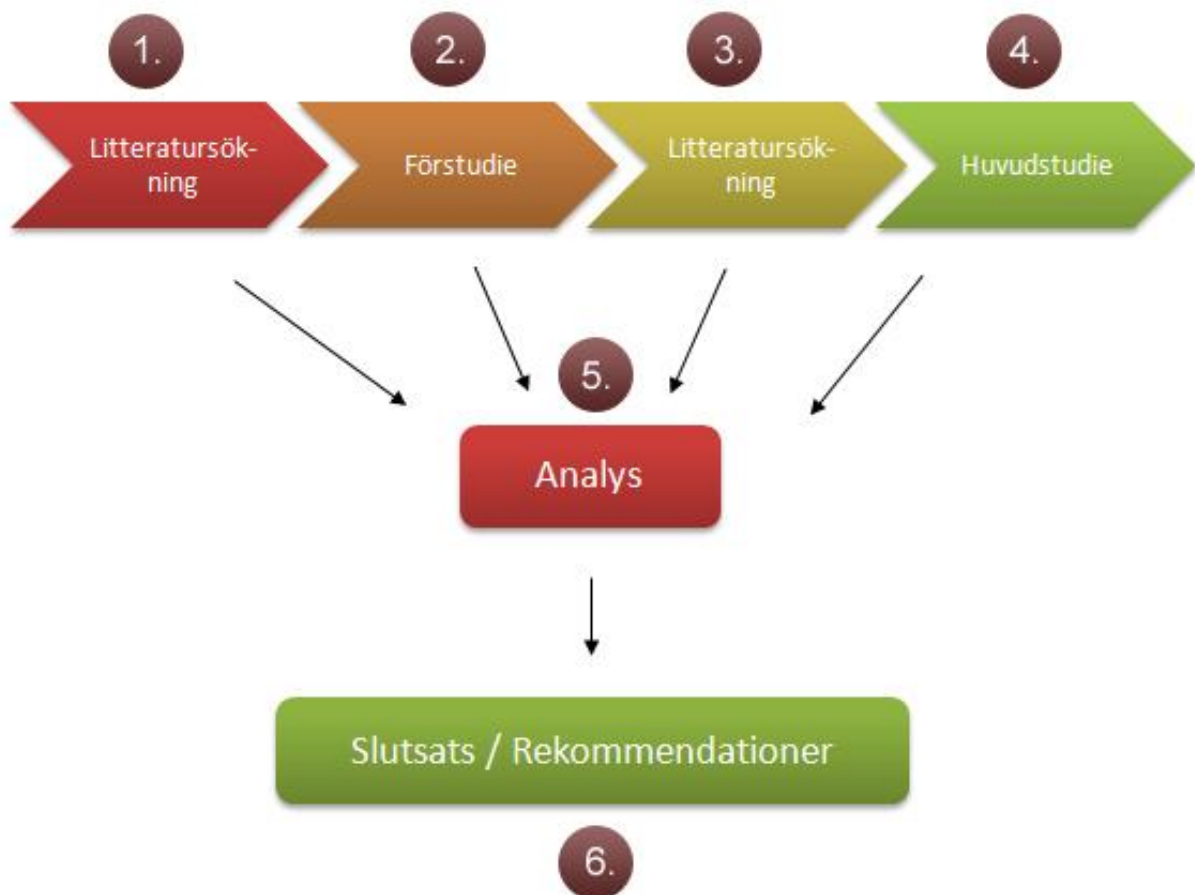
I huvudstudien har författarna mer djupgående undersökt Volvos CE's organisationskultur för att se om det finns stöd för kreativitet och innovation inom organisationen. Huvudstudies undersökning fokuserade på fem områden som stödjer innovation och kreativitet, strategi, struktur, supportmekanismer, beteende och kommunikation. Om företaget inte har en stödjande kultur som uppmuntrar att använda idéhanteringssystemet finns risken att systemet inte kommer att användas långsiktigt menar författarna.

Under litteraturstudien hittade författarna en modell som belyser faktorer inom organisationskulturer som påverkar kreativitet och innovation. Modellen heter Dimensions measured to describe organisational culture och återfinns i sin helhet i teoriavsnittet. Modellen valdes som huvudmodell då författarna anser att den kompletterar modellen som användes vid förstudien. Exempelvis belyser modellen om det finns en tydlig strategi, struktur, supportmekanismer, beteenden (som uppmuntrar innovation) samt om det finns öppen kommunikation inom organisationen som uppmuntrar till innovation. Tillsammans skapar modellerna en bild av avdelningschefernas bakgrund, förståelse samt nuläge och specifika faktorer som påverkar stöd inom den nuvarande kulturen.

2.3 Disposition

På nästkommande sida visas en disposition över uppsatsens forskningsprocess. Den börjar med en litteratursökning, fortsätter med en förstudie, därefter gjordes en litteratursökning för att avslutas med en huvudstudie som inkluderande en analys och slutsats med rekommendationer.

Modell 1 – Disposition över undersökningens arbetsprocess



1. Författarna påbörjade studien med att göra en litteratursökning. En bred litteratursökning gjordes inom områdena Innovation, Idéhanteringssystem mm. Under litteratursökningen hittades modellen: Suggestion Systems: Transferring employee creativity into practicable ideas. Modellen visar hur en organisation kan överföra medarbetares kreativitet till praktiska idéer. Modellen valdes på grund av att den behandlar förutsättningar för att överföra kreativa idéer till att bli färdiga produkter. Modellen användes som mall till förstudien.
2. Förstudien bestod av tre kvalitativa intervjuer och syftade till att undersöka avdelningschefernas förutsättningar och förförståelse för tidigare förändringsarbeten på Volvo CE och hur de jobbar med idéhantering.
3. Vidare analyserades respondenternas svar kopplade till litteratursökningens teori och fem områden identifierades av författarna som viktiga för innovativa organisationer och organisationskulturer. De är strategi, struktur, supportmekanismer, beteenden som uppmuntrar till innovation och kommunikation. Därefter gjordes den andra litteratursökningen för att mer djupgående utforska områdena vidare. Via litteratursökningen hittades en modell som ligger till grund för huvudstudien. Modellen heter: Determinants of organisational culture that influence creativity and innovation och beskriver faktorer i en organisationskultur som påverkar kreativitet och innovation. Modellen valdes då författarna ville utforska de organisatoriska

förutsättningarna för att vara kreativ inom organisationen, som stöd för användandet av idéhanteringsystemet som skall implementeras på Volvo CE.

4. Huvudstudien bestod av fyra kvalitativa intervjuer med fem respondenter och syftade att ta reda på avdelningschefernas förutsättningar och agerande för att skapa en kreativ och innovativ organisationskultur.
5. Därefter analyserades datan som samlats in från de två litteratursökningarna respektive för och huvudundersökningen.
6. Slutligen sammanställdes informationen till en slutsats med rekommendationer och råd för Volvo inför framtida innovationsarbete kopplat till den kommande implementationen av idéhanteringsystemet.

2.4 Litteratursökning

Som tidigare nämnts har en bred litteratursökning gjorts för att identifiera faktorer som påverkar innovativa organisationskulturer och hur en organisation kan motivera kreativa medarbetare. Författarna har främst använt sökmotorerna ABI/INFORM Global, Emerald, Google Scholar samt den svenska databasen Uppsatser.se vid informationssökning.

Sökord som använts är följande: idéhanteringssystem, idégenerering, idéhantering, open source, Incitamentsystem, idéprocess samt de engelska fraserna: Corporate creativity, leadership, disruptive innovation, idea management system, open innovation, crowdsourcing, open source, incitamentsystem, motivation, proposal system, collective intelligence for idea management, ideas generation, innovation, knowledge management, organizational change, change management, suggestion systems, continuous improvement, innovation management, suggestion box.

Sökorden kan vid en första anblick anses många. Anledningen är att författarna ville skapa en bred uppfattning om teorier kring idéhanteringssystem. Inom litteraturen finns ingen bestämd benämning för ordet idéhanteringssystem. Istället växlar forskare mellan ord såsom: Knowledge management, Innovation management, suggestion systems när de beskriver Idéhanteringssystem (därför mångfalden av sökord).

2.5 Intervju

2.5.1 Informellt möte

Ett informellt möte har ägt rum med författarnas handledare på Volvo och handledarens chef, där studiens inriktning och syfte presenterades. Representanterna från Volvo visade båda intresse för studiens inriktning och berättade under mötet att de var intresserade av undersökningens resultat och slutsatser. Efter godkännande av studiens inriktning påbörjades arbetet med att göra litteraturgranskningen och förstudien.

2.5.2 Val av intervjupersoner

Inför förstudien tillfrågades handledaren på Volvo CE att föreslå intervjurespondenter. Respondenterna valdes utifrån kriterierna: att de jobbade på olika avdelningar på företaget samt att de har kontakt med innovationer enligt arbetsbeskrivningen. Anledningen varför författarna frågade handledaren om att välja respondenter var att Volvo CE är ett stort företag och handledaren ansågs ha en bättre insikt gällande företagets anställda och struktur

Intervjurespondenterna i förstudien tillfrågades därefter om de ville rekommendera fler avdelningschefer till huvudstudien. Några avdelningschefer rekommenderades av flera personer i förstudien och de kontaktades för att delta i huvudstudien.

Samtliga respondenter tillfrågades över telefon om de ville delta i en frivillig intervju. Författarna berättade att de var två studenter från Mälardalens Högskola och att studiens syfte var att studera innovationskulturen på företaget för att identifiera förutsättningar för implementeringen och användandet av idéhanteringssystemet. Respondenterna blev även tillfrågade om tillåtelse att spela in samtalet och informerade om att deras namn skulle förbli anonyma i undersökningen. Samtliga deltagare gav sitt samtycke till ovanstående faktorer inför intervjun.

2.5.3 Intervjusituation

Intervjuerna ägde rum på respondenternas kontor. Respondenterna fick själva välja miljö som de kände sig bekväma i. Rummen bestod av en lugn och trevlig miljö där författarna erbjöds kaffe och te i samband med intervjuerna. Intervjuerna varierade mellan 45-60 minuter.

2.5.4 Analys/Sammanställning av intervjuer

Samtliga intervjuer spelades in med bandspelare och transkriberades därefter. Det innebär att intervjuerna skrevs ut ordagrant för att säkerställa att data inte har förlorats mellan intervjutillfälle och sammanfattning. Efter transkriberingen analyserades intervjuerna för att identifiera gemensamma nämnare mellan intervjurespondenterna. Författarna är medvetna om att sammanfattning av intervjuer innebär att data generaliseras och omtolkas. Författarna kan omöjligt sätta sig in i intervjurespondenternas fullständiga situation, däremot ser författarna en fördel i att hantera datan med "nya ögon", då författarna har tidigare erfarenhet och kunskap om innovationsförändringar och därmed kan komma med nya förslag och perspektiv på gamla problem inom organisationen.

2.6 Validitet och reliabilitet

För att öka det vetenskapliga värdet är det viktigt att studien har en hög reliabilitet och validitet. Alvesson och Sköldberg skriver i boken tolkning och reflektion att ett vanligt problem vid tolkning av kvalitativt material uppstår när motstridiga uppgifter förekommer. Därför är det särskilt viktigt att urvalsgruppen representerar organisationen så att resultatet blir validativt (Alvesson & Sköldberg, 1994). För att studiens resultat ska vara representativt för organisationen kom avdelningscheferna som deltog i studien från flera olika avdelningar

Validitet är undersökningens förmåga att visa på det som avses att mätas, samt hur dessa begrepp och teorier avspeglar verkligheten (Ejvegård, 1996). Hög reliabilitet innebär i sin tur att en undersökning kan genomföras upprepade gånger med samma resultat (Christensen et al., 2001). För att höja studiens validitet har författarna valt att transkribera varje intervju. Detta gjordes för att säkerställa att ingen information förlorades eller missuppfattades. Författarna har också valt frågor som belyser samma ämnesområde från olika perspektiv. Exempelvis belyser förstudien bakomliggande faktorer såsom avdelningschefernas förförståelse till förändringen och huvudstudien fokuserar mer på nuvarande organisationsfaktorer och organisatoriskt stöd.

Även intervjufrågorna är konstruerade så att de belyser liknande områden, men från olika perspektiv. Exempelvis tillfrågas intervjurespondenterna om de: Uppmuntras till att vara

innovativa, samt om de får stöd att vara innovativa. Frågan kan vid en första anblick verka snarlik men författarna såg i resultatet att avdelningscheferna upplever skillnader mellan frågorna. En person kan exempelvis uppleva stöd att vara innovativ, men inte uppmuntras till att vara det. Att belysa frågorna från olika perspektiv kan därför öka studiens validitet genom att studien får en mer nyanserad bild än svarsalternativ som är "rätt" eller fel".

2.7 Metoddiskussion

Syftet med undersökningen har justerats under tid i samband med att författarna under arbetets gång har identifierat faktorer som påverkar innovativa organisationskulturer. Studiens abduktiva förhållningssätt riskerar att vilseleda författarna, än om de har en färdig struktur och plan redan från början. Däremot frambringar ett öppet förhållningssätt att författarna inte begränsar sitt perspektiv till en lösning. Författarna har i denna studie pendlat mellan struktur och att vara öppna för nya tolkningar och perspektiv.

Författarna har valt två modeller som beskriver innovativa organisationskulturer från två perspektiv. Den första modellen valdes för att ta reda på hur Volvo CE tidigare har jobbat med innovationer och vilka förutsättningar som finns idag. Med modellen ville författarna utgå från ett hermeneutiskt förhållningssätt genom att utforska avdelningschefernas tidigare erfarenheter och historia (som kan påverka framtida förändringar). Viktigt att poängtera är att författarna med det hermeneutiska förhållningssättet inte har gjort några djupanalyser på individnivå. Istället syftar undersökningen att utreda avdelningschefernas förutsättningar utifrån ett organisationsperspektiv. Hermeneutiska studier har annars ett mer reflektivt förhållningssätt (Alvesson & Skoldberg, 1994).

Huvudmodellen valdes när förstudien var klar. Anledningen var att författarna hittade modellen vid ett senare skede. Respondenterna hade under förstudien vid flera tillfällen poängterat faktorer som de ansåg vara viktiga vid innovativa organisationskulturer. Dessa faktorer gick i linje med modellen och författarnas tidigare erfarenheter. Valet av modeller kan alltid kritiseras då det finns många att välja bland. Författarna anser dock att de har gjort ett representativt val utifrån ovanstående kriterier.

Under förstudien intervjuades tre personer. Detta kan sänka studiens validitet då tre personer inte kan skapa en helhetsbild av företaget. Som stöd till intervjuerna har författarna även tillgång till sekundärdata med ytterligare 4 intervjuer med Volvo CE:s medarbetare där samma intervjumall har använts. Under huvudundersökningen har ytterligare 4 intervjuer gjorts med totalt 5 respondenter. Under ett tillfälle deltog två respondenter på grund av att respondenterna önskade det. Fördelen med att intervjua två respondenter på samma gång ger möjligheten att inspektera deras kommunikation sinsemellan. Nackdelen är att de kan påverka varandras åsikter för stunden om en av respondenterna är mer dominant än den andre. Intervjusituationen var avslappnad och öppen och författarna upplever att respondenterna inte påverkade varandra negativt.

3. Förstudie empiri

Förstudien behandlar avdelningschefernas förförståelse gällande tidigare förändringsarbeten på Volvo CE och hur organisation jobbar med kreativitet och innovation idag.

3.1 Uppmuntran

3.1.1 Förändringar

Volvo CE har varit med om en stor omorganisation för två år sedan. Företaget gick då från en typ av organisation till en annan. Omorganisationen innebar att Volvo CE har brutit upp strukturerna till att arbeta mer globalt där medarbetare från Bangalore och Göteborg kan jobba på ett och samma projekt. En av de stora anledningarna till omorganisationen var yttre faktorer från omvärlden som till exempel globaliseringen och en snabbare teknikutveckling. Flera av avdelningscheferna nämner detta som en stor utmaning i arbetet. Den förändring som har skett i och med omorganisationen anses ha gått bra även om det har varit en del svårigheter. Den största svårigheten som avdelningscheferna nämner är kommunikationen mellan olika delar av organisationen i olika länder. Det är även svårt att samla alla från de olika länder där Volvo finns. Detta gör att kommunikationssvårigheter kan uppstå trots de olika kommunikationshjälpmedel som finns. De har varit tvungna från att tidigare ha kommunicerat på svenska till att sköta all kommunikation på engelska.

Det finns kulturskillnader mellan de olika länderna som har slöat ner takten på förändringen. En avdelningschef påpekar under intervjun att:

”Normalt sett håller man ett möte mellan 12-13 och det betyder att koreanen får stanna jättelänge på kvällen, vi svenskar får ingen mat och dem i Kanada får gå upp jättetidigt. [skratt] Ingen blir nöjd.”

Avdelningscheferna upplever att förändringarna ställer nya krav och arbetssätt inom avdelningarna men också mellan avdelningarna. Ett exempel är att avdelningarna nu måste marknadsföra sig själva inom organisationen. I samband med förändringen har strukturerna lukrats upp och det är svårt att avgöra vem som ansvarar för vad inom organisationen. Avdelningscheferna känner dock att förändringen har gått bra, även om det har uppstått en del svårigheter under förändringsprocessen. De nämner även att det fanns en vilja inom organisationen att få omorganisationen att fungera.

Alla avdelningschefer känner stöd i att genomföra förändringar och att påverka sina arbetsuppgifter, men att det kan vara svårt att göra detta rent praktiskt. De har möjlighet att påverka sin arbetssituation under förutsättningen att avdelningens målsättning uppnås. Under längre sikt har de också mandat från ledningen att skapa egna strategier.

Idag finns inga gemensamma nämnare för att driva ett förändringsprojekt mellan olika avdelningar i organisationen. En av avdelningscheferna tar upp detta som ett problem vid samarbeten mellan olika avdelningar. När ett mer omfattande beslut har tagits måste högsta ledningen driva igenom det mer bestämt påpekar en avdelningschef. För att de olika avdelningarna ska kunna arbeta tillsammans är det viktigt att dem driver samma budskap i hela organisationen samtidigt. Avdelningschefen känner att Volvo CE måste bli bättre på att kommunicera förändringar och organisationen måste sluta tänka att det här inte är min uppgift eftersom det inte står i arbetsbeskrivningen. ”Så vi måste titta lite grann utanför vår egen bubbla, för Volvo CE's bästa.”

3.1.2 Innovation Jam

Under Innovation Jam har avdelningscheferna haft en relativt passiv roll och som bollplank till medarbetarna. De har också skapat utrymme åt medarbetarna för att delta i Innovation Jam. Avdelningscheferna såg det mer som medarbetarnas uppgift att sitta på den tekniska kunskapen och komma med idéer. En av avdelningscheferna var däremot lite aktiv under en av sessionerna.

Inför Innovation Jam var det mycket reklam inom organisationen för att uppmuntra de anställda att delta. Informationen gavs dels via intranätet samt att innovationsavdelningen använde sig av lappar för att göra folk medvetna om Innovation Jam. Avdelningscheferna blev även också uppmuntrade att puscha medarbetarna till att delta. I-coacherna stod för en viktig del av denna uppmuntran och stöd.

Alla avdelningschefer var positivt inställda till Innovation Jam. Innovation Jam är ett bra sätt att fånga upp de idéer som finns inom organisationen påpekade flera avdelningschefer. Dock poängterade en av avdelningscheferna betydelsen av att alla chefer hjälps åt att uppmuntra den typen av aktivitet. Avdelningscheferna kände att det var ett högt deltagande under Innovation Jam och de fick mycket positiv feedback från sina medarbetare. En av avdelningscheferna trodde dock att de som redan hade innovation i sin rollbeskrivning var de som främst deltog i Innovation Jam.

3.1.3 Idéer utanför

Ingen av avdelningscheferna ger ett tydligt svar på hur idéer som lämnas in utanför Innovation Jam realiseras inom organisationen. Idag finns inga tydliga processer för hur detta skall gå till, därför handlar det mycket om att hitta rätt person att prata med påpekar flera respondenter.

"Det är en bra fråga för jag har inget svar på den. Om någon utav mina skulle komma vet jag inte riktigt hur jag skulle hantera det? [...] men jag känner inte att vi har en röd tråd eller vet inte riktigt hur vi ska göra."

Om den idé som lämnas in har teknisk höjd uppmuntras den anställda att ta kontakt med patentavdelningen för att kunna skriva en patentansökan. Om den inte har den tekniska höjd som krävs kan avdelningscheferna hjälpa dem att utveckla denna eller försöka ta kontakt med rätt person som är berörd utav idén. Detta kan innefatta att bjuda in andra linjeavsnitt och diskutera idén. *"Det kan ju vara ett intressant fragment för den som lever för sig själv utan man behöver andras strån för att det ska bli en stack"*. Däremot finns det i dagsläget inga tydliga sådana personer att prata med nämner en av avdelningscheferna. *"Det hänger istället på de personliga kontakter som finns, annars får idén sparas i huvudet så länge"*.

Avdelningscheferna känner att de har ett stöd från ledningen att arbeta med idéer, däremot saknas kunskap och arbetsprocesser för hur idéerna skall realiseras. Hittills har innovation och kreativ idégenerering varit beroende av enskilda individers initiativ än ett systematiskt arbetssätt. *"[...] när man inte har riktigt något bra snöre, då vet man inte riktigt vart man ska ta vägen"*. Även om de anställda uppmuntras till att arbeta med idéer svarar avdelningscheferna att kreativitet inte välkomnas i organisationen till 100 procent. En avdelningschef påpekar nedan:

"Men det är klart, det är väl så att det ska komma i lagom dos, det ska vara konstruktivt och inte allt för uppe i det blå så att säga. Man vill ju helst att medarbetaren ska göra det som

förväntas av honom, inte bara uppfinna så att säga. "[...] man behöver doers då, som verkligen gör." Avdelningscheferna känner däremot att inställningen ofta är att "[...] vi gör som vi alltid har gjort förut".

3.2 Organisatoriskt stöd

Avdelningscheferna upplever att de har ledningens förtroende för att jobba med idéer, men att det saknas uppmuntran för att utveckla dem. De påpekar att det inte finns förväntningar på att de ska "kläcka en massa nya idéer". Det är viktigt med innovation inom organisationen men det får inte kosta för mycket eller ta för mycket tid från det vardagliga arbetsuppgifterna. De tror dock att högsta ledningen nu har insett att organisationen måste jobba med innovation för att inte tappa konkurrenskraft.

På grund av begränsade resurser är svårt att arbeta med radikala innovationer nämner en respondent. Denna begränsning av resurser påverkar att bra idéer inte utvecklas till att bli riktigt bra, eller ens realiserade eftersom det inte finns tid att arbeta med dem.

En avdelningschef som har jobbat länge inom organisationen förklarade att man tidigare kände alla personer vid namn och vad de arbetade med. I samband med att organisationen har växt har det blivit svårare att veta vem man ska prata med. En annan avdelningschef tar upp att när de sitter i ledningsmöte med strategiska- och samordningsfrågor finns det inte mycket tid över till kreativt arbete och problemlösning.

3.2.1 Idéhanteringssystemet

Ingen av respondenterna förhåller sig negativ till att idéerna blir synliga för hela organisationen. De undrar dock huruvida idéerna är patenterbara om de publiceras inom systemet. Ingen av avdelningscheferna hade problem med att ge feedback på andras idéer utan har en positiv inställning till det. De ser det som någonting positivt att de samarbetar. Dock tar avdelningscheferna upp att denna feedback är kompetensberoende, "[...] att sitta och ge feedback på någonting där jag känner att jag inte har någon kompetens, det är inte värdeskapande."

Det är väldigt svårt att hitta tid till kreativt arbete då det kreativa arbetet ofta konkurrerar om tid med andra arbetsuppgifter. En respondent påpekar:

"Det ges inte riktigt lika mycket utrymme idag, däremot tror jag att det är många som skulle vilja tillbaka den här möjligheten att vara kreativ och komma med, hitta på nya saker, nya lösningar. Men jag tror inte utrymmet generellt till det är stort."

Att lyckas med innovation och kreativitet beror på engagerade enskilda medarbetare som till och med kan tänka sig att fundera på sådana saker utanför arbetstid. En av avdelningscheferna tar upp att Volvo var betydligt mycket bättre från att ta en idé till produktion för 20-25 år sedan. Det är lika många idéer idag som förut och en av anledningarna till detta kan vara att det finns mycket andra krav idag som ska uppfyllas och avdelningschefen tror att detta är en allmän känsla inom hela organisationen.

Avdelningscheferna ställer sig frågande till om de har fått information om idéhanteringssystemet Interact. De kan ha hört någonting men är osäkra på i vilket sammanhang.

3.3 Avsatta resurser

Avdelningscheferna upplever att de har fått feedback och bekräftelse på de idéer och arbete de har utfört. De nämner dock att det kan gå segt då Volvo CE är en väldigt stor och tung organisation. Under Innovation Jam skickades ett automatgenererat mail som bekräftelse på inlämnade idéer men den formella feedbacken saknas. Avdelningscheferna tar upp att det är varierar från person till person om det kommer feedback på en idé eftersom det inte finns någon tydlig process. När avdelningscheferna ska ge feedback använder de sig av kontinuerliga uppföljningar och avstämningar med respektive medarbetare men någon mer formell metod används inte påpekar en avdelningschef. Om en idé som lämnas in berör det område som idégivaren arbetar med blir den automatisk delaktig i idén annars kan det vara svårt att vara delaktig.

”Om det ligger liksom utanför de normala arbetsuppgifterna då är det nog inte självklart men ligger det inom det normala. Men annars är det inte jättelätt, det låter sig inte göras hur som helst.”

iCoacherna har hittills bara varit delaktiga under Innovation Jam och därför känner avdelningscheferna att de inte har någon klar uppfattning av deras roll i organisationen. Däremot är deras roll väldigt viktig, då medarbetare enkare vet vem man ska vända sig till. Avdelningscheferna har en positiv inställning till iCoachernas roll och att de kan fungera som en drivande kreativ motor till personalen i organisationen.

En av avdelningscheferna tar upp att alla personer kan utbildas och uppmuntras till att bli innovativa, men att företaget i första hand ska ta hand om de personer och idéer som har potential. Här har interact en viktig funktion anser en avdelningschef. *”[...] bra i det här initiativet det är att ni plattar till marken och underlätta så att det inte blir en ytterligare process man måste gå igenom”*. Samtidigt ställer sig avdelningschefen frågande till hur ersättningskriterierna för patent ska fungera när idéhanteringssystemet är lanserat. Flera avdelningschefer påpekar även risken för att patent inte är giltiga eller blir snodda om de publiceras via Interact.

4. Teori

I teoriavsnittet beskrivs den teori som ligger till grund för studien. Teorin behandlar exempelvis idéhantering och faktorer som påverkar kreativa organisationskulturer.

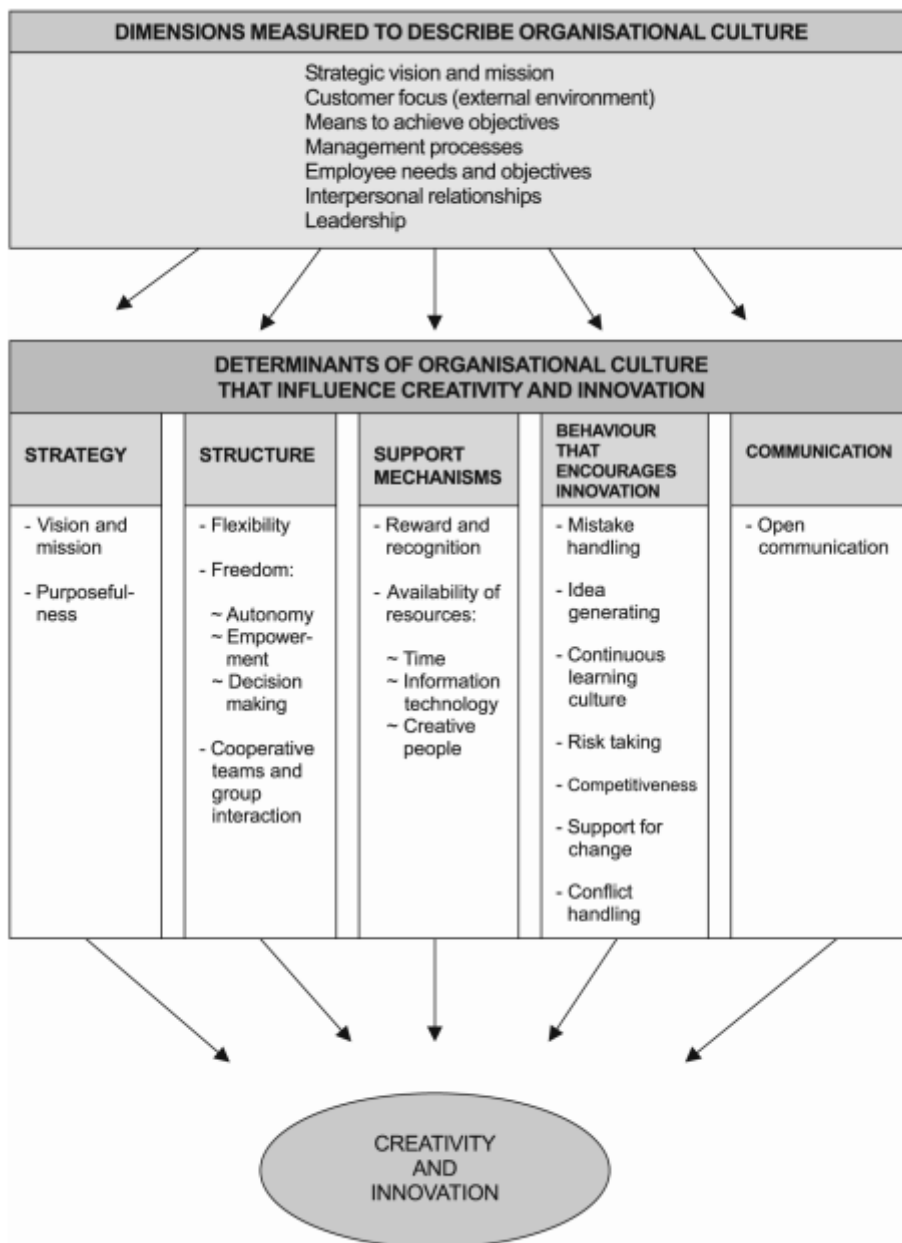
4.1 Idéhantering

Med ett elektroniskt idéhanteringssystem kan företag samla idéer från medarbetare inom hela organisationen. Ett idéhanteringssystem kan vara en sida eller databas på internet eller intranätet där medarbetaren kan logga in med ett lösenord och ha tillgång till sina egna och andras idéer. Ett idésystem ger organisationen en möjlighet att kontrollera status och göra uppföljning på de idéer som lämnas in. När en idé lämnas in sparas den i systemet och det minskar risken för att en idé ska glömmas bort. Det blir även lätt att bevaka vilken sorts idéer som lämnas in och se till att den idé som lämnas in hamnar i rätt beslutsfattarens händer. Detta gör att arbetet med idéer enkelt kan följas upp och stöd kan ges där det behövs. Ledningen kan erbjuda coaching i att engagera medarbetare till de chefer som behöver det. (Östberg, Schroeder & Robinson, 2010)

Idéhanteringen ska inte enbart involvera de individer som anses vara kreativa utan det behövs även individer med specialistkunskap som kan driva processen framåt. Ett idéhanteringssystem hjälper organisationen att använda sina mänskliga resurser mer effektivt genom att se till att individer från hela organisationen kan bidra till innovationsarbetet. Användandet av systemet underlättar även att få rätt idéer till rätt person i rätt tid. Ett idéhanteringssystem tillåter organisationen att skapa idéformulär för inlämning av en idé, se till att rätt person får tillgång till rätt idé och kunna utveckla idén med hjälp av flera personer. De flesta idéhanteringssystemen används idag enbart inom organisationen men kan även utvecklas för att involvera kunder och leverantör. Många idéer som kommer fram i en organisation är från kunder och leverantör och det kommer bli allt mer viktigt att samla in dem på ett strukturerat sätt. (Lamont, 2004)

4.2 Organisationskulturens inflytande på innovation och kreativitet

Martins och Terblanche (2003) har genomfört en litteraturstudie för att undersöka vilken typ av organisationskultur som behövs för att förbättra innovation och kreativitet. För att sammanställa de kulturella värden och normer som är involverade i att uppmuntra och implementera innovation och kreativitet tog de fram nedanstående modell. Modellen visar på att de dimensioner som beskriver en organisationskultur har ett direkt inflytande på mängden kreativitet och innovation som finns i organisationen. Detta inflytande kan delas in i fem kategorier: Strategi, struktur, supportmekanismer, beteenden som uppmuntrar innovation och kommunikation. (ibid, 2003).



Figur 1 - Influence of organizational culture on creativity and innovation, (Martins & Terblanche, 2003).

4.2.1 Strategi

En innovationsstrategi är till för att uppmuntra uppkomsten och utvecklingen av nya produkter och tjänster. Ett företag kan stödja innovationsstrategin genom att frigöra resurser i form av pengar och tid, uppmuntra till samarbete mellan grupper inom organisationen och skapa utrymme och frihet för medarbetarna att handla kreativt. Enligt Nonaka (1995) är kommunikation en avgörande del i strategiska förändringsarbeten. Det är därför viktigt att innovationsstrategin genomsyrar hela organisationen så att medarbetarna förstår visionen och målsättningen, samt känner stöd för att vara innovativa (McLean, 2005).

Innovationsstrategin påverkar hela organisationen genom att: företagets ledning utvecklar strategier och scenariobilder för framtiden, avdelningscheferna omvandlar visionen till konkreta koncept/riktlinjer som de anställda kan förstå och därmed implementera i det dagliga arbetet. Avdelningscheferna får således en central roll som kontaktförmedlare mellan ledningens visionsarbete och medarbetarnas operativa arbete (Nonaka & Taneuchi, 1995).

Många företag har en innovationsstrategi som fokuserar på inkrementella innovationer. Inkrementella innovationer kan exempelvis vara design eller teknikförbättringar på redan existerande produkter. En strategi som enbart fokuserar på inkrementella innovationer ökar risken för att företaget inte är rustat inför uppkomsten av yttre hot såsom radikala innovation som oväntat kan förändra marknaden (Christensen, 2003). Trots risken väljer företag ofta en säkrare inkrementell strategi på bekostnad av att utforska nya möjligheter (Lettice & Thomond, 2002; Stringer, 2000; Sharma, 1999).

För att samla kunskap och idéer från hela organisationen kan företaget investera i ett knowledge management eller idéhanteringssystem. Via systemet kan de anställdas kunskap och idéer betygsättas, kategoriseras, prioriteras och hänvisas till rätt avdelning som kunskapen eller idén berör (Lamont, J. 2004). Fördelen med att absorbera idéer och omsätta dem till praktiska förbättringsåtgärder skapar både organisatoriska förbättringar men även strategiska fördelar i förhållande till konkurrenter (Song, 2008; Cohen & Levinthal, 1990).

Att skydda kunskapen från illegal och olämplig användning är också väsentligt för att behålla och skapa strategiska fördelar påpekar Liebeskind (1996), vilket företag också bör reflektera över i sin innovationsstrategi för att bevara kunskapsvärdet inom organisationen (Lee & Sukoco, 2007).

4.2.2 Struktur

Kreativitet och innovation påverkas av den struktur som finns i organisationen. En platt, öppen decentraliserad organisationsstruktur gynnar ett kreativt klimat (Kao, 1989). Däremot riskerar en formaliserad och centraliserad organisation med standardiserade arbetsuppgifter att hämma graden av innovation och kreativitet (Martins & Terblanche, 2003,).

En organisation som uppmuntrar innovation tillåter flexibilitet, frihet, samarbetsgrupper och gruppinteraktion (Martins & Terblanche, 2003). Det är viktigt att organisationskulturen stödjer de strategiska målen (Tushman & O'Reilly, 1997). En organisationskultur som lägger vikt vid effektivt samarbete främjar implementeringen av idéer. Organisationen bör sträva efter att uppnå ett klimat som främjar flexibilitet, anpassningsbarhet och en personlig självständighet. För att uppnå detta har många företag lämnat arbetsbeskrivning öppen för att medarbetare ska kunna ta initiativ, ansvar och anpassningsförmåga (Tushman & O'Reilly, 1997). Även stöd och supportfunktioner är viktiga för högt engagemang och kreativitet (Zhou & George, 2001).

En faktor som ökar organisationens innovationsförmåga är medbestämmande (Martins & Terblanche, 2003) och genom att låta medarbetare vara delaktiga i beslut kommer medarbetarnas mottaglighet vid förändringar att öka (Angelöw, 2005). Genom att implementera förändringar med ett middle-up-down perspektiv där avdelningscheferna sätts i fokus blir det lättare att skapa den interaktion som krävs. Medarbeterna sätts i frontlinjen och de känner sig mer delaktiga (Nonaka & Takeuchi, 1995).

Användandet av tvärfunktionella arbetsgrupper ökar utbyte av kunskap inom organisationen. Denna typ av arbetsgrupper ökar spridningen och mängden av tillgänglig kunskap vilket möjliggör för skapandet och utvecklingen av idéer (Brown & Eisenhardt, 1995). För att skapa en innovationskultur i organisationen bör gemensamt arbete uppmuntras i processen från idé till produkt (Malaviya & Subhash, 2005).

Kao (1989) presenterar en lista på faktorer som utöver en stödjande kultur en organisation måste arbeta med för att förbättra innovationsarbetet.

- Skapa en öppen och decentraliserad organisation.
- Stöd en kultur som bidrar med en hävstångseffekt för kreativa experiment.
- Uppmuntra en experimenterande attityd.
- Sprid framgångshistorier.
- Betona rollen av projekt- eller produktmästare.
- Misstag bör inte ses som någonting negativt.
- Lägg vikt vid effektiv kommunikation.
- Gör resurser tillgängliga för nya initiativ.
- Se till att nya idéer inte blir skrotade för lätt.
- Ta bort byråkrati från resursfördelning.
- Ge lämplig belöning för framgång.
- Främja risktagande som stödjer kulturen.
- Minimera administrativ påverkan.
- Bidra med frihet för övervakning över beteende.
- Minska kraven på deadlines.
- Delegera ansvar för innovativa aktiviteter.

Även Kao (1989) tar upp att organisationen måste ge medarbetarna flexibilitet, frihet och självständighet i arbetet och arbetsbeskrivningen. Amabile et al. (1996) nämner också frihet som en viktig del för att stödja kreativiteten i organisationen.

4.2.3 Supportmekanismer

Organisatoriskt stöd är viktigt i miljöer som uppmuntrar till kreativitet och innovation. Chefer kan stödja medarbetarna på flera sätt, men särskilt betydelsefullt är att skapa en organisationskultur och arbetsmiljö som symboliserar trygghet och tillit. Forskaren Chowdhury (2005) påpekar att tillit är en avgörande faktor för organisationens kunskapsutveckling och kritisk för dess innovationsförmåga. I praktiken kan det innebära att uppmuntra de anställda att ta risker och experimentera för att generera nya idéer (Tushman och O'Reilly, 1997). Kreativa organisationer såsom Google och M3 har som policy att låta de anställda använda upp till 15-20% av sin tid på att generera nya idéer (Martins et al. 2003). En studie av Amabile (1998) visar dock samtidigt att för mycket tid till idégenerering och innovation kan hämma kreativiteten då medarbetaren tappar känslan för utmaning.

Vidare påpekar Amabile (1998) att organisationskulturer som har tydliga kommunicerade målsättningar har större sannolikhet att vara kreativa än organisationer som inte har tydliga målsättningar. För att stödja organisationen kan chefer hjälpa medarbetare och arbetsgrupper med att sätta upp målsättningar att jobba efter. Med en tydlig målsättning vet medarbetarna vilka riktlinjer som organisationen strävar efter vilket samtidigt ökar deras motivation (Locke, 2002).

Även om chefer är dedikerade i innovationsstrategin, bör de samtidigt vara försiktiga med att kontrollera och dominera de anställda för hårt (då detta kan hämma kreativiteten). Ett sunt förhållningssätt till öppenhet och kontroll är alltså att rekommendera för att upprätthålla en innovativ organisationskultur (Amabile, 1998).

Vad mer kan chefer göra för att uppmuntra till kreativitet inom organisationen? Enligt artikeln *Where do good innovations come from* (Björk, 2009) bör chefer skapa förutsättningar för kommunikation mellan medarbetare inom organisationen. Det kan ske genom samarbeten där personal från olika delar av organisationen möts, antingen via fysiska möten eller virtuellt via knowledge managementsystem och idéhanteringssystem. Enligt artikeln *Wiki-based knowledge* (Hout, 2010) är unga medarbetare mer benägna att arbeta med wikipediasidor än seniorer, vilket kan påverka implementeringen av ett idéhanteringsystem.

Andra faktorer som påverkar medarbetarnas motivation är personligt engagemang och belöningar. I boken *Små idéer – stora resultat* förklarar författaren Louise Östberg att den största skillnaden mellan högpresterande och lågpresterande idésystem är vilken typ av belöningar som används för att uppmuntra medarbetare att lämna idéer. Här skiljer litteraturen på inre och yttre belöningar. Inre belöningar kan exempelvis vara känslan av att göra ett bra jobb, eller att vara delaktig och engagerad i arbetsprojektet (Deci, 1972). Yttre belöningar kan vara erhållna pengar för goda prestationer. Flera teorier diskuterar balansen mellan inre och yttre belöningar men de flesta är eniga om att inre belöningar är mycket effektivare än yttre belöningar som motivationsfaktor (Porter & LaMer, 1968; Deci, 1972). Sammanfattningsvis belyser forskaren Rigsbee (1996) komplexiteten mellan inre och yttre motivation på följande sätt:

"We must remember that, while everyone wants and needs money, most individuals respond well to rewards which costs the organization very little to supply. For example, saying "thank you" constitutes a significant reward too many people. Others respond well to praise or tokens of esteem and recognition" (Rigsbee 1996, S.8).

4.2.4 Beteenden som uppmuntrar innovation

Innovation och kreativitet i organisationen påverkas av de värden och normer som visar sig i vissa beteenden. De beteenden som är viktigast för att innovation och kreativitet ska blomstra är hur misstag hanteras, idégenerering, kontinuerlig lärandekultur, risktagande, konkurrenskraft, stöd för förändring och hur konflikter hanteras (Martins & Terblanche, 2003). Organisationskulturen har stor inverkan på hur innovativa och kreativa medarbetarna är, den kan antingen främja eller hindra innovation och kreativitet. I en organisation med innovativa medarbetare tillåter organisationskulturen mångfald, rättvis behandling, öppen kommunikation, feedback på prestationer, frihet att uttrycka åsikter, tillåter risktagande och en rättvis lönebild (Malawiya & Wadhwa, 2005). Ett misstag många organisationer gör är att hålla fast vid gamla vanor och arbeta efter "hur vi alltid har gjort det". Detta är ett hinder för

att innovation och kreativitet ska komma fram och organisationen riskerar att missa ny information och nya trender (Assink, 2006).

Det är viktigt att hantera misstag på rätt sätt då detta kommer att påverka medarbetarnas vilja att agera kreativt och innovativt, organisationen måste tillåta medarbetarna att göra misstag. Framgångsrika organisationer belönar framgång och bekräfta misstag, till exempel genom att öppet diskutera och lära sig från ett misstag (Martins & Terblanche, 2003).

En organisation kan ha utförliga processer för att utvärdera och välja ut idéer. Ofta lämnar organisationer idégenereringen till slumpen och det blir därför svårt att veta vad som blir resultatet. För att bli bra på att producera nya produkter måste organisationen först bli bra på att producera nya idéer. (Sowrey, 1990) Därför är det viktigt att ledare och chefer i organisationen uppmuntrar och stödjer idégenereringen (Martins & Terblanche, 2003)

En organisationskultur som uppmuntrar de anställda till att generera nya idéer med fokus på vad som stöds, istället för det som inte är lönsamt, kommer att uppmuntra till kreativitet hos de anställda (Martins & Terblanche). Ledare i organisationen kan underlätta genereringen av nya idéer för medarbetarna genom att uppmuntra olika beteenden. Ledarna måste vara förebilder för medarbetarna när det gäller arbetet med innovation och även uppmuntra, stödja och ge tillräcklig feedback på bra idéer och bra arbete (Den Hartog & De Jong, 2007).

Beteenden hos ledare för att uppmuntra idégenerering	
Innovativ förebild	Ledare måste föregå med ett gott exempel inför sina medarbetare.
Intellektuell stimulering	Arbetsuppgifter och annat måste utmana medarbetarna
Stimulera spridning av kunskap	Den kunskap som finns i organisationen måste uppmuntras till spridning.
Bidra med en vision	Visionen måste genomsyra hela organisationen.
Konsultera	De medarbetare som berörs av ett beslut ska konsulteras
Delegera	Uppmuntra ansvar och ge medarbetare frihet i arbetsuppgifterna
Stöd för innovation	De medarbetare som är innovativa måste få tillräckligt stöd i organisationen
Feedback	Medarbetare behöver få feedback på sitt arbete och idéer.
Erkännande	Ledarna måste ge de medarbetare som gör ett bra arbete erkännande
Övervaka	Övervaka arbetet för att säkerställa att effektiviteten förloras.
Arbetsuppgifter	De arbetsuppgifter som medarbetarna har måste vara utmanande

Tabell 1 - Beteenden hos ledare för att uppmuntra idégenerering (Den Hartog och Jong, 2007, egen översättning)

Genom att uppmuntra kontinuerligt lärande kan kreativiteten och innovationen i organisationen höjas. För organisationen medarbetarna att prata med varandra och utbyta kunskap och idéer, hålla kunskap i organisationen aktuell och lära medarbetarna kreativt

tänkande kan en organisationskultur som främjar kontinuerlig lärande främjas (Martins & Terblanche, 2003).

Kreativitet och innovation är ofta ihopkopplat med att ta risker och experimentera. Ledningen måste tillåta medarbetarna att ta risker, för mycket kontroll kommer att minimera risktagandet och i sin tur även kreativiteten och innovationen. Inställningen att risker kan tas så länge det inte går ut över organisationen kommer att minska den risk de anställda vågar ta. Genom att vara tydlig med förväntade resultat, decentralisera övervakningen och mätningen av risk, skapa ett klimat som tillåter misstag, se misstag som lärdomar och att inse att risk kan leda till ett gott resultat kan organisationen hitta en balans i det risktagande som existerar. (Martins & Terblanche, 2003)

De mest kreativa och innovativa avdelningarna i en organisation ser konkurrenskraft som en viktig del i deras dagliga arbete. För att skapa en organisationskultur som fokuserar på konkurrenskraft måste organisationen arbeta med att skapa och integrera kunskap över hela organisationen. Information måste samlas in både internt och externt och konstruktiva konflikter som uppstår ska leda till ett informationsflöde för att konkurrenskraft ska kunna bli en del av organisationen. (Martins & Terblanche, 2003)

Chefer kan stödja medarbetarnas kreativa förmåga genom att uppmuntra dem att jobba med förändringar. Ett kontinuerligt förändringsarbete för att identifiera nya sätt att utföra arbetsuppgifter på kommer underlätta skapandet av en organisationskultur som stödjer förändring. Det är viktigt att ledning och chefer bidrar med en vision och en attityd som uppmuntrar medarbetarna att arbeta med dessa förändringar. De bör även i samråd med medarbetarna sätta personliga mål som beskriver hur medarbetarna ska arbeta för att förändra och förbättra arbetet. (Martins & Terblanche, 2003)

Tolerans för och hanterandet av konflikter främjar kreativitet och innovation. När det uppstår konflikter i åsikter, idéer eller uppfattningar är det viktigt att detta hanteras konstruktivt. Det måste finnas en förståelse för individuella tankesätt och medarbetarna måste få utbildning i att hantera konflikter konstruktivt.

4.2.4 Kommunikation

Enligt Martins och Terblanche (2003) har öppen och transparent kommunikation positiv påverkan på organisationens kreativitet och innovation. Chefer kan uppmuntra till öppen kommunikation genom att skapa förutsättningar för tillit mellan medarbetarna. Det är viktigt att informera medarbetarna om att meningsskiljaktigheter och konflikter inte behöver innebära negativa konsekvenser för företaget. Istället kan öppen kommunikation uppmuntra till diskussioner som i bästa fall ger lösningar på uppkommande problem.

Kommunikation mellan medarbetare kan ske på flera olika sätt inom organisationen. Litteraturen skiljer här på formella och informella kontaktnätverk. (Dustdar, 2005.) De formella nätverken karaktäriseras av kontakter mellan personer inom olika arbetsroller eller positioner i organisationen. Exempelvis kan en medarbetare söka upp en chef inom en specifik befattning för att lösa ett problem. De informella nätverken är mer baserade på personliga kontakter mellan medarbetare som huvudsakligen inte är anknutna till arbetsroller eller titel. Det kan exempelvis vara personer som sitter nära varandra, eller som har någon annan personlig kontakt sinsemellan.

De informella kontaktnätverken är särskilt viktiga för uppkomsten av innovationer anser forskarna Wenger och Snyder (2000) och skriver i artikeln Where do good innovations come from att: "These informal networks of people share expertise and knowledge in free-flowing, creative ways that foster new approaches to problems and have been recognized as important for innovation and learning in organizations". (Wenger & Snyder, 2000, s.4)

Huruvida organisationer jobbar med formella och informella kontaktnätverk varierar, men kunskapsintensiva projekt baseras ofta på kommunikation och samarbeten mellan både formella och informella arbetsgrupper (Slavicek, 2011). Chefer kan uppmuntra till spridningen av kommunikation och samarbeten mellan olika avdelningar genom jobbroation inom organisationen. Samarbeten mellan dessa teams ger medarbetarna nya erfarenheter och perspektiv, vilket gynnar det innovativa klimatet. (Brown & Eisenhardt, 1995)

I samband med Internets tillväxt och utveckling har de flesta personer nu även tillgång till flera kommunikationsplattformar än bara fysiska. Fördelen med Internet är friheten att söka, dela med sig av och publicera åsikter oberoende av din fysiska placering eller tidpunkt (Lin, 2007). Via gemensamma samlingsplatser (på exempelvis företagets hemsida) kan personalen komma i kontakt med och lära känna nya personer inom organisationen, hitta information samt ta del av uppkommande evenemang och nyheter.

5. Empiri

Huvudstudien beskriver hur kreativt arbete och innovation stöds inom de olika avdelningarna på Volvo CE. Kapitlet avslutas med råd inför implementeringen av idéhanteringsystemet.

5.1 Strategi

Samtliga avdelningschefer känner till Volvo CE:s vision. De förklarar att visionen är att bli tredje störst i världen på maskinerna företaget tillverkar och att bli världsledande inom kategorin hjullastare. Visionen är även indelad i 27 strategiska målsättningar. Målsättningarna skall vara genomförda till slutet av 2012 eller 2015 beroende på dess strategi och planering.

Strategierna är globalt baserade men stöds på olika sätt inom de olika avdelningarna. Några fokusområden är att: sänka kvalitetskostnader, höja kvalitetssäkerhetsmiljön, högre tillgänglighet på maskinerna samt höja bränsleeffektiviteten.

Avdelningscheferna har olika förklaringar av vad Innovation betyder på Volvo CE. En respondent påpekar att Volvo skall vara ett företag som driver utvecklingen. En annan respondent påpekar att innovation kan betyda mycket. Det kan vara uppfinningar, lösningar och koncept, en teknologi som företaget kan ta patent på, men även en förbättring på något befintligt. Samtliga respondenter är eniga om att patentröslösningar är väldigt betydelsefullt på Volvo CE och att Volvo har en patentportfölj som täcker upp produkterna.

Avdelningscheferna kan inte förklara vad Volvo CE:s Innovationsstrategi är. Däremot har de specifika målsättningar inom avdelningarna för hur många uppfinningsanmälningar som skall lämnas in. Antingen är det fyra eller fem svarar en respondent

Vid frågan om de jobbar mycket med innovation så svarar en respondent att de flesta medarbetare arbetar med innovation i sitt dagliga arbete men att det inte riktigt finns tid att jobba med kreativitet och innovation som man skulle vilja.

Avdelningscheferna påpekar att de jobbar aktivt med de strategiska målsättningarna inom avdelningarna. Målsättningarna utgår ledningens huvudmål, men som har delats in i delmål som är specifikt anpassade efter avdelningen.

5.2 Struktur

Alla respondenter upplever stor frihet för att uppnå målsättningarna så länge de håller leveranskraven. Frihet och ganska stort ansvar är nästan underförstått menar en respondent. Vidare påpekar en avdelningschef att dennes chef sitter i Korea och därför inte kan "titta över axlarna [...] *men att det ibland kan vara ganska skönt att ha en chef att fråga*".

Det som begränsar organisationen i dagsläget är prioriteringssituationer. Det som är förknippat med innovation på längre sikt blir lätt nedprioriterat trots att Volvo CE öronmärker pengar i budgeten för innovation. Särskilt förekommande är detta inför kommande produktlanseringar, eller efter den globala ekonomiska krisen som varit.

En avdelningschef förklarar situationen:

"När vi tittar på när vi har varit lyckosamma och vad som har genererat inkomster till bolaget så är det ju när vi har kommit med nya produkter. Det märks väldigt tydligt alltså. Med jämna mellanrum behöver man ta lite såna här steg [...] Vi har inte som

man har läst på i tidningar till exempel på Google eller nåt liknande att du kan sätta 20-40% av din tid på helt eget arbete så har vi det inte då. Utan tiden måste på nåt sätt vara planerad då”.

Samtliga avdelningschefer berättar att de jobbar mycket med tvärfunktionella teams. De arbetar i en komplex organisation som är tvärfunktionella på flera ledder. Dels inom hydraulik, karosseri, strukturellt och inom olika funktionsområden. Samtidigt jobbar de globalt mot Korea och USA, vilket gör samarbeten mellan olika avdelningar än mer komplext. På en fråga om hur de globala samarbetena fungerar svarar en respondent:

”Det är klart att det alltid är lättare med lokala små tvärfunktionella grupper det går inte att komma ifrån. Just nu driver vi mycket globala frågor, jag har min chef till exempel i Korea som ansvarar mycket för globala processer och vi ska försöka stödja dem på det så. Det är klart att det går, men det är tyngre eftersom det är så komplext, vi kommer från olika världar, vi kommer från olika historik och sånt”.

Vidare påpekar en avdelningschef:

”Ja vi brukar beklaga oss ibland, när vi sitter på just vår avdelning är det så att vi jobbar inte så mycket tillsammans faktiskt inom gruppen, däremot jobbar vi mycket inom team där vi ingår. Det är lite så att vi är specialister att vi ingår i olika projekt och sen är vi specialister på lite olika saker så vi jobbar tvärs i många andra grupper men vi jobbar inte så himla mycket internt faktiskt.

Individuellt ansvar uppmuntras inom organisationen och det har uppmuntrats mer under den senaste tiden. En respondent påpekar att individuellt ansvar är ett krav, men att det kännetecknar medarbetarna också då de tar ett väldigt stort ansvar. Avdelningscheferna påpekar att de inte kan vara specialister inom alla områden på avdelningen. Därför uppmuntrar de frihet under ansvar så länge som man kan visa på att det finns mognad och att medarbetaren kan leverera därefter.

5.3 Supportmekanismer

Olika belöningsystem används inom organisationen. Den strategi som sträcker sig över alla avdelningar är belöning för patentupptäckt. Där sker belöningen både när man lämnar in förslaget, när idén blir ett patent och eventuellt senare om patentet har blivit riktigt bra. Belöning i form av högre lön ges även till medarbetare som visar engagemang, vilja och driv för att prestera, som att visa kämparglöd.

En avdelningschef ger medarbetarna möjligheten att presentera resultatet av idéerna inom organisationen men även utanför organisationens ramar. Det kan vara en belöning i sig att få feedback på sina idéer berättar respondenten, samt att få erkännande för bra prestation.

Två avdelningar fokuserar främst på muntlig feedback som belöningsstrategi. En avdelningschef svarar:

”Jag tror vi är ganska duktiga på att ge muntlig feedback åt varandra. Bra jobbat, alltså den här dagliga inte så komplicerade utan vi uppmuntrar nog varandra med ord och har en stämning som är bra och på så sätt kan man stötta varandra”.

Vid upptäckten av nya idéer belönas medarbetarna oftast individuellt med en summa pengar. Grupper belönas oftast med muntlig feedback för bra prestationer. Anledningen är att de

flesta projekt är så komplexa att det är svårt att avgöra vem som har gjort vad i en arbetsgrupp.

Beroende på vart i utvecklingsfasen medarbetaren jobbar uppmuntras olika grad av risktagning. I förberedande utvecklingsfaser uppmuntras ett större risktagande hos medarbetarna, annars är man ingen leader påpekar en av avdelningscheferna. I industrialiseringsfasen försöker Volvo CE däremot att minska risktagandet i största mån. Det beror på att företaget skickar produkter till en global marknad och ett kvalitetsproblem kan få mycket större konsekvenser än om det enbart var lokalt baserat. Samtidigt har kundernas acceptans för kvalitetsproblem har minskats under de senare åren och att kunder inte är beredda att ta samma tekniska risk som förr.

En av avdelningscheferna upplever att de har ett pressat schema och många olika projekt att jobba med samtidigt vilket är en begränsning i det kreativa arbetet. Däremot anser personen att Volvo CE i övrigt är en problemlösande organisation. En annan respondent beskriver situationen på följande sätt:

”Det kommer hela tiden nya krav från omvärlden till exempel det senaste vi håller på nu är missionskrav, vi kan inte liksom inte ändra på de krav som finns utan vi måste jobba oss dit och på så sätt blir det svårt att hitta det utrymmet lika lätt. Det finns nog säkert, men jag tror inte den perioden är lika lång nu [...] Så det innebär ju att du måste vara innovativ på vägen hela tiden”. Vidare berättar respondenten: ”Skulle vi fortsätta jobba så pressat som vi gör just nu då finns det en risk att vi tappar egentligen med våran teknik och det vi har varit världsledande på och framåt”.

Därför är det viktigt att utvecklingsavdelningen får utrymmet att jobba med innovationsdelarna på ett tydligare och accepterat sätt påpekar respondenten vidare.

Avdelningscheferna har skilda åsikter om det finns tillit mellan avdelningarna. De är dock alla eniga om att den kan bli bättre. I samband med omorganiseringen har ansvarsområden mellan avdelningar luckrats upp och det kan vara svårt att veta vem som ansvarar för vad. Personalen känner tillit ur ett regionalt perspektiv men att den delvis saknas globalt då medarbetarna inte känner varandra riktigt. Det kan vara rädsla för konkurrens och det är anledningen varför man håller sig lite på sin kant påpekar en avdelningschef.

Samtliga avdelningschefer påpekar att de har tillit inom sin egen avdelning. Två respondenter anser att de har ett öppet arbetsklimat och en respondent påpekar att tilliten är väldigt god inom avdelningen. *”Men det är nog snarare någonting man måste fråga medarbetare om, hur det är på våran avdelning”.* Avslutar respondenten frågan med.

Mångfalden inom avdelningarna är förhållandevis låg. En respondent påpekar exempelvis att han bara har män i sin avdelning. Den andra avdelningen har en kvinna och resten män. Avdelningscheferna strävar efter att vara öppna för olika synsätt och bakgrunder, men det är få ansökande kvinnor inom de tekniska specialistavdelningarna påpekar de. Utlandsfödda medarbetare är däremot fler inom organisationen.

5.4 Beteenden som uppmuntrar innovation

Ingen av respondenterna kunde ge ett tydligt exempel på hur misstag hanteras inom organisationen. Ofta sker någon form av utvärdering kring vad det var som gick fel. Alla respondenter nämner vikten av att diskutera vad det var som gick fel för att undvika att det

händer igen. En av respondenterna påpekar betydelsen av att informera medarbetarna om att det finns stöd, även om det har skett ett misstag. Då blir även medarbetaren uppmärksam på vad som hänt. En respondent tar upp detta och påpekar att hennes medarbetare arbetar väldigt nära varandra och det blir därför mycket informellt utbyte av lärdomar från olika projekt. Alla respondenter tar upp vitböcker som ett exempel på hur misstag hanteras. Vitböckerna används i olika projekt för att dokumentera processen och summera vad projektgruppen kommit fram till. Tanken är att vitboken från föregående projekt ska läsas innan ett nytt projekt startas. I övrigt skrivs det även tekniska rapporter som redovisar de beräkningar som har gjorts och även provningsrapporter. Men ingen av respondenterna kunde ge ett tydligt exempel på hur processen för hur de hanterar misstag och tar till vara på kunskap ser ut.

Alla avdelningschefer känner att de blir uppmuntrade av ledningen att generera nya idéer. Respondenterna förklarar vidare att målsättningen inom avdelningarna är lämna in 4-5 patent. Innovation Jam bör också ses som signal för att visa betydelsen av innovation. *”Det där är ju tydliga signaler från ledningen till medarbetarna att innovation är viktigt”*. Flera respondenter förklarar även svårigheterna få igenom en idé. Det är en stor organisation och det krävs att rätt kontakter är tillgängliga för att idén ska hamna hos rätt beslutsfattare. Många av respondenterna berättar att idéarbete är en del av deras vardag då medarbetarna ställs inför nya problem och utmaningar vilket uppmuntrar till idérikedom och kreativitet.

Alla respondenter anser att det finns ett stöd till att genomföra förändringar från ledningen. Det är ett av målen de har, att hela tiden effektivisera arbetet. Det som hindrar är dock tiden, när det är väldigt mycket att göra i det dagliga arbetet menar respondenterna att det inte finns tid att prioritera in förbättringsarbete. Tidigare har Volvo CE använt sig av en process som heter VU (Verksamhetsutveckling) där ledningen identifierar ett fokuserat område som alla avdelningar ska arbeta för att förbättras inom. Denna process är dock inte aktiv idag. Några avdelningschefer nämner den höga arbetsbelsatningen som en orsak till detta. Men de påpekar dock att *”[...] själva metodiken och arbetssättet finns [...] lite i väggarna”*. En av respondenterna påpekar tydligt att medarbetarna är ofta väldigt duktiga och det en förståelse att det är viktigt med små förbättringar. Det är väldigt viktigt att det finns en balans mellan strävan att förändras och den arbetsbörda och tid som finns till förfogande.

I det dagliga arbetet uppmuntras individuellt ansvar. Om medarbetaren stöter på ett problem uppmanas dem att försöka lösa det själva först. En av avdelningscheferna påpekar dock att det aldrig uppstått ett problem som gör dem helt rådvilliga. Det kan istället handla om situationer där det finns flera vägar att gå. Respondenterna tar även upp att det är ett öppet klimat och medarbetarna har lätt för att ta hjälp av sina medarbetare. Hittar inte medarbetarna en bra lösning på problemet kan de vända sig till sin chef (respondenterna) som antingen hjälper till eller hittar någon som kan lösa problemet.

Det finns enligt de intervjuade avdelningscheferna ingen tydlig process för hur konflikter ska hanteras inom Volvo CE. Dock nämner varje respondent att det är viktigt att konflikterna hanteras och hur dem hanteras beror på vad det är för konflikt. En av respondenterna förklarar att det är viktigt att inte göra konflikter av meningsskiljaktigheter. I arbetet är det en positivt drivkraft när det kommer till innovation. Vidare förklarar respondenten betydelsen av att föra en dialog för att tillsammans kunna hitta en lösning på det problem som finns. En av respondenterna förklarar att större beslut diskuteras i grupp där flera resonemang avvägs mot varandra. Vid svåra konflikter uppmuntras medarbetarna tala med avdelningschefen. I

värsta fall måste en av medarbetarna förflyttas till en annan grupp/avdelning om problemet kvarstår och inte kan lösas. Ingen av respondenterna har varit med om en konflikt som gått så långt att åtgärderna har behövt vidtas.

5.5 Kommunikation

Avdelningscheferna anser att kommunikationen mellan olika avdelningar på Volvo CE fungerar bra men det finns mycket som behöver förbättras. Det är en öppen kommunikation och det är bara att ringa den person som ska kontaktas, men det kan vara svårt att veta vem som är rätt person att kontakta. Volvo CE använder även av flera teknologiska kommunikationshjälpmedel som enligt respondenterna fungerar bra. En av avdelningscheferna känner dock att det kommer lite för mycket mail och ärenden ibland. Det finns enligt en av respondenterna en brist i informationsutbytet mellan olika avdelningar, det kan hända att en annan avdelning arbetar med någonting som de borde ha fått reda på och de kan ha nytta av. För cirka två år sedan gjordes en omorganisation på Volvo CE som medförde en del kommunikationssvårigheter. Respondenterna tar upp att det lätt blir ett gränsdragningsproblem och det kan vara svårt att veta vem som ska ansvara för vad. Omorganisationen medförde även att arbetet känns något trögare då den nya organisationen är global och det finns avdelningar i flera olika länder. Den kulturskillnad som en global organisation medför skapar även kommunikationssvårigheter.

5.6 Råd inför implementeringen av Interact

Två av respondenterna som hade erfarenhet av att implementera olika verktyg i organisationen gav flera tips som de anser är viktiga att tänka på vid implementeringen av Interact.

Avdelningscheferna förklarar: Det viktigt att alla medarbetare i organisationen som berörs av implementeringen måste få tillräcklig information. Det måste vara tydligt hur det nya systemet ska användas och framför allt varför. Det är även viktigt att skapa en förståelse hos medarbetare i organisationen kring varför de ska använda det nya systemet istället för att som tidigare prata med sina medarbetare när de har en idé. Processen för hur systemet ska användas, vad som händer med idéerna och hur medarbetarna ska arbeta i systemet måste vara tydliga. Denna information måste även göras tillgänglig för hela organisationen påpekar avdelningschefer. En av respondenterna berättar att informationen kring systemet ska helst vara övertydlig. Ett frågetecken som respondenterna nämnde kring idéhanteringssystemet är hur de ska hantera patent. Desto fler som får ta del av informationen, desto större risk är det att den sprids utanför organisationen och kan i värsta fall leda till att det inte går att patentera en idé.

Rollfördelning och de olika rollernas ansvar måste vara tydligt uppdelade och förklarade innan det nya idéhanteringssystemet implementeras. Det är även viktigt att det finns tydliga supportroller, medarbetarna måste veta var de ska vända sig om det uppstår något problem.

Det viktigaste att tänka på när det gäller implementeringen av idéhanteringssystemet är timingen. Implementeringen får inte krocka med någonting större eller viktigt för i så fall kommer det endast att prioriteras bort. Respondenterna påpekar att motstånd kommer alltid att uppstå, det är viktigt att vara "[...] inställda mentalt på att motstånd kommer alltid, det gäller bara att man minskar motståndet".

6. Analys och diskussion

I analysen diskuteras teori och empiri med författarnas egna åsikter.

6.1 Strategi

Vid strategiska förändringsarbeten är det viktigt med tydlig kommunikation för att medarbetarna ska förstå målsättningen och motiveras att jobba därefter (Nonaka, 1997, Martins et al. 2003). Då avdelningscheferna har en central roll i detta arbete (som kontaktförmedlare mellan ledningen och medarbetaren) är det särskilt viktigt att de är medvetna om företagets vision och dess strategier.

Under intervjun berättar samtliga avdelningschefer att de känner till visionen på Volvo CE och de 27 strategiska målsättningarna som visionen är uppdelad i. Då Volvo är ett stort ledande tillverkningsföretag är det inte förvånande att företaget och dess medarbetare jobbar efter tydliga strategier och målsättningar menar författarna. Däremot finns ingen tydlig strategi för innovationsarbete på företaget. Avdelningscheferna har en bild av vad innovation innebär på Volvo, men denna bild skiljs åt mellan cheferna.

Med olika strategier och perspektiv riskerar innovationsarbetet bli splittrat mellan avdelningarna, där avdelningar har skilda arbetssätt och fokus. Idag är målsättningen att framföra 4-5 uppfinningsanmälningar per år, men det framkommer inte tydligt hur. Om Volvo CE:s offentliga innovationsstrategi förmedlas ner i organisationen har avdelningscheferna en gemensam innovationsstrategi att sträva efter och kan därmed styra verksamheten framåt mot ett gemensamt innovationsmål menar författarna. En avdelningschef understödjer detta i förstudien och säger:

"För att de olika avdelningarna ska kunna arbeta tillsammans är det viktigt att dem driver samma budskap i hela organisationen samtidigt".

Många företag har en innovationsstrategi som fokuserar på inkrementella innovationer. Risken finns att företagen missar de mer radikala innovationerna som förändrar marknaden (Christensen, 2003). På Volvo CE jobbar de flesta medarbetare med innovationsarbete i sitt dagliga arbete, men att det inte finns tid för att jobba med kreativitet och innovation som man skulle vilja. Författarna upplever att Volvo har ett bra stöd för uppkomsten av inkrementella innovationer, men att de saknar strategier för långsiktiga radikala idéer. För att vara konkurranskraftiga ur ett långsiktigt perspektiv räcker inte en inkrementell strategi, särskilt inte om företaget jobbar efter att vara marknadsledande anser författarna.

Avdelningscheferna uppmuntrar till en öppen miljö där medarbetarna tillåts tänka fritt och lösa uppgifter på egen hand, så länge som man håller leveranskraven. Dessutom finns stöd för hjälp om så skulle behövas. Idag finns en specifik avdelning inom organisationen som hanterar innovationsarbete vid namnet: Advanced Engineering. Men man om en medarbetare inom en annan avdelning kommer på en idé finns ingen naturlig process för att ta vara på idén. Istället får medarbetaren på egen hand driva idén vidare genom att prata med närmaste chef eller ansvarig inom området.

På grund av tidsbrist riskerar idéer för radikala innovationer därmed att förloras. Genom att hitta ett standardiserat sätt att leverera idéer på underlättas arbetsprocessen och fler idéer kan tas till vara på. Där kan idéhanteringsystemet få en stödjande roll, då medarbetarna kan logga in på systemet och presentera idén tror författarna. Samtidigt behöver idéerna skyddas

och flera avdelningschefer frågar huruvida idéerna är patentbara om man presenterar idén via idéhanteringssystemet.

Att skydda idéerna har ett strategiskt värde för att skapa fördelar jämfört med konkurrenterna (Liebeskind, 1996), därför är det definitivt en aktuell fråga att reflektera kring vid lanseringen av idéhanteringssystemet anser författarna.

6.2 Struktur

För att uppmuntra medarbetare till att bli mer kreativa och innovativa bör organisationen lägga vikt vid flexibilitet, anpassningsbarhet och en personlig självständighet (Trushman & O'Reilly, 1997) Samtliga avdelningschefer förklarar att flexibilitet i stor grad uppmuntras på Volvo CE. Om en medarbetare ställs inför en utmaning uppmanas den först att lösa problemet själv, eller ta hjälp av arbetskollegorna. Författarna anser att det är en bra metod för att uppmuntra personalen att tänka i nya banor. Självständigt arbete och problemlösning gör att medarbetaren uppmuntras att tänka själv och kommer fram till egna lösningar på problem.

Avdelningscheferna påpekar att frihet under ansvar är ett krav på Volvo CE och det är även någonting som kännetecknar medarbetarna. Genom att uppmuntra medarbetarna att vara delaktiga i förändringarna underlättas förändringsarbetet (Martins & Terblance, 2003). Detta underlättar även framväxten av innovation och kreativitet då det blir en vana för medarbetarna att diskutera och ta in flera olika åsikter. Vid implementeringen av Interact bör avdelningscheferna uppmuntra till dialog med medarbetarna, vilket också leder till högre mottaglighet för förändringsarbetet tror författarna.

Utbyte av kunskap mellan olika avdelningar och tvärfunktionella grupper är viktigt vid innovationsarbetet (Brown & Eisenhardt, 1995). Volvo CE jobbar mycket med tvärfunktionella teams idag. En avdelningschef förklarar:

"Det är lite så att vi är specialister och vi ingår i olika projekt [...] så vi jobbar tvär i många andra grupper [...]"

Detta gör att medarbetarna i organisationen är vana att utbyta information mellan olika delar av organisationen vilket ökar förutsättningarna till att nya idéer uppstår anser författarna, vilket forskarna Brown & Eisenhardt (1995) också understryker.

6.3 Supportmekanismer

För att främja kreativa arbetsmiljöer bör organisationer stödja medarbetarna så att de känner tillit och trygghet (Chuwdhury, 2005) Chefer kan skapa förutsättningar för innovation genom att stödja och uppmuntra medarbetarna till att ta risker och tillåta dem experimentera med nya idéer. Inom Volvo CE påpekar samtliga intervjuade avdelningschefer att man har ett öppet arbetsklimat med hög tillit inom avdelningarna.

Författarna får uppfattningen utifrån intervjuerna att Volvo CE är en stödjande organisation som uppmanar till individuellt ansvar hos medarbetarna. Det innebär dock inte att organisationen kan utvecklas till det bättre. Exempelvis påpekar flera avdelningschefer på att det inte finns tid till att utveckla kreativa idéer då leveranstiderna har blivit allt kortare på senare tid. Det har resulterat i att medarbetarna inte har tid för att experimentera lika mycket som förr. Om Volvo CE:s målsättning är att vara marknadsledande i framtiden men det inte finns tid för att utforska eller ta vara på kreativa idéer då är det definitivt ett hinder som bör

diskuteras i ledningsgruppen anser författarna, så att medarbetare och avdelningschefer får de resurser som krävs för att Volvo CE kan kvarhålla sin ledande position i längden.

Även om kreativa organisationer såsom Google och M3 avsätter 15-20% av medarbetarnas tid till egna projekt (Martins, 2003), vilket kan upplevas orimligt för Volvo idag, så kan företaget inspireras och avsätta 3% av medarbetarnas tid till att utveckla lite mer radikala idéer. Det är viktigt att processen implementeras successivt så att medarbetarna inte känner krav på att vara kreativa när de redan är stressade. Annars riskerar uppmaningarna att få motsatt effekt och istället hämma kreativiteten visar teorin.

När bra idéer föreslås i organisationen bör de belönas anser författarna. Litteraturen skiljer här på inre och yttre belöningar (Deci, 1972). Volvo CE uppmuntrar de anställda med båda ovanstående belöningsstrategier. Antingen belönas medarbetarna med beröm för ett bra jobb, eller så får de pengar för en patentupptäckt. En avdelningschef påpekar även att de anställda uppmuntras presentera idén på andra avdelningar inom organisationen och även utanför organisationen och att det är en belöning i sig. Författarna tror att den inre belöningsstrategin är mer motiverande i längden men att pengar kan vara en motivationsfaktor som får medarbetarna att bli intresserade. En kombination av båda strategier anser författarna därför optimalt.

Beroende på vart i utvecklingsfasen medarbetarna jobbar uppmuntras olika grad av risktagning. Av förklarliga skäl förstår författarna att det är mer kostnadseffektivt att vara kreativ i de tidigare skedena av produktutvecklingen än de sena. Om företaget skickar iväg produkter som inte är fullständigt testade ökar risken för att de behöver återkallas, vilket kan bli kostsamt om leveranserna skickas över hela världen. Frågan är hur företaget kan uppmuntra till kreativitet även i de senare faserna utan att det blir kostsamt?

Enligt artikeln *Where do good innovations come from* (Björk, 2009) bör chefer uppmana till kommunikation och samarbeten mellan avdelningar. Detta kan ske genom fysiska eller virtuella möten. Kanske kan Volvo CE involvera samarbeten som fokuserar på de senare skedena i utvecklingen? Exempelvis kan företaget samla råd om hur produktionen kan effektiviseras. Då organisationen är global finns säkert nya perspektiv att inspireras av i Korea eller USA. Dock påpekar avdelningscheferna att tilliten mellan olika avdelningar och samarbetsländerna bör förbättras "då man inte känner varandra". Kanske kan implementationen av idéhanteringssystemet hjälpa företaget med att minska bryggan mellan olika avdelningar och kulturer? Där kan medarbetarna samlas på en gemensam plattform och diskutera gemensamma problem och lösningar.

Det är viktigt att de anställda förstår betydelsen av idéhanteringssystemet och hur det bidrar till organisationen. Om medarbetarna inte förstår möjligheterna med systemet finns risken att de testat idéhanteringssystemet och slutar använda det innan de inser nyttan menar författarna. Enligt artikeln *wiki-based knowledge* (Hout, 2010) är unga personer mer benägna att arbeta med wikipediasidor. Samma koppling kanske kan dras till idéhanteringssystemet? Därför bör man ta hand om de unga medarbetarna när de väl använder systemet så att de stannar kvar. Företaget kan även erbjuda extra stöd till äldre personer för att hjälpa dem att börja använda systemet.

En av respondenterna påpekar även betydelsen av att lansera idéhanteringssystemet i rätt tid för att underlätta implementeringen. Den avgörande faktorn är att få acceptans och stöd bland både medarbetare och chefer. Då Innovation Jam fick ett positivt genomslag bland

både medarbetare och chefer kan det vara en effektiv strategi att integrera tävlingarna med idéhanteringssystemet där medarbetarna uppmuntras ladda upp och diskutera sina idéer på den gemensamma portalen. Volvo har under våren testat denna strategi och feedback från medarbetarna väntas inom kort.

6.4 Beteende som uppmuntrar innovation

En kreativ och innovativ organisation måste tillåta mångfald, rättvis behandling, öppen kommunikation, feedback på prestationer, frihet att uttrycka åsikter, tillåta risktagande och en rättvis lönebild (Malawiya & Wadhwa, 2005). Författarna anser att mångfald är viktigt för att uppmåna till olika perspektiv inom organisationen. Mångfalden inom Volvo CE är idag förhållandevis låg. Endast en kvinna jobbar på avdelningarna som intervjuats. Däremot jobbar större andel personer med utländsk bakgrund inom organisationen. Huruvida detta påverkar organisationen är svårt att spekulera kring.

Avdelningscheferna arbetar mycket med muntlig feedback och känner att de får och ger feedback på prestationer. De tar dock upp att den muntliga feedbacken varitst från person till person eftersom det inte finns någon tydlig process för det. Under Innovation Jam kände avdelningscheferna att den formella feedbacken saknades, det skickades enbart ett automatgenererat mail som bekräftelse på en inlämnad idé. Om feedbacken inte är personlig kommer medarbetarna säkerligen inte uppmärksamma informationen i längden anser författarna. Därför måste Volvo CE ha en tydlig process för hur feedback ska lämnas på inlämnade idéer i Interact, annars finns det en risk att medarbetarna inte tar till sig av systemet.

Ett misstag många organisationer gör är att hålla fast vid gamla vanor och utföra arbetet på samma sätt som de alltid har gjort. Organisationen riskerar ny information och nya trender och kommer påverka innovationsarbetet negativt (Assink, 2006). Avdelningscheferna känner igen denna inställning på Volvo CE, det är ofta att *"[...] vi gör som vi alltid har gjort förut"*. Detta är en risk och kan göra att Volvo CE fokuserar för mycket på små förbättringar av befintliga lösningar vilket gör att de kan missa viktiga teknikutvecklingar i branschen och nya radikala innovationer. Hur organisationen hanterar misstag kommer att påverka graden av innovativitet, medarbetarna måste känna att de tillåts att göra misstag och ta risker anser författarna. Organisationen bör belöna framgång och bekräfta misstag genom att öppet diskutera och lära sig från det som hänt, vilket Martins & Terblanche (2003) också stödjer.

Då medarbetarna på Volvo CE ofta arbetar väldigt nära inpå varandra sker ofta ett informellt utbyte av lärdomar från olika projekt. Volvo CE använder sig även av vitböcker i varje projekt där de dokumenterar processen och summerar projektet. Tanken är att dessa ska läsas inför varje projekt för att se vad som händer i föregående projekt. I övrigt använder de sig även av tekniska rapporter och provningsrapporter. Dock finns det ingen tydlig process för att de ska dokumentera misstag för att de ska undvikas. Det är viktigt att Volvo CE hittar en process för att sprida information och kunskap inom organisationen och när Interact har implementerats kan det användas för att underlätta informationsflödet i organisationen anser författarna.

Om det inte finns en tanke bakom idégenereringen i organisationen spelar det ingen roll hur strukturerade processen för att hantera idéer är. Ofta lämnas idégenereringen åt slumpen och det blir därför svårt att veta om innovationsarbetet kommer leda någonstans. (Sowrey, 1990) Avdelningscheferna kände att de fick en uppmuntran från ledningen att bidra med nya idéer och nämner att de har ett mål varje år att lämna in 4-5 patent. Kanske borde tydligare

innovationsmål sättas upp anser författarna. Här kan Innovation Jam agera som bra exempel där ledningen föreslår idéer inom vissa områden. Däremot bör det inte hindra uppkomsten av olik tänkande och uppkomsten av helt nya och radikala idéer anser författarna.

Ledarna i organisationen kan underlätta genereringen av idéer i organisationen genom att uppmuntra olika beteenden. En ledare måste vara en förbild för medarbetarna samt uppmuntra, stödja och ge feedback på bra idéer och arbetet. (Den Hartog & De Jong, 2007) Avdelningscheferna på Volvo CE arbetar effektivt med feedback anser författarna. Däremot behöver de bli bättre förebilder för innovationsarbete rent generellt. Enbart en av avdelningscheferna i förstudien hade deltagit i Innovation Jam, genom att istället vara delaktig i genereringen och utvärderingen av idéer visar de tydligt att detta uppmuntras och förväntas från de anställda.

Innovationsarbete innebär alltid en risk då det inte är säkert att idén kommer att bära. Däremot är det viktigt att ledningen tillåter medarbetare att ta risker så att de vågar vara kreativa. (Martins & Terblanche, 2003). Enligt avdelningscheferna ger Volvo CE:s ledning ett bristfälligt stöd för innovationsarbete. Avdelningscheferna nämner att ledningen uppmuntrar innovationsarbete men det får inte kosta för mycket eller ta för mycket tid från de vardagliga arbetsuppgifterna. Vid en första anblick låter det som en rimlig förklaring anser författarna. Frågan författarna ställer sig är dock även hur denna prioritering äger rum då det inte finns standardiserat synsätt för att hantera innovationer inom organisationen. Vem avgör exempelvis om en idé är tillräckligt bra?

En organisation måste ha en tolerans för konflikter och det är viktigt att dessa hanteras konstruktivt och leder till en lärdom. För att underlätta konflikthanteringen kan organisationen utbilda medarbetare i konstruktivt tänkande och i att hantera konflikter konstruktivt. (Martins & Terblanche, 2003) Volvo CE hanterar konflikter på ett bra sätt som underlättar arbetet med kreativitet och innovation anser författarna. Varje konflikt diskuteras med varje berörd part för att tillsammans kunna hitta en lösning. En avdelningschef påpekar att det är viktigt att inte göra en konflikt av allting, meningsskiljaktigheter i arbetet är positivt och är en drivkraft för innovation.

6.5 Kommunikation

Öppen och transparent kommunikation mellan medarbetare, grupper och avdelningar har positiv påverkan på organisationens kreativitet och innovation (Martins & Terblanche 2003). På Volvo CE anser respondenterna att kommunikationen mellan avdelningarna fungerar bra men att den kan förbättras. Volvos öppna kommunikationsklimat gör det enkelt att kontakta personer. Nackdelen är bara att veta vem man skall kontakta. I samband med omorganisationen har avdelningarnas ansvarsområden förskjutits och det kan nu vara svårt att veta vilken avdelning som ansvarar för vad påpekar en avdelningschef. Författarna tolkar utifrån intervjuerna att mycket kommunikation inom organisationen sker via informella nätverk.

Om en medarbetare har en idé så föreslås den till närmaste chef och den närmaste chefen försöker därefter ta reda på vem som kan ha störst nytta av idén. Med rätt kontaktnät är det lättare att få igenom sina idéer berättar en avdelningschef under intervjun. Med tydligare arbetsroller kan organisationen uppta flera idéer och samtidigt minska för risken att idéerna försvinner mellan två avdelningar med olika ansvarsområden. Fördelen med idéhanteringssystemet är att medarbetarna direkt kan skicka idéerna till den avdelning de

anser idén berör, men författarna tror inte att idéhanteringssystemet ersätter det grundläggande problemet om ansvarsproblemen. Delvis behövs tålamod för att låta den nya organisationsstrukturen sätta sig, samtidigt behöver ledningen jobba aktivt för att underlätta kommunikationen mellan avdelningarna, vilket inte alltid är enkelt i en komplex organisation med tvärfunktionella grupper menar författarna.

7. Slutsats/rekommendationer

Slutsatsen syftar till att uppfylla uppsatsens syfte och besvara frågeställningen. Slutsatsen följs upp med praktiska rekommendationer till Volvo CE:s avdelningschefer.

För att besvara uppsatsens frågeställning: *Vilka förutsättningar behöver avdelningschefer för att stödja en organisations innovationskultur som uppmuntrar användandet av ett idéhanteringssystem?* har författarna utgått från modellen: Influence of organisational culture on creativity and innovation (Se figur 1. s.18) som beskriver 5 kategorier som påverkar en organisationskulturs kreativitet och innovation. Kategorierna är: Strategi, Struktur, Supportmekanismer, Beteenden som uppmuntrar till innovation och Kommunikation.

Med en organisationskultur som stödjer kreativitet och innovation visar undersökningen att medarbetarna har bättre förutsättningar för att använda idéhanteringssystemet än om de inte har detta stöd. Exempelvis behöver medarbetarna tid för att vara kreativa, de behöver support för att använda systemet och motivation för föreslå idéer. Avdelningscheferna har en central roll i detta arbete då de skapar förutsättningar och stöd för att använda idéhanteringssystemet.

Avdelningscheferna behöver samtidigt eget stöd från den övre ledningen så att tid och resurser finns avsatt för att använda idéhanteringssystemet. Det förefaller lite oklart utifrån studien vem som ansvarar över att få dessa resurser. På Volvo CE upplever avdelningscheferna att det finns stöd från den övre ledningen i att vara kreativ så länge avdelningen håller deadlines och leveranskrav. Däremot har hårdare leveranskrav och global press minskat tiden för kreativt arbete. Konsekvenserna medför att det kreativa arbetet lätt prioriteras bort mot brinnande dagliga sysslor. Författarna menar att det borde finnas ett ömsesidigt beroende från den översta ledningens sida och avdelningschefernas, då de strävar mot ett gemensamt mål. Vid förändrade situationer är det därför viktigt att avdelningscheferna omförhandlar budgeten eller ändrar strategin för att stödja medarbetarna i det kreativa arbetet. Annars finns risken att företaget tappar bra idéer som organisationen inte har resurser att stödja anser författarna.

7.1 Strategi

Volvo CE har en tydlig strategi med 27 punkter som avdelningscheferna jobbar aktivt efter. Företaget har även en innovationsstrategi som avdelningscheferna däremot inte känner till.

Författarna anser att Volvo bör förmedla innovationsstrategin ner i företaget för att minimera risken att avdelningarna jobbar med skilda innovationsmål som inte går i linje med organisationens målsättning för dess innovationsarbete.

I förstudien berättade avdelningscheferna att de ännu inte känner till idéhanteringssystemet Interact.

Då avdelningscheferna har en central roll som kontaktförmedlare mellan organisationens ledning och medarbetarna, är det särskilt viktigt att avdelningscheferna involveras i implementationsprocessen, så att de får information i god tid om verktyget och successivt kan förbereda sina medarbetarna. Det gör att det blir lättare att skapa en dialog med användarna av systemet och kommer att underlätta användningen och implementeringen av Interact.

Innovationsstrategier kan bestå av målsättningar för inkrementella och radikala innovationer. Volvo har ett effektivt arbetssätt för inkrementella innovationer. Författarna rekommenderar dock en strategi som uppmanar både inkrementellt och radikalt innovationsarbete. På så sätt rustar företaget även för framtiden. Om detta inte görs riskerar Volvo att tappa marknadsandelar mot konkurrenter och i slutändan även kunder vilket kan vara förrödande i längden.

På Volvo CE har patentupptäckter högt värde. Rent generellt måste det bli tydligare hur man jobbar med innovationer tills de blir färdiga patent. Författarna saknar en genomarbetad struktur för idé och innovationsarbete. Icoacherna bör involveras mer i detta arbete och författarna anser att deras roll behöver förtydligas och kommuniceras ut i organisationen så att medarbetarna vet hur de skall gå till väga om de får en idé. Interact kommer underlätta denna arbetsprocess, men flera avdelningschefer ställer sig frågande till hur patent kan säkras om idéerna publiceras på Interact. För att uppmuntra avdelningscheferna att stödja Interact är det viktigt att de informeras hur verktyget hanterar patent så att idéerna kan säkras inom organisationen.

7.2 Struktur

Frihet och eget ansvar uppmuntras väl inom Volvo CE-organisationen, dock under strukturerade och planerade former. Författarna anser att företaget har goda förutsättningar för ett arbetsklimat som uppmuntrar till frihet och eget ansvar.

För att lyckas med implementeringen av Interact är det viktigt att ledningen stödjer verktyget och avsätter tid till medarbetarna för att använda det. Risken finns annars att verktyget blir "ännu en arbetsbörda" vid sidan medarbetarnas av andra viktiga sysslor. Därför är det viktigt att avdelningscheferna rekryteras till förändringsarbetet och agerar som förändringsagenter. Företaget kan också ta hjälp av Innovationscoacherna som stöd och kommunikationsförmedlare. Genom att lägga upp en plan för lanseringen kan verktyget implementeras när arbetsbelastningen är lägre för medarbetarna. En avdelningschef som tidigare genomfört förändringar på Volvo poängterade särskilt detta för att minska förändringsmotståndet hos medarbetarna.

Volvo CE använder sig av tvärfunktionella teams i det dagliga arbetet och medarbetarna är vana att utbyta information och kunskap med individer från andra avdelningar. Det är positivt för implementeringen av Interact, då medarbetarna är vana vid att arbeta tvärfunktionellt. Det är dock viktigt att Volvo CE uppmanar till gemensamt arbete vid utvecklandet av en idé så att man tar tillvara på medarbetarnas skilda perspektiv och erfarenheter anser författarna.

7.3 Supportmekanismer

Kreativa arbetsmiljöer karaktäriseras av medarbetare som känner tillit och trygghet. Enligt de intervjuade avdelningscheferna har Volvo ett öppet arbetsklimat med hög tillit inom avdelningarna.

Det öppna arbetsklimatet och den goda tilliten mellan avdelningschef och medarbetare främjar ett innovativt arbetsklimat anser författarna. Däremot saknas resurser såsom tid för att utforska och ta tillvara på kreativa idéer inom organisationen. Volvo CE kan här inspireras av andra kreativa organisationer som Google och M3 och avsätta tid till medarbetarna för att arbeta med innovativa projekt.

Organisationer kan uppmuntra uppkomsten av kreativa idéer genom inre och yttre belöningsstrategier. På Volvo CE belönas medarbetarna genom pengar för patentupptäckter. Men de får också möjligheten att presentera sin idé på andra avdelningar vilket kan vara en inre belöning i sig. Företaget använder även muntlig belöning genom att tacka medarbetarna för ett bra jobb. Kortsiktigt kan yttre belöningar så som pengar vara en motivationsfaktor för att locka till sig uppmärksamhet till Interact. Men långsiktigt rekommenderas inre belöningsstrategier i form av utförlig feedback och uppmuntran för bra prestationer. En kombination av båda strategierna kan därför vara optimalt anser författarna.

Vid implementeringen av Interact är det även viktigt att medarbetarna får stöd och support när de behöver hjälp. Därför är det viktigt att denna process är tydlig vid lanseringen. Volvo kan i samband med lanseringen tydligt visa ett telefonnummer till supporttjänsten för att minska risken till förvirring.

7.4 Beteende som uppmuntrar innovation

Mångfalden inom Volvo CE är förhållandevis låg med endast en kvinnlig medarbetare inom de intervjuade avdelningarna. Mångfald är viktigt då skilda perspektiv gynnar det kreativa klimatet. Värt att påpeka är dock att avdelningscheferna uppmuntrar till olika åsikter, bakgrunder och nya synsätt.

Avdelningscheferna på Volvo CE arbetar mycket med muntlig feedback. Vid implementeringen av Interact är det viktigt att medarbetarna får tydlig feedback på inlämnade idéer. Annars riskerar medarbetarna att tappa motivationen då de inte ser värdet i systemet.

Idag finns ingen tydlig process för att hantera misstag inom Volvo CE. Organisationsen använder en vitbok där medarbetare och chefer skriver ner händelser och erfarenheter i samband med projektet. Författarna ställer sig dock frågande till hur många inom personalen som läser vitboken inför nya kommande projekt. Interact kan här bidra som hjälpmedel för kommunikation och spridning av kunskap inom organisationen.

Idéutvecklingen bland medarbetarna sker främst idag på eget initiv inom organisationen. Det finns stöd för kreativt arbete men företaget saknar en tydlig process för att ta tillvara på idéer. När Interact implementeras bör arbetsprocessen bli tydligare så att medarbetarna vet hur man för fram en idé och hur idén därefter realiseras inom organisationen.

Volvo CE har en öppen och positiv inställning till konflikter som hanteras genom dialog mellan de berörda parterna. Konstruktiv konflikthantering ökar diskussionen och informationsutbytet i organisationen vilket kan leda till ökad kreativitet. För att utveckla det kreativa klimatet ytterligare kan Volvo CE utbilda medarbetarna i konstruktiv konflikthantering.

7.5 Kommunikation

På Volvo CE uppmanar man till öppen kommunikation, men den behöver förbättras påpekar flera avdelningschefer. Den större omorganisationen har luckrat upp ansvarområden mellan avdelningarna vilket sänker effektiviteten inom organisationen, dessutom förefaller det otydligt vem som skall kontaktas om ett problem uppstår eller om en medarbetare eller avdelningschef får en idé. Det måste bli klarare vem som ansvarar för vad inom organisationen så att kommunikationen underlättas mellan avdelningar. Annars riskerar det till ökade spänningar mellan avdelningarna tror författarna.

Författarna tror att Interact kan underlätta kommunikationen mellan avdelningar och uppmuntra till effektivare samarbeten. Däremot ersätter inte verktyget betydelsen av att fysiskt träffas inom organisationen anser både avdelningschefer och författarna. Därför bör avdelningscheferna uppmuntra till öppen kommunikation både via verktyget och inom, samt mellan olika avdelningar.

Öppen kommunikation kommer vara avgörande vid en implementering av Interact för att stödja dess användande. Författarna rekommenderar Volvo CE att utbilda medarbetarna inför lanseringen för att de skall känna sig trygga i systemets användarmiljö. I samband med utbildningen bör kommunikation uppmuntras vilket gör att medarbetarna kan filtrera idéer och åsikter inför lanseringen. Det är viktigt att medarbetarna upplever sig hörda anser författarna då det förhoppningsvis minskar förändringsmotståndet.

8 Förslag för vidare forskning

I denna studie har författarna undersökt vilka förutsättningar avdelningschefer behöver för att stödja en organisations innovationskultur. Då undersökningen avgränsas till ett produktion- och industriföretag vore det intressant att utforska om samma förutsättningar även gäller för tjänsteföretag. Skiljer förutsättningarna för industri och tjänsteföretag åt? Och i så fall hur?

Det vore även intressant att utforska hur förutsättningar för innovativa organisationskulturer skiljs åt mellan olika kulturer och länder. Volvo CE är ett globalt företag och frågan är om avdelningscheferna har samma förutsättningar i Korea och USA som i Sverige? Intervjuerna i denna studie visade på att det finns kulturella skillnader mellan länderna och därför vore det spännande att utforska hur det påverkar företaget som helhet. Hur kan globala företag ta vara på dessa olikheter för att skapa fördelar jämt mot konkurrenter? Kanske kan ett idéhanteringssystem vara nyckeln i detta samarbete? Det tål att forska vidare kring!

Källförteckning

About Us Volvo CE. (i.d.). About Us. Hämtad 2011-05-30 från http://www.volvo.com/constructionequipment/corporate/en-gb/AboutUs/about_us.htm

Ahmandi, F. (2011). Identify factor that impact on develop of knowledge Management in Automobile Industry. *Interdisciplinary journal of contemporary research in business*, 2(10), 327-340. Hämtad April 7, 2010 från ijcrb.webs.com

Alvesson M. & Sköldbberg, K. (1994). *Tolkning och reflektion* Lund: Studentlitteratur

Amabile, T. M. (1998). How to kill creativity. *Harvard Business Review*, 7(6), 77-89. Hämtad 4 April, 2011, från Google Scholar

Amabile, T. M., Conti, R., Coon, H., Lazenby, J., & Herron, M. (1996). Assessing the work environment for creativity. *Academy of Management Journal*, 39(5), 1154-1185. Hämtad 7 April, 2011, från Google Scholar

Angelöw, B. (2005) *Konsten att hantera stress och möta förändringar*. Stockholm: Natur och Kultur.

Assink, M. (2006). Inhibitors of disruptive innovation capability: a conceptual model. *European Journal of Innovation Management*, 3(9), 215-233. Hämtad April 4, 2011, från Emerald Insight.

Boeddrich, H.J. (1977). *Managing the Flow of Technology*. Cambridge: MIT Press.

Bhat, J.S.A. (2010). Managing Innovation: Understanding how continuity and change are interlinked. *Global Journal of Flexible Systems Management*, 11(1&2), 63-74. Hämtad April 7, 2010 från ABI/INFORM Global

Bothos, E., Apostolou, D., & Mentzas, G. (2009). Collective intelligence for idea management with Internet-based information aggregation markets. *Internet Research*, 19(1), 26-41. Hämtad April 4, 2011, från Emerald Insight.

Björk, J., & Magnusson, M. (2009). Where Do Good Innovation Ideas Come From? Exploring the Influence of Network Connectivity on Innovation Idea Quality. *Journal of Product Innovation Management*, 26(6), 662-670. Hämtad April 13, 2011 från Wiley Online Library.

Brown, S.L. & Eisenhardt, K.M. (1995), Product development: past research; present findings and future directions, *Academy of Management Review*, 20(3), 343-78. Hämtad 4 April, 2011, från Google Scholar

Christensen, C.M. (2003), *The Innovator's Dilemma*, Harper Business Essentials, New York, NJ.

Cohen, W.M., & Levinthal, D.A. (1990), Absorptive capacity: a new perspective on learning and innovation, *Administrative Science Quarterly*, 35(1), 128-52. Hämtad April 4, 2011, från JSTOR

Deci, E. (1972). The Effects of Contingent and Noncontingent Rewards and Controls on Intrinsic Motivation. *Organizational behavior and human performance*, 8(2), 217-229. Hämtad April 4, 2011 från www.sciencedirect.com

- Deschamps, J-P. (2005). Different leadership skills for different innovation strategies. *Strategy & Leadership*, 33(5), 31-38. Hämtad April 4, 2011 från Emerald Insight.
- Drucker, P.F. (1995). *Innovation and Entrepreneurship*. Harper Collins, New York, USA.
- Dustdar, S., (2005). Reconciling Knowledge Management and Workflow Management Systems: The Activity-Based Knowledge Management Approach, *Journal of Universal Computer Science*, 11(1), 589-604, Hämtad 4 April, 2011, från Jucs.org
- Francis, D., & Bessant, J. (2005). Targeting Innovation and Implications for Capability Development. *Technovation* 25(3), 171–183. Hämtad April 4 , 2010 från Scencedirect.com.
- Hout, R., Vrancken, J., Schrinjnen, P. (2010). Wiki-Based knowledge management in a transport consultancy, a case study” *The Electronic Journal Information System Evaluation*, 13(2), 133-142. Hämtad April 8, 2011, från www.ejise.com
- Isaac, R., Wilfred. J., & Douglas. C. (2001). Leadership and motivation: The effective application of expectancy theory, *Journal of Managerial Issues*, 13(2), 212-226, Hämtad 4 April, 2011, från ABI/INFORM Global
- Kao, J. (1989) *Entrepreneurship, Creativity and Organization*. New Jersey: Prentice Hall.
- Lamont, J. (2004). Idea Management: Everyone’s an innovator. *KM World*, 13(10), 14-26. Hämtad April 7, 2011, från ABI/INFORM Global
- Lee, L.T., & Sukoco, B.M. (2007), The effects of entrepreneurial orientation and knowledge management capability on organizational effectiveness in Taiwan: the moderating role of social capital, *International Journal of Management*, 24(3), 549-73. Hämtad April 4, 2011 från Wiley Online Library
- Lettice, F., Thomond, P. (2002), Disruptive innovation explored. *Ninth IPSE International Conference on Concurrent Engineering: Research and Applications*. Hämtad April 4, 2011 från insightcentre.com
- Liebeskind, J. (1996), Knowledge, strategy, and the theory of the firm, *Strategic Management Journal*, Winter Special Issue, 93-107. Hämtad April 4, 2011, från Google Scholar
- Lin, K.J. (2007), Building Web 2.0, *IEEE Computer*, 40(2), 101-2. Hämtad 4 April, 2011, från Emerald Insight
- Locke, A., & Latham, P. (2002), Building a practically useful theory of goal setting and task motivation: A 35-year odyssey, *American Psychologist*, 57(9). Hämtad 31 Maj, 2011, från PsycARTICLES
- Malaviya, P., & Wadhwa, S. (2005). Innovation management in an organizational context: An empirical study. *Global Journal of Flexible Systems Management*, 6(2), 1-14. Hämtad April 7, 2011, från ABI/INFORM Global.
- Maldeduktion. (i.d.). Maldeduktion. Hämtad 2011-05-04 från <http://www.math.chalmers.se/Math/Grundutb/GU/MAL200/H01-3/maldeduktion.pdf>

Mamman, A. (2002). The adoption and modification of management ideas in organizations: towards an analytical framework. *Strategic Change*, 11(7), 379-389. Hämtad April 7, 2010, från ABI/INFORM Global

Martins, E. C., & Terblanche, F. (2006), Building organisational culture that stimulates creativity and innovation, *European Journal of Innovation Management*, 6(1), 64-74 Hämtad 4 April, 2011, från ABI/INFORM Global

McLean, N.G. (2005), Advances in Developing Human Resources. *Sage Journal Online*, 13(11). Hämtad April 4, 2011, från Google Scholar

McLean, L.D. (2005). Organizational Culture's Influence on Creativity and Innovation: A Review of the Literature and Implications for Human Resource Development. *Advances in Developing Human Resources*, 7, 226-246. Hämtad April 4, 2011 från Sage Journals Online.

Millis, A., Smith, T. (2010). Knowledge management and organizational performance: a decomposed view. *Journal of knowledge management*, 15(1), 156-171. Hämtad April 8, 2011, från Emerald Insight.

Mol, M. J., & Birkinshaw, J. (2009) The sources of management innovation: When firms introduce new management practices. *Journal of Business Research*, 62, 1269-1280. Hämtad April 13, 2011, från Scinde Direct.

Ngah, R., Hoo, C., Ibrahim, A. (2009). The Relationship between Knowledge Management and Trust: Malaysian Perspective. *International Journal of Management Innovation Systems*, 1(1), 1-11. Hämtad April 8, 2011, från macrothink.org.

Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1995). *The knowledge creating company: How the Japanese companies create the dynamics of innovation*. New York, NY: Oxford University Press.

Ngah, R. (2009), The Relationship between Knowledge Management and Trust: Malaysian Perspective, *International Journal of Management Innovation Systems*, 1(2), 1-11 Hämtad 4 April, 2011, från www.macrothink.org

Porter, L. W., & Lawler, E. E. (1968), Managerial attitudes and performance, *Journal of Applied Psychology*, 52(6). Hämtad 31 Maj, 2011, från PsycARTICLES

Rusetski, A. (2011). Getting proactive: cultural and procedural drivers of managerial motivation to act. *Journal of Business & Economic research*, 9(1), 111-119. Hämtad April 4, 2011 från ABI/INFORM Global

Sharma, A. (1999), Central dilemmas of managing innovation in large firms, *California Management Review*, 41(3), 146-64. Hämtad April 4, 2011, från Google Scholar

Slavicek, V. (2011). Enhancing business process management with knowledge. *E+M Ekonomie a Management*, 1, 123-134. Hämtad April 4, 2011, från ABI/INFORM Global.

Song, J.H. (2008), The key to organizational performance improvement: a perspective of organizational knowledge creation, *Performance Improvement Quarterly*, 21(2), 87-102. Hämtad April 4, 2011, från Wiley Online Library

Sowrey, T. (1990). Idea Generation: Identifying the Most Useful Techniques, *European Journal of Marketing*, 24(5), 20 – 29.

Spiegler, I. (2000). KNOWLEDGE MANAGEMENT: A NEW IDEA OR A RECYCLED CONCEPT?. *Communications of the Association for Information Systems*, 3(14), 1-24. Hämtad April 8, 2011 från <http://portal.acm.org>

Stringer, R. (2000), How to manage radical innovation. *California Management Review*, 70-88. Hämtad April 4, 2011, från Google Scholar

O'Reilly, C., & Tushman, M. (2007), Ambidexterity as a Dynamic Capability: Resolving the Innovator's Dilemma, *Stanford University Graduate School of Business Research Paper No. 1963*. Hämtad 4 April 2011, från SSRN: <http://ssrn.com/abstract=978493>

Tushman M.L., & O'Reilly III C.A. (1997). *Winning through Innovation*. Boston: HBR Press.

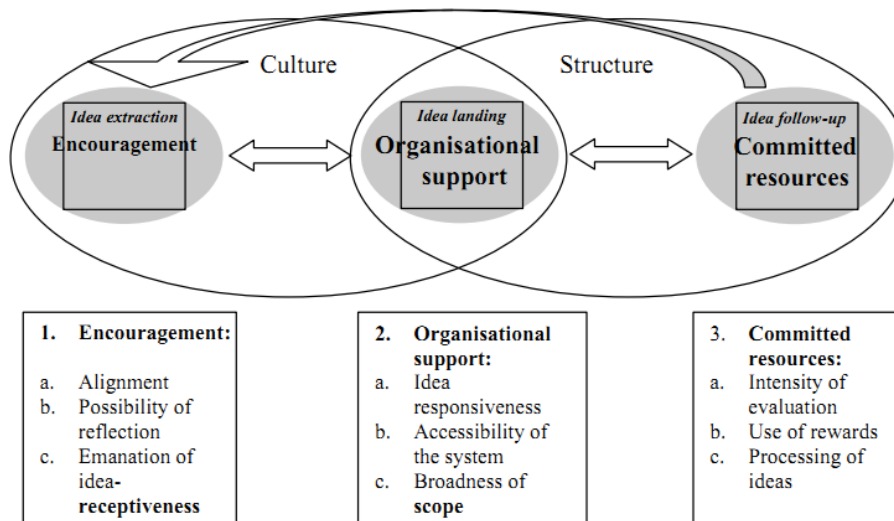
Zerbe, I., Pitt, W., Douglas, C. (2001). Leadership and motivation: The effective application of expectancy theory. *Journal of managerial issues*, 13(2), 212-225. Hämtad April 4, 2011, från ABI/INFORM Global

Zhou, J. & George, J.M. (2001). When Job Dissatisfactions Leads to Creativity: Encouraging the Expression of Voice, 44(4), 682-696 Hämtad April 6, 2011, från Google Scholar.

Bilaga 1

Förstudie: Val av frågor kopplat till teori

Modell - Suggestion systems: transferring employee creativity into practicable ideas



Van Dijk, C., & van den Ende, J. (2002). Suggestion systems: transferring employee creativity into practicable ideas. *R&D Management*, 32(5), 387-395. Hämtad 4 april, 2011, från Wiley Online Library. (<http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/1467-9310.00270/abstract>)

Modellen visar hur en organisation kan överföra medarbetares kreativitet till praktiska idéer. Den behandlar de förutsättningar som krävs för att kultur och struktur ska mötas uppdelat på tre huvudområden; encouragement, organisational support och committed resources.

Intervju medarbetare och avdelningschefer

1. Encouragement

Alignment, Possibility of reflection, Emanation of idea-receptiveness

Förförståelse

1. Berätta lite om ditt jobb och arbetsuppgifter
2. Har du varit med om förändringar tidigare i din avdelning?
3. Vilken typ av förändringar?
4. Hur tycker du att förändringarna har fungerat?
5. Var du delaktig i Innovation Jam? (Hur?)
6. Hur uppmuntrades du att delta i Innovation Jam?
7. Hur upplevde du Innovation Jam? (positivt / negativt)
8. Hur uppmuntras du till att lämna in idéer utanför innovation jam?

Förklaring: Den första frågan är till för att respondenten ska berätta om sin bakgrund samt att slappna av och komma igång med att prata. Fråga 2-4 behandlar tidigare erfarenheter av förändringar eftersom detta troligtvis kommer att påverka implementationen av systemet. Fråga 5-8 handlar om Volvos tidigare arbete med Innovation Jam, då tidigare erfarenheter och upplevelser påverkar inställning och användandet av det nya systemet.

Nuläge

1. Känner du stöd hos ledningen (och chef) till att föreslå idéer?
2. Hur upplever du att kreativitet välkomnas inom organisationen?
3. Vilken möjlighet har du idag att genomföra förändringar som berör dina arbetsuppgifter? (Frihet att ta egna beslut)
4. Hur hanteras idéer idag? Finns det några befintliga lösningar?

Förklaring: Frågorna behandlar de förutsättningar, kulturen och vilken form av öppenhet som finns på Volvo. Frågornas syfte är att undersöka medarbetarnas mottaglighet av systemet.

2. Organisational support:

Idea responsiveness, Accessibility of the system, Broadness of scope

Förförståelse

1. Känner du förtroende från ledningen att lämna/arbete med idéer?
2. Hur ställer du dig till att idéerna du föreslår blir synliga och kan diskuteras av hela organisationen?
3. Vad är inställningen till innovationsarbete rent generellt på Volvo upplever du?

Förklaring: Dessa frågor behandlar de anställdas inställning på Volvo till idéarbete och innovation. Inställningen är viktig att ta reda på eftersom det kommer att påverka medarbetarnas motivation och inställning till att använda systemet.

Nuläge

1. Hur ger du förslag på förbättringar i dag?
2. Känner du stöd från dina arbetskamrater att lägga upp en idé?
3. Hur upplever du att ge feedback på andras idéer?
4. I vilken utsträckning finns det tid för kreativt arbete? (idéer, utveckling etc.)
5. Har ledningen kommunicerat om idéhanteringssystemet? Hur?
6. Vad tycker du om det nya idéhanteringssystemet? (möjligheter/hinder)
7. Har du loggat in på idéhanteringssystemet? Vad gjorde du där?
8. Hur upplever du användarvänligheten? Svårighetsgraden?
9. Känner du press "ovanifrån" att använda systemet?
10. Har du tillgång till dator? (Tillgängligheten till systemet)
11. Upplever du att det finns tid att använda systemet?

Förklaring: Fråga 1-4 ska undersöka medarbetarnas stöd för att lämna in idéer, samt hur de ställer sig till att ge feedback på andras idéer. Det är viktigt att det finns stöd till dem som ska lämna in idéer via systemet för att uppmuntra till användandet. Fråga 5-11 handlar om systemet, vad respondenterna tycker om systemet och vilka förutsättningar de upplever att de har att använda systemet. Dessa frågor ska ta reda på om det finns bra förutsättningar för att använda systemet.

3. Committed resources:

Intensity of evaluation, Use of rewards, Processing of ideas

1. Upplever du att du får bekräftelse/feedback på inlämnade idéer?
2. Upplever du att du får vara delaktig i idéer som du lämnat in?
3. Hur upplever du i-coachernas roll i organisationen?
4. Vilken funktion uppfyller dem idag anser du?

Förklaring: Med dessa frågor vill vi ta reda på hur de anställda belönas för sina idéer samt hur de ser på i-coachernas roller inom organisationen I-coacherna syftar till att stödja medarbetare med olika problem som kan uppstå under processens gång, därför undersöker vi vilken inställning respondenterna har till dessa.

Bilaga 2

Huvudstudie: Val av frågor kopplat till teori

Strategi	Motivering
Känner du till Volvo CE's vision och målsättning idag? Vad är den?	Strategin är det som styr arbetet i organisationen och det är därför viktigt att personalen har koll på den för att alla ska arbeta mot ett gemensamt mål.
Vad betyder innovation på Volvo CE?	Innovationsstrategin påverkar hela organisationen genom att: företagets ledning utvecklar strategier och scenariobilder för framtiden, avdelningscheferna omvandlar visionen till konkreta koncept/riktlinjer som de anställda kan förstå och därmed implementera i den i det dagliga arbetet.
Känner du till Volvo CE's innovationsstrategi? Vad är den?	Det är viktigt att innovationsstrategin genomsyrar hela organisationen för att medarbetarna ska förstå visionen och målsättningen, samt känner stöd för att vara innovativa.
Har ni strategiska målsättningar att arbeta efter inom avdelningen? Vilka då? Vad är syftet med målsättningarna?	Har avdelningscheferna avdelningsspecifika mål att arbeta efter som är kopplade till strategin.
Finns det målsättningar för innovation inom avdelningen?	Finns det avdelningsspecifika mål för innovation att arbeta efter för avdelningscheferna.
Struktur	Motivering
Vilken frihet finns det i att uppnå de målsättningar som finns? Hur, självständighet?	En organisation som uppmuntrar innovation tillåter flexibilitet, frihet, samarbetsgrupper och gruppinteraktion är för innovation. Finns denna frihet i Volvo CE?
Finns det någonting som hindrar de anställda i att uppnå målsättningarna?	Vad kan det finnas för hinder i det dagliga arbetet som hindrar medarbetarna att uppnå målsättningarna, vilket i längden kan påverka innovationssatsningen.
Arbetar ni mellan olika teams/grupper (avdelningar)? Tvärvetenskapligt? Hur fungerar det arbetet?	Användandet av tvärfunktionella arbetsgrupper kan öka organisationens möjligheter för att det ska ske ett utbyte av kunskap inom organisationen. Denna typ av arbetsgrupper ökar spridningen och mängden av tillgänglig kunskap vilket möjliggör för skapandet och utvecklingen av idéer.
Uppmuntras individuellt ansvar i organisationen? På vilket sätt?	Organisationen bör sträva efter att uppnå ett klimat som främjar flexibilitet, anpassningsbarhet och en personlig självständighet.

Supportmekanismer	Motivering
Belönas medarbetare individuellt eller som team? Eller båda två?	En ytterligare fråga för att få en tydligare bild av de belöningar/uppmuntran som används.
Vad är det som belönas? Hur?	Litteraturen skiljer på inre och yttre belöningar. Vad är det som belönas och hur belönas det?
Upplever du att ni har möjlighet att ta risker i arbetet? På vilket sätt?	Kreativitet och innovation är ofta ihopkopplat med att ta risker och experimentera. Ledningen måste tillåta medarbetarna att ta risker, för mycket kontroll kommer att minimera risktagandet och i sin tur även kreativiteten och innovationen.
Arbetar ni med mångfald bland personalen? Hur ser det ut?	En organisation bör sträva efter mångfald. Har personalen olikartad bakgrund kan skärningspunkter uppstå och innovationer skapas.
Finns det tid för att vara kreativa?	Kreativa organisationer såsom Google och M3 har som policy att låta de anställda använda upp till 15-20% av sin tid på att generera nya idéer (Martins et al. 2003). En studie av Amabile (1998) visar dock samtidigt att för mycket tid till idégenerering och innovation kan hämma kreativiteten då medarbetaren tappar känslan för utmaning.
Känner du att det finns tillit inom organisationen?	Tillit är en avgörande faktor för organisationens kunskapsutveckling och kritisk för dess innovationsförmåga.
Finns det en tillit inom avdelningen till varandra?	I en avdelning arbetar medarbetare ofta väldigt nära inpå varandra och därför är det viktigt att det finns en tillit inom avdelningen.
Kan en anställd vara öppen mot de andra?	Ett sunt förhållningssätt till öppenhet och kontroll är alltså att rekommendera för att upprätthålla en innovativ organisationskultur.
Beteenden som uppmuntrar innovation	Motivering
Om någon gör ett misstag, hur hanteras detta?	Det är viktigt att hantera misstag på rätt sätt då detta kommer att påverka medarbetarnas vilja att agera kreativt och innovativt, organisationen måste tillåta medarbetarna att göra misstag.
Hur ser ni till att ni lär er av misstaget?	Framgångsrika organisationer belönar framgång och bekräfta misstag, till exempel genom att öppet diskutera och lära sig från ett misstag.
Finns det någon uppmuntran till att generera nya idéer? Hur ser detta ut?	En organisation kan ha utförliga processer för att utvärdera och välja ut idéer men utan strukturerade processer för att generera idéer kommer arbetet inte leda någonstans. Därför är det viktigt att ledning och chefer uppmuntrar idégenerering.

Finns det stöd till förändringar inom avdelningar? Hur ser det ut?	Genom att ge sina medarbetare stöd för att arbeta med mindre förändringar kommer höjden av kreativitet och innovation att öka.
Hur löser ni problem eller utmaningar inom team/avdelningen?	Får organisationen medarbetarna att prata med varandra och utbyta kunskap och idéer, hålla kunskap i organisationen aktuell och lära medarbetarna kreativt tänkande kan en organisationskultur som främjar kontinuerlig lärande främjas.
Hur löser ni konflikter inom grupp/avdelning?	Tolerans för och hanterandet av konflikter främjar kreativitet och innovation. När det uppstår konflikter i åsikter, idéer eller uppfattningar är det viktigt att detta hanteras konstruktivt.
Kommunikation	Motivering
Hur fungerar kommunikationen mellan/inom avdelningar?	Öppen och transparent kommunikation har en positiv påverkan på organisationens kreativitet och innovation.
Hur kommuniceras idéer/problem/utmaningar mellan avdelningar?	Kommunikation mellan medarbetare kan ske på flera olika sätt inom organisationen. Litteraturen skiljer här på formella och informella kontaktnätverk. De informella kontaktnätverken är särskilt viktiga för uppkomsten av innovationer.

Bilaga 3

Stödord för presentation av studiens resultat hos Volvo CE

- Presentation av oss
- Vad var uppdraget från Volvos sida? Hur skapar man kontinuerligt användande av Interact. Uppsatsen har haft utgångspunkt i Interact.
- Förklaring av studierna
 - 2 stycken
 - 2 perspektiv
- Vårt perspektiv, varför gjorde vi en studie ur avdelningschefernas perspektiv. För att de har en viktig del i arbetet med innovation, se uppsatsen.
- Det här har vi sett, Timmy.
 - Fem faktorer.
 - Vilka är problemen/utmaningarna vi har sett? Berätta om rekommendationerna efter problemet.
 - Strategi, Torbjörn
 - det finns en tydlig strategi. Saknas dock en tydlig innovationsstrategi som drivs igenom hela organisationen. Fel fokus på innovationsarbetet, inkrementella & radikala.
 - Struktur, Timmy
 - Frihet och eget ansvar uppmuntras. Tvärfunktionella teams används. Gynnar innovationsklimatet
 - Support, Torbjörn
 - Öppet klimat. Det saknas resurser och tid för att arbeta med innovation. Inga tydliga processer för att ta tillvara på idéer
 - Beteende, Timmy
 - Finns stöd men det måste finnas tydligare processer för de olika.
 - Kommunikation, Torbjörn
 - Öppen kommunikation, men den behöver förbättras. Vem ansvarar för vad? Vem ska man kontakta?