

OnTime

Ett magasin från Combitech AB

Ger insikt i tid

Tema: Hur skapas innovationer?
Nr 3 december 2010

Hur skapas innovationer?

Ericsson Labs öppnar tekniken

Rätt rättigheter
för Open Innovation-projekt

Johan Staël von Holstein om
försök att göra kreatörer av
ingenjörer



REDAKTIONEN

Ansvarig utgivare

Marie Bredberg

Redaktionsråd

Göran Carlzon, Erichs Communications
Göran Ekberg
Lena Björlin

Redaktör

Karin Rydman, Linköping
karin.rydman@combitech.se

Nätvariant av OnTime

Läs tidigare nummer av OnTime
på www.combitech.se.

Välj Om Combitech - Pressrum
- Kundtidning.

COMBITECH

Linköping

Box 15042
583 15 Linköping
(Besöksadress:
Universitetsvägen 14)

Jönköping

Box 1017
551 11 Jönköping
(Besöksadress: Änhusgatan 9)

Växjö

Ljungadalsgatan 2
351 80 Växjö

Övriga orter:

Arboga, Borlänge, Enköping,
Göteborg, Helsingborg,
Hässleholm, Kristianstad,
Malmö, Norrköping,
Norrköping, Oslo, Stavanger,
Sundbyberg, Trollhättan,
Uppsala, Västerås, Älvsjö,
Örebro, Östersund och Østfold.

E-post

info@combitech.se

Hemsida

www.combitech.se

PRODUKTION

Erichs Communications AB, Linköping
Text där annat ej anges: Kent Olofsson

Grafisk design

Capo Marknadskommunikation AB

Tryck

Larsson Offsettryck AB



OnTime ska ge insikt i tid

OnTime är en branschtidning som tar upp olika aspekter och nyheter inom området utveckling av realtidssystem. OnTime ska ge möjlighet att ställa olika perspektiv mot varandra, och samtidigt visa helheten i teknik- och samhällsutveckling.

BILDTEMA. Katedralen och marknaden (Cathedral – Bazaar) är en liknelse inom Open Source-världen där katedralen representerar den traditionella slutna hemlighetsfulla utvecklingen och marknaden representerar Open Source.

Temaintro: Hur skapas innovationer?	4
Open Innovation – en fjäder i hatten för både företag och utvecklare	6
Utvecklar appar av ren lust	7
Rätt rättigheter ger lyckade Open Innovation-projekt	8
Ericsson Labs öppnar tekniken för mindre utvecklare	10
Kreativitet och effektivitet – ingen omöjlig kombination enligt forskarna	12
Från kreativitet till realiserad innovation på Google	14
Nystartat företag gav utvecklarna full frihet under ansvar	16
Misslyckat att försöka göra ingenjörer till kreatörer	18

COMBITECH

Combitech är ett obundet konsultföretag som med hög kompetens och kontinuitet skapar stor kundnytta genom att tillhandahålla värdefulla och innovativa lösningar som kombinerar teknik, miljö och säkerhet.

Kunderna finns inom branscherna försvar, flyg, telekom och säkerhet samt myndigheter med ansvar för skydd av flöden i samhället.

Närheten till våra kunder är viktig. Därför finns Combitech på ett 20-tal orter i Sverige och Europa. Vi är runt 800 medarbetare och ingår i Saab-koncernen – ett av världens ledande högteknologiska företag med huvudsaklig verksamhet inom försvar, flyg och rymd.

Open Innovation – trend eller paradigmskifte?

Vi överöses ständigt av nya begrepp, och vår tid att ägna till att sälla och ta in nyheter blir alltmer begränsad i takt med ett ökande informationsflöde. Vilka nya är värda att sätta sig in i, vilka är dagsländor eller bara smart marknadsföring av gammal skäpmat?

NÄR OPEN SOURCE var nytt och Linus Torvalds ung, så fanns det de som snabbt anammade idéerna, internet öppnade upp en möjlighet för var och varannan tonåring med IT-intresse att pröva sina vingar, många med förhoppningen att snabbt bli dollarmiljonärer. Andra (läs etablissemangen) var skeptiska. Visst var Microsofts dominans ett problem och visst ville alla med utvecklingsansvar få ner kostnaden för programvarulicenser. Att kunna få något gratis var för bra för att vara sant, och alla vet innerst inne - precis som i debatten med fildelning och upphovsrätt - att någon i slutänden måste betala för ett arbete som utförts eller kommer att behöva utföras i vidareutveckling och underhåll. Man ville heller inte riskera få in skadlig kod, eller kod som man inte hade kunskap nog om för att kunna rätta till om den skulle bete sig felaktigt. I synnerhet i världen kring säkerhetskritiska tillämpningar var och är motståndet stort mot kod som man inte vet vad den innehåller. Helt naturligt. Man har inte kontroll helt enkelt. Och man vill varken ha insyn eller tvingas lämna ut den egna kunskapen till andra. Man är till och med beredd att betala för den tryggheten - säkerhet kommer alltid att vara ett område som, på gott och ont, "får kosta".

Nu har vi på mindre än tio år kommit in i en annan era. Linux är etablerat, och har visat sig vara både tillförlitligt och kunna erbjuda bra prestanda. Kunskapen att kunna felsöka och vidareutveckla är spridd och tillgänglig för vilken utvecklingsorganisation som helst. Det finns etablerade leverantörer, som man kan betala och i gengäld förvänta sig ta ett ansvar för produkten. Och Open Source har lyckats rubba Windowsdominansen. Det har nu också letat sig in i världen av inbyggda system och i FPGA:er - till och med i vissa säkerhetskritiska tillämpningar. Förklaringen ligger i standardiserade och väl verifierade komponenter. Också den syn på kunskap som gör att man ryggmärgsmässigt vill skydda sina idéer är snabbt på väg att förändras. Värdet i att få tillgång till omvärldens kunskaper är ofta större än värdet i att skydda sin egen kunskap. Liksom insikten om att idéer kan komma snabbara när man låter olika erfarenheter möta varandra i en öppen dialog.

Vad är då Open Innovation? Det är ett av de hetaste begreppen just nu inom innovationsvärlden och ett fenomen som tar Open Source vidare, som vidgar cirkelarna till att handla om IPR och innovationer i allmänhet. Det handlar inte längre enbart om programvara utan om all slags kunskap och all slags produktutveckling. Syftet är att accelerera innovations- och utvecklingstakten och samtidigt sänka kostnaderna. Tänk dig ett nätverk av organisationer där du kan styra till vilka du är beredd att dela med dig av dina idéer, och där du genom avtalskonstruktioner kan lita på att idéerna inte hamnar i fel händer. I samma nätverk kan du botanisera bland andra idéer som du fritt kan använda. Eller tänk dig att du har ett problem du behöver lösa, vars lösning du inte behöver skydda, och där du genom att formulera problemet och släppa det för allmän beskådan kan få det löst på kort tid och med flera lösningsalternativ. Detta är Open Innovation. Idag finns redan specialiserade företag som bildar gränssnittet ut mot den öppna miljön, idémäklare, så att du själv inte behöver skapa nätverken eller bevaka resultat och där du slipper risk för läckage till konkurrenter. Utmaningarna ligger i att veta vilka idéer du vill skydda och inte. För de mest centrala idéerna i din verksamhet måste förstås skyddas.

- Tänk efter, var drar du din gräns, och går den att rucka på.

Det här numret av OnTime försöker belysa fenomenet Open Innovation, men tittar samtidigt djupare in i frågan kring hur man kan skapa kreativa miljöer och förutsättningar för ett gott innovationsklimat. Open Innovation - ett paradigmskifte eller en trend? Läs och avgör själv!



Niclas Fock

Divisionsschef, Combitech

Hur skapas innovationer?

”Open Innovation”, smaka på begreppet. Det andas verkligen öppenhet, kreativitet, frihet, nytänkande och nytta. Innovationer är något som vi alla ser som något mycket positivt och hoppingsivande för framtiden. Det är lite av kärnan i att vara människa: förmågan att ta sig framåt mot bättre förhållanden och förutsättningar. Vi pratar ofta om innovationsklimat. I detta nummer av OnTime belyser vi olika aspekter av de förutsättningar som verkar skapa många goda innovationer.

VAD MENAR VI då med innovation?

Ordet är besläktat med latinets ”inno-vare” som kan översättas med ”förnyelse”. Vi har nog alla en känsla av vad begreppet innebär och ett försök till definition skulle kunna vara:

”En lösning på ett problem, en uppfinning, som innebär en landvinning i teknik och/eller kunskap och som har kunnat utvecklas till att bringa nytta till sina intressenter och användare.”

Det som känns mest aktuellt nu är nog tveklöst just ”Open Innovation”. Begreppet myntades av Henry Chesbrough. Han är idag verksam som professor vid University of California, Berkely, där han bland annat driver Center for Open Innovation. Chesbrough började använda begreppet omkring 2003 då han också skrev sin första bok i ämnet; Open Innovation: The new imperative for creating and profiting from technology.

Låt idéerna flöda in och ut

Chesbrough menar att förutsättningarna har ändrats avsevärt de senaste 20-30 åren när det gäller spridning av idéer, kunskap, teknik etc. Några exempel kan vara det ökande antalet kunniga medarbetare som nu är mer rörliga i näringslivet.

En annan aspekt är naturligtvis internet och kommunikation i allmänhet, där kunskap och information kan

spridas brett och makalöst snabbt (på gott och ont). En tredje aspekt kan vara att det idag finns en större tillgång på privat riskkapital som kan satsas på lovande uppfinningar med marknads-potential. Dessa förutsättningar gör det idag svårare för företag att behålla idéer och kunskaper för sig själva. Chesbrough menar att företag därför bör anpassa sig till detta och låta idéer flöda både in och ut med varierande grad av kontroll. Oavsett strategi är möjligheterna till slutenhet idag sämre. Han liknar det vid att företag idag är mer ”porösa” och får svårare och svårare att hålla en tät mur kring sig.

Vad sägs om Closed Innovation?

Om det idag är hype kring Open Innovation så kan man fundera över motsatsen, Closed Innovation. I det begreppet, som knappast används, hamnar det vi traditionellt tänker oss som innovationer inom industrisamhället. Sedan industrins barndom har viktiga steg tagits i samband med mer eller mindre banbrytande uppfinningar som gett nya förutsättningar för samhällets utveckling. I Sverige har vi ju en industrihistoria kantad av viktiga uppfinningar.

Många stora innovationer bottnar i patentsökta uppfinningar. Detta har varit den gängse formen att bedriva



Gert Johansson är konsultenhetschef på Combitech i Linköping. Han arbetar även som förändringsledare och advisor i Combitech Designhus. Gert har också ett ansvar för innovationsverksamhet på divisionen Systems Engineering på Combitech.

teknisk utveckling. Den världsomspännande patentorganisation som finns har naturligtvis en orsak. Orsaken bottnar i de stora värden som en bra uppfinning representerar om den kan ägas av någon. Har man rättigheter till ett sådant värde kan man också investera i det för att få avkastning, något som berörs i artikeln om Saabs patentverksamhet. Patent-möjligheten har nog spelat allra störst roll inom forskningsintensiva branscher

som till exempel medicin. De omfattande utprovningarna med långa ledtider av en ny medicin skulle i princip vara omöjliga för ett företag om man inte kunde vara garanterad en god avkastning när den väl fick börja säljas. I en av artiklarna i detta nummer får vi en inblick i hur stora företag ser på immateriella rättigheter och utveckling i kontakt med Open Innovation i varierande grad.

Den nya tiden

Med de nya förutsättningar som råder idag och i framtiden känns det uppenbart att nya sätt att bedriva utveckling kommer att utvecklas i rask takt. Föregångaren i den nya tiden är nog utan tvekan Open Source inom programvaruvärlden. Fenomenet i sig är inte nytt. Vi människor har ju i alla tider hjälpts åt (ideellt) för att skapa bättre förutsättningar för våra liv. Det som är nytt är snarast vidden av verksamheten och styrkan i resultatet som ligger i paritet med vad ledande företag inom branschen åstadkommer, vilket framgår i ledaren i detta nummer av OnTime. Om vi vidgar tanken till att omfatta andra domäner än ren mjukvara får vi en mycket spännande framtidsbild.

Vägval: katedral eller marknad?

Katedralen och marknaden är en liknelse inom Open Sourcevärlden där katedralen representerar den traditionella slutna, hemlighetsfulla utvecklingen och marknaden representerar Open Source. Om vi tittar på verkligheten finns knappast någon organisation som helt kan räknas till någon av extremerna. Båda världarna behövs och måste nyttjas för sina respektive syften. Alla företag har något utbyte med omvärlden men samtidigt är nog inget företag helt baserat på idéer och utveckling utifrån. Ett exempel som ligger nära analogin med katedralen är kärnkraftsindustrin med sin marknadssituation, säkerhetskritiska verksamheter, låg grad av universitetsforskning och beroende av myndighetsgodkännanden. Ett exempel som ligger närmare marknaden är Android-telefonerna som med sitt öppna plattformstänk och Android Market har skapat



förutsättningar för öppen vidareutveckling som man inte själv styr i detalj. Det intressanta är att fler kan tjäna pengar och samtidigt skapas möjligheter till fler innovationer.

Utan frö, ingen planta!

Vad är då viktigt att tänka på, oavsett vägval, för att arbeta framgångsrikt med att skapa innovationer? Om vi går tillbaka till vårt försök till definition av begreppet innovation anar vi att det är många komponenter som behövs för att lyckas. Det som utgör kärnan i innovationen är själva idén, ofta kopplad till en tanke om en konceptuell teknisk lösning, en uppfinning. Den bärkraftiga idén är starten till innovationen och det som vanligtvis är bristvaran. Mycket viktigt är sedan processerna efter själva idéskapandet d.v.s. att det finns uppfångningsnät, grogrund etc. för de idéer som kan bli innovationer. Ibland finns det många idéer men det gäller att fånga de riktigt potentiella av dessa. Sedan måste man kostnadseffektivt kunna gå igenom de följande stegen och få bärighet i den investering som behövs för att få produkten till lönsamhet. Det är alltså mycket viktigt att alla steg i kedjan är ef-

fektiva för att innovationen ska lyckas.

Att skapa ett kreativt klimat är grunden till att få fram många idéer oavsett hur stora cirklar man nyttjar inom Open Innovation. Att uppmantra förslag, skapa kreativa mötesplatser och att se till att kreativa människor från olika områden möts i nya konstellationer är exempel på detta. I det här numret kan du läsa om tre vägar för att skapa ett kreativt klimat, vilka representeras av forskarna på Linköpings universitet, Google och Johan Staël von Holstein. Ett kreativt klimat kopplat med näring till människors drivkrafter är vad som krävs för att kunna få en uthållighet i den kreativa verksamheten. "What's in it for me?" I princip gäller detta även för övriga steg i innovationens transformation till sin marknad. Det är snarast ramarna för kreativiteten som varierar inom de olika utvecklingsstegen, även inom de steg som handlar om att rensa bort idéer som inte är bärkraftiga.

Har du kanske några idéer i byråådan som det är dags att plocka fram? Jag hoppas att du efter att ha läst det här numret av OnTime känner dig inspirerad att ta till vara på dina och andras idéer och utveckla dem till innovationer. □

Open Innovation

– en fjäder i hatten för både företag och utvecklare

För utvecklare som fick sin utbildning för några decennier sedan kan Open Innovation fortfarande te sig som en nymodighet som man ser lite skeptiskt på, men nu finns det också hela generationer med utvecklare som utbildats till att se Open Innovation och öppen kod som ett självklart alternativ när de skapar sina lösningar.

EN AV DESSA ÄR Hong Lo som arbetar som konsult på Combitech och han menar att det har märkts en tydlig attitydförändring bland företagen de senaste åren när det gäller Open Innovation.

– Tidigare reagerade en del företag mycket negativt med stämningar och liknande för de som försökte förfinas deras system på egen hand, men nu verkar pendeln ha svängt över så att många företag ser Open Innovation som en chans att ta sin mjukvara till nästa nivå och få nya kunder, säger han.

En av anledningarna till det är att företagen börjar få svårt att uppfylla kundernas förväntningar. Vi kan till exempel titta på smarta mobiler. När Apple började sälja externutvecklade appar var det många som fick upp ögonen för att deras mobiler kunde göra så mycket mer än andras telefoner.

Apple har inte resurser till appar om Luleås lokaltrafik

Framför allt var det de små nischbehoven som plötsligt kunde tillfredsställas. Apple har inte resurser att knäpa ihop appar om lokaltrafiken i Luleå, men med Open Innovation fick de hjälp av tiotusentals utvecklare runt om i världen.

Open Innovation ger enorma möjligheter för en utvecklare att skapa lösningar som bygger på en välkänd plattform. Små grupper av utvecklare eller rent av användarna själva kan nu konkurrera med stora, komplexa och dyra lösningar från de stora leverantö-



Varje nytt gränssnitt ökar komplexiteten och gör det svårare att underhålla produkten, säger Hong Lo.

erna, men det ställer också en del krav på utvecklaren.

– Ett problem kan vara att man försöker göra för mycket. Ju fler gränssnitt lösningen fungerar för desto fler användare kan man nå, men varje gränssnitt ökar komplexiteten och gör det svårare att underhålla produkten och att integrera den med andra system, säger Hong Lo.

Bristande dokumentation ett problem

Bristande dokumentation är ett annat problem som kan dyka upp. De som jobbar med Open Innovation gör det ofta för att de älskar att skriva kod och

bygga nya spännande lösningar och när det är klara vill de hellre börja med nästa projekt istället för att skapa en ordentlig dokumentation av det de gjort. För lösningar som riktar sig mot privatpersoner kan det möjligen fungera, men företag kräver bra dokumentation om de ska intressera sig för lösningen.

På samma sätt kanske en extern utvecklare inte har så bra kontroll på vad som krävs av säkerhet, kravuppföljning med mera och här kan företag som arbetar aktivt med Open Innovation ge utvecklarna stöd.

– Företag som vill kunna utnyttja fördelarna med Open Innovation fullt ut kan till exempel avdela personal som hjälper de externa utvecklarna att kvalitetssäkra sina lösningar. Lösningen kan få en sorts kvalitetsstämpel från leverantören och alla kunder vet då att det här systemet fungerar som det är tänkt trots att det inte byggts av leverantören själv, säger Hong Lo.

Smart karriärdrag

För en utvecklare kan det också vara ett smart karriärdrag att bli förknippad med Open Innovation och öppen kod.

– Det är helt klart en merit att ha arbetat med Open Innovation. Det visar att man behärskar ett tankesätt som allt fler företag efterfrågar, och som konsult visar det också kunderna att man är van vid att leta efter lösningar som kan spara pengar åt dem och det är alltid populärt, säger Hong Lo. □

Utvecklar appar av ren lust

Ett av de områden där Open Innovation och Crowd Sourcing verkligen slagit igenom är när det gäller utvecklingen av småprogram, appar, för Iphone och Android-telefoner. De flesta storföretag med självaktning har egna appar i Apples och Googles app-butiker och det finns även mindre företag och fristående utvecklare som livnär sig på att sälja appar.

MEN MED TANKE på att det finns flera hundratusen appar för Iphone och Android kan man utgå från att de allra flesta som skriver appar inte gör det för att tjäna pengar i första hand. En av dessa apputvecklare är Tord Karlsson. Han har släppt en volymhanteringsapp för Android och den skrev han för att en kompis hade upptäckt ett problem.

– I Android är det väldigt enkelt att av misstag ändra volymen när man stänger av larmet, men svårt att ändra tillbaka eftersom den inbyggda volymkontrollen döljer sig djupt inne i menysystemet. Så jag gjorde en app där du snabbt kan ändra volymen utan att behöva leta i menyerna, säger Tord Karlsson.

Vill inte förstöra för andra

När appen var färdig lade han ut den på Android Market. Det fanns då ingen app som gjorde samma sak och att den behövdes visades av att den nu har laddats ner närmare 200 000 gånger och har 60 000 aktiva användare. Inte så illa för ett rent hobbyprojekt!

Eftersom det inte går att sälja appar på Android Market som svensk så fick det bli en gratisapp. Tord Karlsson har också jobbat på lite andra appar, men beslutat sig för att inte lägga ut dem på Android Market så länge det inte går att ta betalt för dem. Det handlar då inte i första hand om att han vill ha betalt för besväret utan mer att han inte vill snedvrída konkurrensen.

– Det finns redan liknande appar som



Om man utvecklar appar som ett jobb förts lite av nöjet, tycker Tord.

kostar pengar och då tycker jag det vore lite elakt att slänga ut en gratisapp som gör samma sak och förstöra för dem som vill ha lite betalt för sitt jobb, säger han.

Roligare att lägga ner energi när appen fyller ett behov

Sedan finns det en annan anledning att Tord gärna skulle vilja ta betalt för sina appar.

– Med en gratisapp så vet man aldrig riktigt om folk verkligen anser sig behöva appen eller om de bara laddar den och sedan struntar i den. Om de betalar en tia så rör det sig i och för sig inte om så mycket pengar, men det visar ändå att appen verkligen fyller ett behov och då är

det roligare att lägga ner lite mer energi på lösningen, säger Tord Karlsson.

Det handlar alltså inte i första hand om att kunna livnära sig på att skriva appar och för Tord Karlssons del är det inte ens intressant. Han jobbar deltid som säkerhetsanalytiker och lägger resten av sin tid på att jobba med tjänsten SMS-grupp som erbjuder gruppkommunikation via SMS.

Han kommer eventuellt att skriva appar för SMS-grupp å yrkets vägnar, men i det stora hela så vill han behålla utvecklandet av appar som en hobby.

– Om man gör det som ett jobb så försvinner också lite av nöjet med det hela tycker jag. Jag vill behålla det här som något jag gör för skoj skull och för att få utlopp för en utvecklarlusta jag inte får utlopp för på andra sätt, säger han. □

Rätt rättigheter ger lyckade Open Innovation-projekt

Open Innovation vinner allt fler anhängare, men det ställer också en del krav på organisationen för att det ska fungera riktigt bra. En av de stora utmaningarna med Open Innovation är att ha koll på vem som har rätt till vad när flera olika parter ska samarbeta.

MARGARETA YDRESKOG är patentchef på Saab-koncernen och eftersom hennes jobb handlar mycket om hur Saab arbetar med innovation är Open Innovation något som hon är väl insatt i, och det finns helt klart skillnader mot mer traditionellt innovationsarbete.

– Om all innovation sker internt inom företaget är det sällan några problem för då är det reglerat redan vid anställningen vilka rättigheter företaget har till de anställdas innovationer. Men vid Open Innovation måste den regleringen göras varje gång man startar ett Open Innovation-projekt, och missar man det kan det leda till stora problem, säger Margareta.



Att kasta sig in och börja lösa de stora tekniska frågorna, utan att ha fullständigt klart vem som har rätt till vad, kan leda till stora och onödiga konflikter, enligt Margareta Ydreskog.

Om man inte tar med rättighetsproblematiken i beräkningen redan från början kan det leda till väldigt besvärliga problem längre fram. De som nyss var goda samarbetsparter kan då plötsligt ha vilt skilda idéer om vem som ska ha rätt till resultatet och vilka ersättningar det ska röra sig om.

Två olika vägar att gå

Exakt hur man ska hantera den här frågan beror på hur man arbetar med Open Innovation, och i stora drag finns det två sätt. Det ena är att samarbeta med enstaka kunder eller leverantörer och det andra är att utnyttja s.k. Crowd Sourcing och då bjuda in mängder med olika människor att bidra till ett gemensamt mål.

Att samarbeta med en kund eller en leverantör är inget nytt och här finns det stor erfarenhet på många företag över hur det ska hanteras.

– Man kan säga att vi på Saab alltid använt Open Innovation när vi utvecklat produkter i nära samarbete med våra kunder, fast vi kallade det kanske inte just för Open Innovation. Det nya är väl att den här metoden nu sprids till allt fler organisationer, men grunden här är fortfarande att hantera frågan om rättigheter via avtalsskrivningar, säger Margareta Ydreskog.

Finns inga standardavtal

Ett problem är att det sällan finns någon

entydig definition på vad som ska rymmas inom begreppet Open Innovation. Det finns inget standardavtal man kan luta sig emot utan istället måste avtalen anpassas efter behoven i varje projekt.

Innan man börjar skriva avtal så gäller det dock att se om det överhuvudtaget finns några förutsättningar för att jobba med Open Innovation.

– Det bästa är att de som ska jobba i projektet först sätter sig ner och ser om de är överens om vilka målsättningar de har med arbetet och om det finns några konkurrerande behov mellan dem som kan komplicera arbetet. Kan de inte komma överens så är det inte troligt att ett avtal skulle kunna lösa problemen, säger Margareta Ydreskog.

Avtal som täcker parternas rättigheter

Om deltagarna i projektet är överens om de stora dragen kan sedan projektledare och jurister utarbeta ett avtal som täcker vilka rättigheter de olika parterna ska ha när det gäller den slutliga produkten.

Här gäller det också att alla är tydliga med vad de kan bidra med i projektet, i första hand då vilken kunskap de kan bidra med och varför den kunskapen är viktig för att projektet ska lyckas. Det behöver inte vara så väldigt detaljerat, men det måste framgå vilka kunskaper som bedöms som relevanta. Annars kan det bli bråk i efterhand om någon påstår att den kompetens som en av parterna

bidrog med inte var särskilt värdefull och att de därför ska få mindre ersättning eller tvingas ge upp vissa rättigheter till slutresultatet.

En av de största fallgroparna

Att påbörja projektet innan avtalet är skrivet och hoppas på det bästa är därför en av de största fallgroparna man kan falla i när det gäller Open Innovation menar Margareta Ydreskog.

– Att kasta sig in och börja lösa de tekniska frågorna utan att ha det fullständigt klart vem som har rätt till vad kan leda till stora och helt onödiga konflikter i slutänden. Det kan då mycket väl visa sig att parterna har väldigt olika syn på hur värdet av det man åstadkommit ska fördelas, säger hon.

Det gäller i än större grad för dem som jobbar med Crowd Sourcing där det inte längre handlar om att hantera kraven från ett par - tre stora parter utan istället handlar om att jobba med hundratals eller tusentals enskilda utvecklare och innovatörer.

I Crowd Sourcing kanske ett företag lägger ut källkoden till en produkt och ber alla användare som har intresse och kunskap att hjälpa till att förfinas koden. Det här fungerar särskilt bra inom områden där en produkt har många användare som kan bidra till att göra den bättre. De kan produkten riktigt bra och vet precis vilka förbättringar de själva skulle vilja se. Ett företag kan på så sätt få tusentals utvecklare som arbetar i princip gratis med att vidareutveckla företagets produkter.

Riktlinjer för Crowd Sourcing

Populära produkter kan få tiotusentals bidragsgivare och det säger sig självt att det inte går att skriva individuella kontrakt med var och en av dem. Här krävs det andra metoder.

– Företaget som bjuder in till Crowd Sourcing måste sätta riktlinjerna så att bidragsgivarna vet vad som gäller när de skickar in ett bidrag. Det kan till exempel skötas genom skrivningar där man genom att skicka in ett bidrag gör en aktiv handling som i sig blir en avtalsskriv-



ning. Avtalet ska då beskriva vad som händer med rättigheterna, till exempel att man överlämnar alla rättigheter till företaget, säger Margareta Ydreskog.

Upphovsrätt är en av de saker man måste tänka på. Den som skriver programkod har också upphovsrätten till den. Det måste regleras i avtalet för annars blir det väldigt svårt att bygga vidare på en lösning om en person har rätten till en del av koden och därmed kan kräva mer ersättning varje gång den ska ändras.

Inte önskvärt att ersätta alla

Att ersätta alla som bidrar är knappast realistiskt eller ens önskvärt, men för företag som ändå vill belöna riktigt bra idéer går det också att lösa inom ramen för Open Innovation.

– Det går till exempel att ha belöningar. Företaget kan skriva att vi har rätt att ta tillvara alla idéer som kommer in och överta rättigheterna till dem, men de

idéer som vi använder oss av kommer vi att belöna med en viss summa. Den som skickat in bidraget får då en engångssumma som ersättning, men det utgår ingen royalty på den färdiga produkten, säger Margareta Ydreskog.

Så det finns en del att tänka på när det gäller hur man hanterar rättigheter, men fördelarna med Open Innovation är så stora att Margareta Ydreskog är helt övertygad om att fenomenet kommer att fortsätta växa.

– Open Innovation drivs av företag som arbetar mycket med utveckling och som ser att det blir allt svårare att få önskad avkastning på de investeringar man gör i teknikutveckling. Det är dyrt och kan vara svårt att hitta rätt kompetens. Om man kan få in hjälp utifrån av kunder, leverantörer och användare så är det ett sätt att få ett bättre resultat till en lägre kostnad och det är förstås väldigt attraktivt, säger hon. □

Ericsson Labs öppnar tekniken för mindre utvecklare

Stora organisationer kan ibland lida av "not-invented-here-syndromet" där alla idéer som kommer utifrån betraktas med misstänksamhet. Det tankesättet är något man måste undvika om man vill få en innovativ utvecklingsmiljö menar Martin Körling, avdelningschef på Ericsson Research.

– Det är oerhört viktigt att ha en öppen kultur där ingenjörerna hela tiden har kontakt med marknaden de ska serva. Risken finns annars att vi tar fram produkter som är väldigt bra rent tekniskt, men som löser ett problem som kunderna faktiskt inte har, säger han.

SÅ ATT ARBETA NÄRA kunderna och att jobba iterativt är ett krav för att miljön inte bara ska vara kreativ utan även innovativ, det vill säga att idéerna löser ett problem som finns och att de skapar ett affärsvärde både för Ericsson och



Gränsen mellan kreatör, marknadskommunikatör och ingenjör suddas ut alltmer, enligt Martin Körling, avdelningschef på Ericsson Research.

för kunderna. Utvecklarna måste vara beredda på att hela tiden förändra och anpassa produkten under utvecklingstiden baserat på kundernas åsikter.

Det här kan åstadkommas genom att samarbeta med vissa speciella kunder,

men på Ericsson Research jobbar man också bredare. Via Open Innovation-portalen Ericsson Labs öppnar Ericsson Research upp sin teknik för hobbyutvecklare och små innovativa mjukvaruföretag som annars skulle ha det svårt att hitta en ingång till Ericsson.

– Här kan vi presentera vår teknik och lägga ut APIer så att intresserade utvecklare kan hjälpa oss hitta nya intressanta lösningar för våra produkter. Det fungerar väldigt bra och vi har nu en stor grupp utvecklare som hjälper oss skapa nya innovationer, säger Martin Körling.

Närvaro i innovationskluster

För Ericsson är det också viktigt att vara närvarande i vad man kan kalla innovationskluster där Silicon Valley är det mest kända exemplet.

– Dels är det lätt att hitta bra partners i sådana miljöer eftersom innovativa företag dras dit, dels visar vi med vår närvaro att Ericsson är ett innovativt företag som det är intressant att samarbeta med, säger Martin Körling.

Genom att släppa in andra i utvecklingsprocessen ökar innovationsförmå-

gan, men det kan finnas en risk att företagets identitet går förlorad om man inte gör något som är helt eget. Här gäller det att fundera på vad som ska göras helt internt och vad man kan ta hjälp med.

– Man måste bestämma vad man är bäst på, vad som gör produkten unik, och det ska man utveckla själv. Till allt annat kan man ta hjälp av partners för att få fram nya intressanta idéer som ger produkten ett mervärde, säger Martin Körling.

Provar sociala medier som kanal

Ericsson Research använder också sociala medier som Twitter för att nå ut till externa utvecklare. Nu har väl inte alla företag lyckats med sina Twitter-satsningar och Martin Körling menar att det är viktigt att inte behandla Twitter som bara ännu en marknadsföringskanal.

– Det går inte att bara publicera sina egna budskap hela tiden för då uppfattas det som tråkig marknadsföring. Ska man ha någon verklig nytta av sociala medier som Twitter i Open Innovation-sammanhang så måste man bli en i gänget. Man måste ge sig in i debatten och kom-



3 råd för att skapa en innovativ miljö

1. Du måste tillåta att organisationen är öppen gentemot användarna och marknaden. Genom att släppa in andra går det att få helt nya synvinklar på problemen. Kundmöten, webbportaler, sociala medier är exempel på metoder som kan användas för att få in innovativa idéer utifrån.
2. Jobba iterativt, så man kan förändra idéerna efter hand som man får en bättre förståelse för kundens problem. Ett stort misstag är att låsa sig för en teknisk lösning i ett tidigt skede och sedan isolera sig från kunderna under resten av utvecklingstiden. Man får inte mäta projekten efter hur bra den tekniska lösningen blev utan efter hur väl den löser det ursprungliga problemet för de som ska använda lösningen i slutänden.
3. Fokusera på det ni gör bäst. Det går inte att vara bäst på allt utan det gäller att bestämma sig för vad man är bäst på internt och sedan satsa sina resurser på det. Allt annat är sådant som man kan ta hjälp av olika partners för att utveckla. På så sätt behåller man kontrollen över den egna produktens "själ" samtidigt som man kan få en mycket bredare produkt än om man skulle göra precis allt internt.

mentera det andra säger och inte dela upp deltagarna i mottagare och avsändare, säger han.

Det är också viktigt att ta Twitter på allvar om det ska vara någon idé att använda det.

– Att hantera en Twitter-kanal är ett väldigt långsiktigt och kontinuerligt arbete där det behövs entusiaster som varje dag jobbar med att publicera relevanta saker. Det är inte pressreleaser man sysslar med där man bara skickar ut ett meddelande när något stort har hänt, utan i Twitter måste det hela tiden hända

något för att folk inte ska tappa intresset, säger Martin Körling.

Ingenjörnsrollen långt ifrån den klassiska

Sammantaget verkar det här tyda på att ingenjörnsrollen hamnar långt bort ifrån den klassiska bilden av en ingenjör som någon som sitter på sin kammare och räknar och skruvar. Martin Körling menar också att framtidens ingenjör inte bara kommer att arbeta som ren ingenjör.

– Jag tycker att gränsen mellan kreatör, marknadskommunikatör och ingen-

jör suddas ut allt mer. Det går till exempel inte att låta en ren marknadsförare sköta vår Twitter-kanal utan det måste vara någon som kan ta en teknisk diskussion, men utan att det blir obegripligt, säger han.

Så Open Innovation kan i förlängningen leda till att ingenjörnsrollen blir mer komplex, men också roligare. Något som kanske kan locka fler till ingenjörsutbildningarna och öka innovationskraften än mer. □

Kreativitet och effektivitet – ingen omöjlig kombination enligt forskarna

Att kombinera kreativitet och effektivitet i produktutvecklingen är lika svårt som det är viktigt. Utan kreativitet kommer konkurrenterna snart att rycka ifrån, men om man jagar alla idéer som verkar intressanta kommer man aldrig i mål med ett projekt.

DET GÄLLER ATT försöka hitta en gyllene medelväg och det är precis vad forskarna Eva Lovén, Nicolette Lakemond och Jonas Detterfelt vid Linköpings universitet har arbetat med. De driver som en del i Vinnovas projekt Ledarskap, kreativitet och arbetsorganisation, LEKA, ett projekt där de försöker reda ut vad som krävs för att få en kreativ miljö utan att ge avkall på effektiviteten.

Tillsammans med fyra industriföretag

Forskarna jobbade tillsammans med fyra företag inom den tillverkande industrin och studerade hur de arbetade med kreativitet och om det fanns några sätt att förbättra det arbetet. En sak som framgick tydligt var att kreativitet kräver mer än bara att välja en lämplig metod.

– Det går inte att bara ha brainstorming en dag och sedan tro att vi har tagit hand om kreativiteten för i år. Det handlar om hur man skapar ett gruppklimat som gör att medarbetarna vågar vara kreativa, hur cheferna hanterar nya idéer, vad högsta ledningen säger om kreativitet med mera, säger Eva Lovén.

Modell för kreativt arbete i tre steg

Tillsammans med ett av företagen,

trucktillverkaren BT Products, tog forskarna fram en arbetsmodell för att skapa förutsättningar för ett kreativt arbete. Den var uppdelad i tre steg där det första var själva problemformuleringen. Här förklarades problemet som skulle lösas, hur konkurrenterna tänkt, vilken teknik som skulle kunna användas, vad marknaden vill ha med mera.

Det fick deltagarna sedan smälta var för sig i en vecka innan det var dags för nästa steg som var en grupputvecklings-session. Tanken med den var att skapa ett öppet klimat där alla vågar komma med sina idéer. Det handlar bland annat om hur gruppen ska ta beslut, hur man hanterar konflikter, hur man kan ge och ta negativ kritik, vad som gäller med patent och belöningar om någon kommer på en bra idé.

Oroliga att det skulle kännas flummigt

Det här kan nog kännas lite flummigt för en del och om deltagarna redan känner varandra kan det kanske ses om onödigt. I praktiken visade det sig dock att många i efterhand uppskattade grupputvecklingen. Det var flera som sa att de kände sig lite otrygga i gruppen i början, men efter sessionen kände de att de vågade lägga fram sina idéer.

– Idén är konstruktörens baby och man vill inte släppa fram den innan man vet att den fungerar. Finns det inte en öppenhetlig miljö där man kan diskutera idéer som kanske inte är helt genomarbetade så hamnar den i skrivbordslådan. Så att ta några timmar för att köra en gruppssession kommer att betala sig många gånger om, säger Jonas Detterfelt.

En vecka efter gruppssessionen var det så dags för själva idégenereringen. Här kan man till exempel använda sig av brainstorming och låta alla komma med de idéer som dyker upp. I fallet med BT Products så genererade det 57 nya idéer. Idéerna gick sedan igenom vad gällde komplexitet, tidsåtgång och marknadsvärde. Först var det gruppen som bedömde dem och sedan gick de bästa idéerna vidare till ledningsgruppen. Till slut var det nio idéer som bedömdes vara så intressanta att de ska behandlas vidare.

Viktigt att ge feedback på idéerna

Just behandlingen av idéer är ett litet kapitel för sig. Att skapa rutiner för att hantera idéer som kommer fram under en organiserad brainstorming är en sak, men att hantera de idéer som dyker upp under ett utvecklingsprojekts gång är en

annan sak. Ofta kommer det idéer som i och för sig är bra, men som inte riktigt passar in i projektet eller som bara skulle ta för lång tid att få in i ett pågående projekt om inte effektiviteten ska bli lidande.

– Här gäller det att det finns en förslagsverksamhet eller ett patentsystem som kan fånga upp medarbetarnas alla idéer. För att det ska fungera så krävs det bland annat att det är enkelt att lämna förslag, inga komplexa blanketter som måste fyllas i, samt att den som lämnat förslaget får feedback och möjlighet att förklara idén lite närmare för någon som hanterar förslagen, säger Nicolette Lakemond.

En annan lösning är att skapa en speciell grupp som kan jobba lite mer fritt med förutveckling och som inte behöver följa de hårt bundna tidsramarna i vanliga produktutvecklingsprojekt. Det ger utrymme för kreativa lösningar samtidigt som produktutvecklingsprojekten inte blir försenade av en ny lösning som plötsligt måste testas inom projektets ramar.

En sådan grupp kan vara till stor hjälp, men det får inte bli så att den förväntas stå för all kreativitet inom företaget.

– Det är inte alltid så lätt att göra en sådan här separation för bra idéer kan dyka upp i produktutvecklingsprojektet också. Så det behövs ändå ett system som gör att de idéerna kan fångas upp och tas om hand och kanske sedan återförs till en grupp som gör ett speciellt förutvecklingsprojekt, säger Nicolette Lakemond.

Ledningen kan döda eller öka kreativiteten

För att få en kreativ miljö krävs det också att ledningen betonar hur viktigt det är med kreativitet i organisationen.

– Det som ledningen kommunicerar ut i några få ord får ett väldigt stort genomslag på utvecklingsavdelningen. Säger de att vi ska fokusera helt på exempelvis kvalitet och kostnadskon-

troll så lägger det sig som en våt filt över utvecklingsavdelningen och dödar kreativiteten, säger Jonas Detterfelt.

Konstruktörerna är otåliga

Forskningsprojektet är inte klart än, men de kommentarer som kommit in från konstruktörerna har varit positiva, om än lite otåliga.



Eva Lovén, Nicolette Lakemond och Jonas Detterfelt vid Linköpings universitet forskar kring vad som krävs av kreativa miljöer, för att fungera utan att avkall görs på effektiviteten.

– Vi har varit på företag i flera omgångar och när vi kommer tillbaka har konstruktörerna varit väldigt nöjda med att vi har varit där och pratat om innovationer för det har satt fokus på att det är viktigt att de arbetar kreativt. Sedan skulle de gärna ha en övergripande modell att arbeta efter redan nu, men vårt kreativa arbete kräver också tid så de får vänta ett tag till på den, säger Eva Lovén. □

Från kreativitet till realiserad innovation på Google

När Employer Branding-företaget Universum i år frågade 21 000 ingenjörstudenter på Europas toppuniversitet vilket företag de såg som den mest attraktiva arbetsgivaren så hamnade Google högst upp på listan för andra året i rad. En av de viktigaste anledningarna till att Europas bästa studenter helst vill jobba för Google är att företaget anses kunna erbjuda en mer dynamisk och kreativ arbetsmiljö än något annat företag i världen.

HUR HAR DÅ GOOGLE lyckats ta sig till den här positionen? Andreas Svenungsson, PR- och kommunikationschef på Google i Sverige menar att en av nycklarna till framgången ligger i att vara



Andreas Svenungsson i ett kreativt rum på Googles kontor i Stockholm.

så transparent som möjligt internt.

– Vi jobbar i molnet och alla har egentligen tillgång till alla andras dokument och presentationer. På så sätt kan alla dela med sig av sina idéer och se vad andra gör och tänker. Ser vi till exempel något som fungerar på en marknad kan vi direkt testa det på andra marknader också, säger han.

Uppmuntrar med "peer-bonusar"

För att det ska här ska fungera så krävs det att alla verkligen är villiga att samarbeta och ett sätt som Google försöker uppmuntra det på är genom så kallade peer-bonusar.

– Om jag får hjälp av någon annan på Google som inte ingår i mitt team så kan jag nominera den för en peer-bonus. Det handlar då om en belöning på allt från några hundralappar till några tusenlappar, men kanske ännu viktigare är att man känner uppskattning för att ha hjälpt till, säger Andreas Svenungsson.

Sedan är det förstås mycket viktigt

att ge medarbetarna frihet att utveckla egna idéer samt att kunna ta hand om dessa idéer. Här har Google gått ett steg längre än de flesta företag genom att införa sin 20-procentsregel. Den säger att de anställda får lägga 20 procent av sin arbetstid på egna projekt som inte behöver ha något med deras normala arbete att göra.

För att starta ett 20-procentsprojekt behöver medarbetaren bara komma överens med sin närmaste chef om vad projektet ska handla om och vad målet är. Efter ett tag är det dags att presentera det för en grupp medarbetare och om de tycker att idén är värd att utveckla så kan de godkänna en budget för att göra en pilotstudie och går den bra går det att ta steget till att skapa en riktig produkt eller tjänst.

– Det här ger oss ett tydligt innovationssystem och en struktur som gör att det går snabbt att få de resurser som behövs för att gå från en bra idé till en färdig produkt. Dessutom finns det inga



tveksamheter över hur man ska göra för att utveckla en idé man har utan den processen känner alla till, säger Andreas Svenungsson.

Från kreativitet till innovation

Kreativitet är bra, men för att det ska leda till riktiga innovationer så krävs det också att arbetet styrs i rätt riktning. På Google sköter man det på individuell nivå.

– Varje medarbetare har egna kvartals- och årsmål som han eller hon bestämmer tillsammans med sin chef. Sedan har man ett personligt möte med

sin chef åtminstone varannan vecka där man stämmer av vad som hänt sedan sist och om man behöver korrigera de mer långsiktiga målen på något sätt. Idén är att skapa rimliga mål och hela tiden följa upp dem så att man snabbt kan upptäcka och åtgärda problem, säger Andreas Svenungsson.

Slutligen vill Andreas Svenungsson peka på det inte nödvändigtvis är fel att misslyckas. Så länge man lär sig något så kan även ett misslyckande ha sitt värde.

– Vi hade till exempel Google Wave som var en stor produkt för oss, men som vi slutade utveckla för att den visade sig vara lite för komplicerad. Det skulle man kunna se som ett misslyckande, men vi lärde oss mycket under utvecklingen av Google Wave som vi nu kan ha nytta av i många andra projekt. Så bara man inte förtränger allt som hade med ett misslyckande att göra utan analyserar vad som fungerade och vad som inte fungerade så ska man inte vara rädd för att misslyckas då och då, säger han. □



Nystartat företag gav utvecklarna full frihet under ansvar

Att få utvecklarna att vara innovativa och samtidigt hålla sig inom tidsramarna är en utmaning för de flesta företag som sysslar med utveckling. Det finns en del olika metoder för att uppnå detta och en av de intressantaste är den som CIMknows använt sig av.

CIMKNOWS UTVECKLAR mjukvara för att hjälpa privatpersoner analysera aktier och när systemet skulle utvecklas valde vd:n Leif G Bohman att låta utvecklarna arbeta helt fritt och själva bestämma när de ville jobba. Vi frågade Leif G Bohman varför han ville pröva den här metoden och hur det gick.



Leif G Bohman anställde ett gäng utvecklare – och gav dem fria tyglar bara de uppfyllde tydliga, uppsatta mål.

Varför ville du låta utvecklarna styra sin egen arbetstid i så här stor utsträckning?

– Utveckling av innovationer är en fundamentalt annorlunda verksamhet än mer traditionell produktutveckling. Det kräver, menar jag, en företagskultur

som är annorlunda och väsentligen mer anpassad till medarbetarna än när arbetsinnehållet mer består av variationer på ett tydligt tema.

I vårt fall handlade utvecklingsuppgiften, rent organisatoriskt, om att samla ett tiotal unga individer med helt olika bakgrund där vi hade allt från doktorander till datanördar utan formell akademisk utbildning.

Vi skapade en slutna och väl sammanvätsad grupp som utvecklade helt utan influenser från omgivningen, men med ett tydligt mål – att utveckla en helt ny typ av produkt för analys av aktier. Vissa i vår grupp hatade normala arbetstider och skapade bäst på kvällar och nätter. Andra gillade att jobba helger, men sov alltid på förmiddagarna.

Att få bästa möjliga resultat ur en sådan grupp innebar därför bland annat att låta var och en ta ansvar för sitt arbete, med full frihet att styra sin egen arbetstid. Det enda vi var tydliga på var tidplaner och fasta projektmöten, som dock alltid lades efter lunch!

Hur var reaktionen bland utvecklarna?

– Mycket positiv. De har känt frihet under ansvar på ett sätt som de innan inte uppfattat att man kunde få i näringslivet.

Hur har det fungerat?

– Bra. Åtminstone så här långt. Självklart kan inte en stor organisation

fungera med denna modell, men jag tycker fler större företag och koncerner borde kunna organiseras med större flexibilitet för att ta vara på fördelarna med våra erfarenheter för innovativt utvecklingsarbete.

Vad är de största fördelarna ur företagets/utvecklarnas perspektiv?

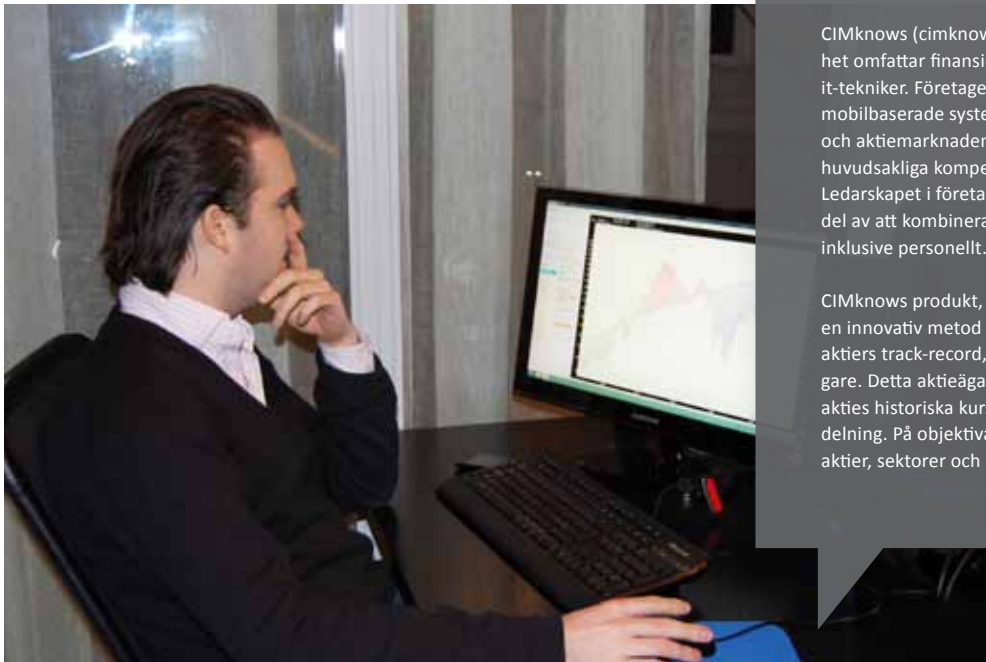
– Fördelarna är att trivseln blir bättre för medarbetarna och för företaget blir resultatet bättre.

Finns det några nackdelar?

– Alla kommer naturligtvis inte klara av att ta ansvaret och de bör därför arbeta under normal arbetstid. Om inte det passar i en grupp där övriga kommer och går när de vill bör dessa medarbetare omplaceras, vilket eventuellt kan vara en nackdel.

En del företag vill inte ens att de anställda arbetar på distans eftersom de tycker det blir svårt att mäta deras arbetsinsats då. Vad säger du om den invändningen?

– I vårt fall har arbetsinsatsen varit tydlig. Det är den dock inte alltid i utvecklingsarbete, det är helt klart. Men, i båda fallen kräver den här formen av så kallat "skunk work" att arbetsledningen är tydlig och stark. Ett otydligt ledarskap och fria arbetsformer för medarbetarna i gruppen fungerar aldrig. □



CIMknows

CIMknows (cimknows.com) utvecklingsverksamhet omfattar finansiella metoder och ledande it-tekniker. Företaget utvecklar internet- och mobilbaserade system som analyserar aktier och aktiemarknaden. CIMknows har därför två huvudsakliga kompetensområden, finans och it. Ledarskapet i företagets utveckling består till stor del av att kombinera dessa på innovativa sätt, inklusive personellt.

CIMknows produkt, Nordic Navigator, bygger på en innovativ metod och algoritmer som beräknar aktiers track-record, i form av värde för sina aktieägare. Detta aktieägarvärde är baserat på både en akties historiska kursutveckling och dess aktieutdelning. På objektiva grunder gör Nordic Navigator aktier, sektorer och marknader jämförbara.



Ett exempel på hur CIMknows analysverktyg Nordic Navigator värderade Swedish Match, baserat på 10 års historia. Aktieägarvärdet (Total Shareholders Value) är 17.8 procent och aktien handlas med 10 procents rabatt (discount) med ett pris på 191.6 SEK. De röda områdena markerar när aktien handlades till överpris (premium) i förhållande till dess långsiktiga aktieägarvärde. Analysverktyget togs fram av utvecklare som fick mycket fria tyglar, men med tydliga mål. Idag erbjuder bland annat Avanza Nordic Navigator till sina kunder.

Tio frågor om kreativa miljöer till Johan Staël von Holstein

”Misslyckat att försöka göra ingenjörer till kreatörer”

När man vill skapa en kreativ utvecklingsmiljö för ingenjörer, med tanken att innovationerna sedan ska komma som ett brev på posten, då kan det vara bra att se hur andra gått tillväga. Vi frågade Johan Staël von Holstein, som byggt upp fler kreativa miljöer än de flesta, och fick svar som vi inte riktigt hade räknat med.

JOHAN, telefonlinjen är lite knastrig, var är du någonstans?

– Jag är i Singapore. Jag bor här nu och har startat ett bolag som heter MyCube. Vi ska lanseras inom kort, så ni får snart veta mer. Det här är en oerhört spännande region att driva företag i. Mitt i hjärtat av Asien och världens smartaste människor. En fantastisk miljö.

Är det viktigt med en kreativ miljö? Blir det fler och bättre innovationer då?

– Jag tror att det är oerhört viktigt. Men jag vill på en gång säga att det är inte nödvändigtvis så att det är ingenjörerna som ska vara kreativa. Tvärtom. Historiskt sett har det visat sig vara relativt misslyckat. Det är mycket bättre att anställa kreatörer som har det som yrke. Ingenjörerna ska göra det som kreatörerna vill ha fram. Det är de mycket bättre på.

Hur menar du?

– Ett klassiskt exempel är mobiltelefonerna. När ingenjörerna fick styra gjorde de telefoner som ingen behövde eller kunde använda. De trycker in

mängder av funktioner bara för att visa sig duktiga. Det hade en person som varit kreatör till yrket aldrig gjort.

Hur ska man göra istället då?

– Självt arbetar jag med kuber. Tänk dig att du har en kub med sex fält. Det symboliserar mångfald och integration. Du sammanför flera kompetenser, till exempel en beteendevetare, en kreatör, en ingenjör osv. Faktum är att nästan vilken sammansättning av olika personer som helst vore bättre än att samla enbart ingenjörer. Ta en jämförelse, du vill inte ha elva Zlatan i ett fotbollslag, hur bra han än är. Istället behöver du en Zlatan, en målvakt osv.

I fotboll kanske, men fungerar det verkligen bättre även när man skapar innovationer?

– Jag tror oerhört mycket på mångfald. Ingenjören behövs, men får han sitta med en kreatör så skapas intressanta möten som leder längre. Mycket längre. Kreatören blir till exempel kreativare tillsammans med ingenjören än på egen hand, eller tillsammans med bara andra kreatörer. Det du måste lägga till grunden för de här miljöerna är respekt.

Du måste se till att alla har respekt för varandras yrken.

Vilka är de här kreatörerna du pratar om?

– De kan komma från massor av håll. Från RMI Berghs, designskolor, arkitekter, teatrar, konstutbildningar. Barn är kreativa från början, men sedan försvinner det under skoltiden. Det gäller att hitta dem som har kvar den, eller har hittat den igen. Det måste också finnas en katalysator som tar fram kreativiteten. Det är ledarens roll.

Hur går det till i praktiken?

– För det första att sammanföra de här olika kompetenserna. Skapa mångfalden. Folk måste mötas, annars händer ingenting. Man måste också vara ödmjuk och inte tro att man är bättre än alla andra. Kan man skratta tillsammans har man nått ett steg på vägen. Det handlar inte om IQ utan om att tillföra något till varandra.

Är det inte svårare att hålla ihop en grupp med så skilda bakgrunder?

– Absolut, det är svårare som ledare att hålla ihop en brokig skara. Där handlar det om traditionell management.

Snabba fakta

- Johan Staël von Holstein, född 1963 i Halmstad.
- Jobbade för Jan Stenbeck, slutade och har sedan varit med och grundat Icon Medialab, Speed Ventures, Letsbuyit.com, Icube etc.
- Under en period invald i Statens kulturråd.
- Idag bosatt i Singapore med familjen och på väg att lansera sitt nya företag MyCube.

Men kom ihåg att det är svårare att tygla Zlatan också, men du vill ändå ha honom i laget. Det bästa är inte alltid det lättaste.

Lever du som du lär, har du själv skapat en sådan här miljö?

– Absolut. Det är ju det vi gör här nere i Singapore. Här har vi möten mellan 20 olika nationaliteter, olika kompetenser. Och samtidigt har vi ohyggligt mycket roligare än i Sverige, där allt och alla ska vara så lika.

Var finns fallgroparna då?

– Det finns inga fallgropar. Det kommer bara gott ut ur sådana möten.

Men dina bolag har väl inte bara varit framgångssagor?

– Vad menar du? Icon Medialab är fortfarande världens största internetkonsult. Icube är en av de mest framgångsrika inkubatorerna. Men allt handlar inte om att tjäna pengar. Det handlar också om att göra något bra för samhället. Vi har alla ett ansvar, men alla tar det inte. □



Maximal kreativitet?

Sofi Granath är konstnär och verksam huvudsakligen med bildarbeten. Hon har sin ateljé vid hemmet i Rimforsa och delar sin tid med arbete i Linköping. OnTime passar på att ställa några frågor om kreativitet, för vem är mer kreativ än en konstnär?

Tycker du själv att arbetet är kreativt?

– Ja, utan kreativitet blir det inga bilder. Att vara konstnär är kreativt.

På vilket sätt?

– Kreativitet kan vara så mycket. Det är ju inte det enda som behövs för att det ska bli ett resultat. Kreativiteten är en sorts lek där man kan tillåta sig att komma med alla idéer utan att gallra. Leken måste vara fri, utan tidsramar och regler. Ett idésprutande där man får fram en bred bas av mer eller mindre tokiga saker. Därefter kommer andra faser där man smalnar av och gallrar fram det som kan bli något. Det kan variera om det är helt fritt eller om det redan från början finns ett tema, till exempel inför en utställning.

Oftast handlar det bara om intryck, exempelvis något man sett: en färg, något i naturen, en skugga, eller ett möte med någon/något. Det behöver inte vara något vackert, det kan ändå skapa lust att utforska fenomenet.

Experimenterandet är en lustfylld fas

– Att gallra fram det som ska tas vidare är en lång process som sker i olika pauser

i tillvaron. Tiden är alltid knapp men efterhand har en del ramlat bort och annat har skramlat fram till att föras över till något konkret. Därefter kommer ett provande, till exempel med olika papper och olika metoder. Under experimenterandet växer nya bilder fram och det är en lustfylld fas som egentligen aldrig blir färdig, men till slut måste man bestämma sig. Ibland kan ett arbete ta ett år innan det slutförs.

Hur stimulerar du kreativiteten?

– Naturen är en bra källa till idéer och att ta med sig kameran är ett sätt att komma ihåg olika intryck man fått. Att arbeta med andra material är också ett bra sätt att träna hjärnan att tänka i nya banor. En annan inspirationskälla är att se vad andra har gjort.

Att vara med i sammanhang där man arbetar tillsammans i nya teman är ett bra sätt att lära sig nytt och brukar ge nya infallsvinklar. Samtal med andra konstnärer kan ge ny drivkraft och att sätta ord på det man gör skapar en medvetenhet om sin konst. Andra samtal som är givande kan vara vid utställningar när åskådarna berättar vad de ser eller känner när de tittar på konstverken.



Det är ju i betraktarens öga som konstverket tar form. Det kan komma tio olika berättelser från besökare som tolkar samma konstverk, det skapar drivkraft. □

Nästa nummer

Har företaget vad som krävs för att du ska stanna?

För att uppfylla företagets mål är det viktigt att ha rätt kompetens. Hur tar man reda på vad man egentligen behöver?

Ifall det krävs rekryteringar uppstår nästa fråga, hur attraherar vi rätt kompetens? Och hur behåller vi den i

företaget - både i tuffare tider och när ekonomin vänder uppåt igen.

Vad är förresten kompetens? Är det inte egentligen människor vi ska prata om?

Mer om detta i nästa nummer av OnTime.