

## KAPITEL 4

# Kollektiv kreativitet som innovationsmotor

## Observationer från svenska storföretag

Mats Magnusson och Jennie Björk

**K**apitlet beskriver den framväxande praktiken att nyttja kollektiv kreativitet i innovationsarbetet. Vi frågar oss vilka kritiska faktorer och utmaningar det innebär när företag arbetar kollektivt i innovationsarbetet. Frågan är inte bara av akademiskt intresse, utan i högsta grad av vikt för företag och organisationer som önskar öka sin innovationsförmåga genom att utnyttja medarbetarnas kollektiva kreativitet. Flera svenska storföretag befinner sig i frontlinjen av denna utveckling. De har infört nya verktyg och arbetsätt som stödjer och förenklar skapande, utveckling och implementering av idéer. Tanken är att de anställda ska kunna bidra till företagets lönsamhet och långsiktiga överlevnad genom att gemensamt skapa och utveckla idéer som leder till innovationer. Potentialen i kollektivt idéskapande är påtaglig. Samtidigt står det klart att detta spontant framväxande och distribuerade sätt att skapa idéer för innovation endast i mycket begränsad omfattning kan styras med traditionella modeller för ledning och organisering.

Nya förutsättningar i organisationer och på marknader har skapat ett nytt innovationslandskap. Vi kan identifiera tre stora förändringar som har skett de senaste åren när det gäller hur vi praktiskt arbetar med innovation i dagens organisationer. Med förändringarna följer en rad möjligheter och utmaningar för företag och deras ledning. En första påtaglig förändring är att innovation som fenomen har blivit betydligt mer mångfacetterat under det senaste decenniet. Den sedan länge etablerade distinktionen mellan produkt- och processinnovation har kompletterats med andra typer av innovation, exempelvis inom tjänster, affärsmodeller och organisation. En direkt effekt av denna utvidgning av innovationskonceptet är att fler funktioner i företag har blivit viktiga för innovationsverksamheten. När innovation inte längre är begränsat till nya produkter och processer står det klart att forskning och utveckling (FoU) inte är den enda funktion som genererar innovationer.

Den andra förändringen vi kan se är att innovationsverksamhet i tilltagande grad äger rum över organisationsgränser, i takt med att öppnare arbetsätt etableras. Det innebär dock inte nödvändigtvis att de anställdas domine-

Utdrag ur boken »Sveriges entreprenöriella ekosystem – Företag, akademi, politik«  
Boken gavs ut av Esbri 2016, redaktörer är Maureen McKelvey och Olof Zaring  
För mer info: [www.esbri.se/ekosystemet](http://www.esbri.se/ekosystemet)

rande roll i idéskapande och innovation urholkas. En intressant utveckling är att arbetssätt och verktyg som ursprungligen skapades för att möjliggöra så kallad öppen innovation i vissa fall även är tillämpbara i stora, geografiskt spridda organisationer. Utmaningarna är till viss del desamma som vid gränsöverskridande innovationsverksamhet.

Den tredje förändringen gäller den ökade användningen av IT för att stödja innovationsprocesser. I synnerhet noteras en ökad användning av IT-lösningar som möjliggör utnyttjandet av kollektiv kreativitet. Med kollektiv kreativitet menar vi den samlade kreativitet och idéskaparkraft som finns inneboende i en större mängd sammankopplade individer som har möjlighet att gemensamt generera och utveckla idéer för innovation. Avgörande för denna utveckling är de IT-verktyg för idéhantering som på sistone har fått betydande spridning. Dessa system ersätter inte bara tidigare förslagslådor med virtuella dito, utan förändrar idéskapandeprocessen i grunden. Möjligheterna att ta del av andras idéer och bidra till dessa i form av kommentarer och informationsdelning ökar markant.

Att lyckas med detta nya kollektiva arbetssätt, med en palett av olika typer av innovation, kommer sannolikt att vara av stor betydelse för organisationers framgång.

## Trender inom idéskapande och idéutveckling

Idéskapande och idéutveckling kan både ses som en källa till innovation och som en process som pågår kontinuerligt, som en del av innovationsarbetet. Kreativiteten hos medarbetarna är därmed viktig både för att konstant fylla på innovationsprocessen med nya uppslag och som viktig källa till förbättringar längs med innovationsprocessens gång. Tidigare empirisk forskning har även visat att ett stort värde kan skapas om man som organisation agerar aktivt inom idéskapande och idéutveckling.

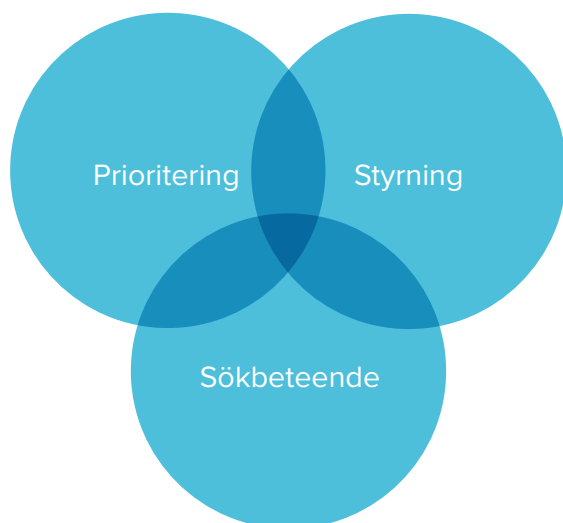
En tydlig trend de senaste åren är att fler organisationer har ett mer proaktivt förhållningssätt till idéskapande och idéutveckling. Vi ser det genom att man söker och efterfrågar idéer från ett bredare spektrum av källor än tidigare. Både genom att den interna organisationen används på nya sätt, och genom att man nyttjar kreativitet från individer, organisationer och nätverk utanför den egna organisationens gränser. Vi ser det även i användandet av en mängd nya metoder, verktyg, processer, IT-stödsystem och roller för idéskapande och idéutveckling.

I ett större perspektiv ser vi en annan tydlig trend inom området: Hur vi har gått från att lägga stort fokus på enstaka kreativa individer, till att mer och mer fokusera på de kollektiva aspekterna av idéskapande och idéutveckling. Det har genererat ett ökat intresse för att förstå, förklara och förutsäga relationer, interaktioner och samarbeten i idéarbetet. Exempelvis har vi sett att kvaliteten är högre på idéer som kommer från individer som samarbetar med många olika personer inom organisationen (Björk och Magnusson 2009). Det

ökade intresset för kollektiva och kollaborativa aspekter av idéskapande och idéutveckling är inte begränsat till aktiviteter inom formella projekt i organisationer. Tidigare forskning har även visat att det i dessa aktiviteter finns en stor potential i den informella dimensionen av organisationen (Nonaka 1994). Dessutom är kollektivt idéarbete spontant framväxande och distribuerat till sin natur, och följer sällan formella strukturer och processer. Det betyder dock inte att vi inte kan stödja och påverka sådana initiativ. Tidigare forskning har visat att det går, men att det måste göras på nya sätt.

Sammantaget ställer nya arbetsätt för idéskapande helt nya krav på hur vi leder, och inte minst motiverar, medarbetare att bidra med sin kreativitet. Att kunna nyttja den kreativa potentialen i alla hjärnor i en organisation ger rimligen en påtaglig konkurrensfördel för de som klarar det. Men hur vi ska göra det praktiskt vet vi ännu relativt lite om. Med insikten om denna uppenbara möjlighet kommer ett antal stora utmaningar för företaget. För det första är det i mångt och mycket en prioriteringsfråga. För det andra handlar det om var och hur vi söker efter innovationsidéer – hur letar vi i dag och vilken typ av idéer eftersträvar vi? Dessa aspekter har direkta konsekvenser för hur vi lämpligen skapar förutsättningar för kollektivt idéskapande och idéutveckling. Slutligen handlar det om en betydande utmaning när det gäller styrning. Autonomi är i många fall en förutsättning för innovation men hur ska vi då styra organisationen? Sammantaget ser vi att frågan om hur vi leder kollektivt idéarbete på ett fruktbart sätt ännu inte har ett uttömmande svar. Det är naturligtvis fullt förståeligt eftersom det är först under det senaste årtiondet som arbetsättet har blivit praktiskt möjligt att bedriva.

Figur 4.1 Utmaningar inom kollektivt idéskapande och idéutveckling



## Kollektiv kreativitet i praktiken

Ericsson har sedan 2008 ett IT-baserat verktyg för kollektiv idéhantering och idéutveckling. Det är en öppen plattform där alla anställda kan efterfråga kreativa lösningar på specifika innovationsbehov och möjliggöra för andra medarbetare att bidra med sin kreativitet, i huvudsak genom att föreslå nya innovativa idéer och utveckla andras idéer. Nyttjandet av verktyget har spridit sig viralt i organisationen och successivt ersatt tidigare lokala lösningar. I mitten av 2013 hade det vuxit till ett verktyg som alla affärsenheter, marknadsregioner och koncernfunktioner använder för den kreativa delen av innovationsprocessen.<sup>1</sup>

Införandet och anammandet av verktyget grundar sig i företagets innovationsstrategi. Ericsson har en lång historia av teknikutveckling och innovation inom telekommunikationsområdet och är ledande inom en rad olika områden. Strategin innefattar att innovation måste påskyndas för att möta ökad konkurrens, och även att begreppet innovation behöver breddas för att lägga större vikt vid nya områden – som tjänste- och affärsmodellinnovation. Organisationen såg flera skäl till att det nya systemet, och tillhörande roller och processer, med fokus på de kollektiva, kreativa aspekterna skulle införas. För det första hade många av de lokala idéhanteringssystemen som användes tidigare misslyckats på grund av överbelastning och brist på ägande och personlig motivation. För det andra ansåg man att en uppsjö av lokala idéhanteringssystem potentiellt kan förhindra globalt samarbete och öppenhet inom organisationen. Ambitionen att involvera *hela* organisationen i idéarbetet gjorde att det behövdes en enhetlig syn på frågan. Sammanfattningsvis ville Ericsson hitta ett sätt att nyttja alla anställdas kreativitet i innovationsansattningar. Utmaningen var att hitta ett effektivt sätt att hantera idéer från potentiellt 100 000 anställda, samt att se till att relevanta idéer når fram till rätt person och beslutsprocess i organisationen.

Lösningen blev ett verktyg som byggde på ett pågående internt förändringsprojekt med fokus på samarbete. Nyckelprinciperna var öppenhet, samarbete, utbyte och lärande. Några av de centrala funktionerna var att man kunde betygsätta idéer, kommentera idéer, samt ge feedback, erkännande och synlighet till dem som bidrog med sin kreativitet. Resultatet blev ett skalbart och självorganiserande system där innovationsbehov kan aktiveras när de identifieras och marknadsförs internt. De genererade idéerna matchas mot befintliga innovationsbehov vid varje given tidpunkt. På så sätt har man byggt en behovsstyrd intern idémarknadsplats – ett öppet nätverk för utbyte av idéer, uppbyggt kring innovationsbehoven – utan direkt central styrning. I de kvantitativa studier vi har genomfört, med data på idéer och de per-

<sup>1</sup> Vid denna tidpunkt innehöll systemet cirka 35 000 idéer, 70 000 kommentarer och cirka 450 idéboxar, som var och en återspeglar ett specifikt innovationsbehov. Ungefär 1 av 30 idéer i systemet implementeras. Se Björk med flera (2014) för en mer detaljerad beskrivning av Ericssons arbetssätt.

soner som har bidragit med idéer och kommentarer, har vi sett nyttan av att arbeta kollektivt med idéskapande och idéutveckling. De idéer som blev kommenterade av flest personer hade en högre sannolikhet att bli realiserade. Mer specifikt observerade vi att ju större antal *unika personer* som bidrog till idéerna, desto större chans att idén gick vidare i innovationsprocessen. Hur mycket detta är ett resultat av att bra idéer genererar uppståndelse och många kommentarer, respektive att Ericsson drar nytta av kollektivets kreativa kraft genom dess bidrag med kunskap och information till formulerade idéer, är frågor för pågående studier.

## Utmaningar och kritiska komponenter för framgångsrikt behovsstyrt kollektivt idéskapande och idéutveckling

Det som skiljer efterfråge-/behovsstyrt idéarbete från traditionell idéhantering är att både efterfrågan på innovation, och idéerna för att möta behoven, sker distribuerat. Det innebär att aktiviteterna sker där själva innovationsbehovet är identifierat och möjligheterna att agera på det finns, potentiellt med hjälp av hela den globala organisationen. En fördel med detta arbetssätt är att det tillåter sant decentraliserade initiativ och möjligheten att i högre grad än tidigare nyttja medarbetarnas kollektiva kreativitet. Det sker dock på bekostnad av centraliserad kontroll och styrning. Ett sådant arbetssätt måste därför styras och stödjas på helt andra sätt än traditionella, hierarkiskt grundade, strategier. Baserat på omfattande empiriska observationer har vi identifierat tre kritiska komponenter, som behövs för ett framgångsrikt behovsstyrt, kollektivt idéarbete: incitament, synlighet och resurser.

En utmaning vid tillämpningen av ett behovsstyrt idéarbete är att det innebär en ändring av gällande praxis, vilket är långt mer än bara en introduktion av ett nytt IT-system. Beteendet i organisationen behöver förändras. Utöver de redan nämnda kritiska komponenterna är det även en fråga om förändrad kultur. Det är en stor utmaning att skapa en verkligt samarbetsdriven kultur, särskilt som en sådan framträder först när det finns ett öppet och samarbetsstyrt system som används av en stor del av organisationen. Vi hamnar lätt i ett Moment 22 här. En annan farhåga är att man, i stället för ett välsmort och högpresterande kollaborativt idéarbete, hamnar i en nedåtgående spiral där få eller inga bidrar. Då får man sjunkande aktivitet och engagemang snarare än de självförstärkande positiva effekterna man är ute efter. En av de absolut viktigaste utmaningarna är att över tiden upprätthålla en hög aktivitetsnivå och ett stort engagemang hos medarbetarna, samt en kultur som stödjer kontinuerlig innovation. Följaktligen finns det behov av att ständigt tillföra energi och riktning i systemet, med tydligt stöd från högsta ledningen.

## Volvo AB – fokuserat och tidsbegränsat skapande av innovationsidéer

En idéjam är en IT-baserad kreativ session där deltagarna uppmanas att bidra med idéer, och synpunkter på idéer, under en bestämd, avgränsad tidsperiod. Vi har undersökt en forskningsinriktad affärsenhet inom Volvo AB som bland annat fokuserar på att införa nya processer, metoder och verktyg inom innovation. En del i detta är att köra idéjammar.<sup>2</sup> Den idéjam vi primärt undersökte pågick i 48 timmar och var öppen för hela organisationen. Upp till 10 000 anställda blev inbjudna genom att idéjammen visades i deras kalender. Dessutom bjöds 1 000 i förväg identifierade personer in från olika enheter. Idéjammen föregicks av en period av marknadsföringsinitiativ där de inbjudna fick länkar till webbsidor på intranätet med inspiration inom området för idéjammen. De kunde handla om företagets kunder, om kundernas ouppfyllda behov, eller lyfta fram ett mer allmänt innovationsbehov gällande exempelvis nya idéer som bidrar till en bättre miljö. När själva idéjammen var aktiv kunde de anställda bidra med både idéer och kommentarer. Fokus under idéjammen var på de idéer som skapades och kollaborativt utvecklades, och inte på den person eller de personer som hade skapat grundfröet till idéerna. Som deltagande medarbetare uppmuntrades man att samarbeta, utveckla och bygga på idéer. Inte sällan uppstod ett antal idéer som var relativt lika varandra eller kompletterade varandra på ett bra sätt. Dessa kan senare successivt klustras samman till färre idéer av högre kvalitet. Under idéjammen fanns ett antal aktiva moderatorer som hjälpte till att coacha och stödjade deltagande medarbetare. När idéjammen var över fortsatte arbetet med att utvärdera vilka idéer som skulle gå vidare till att bli formella, resurssatta innovationsprojekt.

Detta sätt att arbeta skapar förutsättningar för många av organisationens medarbetare att under en begränsad tidperiod fokusera sin kreativitet på ett identifierat område som företaget behöver växa inom, och där man behöver nya idéer och infallsvinklar. Den påtagliga och tidsbegränsade aktiviteten möjliggör ett tydligt fokus och skapar potentiellt en energirik session där individer samverkar för att lösa problem eller svarar mot ett specifikt innovationsbehov.

## Analys och diskussion

De tre övergripande utmaningarna med nya sätt att arbeta med idéer är alltså: prioritering, sökbeteende och styrning.

Med prioritering menar vi om de anställda de facto bidrar till det kollektiva idéskapandet genom att föreslå egna idéer och/eller bidrar till att andras idéer förbättras genom kommentarer. De medarbetare som deltar i idéskapandet på de båda företagen har inte idéskapande som en definierad arbetsupp-

<sup>2</sup> För en mer utförlig redogörelse av idéjammar på Volvo AB, se Di Vincenzo med flera (2013).

gift. De förväntas bidra till detta vid sidan om sina ordinarie arbetsuppgifter. På Ericsson finns en grundläggande, implicit förväntan att medarbetare ska bidra till idéskapande. Någon avsatt tid för att ägna sig åt detta finns dock inte beslutad centralt. Det är upp till varje enhet och individ att hitta den tid som behövs, inom eller utanför arbetstid. På Volvo AB bjuds vissa utvalda medarbetare in till idéjammar och uppmuntras att delta i dessa tidsbegränsade övningar. Det leder sannolikt till att det är lättare för deltagarna att prioritera sin aktiva medverkan i idéskapandet. Eftersom det finns en tydlig tidsbegränsning blir det mer angeläget att inte skjuta upp idéförslag och kommentarer. Den påtagliga brådskan kan därmed faktiskt ha en positiv påverkan på idégenereringen. På motsvarande sätt kan noteras att avsaknaden av en tydlig deadline kan leda till att medarbetare väntar med att göra sina inlägg och i stället prioriterar andra arbetsuppgifter. Å andra sidan ger avsaknaden av tidsgräns i vissa av Ericssons idéboxar medarbetarna möjlighet att bidra kontinuerligt med idéer och kommentarer när det faktiskt passar dem.

Prioriteringen påverkas även av den utträngningseffekt som följer utbredd och frekvent mätning och uppföljning av medarbetarnas arbetsprestationer. Företagens mät- och uppföljningssystem är ofta väl utvecklade för i förväg definierade arbetsuppgifter, i synnerhet för de aktiviteter som utgör en stor del av arbetstiden, är repeterbara och dessutom mätbara. Innovationsrelaterade aktiviteter, som idéskapande, riskerar att inte inkluderas i denna formella uppföljning och utvärdering. Dels är aktiviteterna sällan i förväg definierade, dels är de ofta av unik karaktär och svåra att mäta. Mätsvårigheterna kommer sig bland annat av innovationsaktiviteternas intellektuella och individuella karaktär, och inslag av osäkerhet. Sammantaget leder denna problematik till att löpande arbetsuppgifter av brådskande karaktär prioriteras framför innovationsaktiviteter, även om de senare är fundamentala för organisationernas långsiktiga överlevnad och lönsamhet. Ett sätt att motverka detta är att se till att medarbetare tillåts avsätta en del av sin arbetstid till innovation, inklusive idéskapande och idéutveckling. 3M och Google är två välkända exempel på företag som har lyckats bra på det området. Ett annat sätt att hantera obalansen mellan dagliga, operativa sysslor och innovationsaktiviteter, är att mätning och uppföljning av innovationsaktiviteterna förbättras. Då behöver de inte överskuggas fullständigt av andra aktiviteter, och det blir lättare för medarbetarna att göra balanserade prioriteringar mellan konflikterande behov.

En annan utmaning avser medarbetarnas sökbeteende. Med den traditionella förslagslådan finns vanligtvis ingen riktning för idéskapandet. I stället utgår idéarbetet helt från den enskilde individens uppmärksamhet och preferenser. Problemet med ett sådant förfarande är att många av de skapade idéerna inte passar speciellt väl med företagets innovationsbehov. Med ett tydligt fokus för idéskapandet, i form av exempelvis de explicita behov som presenteras i Ericssons idéboxar eller det fokusområde som Volvo AB definierar för en specifik idéjam, blir det lättare att generera idéer som är värdefulla och användbara för företagen. En vanlig invändning mot att ha ett uttalat fokus för kreativt idéskapande är att kreativitetsforskningen brukar lyfta fram

autonomi som en särskilt viktig aspekt. Men det behöver inte utesluta att man har en viss riktning för sina kreativa ansträngningar. Snarare förefaller det rimligt att ett visst mått av fokus stödjer och underlättar kreativt idéskapande. En parallell kan här dras till teorier om kunskapsskapande och innovation av mer generell natur. Medan autonomi även här hålls fram som en nyckelfaktor, står det klart att också förekomsten av tydliga mål är av stor betydelse.

Traditionellt sett har mycket fokus lagts på att uppmuntra medarbetare till att *generera* idéer, medan föga eller ingen uppmärksamhet har ägnats åt hur andra än idégivaren kan bidra till att *förbättra* idén och därigenom öka värdet och/eller användbarheten. Följaktligen är också de flesta incitament som används avsedda att uppmuntra just idéskapande. I de observerade fallen försöker man frångå en överdriven fokusering på just idégivarna. Bland annat genom att peka på idéskapandets kollektiva och kollaborativa natur, och genom att avstå från annat än symboliska belöningar för föreslagna idéer. Å andra sidan har man ännu inget klart förhållningssätt till hur man ska skapa incitament för att ge kommentarer och bistå andra i idéutvecklingen. På Ericsson finns exempel på medarbetare som lyfter fram såväl direkta som indirekta bidrag till idéskapande, men någon centralt etablerad praxis till detta finns inte ännu. Ett ensidigt fokus på samarbete verkar inte heller vara optimalt. Det ger inte samma stimulering av idéskapande som olika tävlingsmekanismer erbjuder. Tidigare studier visar att individer som genererar många högkvalitativa innovationsidéer är mer motiverade, både i form av olika inneboende motivationsfaktorer och av tävlingsmomentet. Vidare har experimentella studier visat att tävling på individnivå leder till många nya idéer. Tävling på gruppnivå driver i stället samarbete inom den egna gruppen, vilket skapar förutsättningar för samarbete och idéförbättring. Enbart samarbete framstår i jämförelse som mindre fruktbart, både i termer av antal idéer och deras kvalitet. De nämnda positiva effekterna av tävling ska dock inte ses helt okritiskt, åtminstone inte användning inom företag. Ett uttalat tävlingsfokus kan över tid skapa uppgivenhet då det sannolikt är många som, trots upprepade försök att skapa idéer, inte vinner några tävlingar. En annan potentiellt negativ effekt är att ett tävlingsfokus kan minska villigheten att öppet redovisa sina idéer, och i extremfall att medarbetare "håller på" idéer för att kunna föreslå dem vid lämplig tävling. Sådana beteenden skulle givetvis påverka innovationskulturen negativt, i termer av öppenhet, kunskapsdelande och kommunikation.

De presenterade arbetssätten utgår i båda fallen i hög grad från en framväxande och nätverksbaserad logik. Även om man försöker fokusera ansträngningarna mot vissa behov och problem har man från ledningssåll mycket begränsade möjligheter att, utöver den ursprungliga formuleringen av innovationsfokus, styra eller ens påverka idéskapandeprocessen. Fördelen med öppenheten och möjligheten för alla medarbetare att delta är att alla som



har idéer faktiskt kan bidra till innovationsarbetet. Bra idéer kan dyka upp från oväntade håll. Samtidigt borde den diversitet som oundvikligen finns inbyggd i ett nätverk av individer med olika kunskapsmängder, information och synsätt också leda till ökad variation vad gäller föreslagna idéer – och till fler missförstånd och potentiella konflikter. För att nå tillfredsställande effektivitet i idéskapandet och undvika överdrivet ”brus” i processen, måste problem eller behov definieras väl. Likväl kan ett tydligt fokus medföra att vissa udda idéer, som skulle kunna leda till radikala innovationer, riskerar att sorteras ut för tidigt.

## Slutsatser

---

Nya arbetssätt för att nyttja medarbetarnas kollektiva kreativitet, i jämförelse med traditionella förslagslådor, har påtagliga fördelar. Men det finns även en hel del man behöver tänka på vid implementeringen av dessa nya arbetssätt. En fördel är definitivt användningen av en tydligare målbild för idéskapandet. Det verkar öka effektiviteten i idéskapandet (i form av kvoten mellan användbara idéer och det totala antalet idéer). Det innebär en besparing, eftersom mindre resurser måste läggas på utvärdering och beslutsfattande kopplat till mindre värdefulla idéer. Samtidigt medför ett ökat fokus också en ökad risk för att radikalt nya eller disruptiva idéer sorteras bort om de inte uppfattas ligga i linje med det uttalade innovationsfokuset.

En annan fördel med kollektivt idéarbete är att det i högre grad än tidigare blir en process. Det ökar möjligheten för fler individer att bidra med sin samlade kreativitet och kunskap till samma idé. På så sätt höjs också kvaliteten och användbarheten. Det gör det möjligt att bidra till innovationer, inte bara på ett direkt sätt genom att komma på och tydliggöra idéer, utan också indirekt i form genom att kommentera, förbättra och utveckla andras idéer.

De beskrivna arbetssätten har en uttalad tonvikt på fördelen av samarbete, men det verkar gå att få ut ännu mer värde ur idéskapandet genom att även inkludera tävlingskomponenter. Men tävlingar kan samtidigt ha negativa konsekvenser på innovationskulturen när de används en längre tid. Ett sätt att dra nytta av fördelarna med tävlingar, samtidigt som de negativa effekterna begränsas, är rimligen att på ett paradoxalt sätt kombinera tävling och samarbete genom så kallad koopetition (se exempelvis Nalebuff och Brandenburger 1997, Hutter med flera 2011). En tänkbar lösning är att använda tävlingsmekanismer på både individ- och gruppnivå. Det förstnämnda driver antal idéer och det senare främjar samarbete. Ytterligare en möjlighet är att tävla i samarbete. Det kan uppmuntras genom målsättning, mätning och uppföljning av kommentarer på andras idéer, eller av någon annan värdering som säger något om hur mycket enskilda medarbetare bistår andra i idéskapandet.

Vid implementeringen av dessa nya arbetssätt för kollektiv kreativitet behöver man även beakta att de kräver ökad styrning för att nå sin fulla potential. För att ett stort antal personer, med olika intressen och kunskap,

ska kunna bidra på ett effektivt sätt förefaller det viktigt att göra idéskapandet mer behovsdrivet. Men samtidigt som effektiviteten ökar, medför det tyvärr också en risk att fler radikala och disruptiva idéer tappas bort. För att medarbetare överhuvudtaget ska prioritera idéskapande framför andra mer brådskande aktiviteter, kan det vara fördelaktigt att även idéskapande mäts och följs upp på ett formaliserat sätt. Eller att företagen helt enkelt ser till att medarbetare har avsatt tid för innovationsarbete, och att tiden verkligen utnyttjas till det den är tänkt och inte trängs ut av andra aktiviteter. Kritiska faktorer och utmaningar för kollektiv kreativitet:

- Kollektiva arbetssätt ökar möjligheten att fler individer bidrar med sin samlade kreativitet och kunskap – men ledningen behöver kontinuerligt tillföra energi.
- Användning av en tydlig målbild för idéskapandet ökar effektiviteten i idéskapandet men kan öka risken för att radikalt nya eller disruptiva idéer sorteras bort.
- Kombinerad användning av samarbets- och tävlingsmekanismer stimulerar idéskapande och idéutveckling.
- Organisationer behöver följa upp och mäta innovation på nya sätt.
- Relationellt och socialt kapital spelar en allt viktigare roll. Det påverkar hur vi bör anställa och utveckla medarbetare.

Avslutningsvis noterar vi att framväxten av mer nätverksbaserade arbetssätt också har implikationer för HR-funktionen i företag. De beskrivna sätten att skapa och utveckla idéer tillsammans med andra gör att individers prestationer sannolikt blir mindre beroende av deras specifika kunskap och kreativitet. I stället ökar betydelsen av individernas relationer och nätverk. Denna förskjutning från humankapital till relationellt och socialt kapital borde exempelvis uppmärksammas vid rekrytering. Potentiella medarbetare bör inte enbart utvärderas i termer av individuell kompetens, men också i termer av nätverk och positioner i dessa. Ytterligare en intressant fråga är hur företag, som en del av kompetensutvecklingsinsatser, kan bistå sina anställda att utveckla nätverk som stödjer dem i innovationsarbetet. Idéskapande är en intressant och tidig experimentell arena för ett alltmer distribuerat och nätverksbaserat arbetsliv, vilket vi med all sannolikhet kommer att se inom fler områden framöver. Det finns därför all anledning för organisationsforskare, även utanför innovationsfältet, att följa utvecklingen inom kollektivt idéskapande och idéutveckling.

## Referenser

---

Björk, J, Karlsson, M, & Magnusson, M: *Turning ideas into innovations – introducing demand-driven collaborative ideation*. International Journal of Innovation and Regional Development, 5, s 429–442, 2014

Björk, J, & Magnusson, M: *Where do good innovation ideas come from? Exploring the influence of network connectivity on innovation idea quality*. Journal of Product Innovation Management, 26, s 662–670, 2009

Hutter, K, Hautz, J, Füller, J, & Mueller, J: *Communitition: The tension between competition and collaboration in community based design contests*. Creativity and Innovation Management, 20, s 3–21, 2011

Nalebuff, B & Brandenburger, A: *Co-opetition: Competitive and cooperative business strategies for the digital economy*. Strategy & Leadership, 25, s 28–35, 1997

Nonaka, I: *A dynamic theory of organizational knowledge creation*. Organization Science, 5, s 14–37, 1994

Di Vincenzo, F, Mascia, D, Björk, J, & Magnusson, M: *Investigating idea survival in IT-mediated ideation jams*. Working paper, 2013