

HVORDAN SIKRE INNOVASJON VED Å SAMARBEIDE MED EN KONKURRENT? F

Et ledelsesperspektiv



SYNNØVE NESSE er utdannet psykolog har doktorgrad fra institutt for strategi og ledelse på NHH. Hun er forsker II hos SNF, seniorrådgiver hos AFF og veileder på NHH Executive, og leder selskapet MindsAhead AS. Nesse er fagredaktør for Magma 0518.

SAMMENDRAG

Samkonkurransen, at selskaper samarbeider og konkurrerer samtidig, er antatt å lede til innovasjon. Det er imidlertid et iboende paradoks at samarbeid for verdiskaping pågår samtidig med konkurranse om verdikapring ved samkonkurransen. Denne artikkelen ser på hvordan ledere håndterer mellommenneskelige spenninger knyttet til dette paradokset. Mens spenningene som oppstår kan true tillit mellom partene og hva man får til, kan ledelse spille en avgjørende rolle for hvordan man håndterer dette. Artikkelen bygger på intervju- og

nettdata fra fire klynger innen finans, media, sjømat og undervannsteknologi. Funnene viser at de mellommenneskelige spenninger som kan oppstå ved samkonkurransen krever vedvarende fokus på tillit. Mens lederne som intervjues i hovedsak fokuserer på samarbeid fremfor konkurranse, taler funnene for at ledelse knyttet til «det paradoksale spenningspunktet» mellom samarbeid og konkurranse kan være av avgjørende betydning for å få til den tilliten som kreves mellom partene for å få til innovasjon sammen.

INNLEDNING

Mange virksomheter står i dag overfor omfattende og raske endringer blant annet når det kommer til teknologi, digitalisering og økt global konkurranse. Dette gjør det utfordrende både å skape og kapre verdier (Lien, Knudsen & Baardsen 2016), mens det stilles større krav til innovasjon (Aasen & Amundsen 2011). Som en respons på dette er det blitt mer vanlig med samkonkurransen (eng. *coopetition*) (Nalebuff & Brandenburger 1997), en kontekst som innebærer en markant endring i hvordan man samspiller med andre (Bengtson, Raza-Ullah & Vanyushyn 2016). Minzberg (1973) og flere andre har hevdet at når ledelseskonteksten endrer seg, endres også hva som utgjør effektiv ledelse (Lord, Day, Avolio & Eagly 2017). Utfordringen er å samtidig skulle

samarbeide og konkurrere, et paradoks som skaper mellommenneskelige spenninger. Ledelse fremheves som avgjørende for å håndtere dette, men det er fortsatt i liten grad utforsket i sammenheng med samkonkurransen (Tidström & Rajala 2016). Det vekker en interesse for følgende forskningsspørsmål: Hvordan utøves ledelse rettet mot mellommenneskelige spenninger ved samkonkurransen for innovasjon?

LELSE, SAMKONKURRANSE OG INNOVASJON: HVA VET VI?

ET PARADOKSALT FENOMEN: SAMKONKURRANSE

Overordnet kan man si at virksomheter som samarbeider og konkurrerer på samme tidspunkt utøver samkonkurransen (Bengtsson & Kock 2014). Det er flere drivere av

samkonkurranse, inkludert eksterne sjokk som endring i råvarepriser, finanskriser, og teknologisk disruptjon. Andre drivere er ønsket om å beholde og kapre nye markeder, og behov for å løse et felles problem der man deler forsknings- og utviklings- (FOU) kostnader. Et internasjonalt eksempel er Samsung og Sonys felles utvikling av LCD-panel i flatskjermmarkedet som gav dem teknologiske fortrinn innen LDC-segmentet og endret TV-industrien i sin helhet (Gnyawali & Park 2011). Et annet eksempel er Apple og Google som jobbet sammen for å lansere den første iPhoneen, der mykvarer som Google Search og Google Maps var standard applikasjoner. Det har bidratt til både verdiskaping og verdikapring for begge selskapene, og til en endring av både teknologi og industri (Raza-Ullah, Bengtsson & Kock 2014).

Vi kan forstå samkonkurranse i flere teoretiske rammeverk. Det mest kjente er i et spillteoretisk perspektiv (Nalebuff & Brandenburger 1997), der dette antas å være en vinn-vinn-strategi for kompletterende aktører i verdikjeden som kan endre «spillet» i bransjen. En innfallsvinkel som kompletterer denne, er et yin-yang perspektiv (Chen 2008). Dette viser at også parter som er i direkte konkurranse og kan erstatte hverandre helt kan samarbeide. Det er tilfelle i eksemplene overfor. Samarbeid består i felles verdiskaping, et vinn-vinn spill og delt gevinst, mens konkurranse består av opportunistisk atferd, et null-sum spill og separat gevinst (Chen 2008, Raza-Ullah, Bengtsson & Kock 2014). Mens et dilemma kan beskrives som en enten-eller problematikk, er samkonkurranse et paradoks kjennetegnet av samtidighet. Det er med andre ord en situasjon hvor man er i en både/og-situasjon der motsatte handlingsmønstre pågår på samme tid.

Det er risikabelt å delta i samkonkurranse. Selskaper kan for eksempel utforske andre aktørers kunnskapsbase for å skape verdier sammen, men utnytte det slik at verdikapringen tilfaller dem selv (Raza-Ullah mfl. 2014). Det kan videre være ulikheter i maktforhold, langsiktighet, og interesse av å opprettholde balansen i forholdet. For eksempel kjølnet forholdet til Apple da Google lanserte Android, en direkte konkurrent til Apples iOS-plattform. Apple valgte da samarbeid med Yahoo og forhåndslestet flere av deres applikasjoner i stedet (Bengtson & Kock 2014). I ettertid har det endret seg igjen, noe som viser hvor dynamisk og krevende dette er (Bengtsson & Raza-Ullah 2017). På tross av risikoen for å bli utnyttet når man samarbeider med

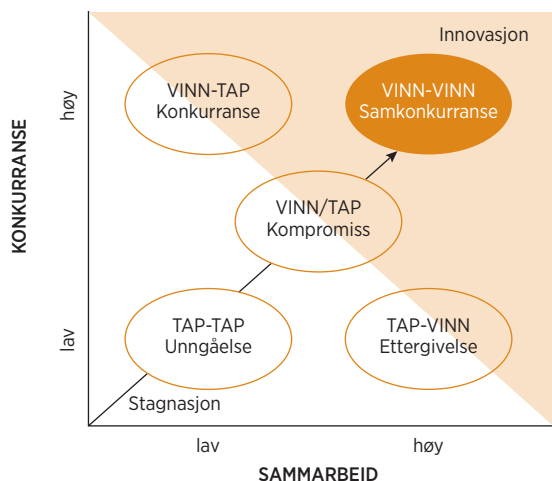
en konkurrent hevdes det at samkonkurranse ikke kan unngås fordi det er avgjørende for hvilke virksomheter, segmenter og regioner – som vil klare seg best i fremtiden (Barney, Dagnino, Della Corte & Tsang 2016).

SAMKONKURRANSE OG INNOVASJON

Forståelsen av begrepene samkonkurranse og innovasjon kommer fra ulike teoretiske tradisjoner, og det kan være nyttig å klargjøre hvordan det forstås her. Innovasjon forstås ofte ut fra Schumpeters (1942) evolusjonsbaserte tilnærming. En innovasjon er kjennetegnet av noe nytt og diskontinuerlig, enten det er et produkt, tjeneste, prosess eller arbeidsmåte, i forholdet mellom teknologi, industri og marked. Det kan sees på som en prosess, men det viktigste er at det realiseres noe nytt som gir økonomisk verdi som resultat (Aasen & Amundsen 2016). Barney og kollegaer (2016) hevder at vi bør se samkonkurranse og innovasjon i sammenheng, og foreslår to mulige vinkler. Den første er å se på samkonkurranse som en kontekst for å studere innovasjonsprosesser, mens den andre er å se på det som en strategi for å drive innovasjon. Vi antar at det kan være en sammenheng mellom grad av samkonkurranse og grad av innovasjon og velger derfor sistnevnte innfallsvinkel (Gnyawali & Park 2011).

Innovasjon graderes gjerne fra forbedring til radikal innovasjon (Aasen & Amundsen 2011). Vipps har blitt beskrevet som en forbedringsinnovasjon fordi den gjør det lettere å overføre penger og kan hindre internasjonal kundeflykt. Likevel gir den ikke bedre inntjening eller større markeder (Andreassen 2017). Nettjenesten Amazon gikk fra å selge bøker til elektroniske bøker, og utviklet videre en plattform som gjorde at også andre markeder kunne kapres. Det blir av noen kalt radikal innovasjon (Ritala, Golnam & Wegman 2014). I begge eksemplene er det debatt om hvorvidt noe er den ene eller andre formen for innovasjon, men de illustrerer begge at innovasjon kan følge av samkonkurranse. Vipps ble opprinnelig startet av DnB, men andre i bransjen deltar nå i videre utvikling. Amazon har på sin side flere ganger gått sammen med konkurrenten Apple Store, blant annet om digitale tekstplattformer (Ritala mfl. 2014). De tar med andre ord risiko gjennom samkonkurranse og oppnår innovasjon. Nyere forskning peker også på at innovasjon skjer når de argeste konkurrentene går sammen (Tidström & Rajala 2014, Padula & Dagnino 2007).

FIGUR 1 To-dimensjonal taksonomi: Samkonkurranse som vinn-vinn situasjoner som skaper innovasjon (tilpasset fra Thomas og Kilman, 1974, s. 11)



Det å ikke innovere innebærer risiko for å ikke overleve (O'Reilly & Tushman 2016). Kodak, Blockbuster og Compaq er eksempler på dette. Man kan se for seg at parter som i liten grad samkonkurrerer fort vil stagnere, som Kodak. Ved ren konkurranse så vil den ene vinne og den andre tape som da Compaq ble kjøpt opp og lagt ned av Hewlett-Packard. I situasjoner der konkurrenter samarbeider i kjente markeder, kan det gi et kompromiss som ikke skaper innovasjon selv om man beholder eksisterende markeder. Det er kanskje det vi ser skje med Vipps i dag. Til sist har vi en variant der både samarbeidet og konkurransen er høy – slik noen av de vellykkede eksemplene over illustrerer. En idealmodell av forholdet samkonkurranse for innovasjon vil se ut som figur 1, der samtidighet gir den mest optimale effekten i forhold til innovasjon. Da gjenstår det for virksomhetene – og deres ledere – å håndtere dette paradokset.

LEDELSE OG MELLOMMENNESKELIGE SPENNINGER

Ledelse handler om å nå en organisasjon sine strategiske målsetninger gjennom andre ved å ivareta deres behov (Morgeson, DeRue & Karam 2010). Samkonkurranse representerer en markant endring i hvordan ledelse utøves sammenlignet med om man enten konkurrerer eller samarbeider. Likevel er det lite utforsket (Bengtson, Raza-Ullah & Vanyushyn 2016). Kjernen i ledelsesutfordringen ved samtidige samarbeidende- og konkur-

rerende atferder er at de skaper mellommenneskelige spenninger der partene løper en risiko for å bedra hverandre og bli utnyttet (opportuniste). Det er antakeligvis større risiko ved samkonkurranse enn ved ren konkurranse fordi man ikke kan beskytte seg på samme måte. Det kan tenkes å gi opphav til følelser og tilstander som frykt, mistenksomhet, bekymring og tilhørende atferder. Det kan gjøre dette ineffektivt, eller umulig å få til selv når det hadde vært verdifullt. Denne ledelsesutfordringen må dermed håndteres, om ikke løses, for at samkonkurranse for innovasjon skal kunne skje (Fernandez, Roy & Gnyawali 2014, Tidström 2014). Det krever sannsynligvis annerledes ledelse enn i andre kontekster.

Litteraturen har til nå pekt på tre måter å håndtere dette på. Den første er en forretningsmessig- og juridisk tilnærming der utfordringen i stor grad reguleres ved kontrakter, gjerne i forkant av prosessen. Tilnærmingen kritiseres fordi man ofte ikke får til samhandling om noen ikke vil, uansett hvor mye det kontraktsfestes (Fernandes mfl. 2014). Den andre tilnærmingen er strukturell separasjon (Raza-Ullah mfl. 2014). Man kan samarbeide når det kommer til oppstrømsaktiviteter som FOU (verdiskaping), men konkurrerer i nedstrømsaktiviteter som markedsføring og salg (verdiskaping) (Fernandes mfl. 2014). En kritikk går på at man får dette til der kunden ikke er involvert, mens innovasjon i dag er knyttet sterkt til kundeopplevelse (O'Reilly & Tushman 2016). En annen tilnærming er at ansvaret legges på en tredjepart, som «tvinger» to leverandører til å levere komponenter til en felles løsning. Her overlates makten til en utenforstående, mens innovasjonen ikke nødvendigvis tilfaller noen av partene. En annen type tredjepart er innovasjonsklynger, der en ofte statlig aktør bidrar med ulike incentiver (Reve & Sasson 2015) som skal bygge bro.

En overordnet kritikk mot tilnærmingene ovenfor er at de forutsetter at de som deltar i samkonkurranseprosjekter ikke vil oppleve de paradoksale spenningene når de «løses» juridisk, strukturelt eller legges utenfor selskapene. Men de fortsetter å eksistere selv om man forsøker å redusere dem på ulike måter (Bengtsson & Kock 2014). I praksis ser vi for eksempel at det ikke trenger å forekomme opportuniste for at partene skal trekke seg fra samkonkurranse eller motarbeide den, det er tilstrekkelig at trusselen er tilstede. Paradokset forsvinner ikke. Når det kommer til ledelse er imidlertid idealet, å utøve en statisk og generell lederstil som

FIGUR 2 Innovasjonsklynger i Bergensregionen og eksempler på selskaper.*

KLYNGE	EKSEMPLER PÅ SELSKAPSAKTØRER
Arena Finance Innovation	Bank-, forsikring- og teknologiselskaper som Sparebanken Vest, Sbanken, Dnb, Mononbank, Frende forsikring, Tryg, Evry og Miles.
NCE Media	Mediehus og medieteknologiske selskaper som NRK, TV2, BT og BA, Vizrt, Vimond, Electric Friends, Sixty og Webstep.
NCE Seafood	Sjømatselskaper fra lakseprodusenter til vaksinesfirma, som Lerøy, Marine Harvest, Grieg Seafood, MSD Animal Health og Pharmaq.
GCE Subsea	Selskaper innenundervannsteknologi som Statoil, Aker Solutions, DOF Subsea, Aanderaa Data Instruments og Østerbø.

* De selskapene som deltar i studien trenger ikke å være de som er nevnt her.

transformasjonsledelse, trolig ikke effektivt. I tråd med funksjonell ledelsesteori (Morgeson mfl. 2010) vil i stedet ledelsesatferd rettet mot å nettopp håndtere spenninger kunne fungere. Trekker vi på sosialpsykologien ser vi at aktuelle ledelsesfunksjoner kan være knyttet til å styre oppmerksomheten (akseptere en tilstand, velge en retning) (Moran 2011), å regulere følelser (forsterke, ignorere, korrigere) (Williams 2007) og å håndtere konflikt (mediere eller forhandle) (Thomas & Kilman 1974), men dette må undersøkes nærmere.

CASE-STUDIE AV LEDELSE I INDUSTRIKLYNGER

Temaet ledelse ved samkonkurranse og dermed hvilke faktorer som er avgjørende, er lite forsket på. Studien er derfor en utforskende, kvalitativ casestudie fremfor en teoritestende studie (Edmondson & McManus 2007). Den gjennomføres i en interessant kontekst, i industrielle klynger der konkurrenter samarbeider om innovasjon. Det norske klyngeprogrammet, som finansieres av Norges Forskningsråd, Innovasjon Norge og SIVA samt av partnere og medlemmer, består av tre nivåer. Det er Arena, National Center of Expertise (NCE) og Global Center of Expertise (GCE).

Utvalget i studien består av case og intervjuer med ledere knyttet til fire næringsklynger i Bergensregionen på ulike nivåer, se figur 2. Datamaterialet består av intervjuer med de fire klyngelederne (finansteknologi, media, sjømat og undervannsteknologi) og åtte ledere i ulike selskaper som samkonkurrerer, samt observasjon av lederne, og informasjon fra klyngenes og selskapenes nettsider.

Spesifikt er lederne for selskapene valgt ut på følgende måte: De fire klyngelederne har pekt på to

selskaper i sine klynger som de opplever utøver samkonkurranse, og en leder fra hver av disse er deretter intervjuet om hvordan de opplever dette og utøver ledelse i denne konteksten. Det er dermed til sammen gjennomført 12 intervjuer for denne studien. Alle intervjuene er lange dybde-intervjuer på 1–1,5 timer og alle klyngelederne samt 6 av selskapslederne ble også observert på sitt arbeidssted i forbindelse med intervjuet.

Dataene er analysert ved hjelp av tematisk analyse der noen hypoteser basert på litteraturgjennomgangen undersøkes kvalitativt, men vi ser også på om alternative forklaringer gir mer mening. Dette er en abduktiv fremgangsmåte, der målet med å analysere disse dataene er å legge grunnlaget for utvikling av forklarende teori på feltet (Edmondson & McManus 2007).

FUNN: SAMKUNKURRANSE FOR INNOVASJON – SKJER DET?

Vi går først gjennom hvorvidt lederne opplever at samkonkurranse forekommer, hva denne ledelseskonteksten kjennetegnes av, og hva lederne gjør – og som virker avgjørende – for å oppnå innovasjon i denne konteksten. Særlig ser vi på hvordan ledelse rettet mot mellommenneskelige spenninger ved samkonkurranse for innovasjon utøves.

Funnene viser at selskapene i klyngene ser på hverandre som konkurrenter, samtidig som de erkjenner behovet for å samarbeide. For eksempel oppgir selskapene i en av klyngene at de primært er med i den for å drive etterretning overfor sine konkurrenter. Behovet for samkonkurranse begrunnes ofte med at det er nødvendig for å klare seg mot ytre fiender, altså selskaper utenfor klyngen. De tror dette vil skape innovasjon og bidra til å kapre markeder der disruptive eksterne

krefter beskrives som sterkere og mer globale enn før. For eksempel sier en leder i banknæringen:

Bankene er i ferd med å redefinere hvem som er konkurrentene. Tidligere var det i all hovedsak andre banker men fremover tror jeg at de tenker at dette kan være alt fra kjente teknologigiganter som Apple og Facebook til mindre kjente fintech startups som Revolut. (I:3)

Lederne forteller at selskapene fortrinnsvis samarbeider med andre enn sine aller nærmeste konkurrenter. Oftest er der de store som samarbeider med en rekke mindre selskaper, der disse er komplementære. Det kan for eksempel være at to leverandører av online bilderedigering går sammen om å levere tjenester til et mediehus. Disse mindre aktørene kan også selv ta initiativ til å levere noe sammen for å være konkurransedyktige, men de vil helst ikke konkurrere for tett. Nesten alle selskapene innen klyngene fra Arena til GCE-nivå viser til produkt- og produktforbedringsinnovasjon, eksempelvis samkonkurrerer to leverandører om utvikling av sensortechnologi innen subsea der de har overlappende kundeforhold og kan risikere å miste kunden til den andre «i neste runde», men finner sammen likevel.

Samkonkurranse er ikke så vanlig mellom de store aktørene i klyngene. En leder hevder at dette ikke skjer mellom de redaksjonelle mediehusene i klyngen, for eksempel. I noen tilfeller går imidlertid konkurrenter, også i de større selskapene, tettere på hverandre innenfor kjernen av det de holder på med. Selskapene forteller at mens de får til produktforbedringer (forbedringsinnovasjon) i de mer komplementære forholdene, medfører mer direkte konkurrenter at man løser større problemer og i større grad er innovative. Det kan gjelde å dele data om laksehelse mellom de største aktørene i sjømatnæringen slik at vaksiner kan utvikles, eller utvikling av felles betalingsteknologi i banksektoren i et stadig mer konkurrerende globalt marked. Samkonkurranse skjer videre i alle selskapene i større grad oppstrøms, det vil si på utviklingssiden enn nedstrøms, i salget, hos direkte konkurrenter. En leder forklarer:

Det er lettere å få til samarbeid under panseret, vekk fra det som er synlig for kunden. Det gir kostnads-synergier å samarbeide om infrastruktur, samtidig som man konkurrer om selve kundegrensensnittet. (I:3)

Funnene viser at det er lettere å vise til forbedrings- enn radikale innovasjoner, og at samkonkurranse ofte skjer «under panseret» og langt fra kunden. Det finnes ett unntak i dette materialet der samkonkurranse skjer i salgsleddet og to selskap går sammen om å selge sine produkter i samme marked, men her rapporteres det om lite innovasjon.

PARADOKSETS KJERNE – Å SKAPE OG HOLDE PÅ TILLIT

Det å samarbeide med konkurrenter er utfordrende, og inneholder et paradoks ved at det innebærer samtidighet i konkurrerende atferd og samarbeidene atferd. Samkonkurranse er forbundet med risiko – for hvordan skal de vite at de garantert får to vinnere når omgivelsene er i endring, utfallet er usikkert og den andre parten kan ombestemme seg? Lederne omtaler mellommenneskelige spenninger knyttet til dette på ulike måter, som bekymring, «klump i magen» eller paranoia:

Selv om det tilsynelatende er en vinn-vinn situasjon - hvis en av partene ikke opplever at det er sånn så må man jo få klarhet i det før man setter i gang eller så vil det være for stor risiko for at noen trekker bremsen underveis. Man sitter med sånn klump i magen på at her er det noen som har litt sånn urent spill. Også samtidig så skal man jo ha litte grann paranoia i en sånn setting, man er jo tross alt konkurrenter. Å være åpen og fremoverlent men ikke naiv det er viktig. (I:7)

Når partene til enhver tid *de facto* er konkurrenter og samarbeider er det kanskje ikke overraskende at det lederne bruker mest tid på og mener er viktigst er tillit. Det består som en leder sier en bekymring for å bli utnyttet:

I starten er tillit alltid en utfordring. Å si «frykt» er et litt for stort ord, men bekymringer er tilstede. Derfor trenger vi å demonstrere med mer enn ord, altså med handling at man er hverandre tilliten verdig. Tilliten må vedlikeholdes aktivt over tid. (I:3)

I begynnelsen av handler dette altså om å *skape tillit* mellom to i utgangspunktet konkurrerende parter. De ulike lederne forteller, noe mer overraskende, at dette er de viktigste de gjør selv mellom selskaper hvor det

har vært samkonkurranse noen ganger i 10–15 år. Sammenlignet med andre «spill»-situasjoner gir felles erfaringer ikke vedvarende økt tillit, selv om den kan øke. Konkurransespektet gir en iboende sårbarhet som ikke lar seg lindre helt. Den kan også svekkes raskere og oftere enn i andre sammenhenger. Dermed er det å vedlikeholde eller *holde på tillit* mellom selskapene noe lederne vektlegger sterkt. Tillitsnivået monitoreres til enhver tid. En av lederne i de mer modne klyngene forklarer:

Jeg håper ikke vi mister tilliten, men vi må hele tiden demonstrere ... vi må hele tiden sikre oss at vi har tillit. Hvis ikke så har vi ikke fremdrift. (I:5)

Lederne peker også på at de kanskje ikke er ute etter en form for absolutt tillit – men en balanse som innebærer tilstrekkelig tillit til at man får til samarbeid i klyngen, mellom konkurrentene, og innad i eget selskap. De må altså opprettholde komplekse tillitsforhold langs flere akser. Vi skal nå se på hvilke funksjoner lederne engasjerer seg i som skaper og opprettholder tillit på tross av spenningsforholdene.

LEDELSE, SAMARBEID OG KONKURRANSE

Lederne forteller at det første de må gjøre er å formidle selve behovet for samkonkurranse, og betingelsene som gjør at dette er nødvendig. De bruker dermed tid på å få partene til å *akseptere* situasjonen og behovet for samkonkurranse. De bruker videre tid på å *oppfordre* til deltakelse i samkonkurranse. De presenterer mangel på samarbeid som en trussel, men har empati med behovene selskapene har, og tilbyr ulike gevinster ved å prøve samkonkurranse. En leder forklarer:

De må ha en felles forståelse av «burning platform» altså grunner til å agere. Videre må de ha lignende visjoner og tanker om at samarbeid kan hjelpe dem å utnytte nye muligheter samt å beskytte dem mot trusler. (I:3)

Det skjer ikke bare ved at forsknings- eller andre støttemidler utløses om man samkonkurrerer. Det skjer også gjennom sosiale nettverk og informasjon. Dette *fasiliterer* lederne for gjennom å skape arenaer for samhandling. Legg merke til at det handler om å ufarliggjøre – som en leder sier:

Jeg lager arrangementer, sosiale tilstelninger, små fagseminarer der jeg setter sammen folk i grupper i helt ufarlige settinger som gjør at disse menneskene begynner å bli kjent og prater sammen, så blir det skapt tillit. (I:9)

På disse arenaene bygger de felles språk, metaforer og prosedyrer. Det arrangeres kurs i metodikker som alle kan bruke, som for eksempel «LEAN» eller «Design Thinking». Det tilbys informasjon om ting som skjer, men også informasjon om andre som selskapene ikke ellers ville fått tilgang til. Disse tre ledelsesfunksjonene, 1) *akseptere*, 2) *oppfordre* og 3) *fasilitere* utgjør ledelsesfunksjoner knyttet til å få til tillit og redusere spenninger knyttet til samarbeid som brukes av både klynge- og selskapsledere.

De tre ledelsesfunksjonene beskrevet overfor er annerledes enn de vi nå kommer til. Selv om lederne sier de må «levere på tillit», står de også i situasjoner hvor denne kan svekkes. Konflikter, uenigheter og mistillit kan oppstå, ikke nødvendigvis på et personlig plan, men knyttet til at selskapene faktisk er konkurrenter. Det hender også at det blir personlige konflikter, der noen er mer aggressive eller tilbakeholdne enn andre, kanskje fordi de holder fast i en maktposisjon, kanskje fordi de reelt er redde for noe, men det er ikke det vanlige. I stedet handler det oftest om samkonkurranse som fenomen.

Det forekommer dermed tre andre ledelsesfunksjoner knyttet mer til å håndtere konkurranse enn samarbeid. Disse tre er å 1) *håndtere følelser*, 2) *mediere*, og 3) *forhandle*. Lederne forteller at noe av det de gjør når det forekommer spenninger knyttet til konkurranseaspektet er å *håndtere følelser* på ulike vis. Når det kommer til positive følelser dyrkes disse. Når det kommer til negative følelser handler det oftest om å ignorere dem, og få samspillet over på det positive, fordi det er vanskelig å få til noe om det negative får spillerom. I noen tilfeller forsøker imidlertid lederne å hjelpe til med å takle slike følelser. Det gjør de ved å korrigere, for eksempel ved å prøve å finne ut hva som er rasjonelt og mindre rasjonelt, og synliggjøre hvilke trusler som er reelle og hvilke som ikke er det. Da kan man se om det allikevel går an å gå videre sammen med det man forsøker å få til.

Kommer man så langt at man begynner å se konturene av en samkonkurranse-situasjon som det kan bli

noe av, skjer det at lederne bidrar til å *mediere* mellom to parter. Det handler om å opptre som eller få en tredjepart til å bistå med å se på om man kan samarbeide og ikke. En leder forklarer steget fra å håndtere følelser til å mediere slik:

Har man en frykt eller en skepsis så må man respektere den og ta den på alvor heller enn å bare fornekte den og si «nei det er ingenting å være skeptisk for, kom igjen da». Tvert imot må vi vise at vi forstår det og heller jobbe med de riktige faglige ressursene som har kompetansen og legitimiteten til å eliminere unødvendig frykt der man er, eller å ta tak i de utfordringene. For ofte er det reelle bekymringer og da må man ta tak i det og vise at man har løst det på en god måte. (I:5)

Til sist kommer det å *forhandle*, og å faktisk bidra til at partene inngår en avtale om å konkurrere sammen. Her må det gjerne inn personer med ekspertise på hvordan forhold som ressurser og rettigheter skal fordeles.

Det forekommer en sjelden gang prosjekter der konkurrenter utvikler produkter og eller tjenester sammen hvor man må håndtere IPR [immaterielle patentrettigheter]. Som oftest har man da avklart spørsmål rundt rettigheter i forkant. Unntaksvis kan det oppstå et mer akutt behov for å løse IPR. I slike situasjoner hender det da at vi bruker tredjepart til å finne ut av dette. En løsning da kan være at partene utvikle hver sin komponent i en løsning og har et forretningsmessig samarbeider videre. (I:12)

Som en leder sier, han fokuserer på samarbeid men har erfart at det å forhandle bidrar til usikkerhetsreduksjon:

Når det oppstår usikkerhet om bytteforholdet i et samarbeid er det bedre å få fakta hvem som vinner hva på bordet. For at samarbeid mellom konkurrenter skal fungere må det være full transparens og en gjensidig gevinst for alle parter involvert. (I:2)

Det å utøve denne funksjonen kan også være dominanspreget og rett-på-sak, der det ene selskapet drar flere kunder enn det andre og har et større marked. Som en leder i et selskap som samkonkurrer med flere andre aktører sier:

De er så drittlei av meg her, de kommer ikke inn og ber om mer for jeg drar en halvtime om Pareto. Så kommer de, ja men han fikk mer enn meg, ja det er Pareto det. Du har egentlig fått det bedre du og. (I:4)

Langs denne dimensjonen er dermed mye av lederjobben knyttet til å adressere det problematiske og utfordrende, og forsøke å redusere risikoen og usikkerheten ved samkonkurranse.

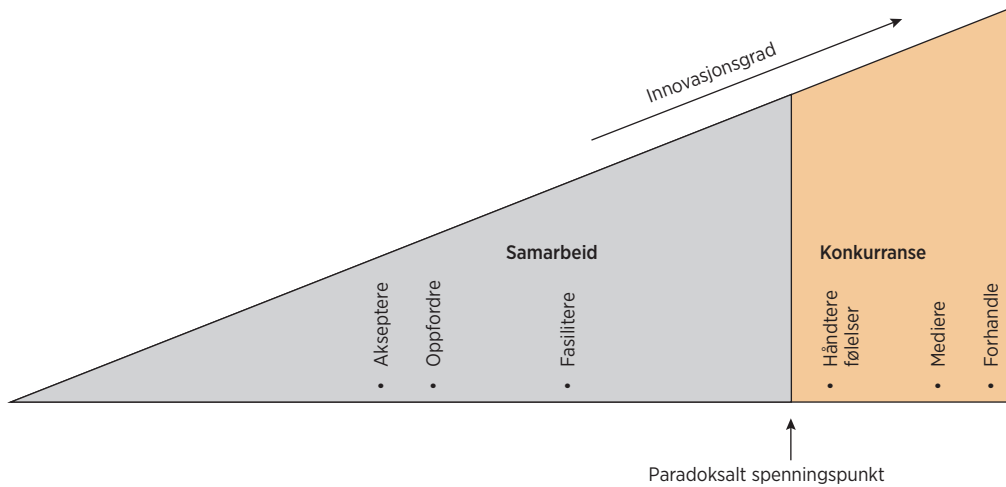
DET PARADOKSALE SPENNINGSPUNKTET

Ser vi på hvordan lederne forteller at de fordeler tiden og innsatsen sin, bruker de mest tid på samarbeids-, og mye mindre tid på konkurranseaspektet. Flere har imidlertid gjort seg erfaringer av at samarbeid avbrytes når konkurranse melder seg, og at det over lang tid ikke skjer noe mer. Et selskap i mediebransjen jobbet eksempelvis med et annet selskap over tre år uten å komme noen vei fordi noen konkurranseaspektet stod i veien. En leder i en bank sier følgende:

Samarbeid mellom konkurrenter kan fort ende opp som komitéarbeid. Selv om begge parter prinsipielt er enige om samarbeid kan usikkerhet underveis lede til omfattende saksbehandling og lange prosesser som har en risiko for å visne hen. (I:2)

Det fremgår at manglende tillit, som kommer til uttrykk som spenninger, usikkerhet og bekymringer, men også «tilsynelatende fremgang» som illustrert i sitatet over, typisk oppstår når man veksler fra samarbeidende til konkurrerende atferd. Det kan vi kalle «det paradoksale spenningspunktet» ved samkonkurranse. I klynger med kortere fartstid er det veldig mange eksempler på forsøk som ikke blir noe av, særlig der det er stor samtidighet. Hvis risikoen for opportuniste blir for stor, gir en eller begge partene seg. I de modnere klyngene ser man at også dette. Men de har gjort seg flere positive erfaringer, og jobber oftere med konkurranseaspektet når det melder seg. Det er videre verdt å merke seg at lederne ikke opplever å ha mange virkemidler knyttet til konkurranseaspektet dersom mistillit oppstår. De opplever at de ikke har makt, mulighet eller tid til å tvinge frem noe. De har heller ikke spesiell kompetanse på dette, og må hente hjelp utenfra fra eksperter. Tidsfordelingen, timingen

FIGUR 3 Ledelse og det paradoksale spenningspunktet ved samkonkurranse for innovasjon.



og dynamikken der spenning oppstår i overgangen mellom de to er illustrert i figur 3.

I de tilfellene man har fått til samkonkurranse mellom arge konkurrenter, har det å komme seg over «det paradoksale spenningspunktet» for eksempel gjennom å håndtere bekymringer, vært sentralt:

Det kom opp en bekymring som kunne være med på å svekke tilliten og hele innovasjonsprosjektet kunne stoppet opp. Da er det egentlig veldig viktig å raskt ta tak i det, nesten umiddelbart å ta tak i det. (I:5)

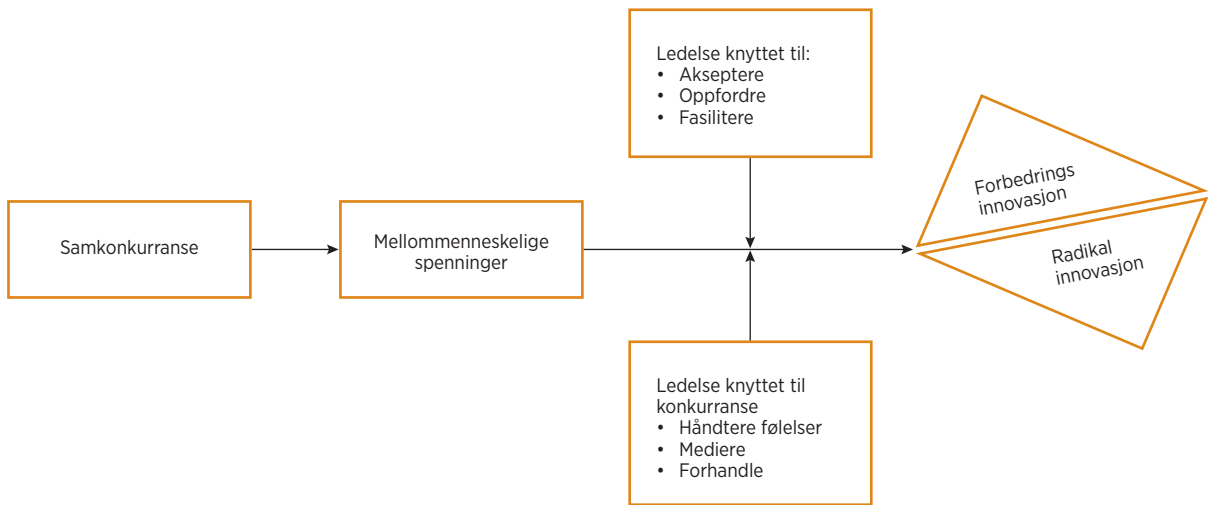
Oppsummert sier de som har flere vellykkede samkonkurranseprosjekter bak seg at det ikke bare handler om ledelse knyttet til samarbeid, det handler om å utøve ledelse rettet mot konkurranse. Klarer lederne å adressere både samarbeid og konkurranse og ta det på alvor, kommer de over det paradoksale spenningspunktet, og oppnår i større grad innovasjon.

DISKUSJON: MULIG FORHOLD MELLOM LEDELSE, SAMKONKURRANSE OG INNOVASJON

Det fremkommer av studien at lederne opplever at den største utfordringen ved samkonkurranse for innovasjon er å holde tillitsnivået tilstrekkelig høyt – og spenningsnivået tilstrekkelig lavt – til at det skal forekomme. Det er ofte for lite tillit involvert når felles prosjekter ikke oppstår eller blir avbrutt. Det kan selvsagt være

basert på reelle trusler, som at en aktør kan kapre den andres marked, eller at et FOU-prosjekt skaper for stor kostnadsrisiko. Men ofte opplever lederne at det er mellommenneskelige spenninger som gjør at man ikke kommer videre. Når aktørene klarer å samarbeide med sine nærmeste konkurrenter løser de imidlertid ofte større utfordringer, som illustrert med eksemplene i sjømat og banknæringen. En hypotese blir da at det å utøve ledelsesfunksjoner *både* rettet mot samarbeid (akseptere, oppfordre, fasilitere) og konkurranse (håndtere følelser, meditere og forhandle), leder til at man krysser det paradoksale spenningspunktet, noe som kan gi større grad av innovasjon, eller radikal fremfor forbedringsinnovasjon. På bakgrunn av dette presenteres en modell der ledelse ved samkonkurranse rettet mot både samarbeids- og konkurranseaspektet reduserer mellommenneskelige spenninger og kan lede til økt grad av innovasjon, se figur 4.

Hva betyr dette for teoriutvikling? Selv om studier peker på at samkonkurranse er koblet til innovasjon (Gwynali mfl. 2011, Ritala mfl. 2014), kan det være et tveegget sverd (Bounckken & Kraus 2012). En ny studie viser at samarbeid med eksterne selskaper er en av de mest økonomisk risikable formene for samspill, sammenlignet med for eksempel å involvere kunden (Bengtsson & Tavassoli 2016). I denne studien ser samkonkurranse ut til å gi mer forbedring enn radikal innovasjon, selv om det kan diskuteres. Det ser uansett ut til å være belegg for en kobling mellom samkonkurranse

FIGUR 4 Hvordan ledelse påvirker innovasjon i en situasjon med samkonkurranse.

og innovasjon i datamaterialet– når den først skjer. Det vekker spørsmålet: Kan det være at innovasjonspotensialet i samkonkurranse ikke tas ut i tilstrekkelig grad, og i så fall hvorfor?

Studien viser at den paradoksale spenningen som oppstår er en forklarende faktor, der lederrollens betydning ikke i særlig grad er adressert tidligere. Mens forskning til nå har pekt på at spenning kan reduseres gjennom økonomiske, juridiske og strukturelle løsninger, har det vært mindre fokus på lederrollen. Chen (2008) og flere andre (Bengtson & Kock 2014, Tidström mfl. 2016 og Raza-Ullah mfl. 2014) mener imidlertid at det paradoksale ikke forsvinner for eksempel gjennom «separasjon», det kreves transparadoksal og integrativ håndtering. Denne studien viser at lederrollen, i kombinasjon med andre tilnærminger som de nevnt over, kan ha en slik effekt når både samarbeids- og konkurranseaspektet adresseres. Fremtidig forskning kan med fordel undersøke hvordan ledelse ved samkonkurranse for innovasjon utøves over tid, ettersom slike relasjoner ser ut til å kreve balanse og være dynamiske.

Samkonkurranse ser ofte ut til å være preget av at man «vil, men får det ikke til», og at det er i spenningspunktet mellom samarbeid og konkurranse felles prosjekter strander. Det oppgis flere grunner til det, og særlig klyngelederne opplever at det ikke er deres bord. Likevel rapporterer både klynge- og selskapsledere at det ofte er når de tar tak i konkurranseaspektet de lykkes. Et konkret praktisk råd kan dermed være å øke

kompetansen innen konkurranseaspektet. Kjennskap til emosjonsregulering (å håndtere følelser) kan være en relevant dimensjon for lederutvikling, og det ser også kjennskap mediering- og forhandlingsmetoder ut til å være. Herunder kommer også forståelse for temaer som konkurranselovgivning og immaterielle rettigheter, samt fordeling av ressursinnsats og økonomiske resultater.

Til sist er det viktig å si at det å undersøke forholdet mellom ledelse ved samkonkurranse for innovasjon er nybrottsarbeid i forskningssammenheng. Studien har begrensninger knyttet til at den bygger på få intervjuer og består av oppfattelser fremfor objektive data. Samtidig kan en slik studie begynne å belyse utfordringene i denne ledelseskonteksten.

AVSLUTNING

Samkonkurranse er omtalt som en av de mest potente driverne av innovasjon, men samtidig innebærer en slik form for samspill en rekke utfordringer knyttet til fare for at samarbeidet leder til utnyttelse av en konkurrent i stedet for delt gevinst. Slike situasjoner er dermed kjennetegnet av motstridende atferder knyttet til det å samarbeide og konkurrere samtidig. De paradoksale spenningene som oppstår ved samkonkurranse ser ut til å være vedvarende, og ledelse i denne konteksten handler om å opprettholde tillit gjennom å håndtere dem. I denne utforskende studien ser det ut som lederne fokuserer mest på samarbeid i denne kon-

teksten. Samtidig viser funnene at de trolig bør satse på å utvikle ledelse innen konkurranseaspektet for å få til samkonkurranse, og dermed å øke sjansene for innovasjon, ettersom det ser ut til å være avgjørende for at samkonkurranse i realiteten blir noe av. Dette er viktige funn fordi «samkonkurranse for innovasjon»

sannsynligvis er mer enn en trend – i alle fall for de virksomhetene og lederne som vil bli med videre.

Anerkjennelse: Takk til lederne i klyngene og selskapene innen Finance Innovation, NCE Media, NCE Seafood og GCE Subsea for deltakelse i studien. **M**

REFERANSER

- Andreassen, T.W. (2017). *VIPPS aom innovasjon: hva handler det om?* Hentet 13.03.2018 fra <http://twa-marketing.blogspot.no/2018/02/vipps-som-innovasjon-hva-handler-det-om.html>
- Barney, J.B., Dagnino, G.B., Della Corte, V., & Tsang, E.W. (2017). Management and Organization Review Special Issue 'Coopetition and Innovation in Transforming Economies'. *Management and Organization Review*, 13(1), 201–204.
- Bengtsson, M., & Kock, S. (2015). Tension in Co-opetition. I Spotts, H.E. (red.), *Creating and delivering value in marketing* (s. 38–42). Springer, Cham.
- Bengtsson, M., Raza-Ullah, T., & Vanyushyn, V. (2016). The coopetition paradox and tension: The moderating role of coopetition capability. *Industrial Marketing Management*, 53, 19–30.
- Bengtsson, M., & Raza-Ullah, T. (2017). Paradox at an Inter-firm Level: A Coopetition Lens. I Smith, W.K., Lewis, M.W., Jarzabkowski, P., & Langley, A. (red.), *The Oxford handbook of organizational paradox*. Oxford: Oxford University Press.
- Baakind, I., & Baakind, J. (2017). «Vipps så var en ny bransje født»: *FinTechbransjen i Norge – utviklingstrekk og fremtidsutsikter*. Masteroppgave. Høgskolen i Sørøst-Norge.
- Chen, M.J. (2008). Reconceptualizing the competition–coopetition relationship: A transparadox perspective. *Journal of Management Inquiry*, 17, 288–305.
- Edmondson, A.C., & McManus, S.E. (2007). Methodological fit in management field research. *Academy of management review*, 32(4), 1246–1264.
- Fernandez, A.S., Le Roy, F., & Gnyawali, D.R. (2014). Sources and management of tension in co-opetition case evidence from telecommunications satellites manufacturing in Europe. *Industrial Marketing Management*, 43(2), 222–235.
- Gnyawali, D.R., & Park, B.J.R. (2011). Co-opetition between giants: Collaboration with competitors for technological innovation. *Research Policy*, 40(5), 650–663.
- Lien, L.B., Knudsen, E.S., & Bårdsen, T.Ø. (2016). *Strategiboken*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Lord, R.G., Day, D.V., Zaccaro, S.J., Avolio, B.J., & Eagly, A.H. (2017). Leadership in applied psychology: Three waves of theory and research. *Journal of Applied Psychology*, 102(3), 434.
- Mintzberg, H. (1973). *The nature of managerial work*. New York: Harper & Row.
- Moran, D.J. (2011). ACT for leadership: Using acceptance and commitment training to develop crisis-resilient change managers. *International Journal of Behavioral Consultation and Therapy*, 7(1), 66.
- Morgeson, F.P., DeRue, D.S., & Karam, E.P. (2010). Leadership in teams: A functional approach to understanding leadership structures and processes. *Journal of management*, 36(1), 5–39.
- Nalebuff, B.J., & Brandenberger, A. (1997). *Co-opetition*. London: Harper-Collins Business.
- O'Reilly III, C.A., & Tushman, M.L. (2016). *Lead and disrupt: How to solve the innovator's dilemma*. Stanford, Calif: Stanford University Press.
- Padula, G., & Dagnino, G.B. (2007). Untangling the rise of coopetition: the intrusion of competition in a cooperative game structure. *International Studies of Management & Organization*, 37(2), 32–52.
- Raza-Ullah, T., Bengtsson, M., & Kock, S. (2014). The coopetition paradox and tension in coopetition at multiple levels. *Industrial Marketing Management*, 43(2), 189–198.
- Reve, T., & Sasson, A. (2015). Theoretical and methodological advances in cluster research. *Competitiveness Review*, 25(5), 524–539.
- Ritala, P., Golnam, A., & Wegmann, A. (2014). Coopetition-based business models: The case of Amazon.com. *Industrial Marketing Management*, 43(2), 236–249.
- Rosing, K., Frese, M., & Bausch, A. (2011). Explaining the heterogeneity of the leadership–innovation relationship: Ambidextrous leadership. *The Leadership Quarterly*, 22(5), 956–974.
- Schumpeter, J. A. (1942). *Socialism, capitalism and democracy*. New York: Routhledge.
- Tavassoli, S., & Bengtsson, L. (2016). Does Business Model Innovation lead to higher innovation performance? *Academy of Management Proceedings*, 2016(1), 13176.
- Tidström, A., & Rajala, A. (2016). Coopetition strategy as inter-related praxis and practices on multiple levels. *Industrial Marketing Management*, 58, 35–44.
- Thomas, K.W., & Kilmann, R.H. (1974). *Thomas-Kilmann Conflict Mode Instrument*. Tuxedo, NY: Xicom, Inc.
- Williams, M. (2007). Building genuine trust through interpersonal emotion management: A threat regulation model of trust and collaboration across boundaries. *Academy of Management Review*, 32(2), 595–621.
- Aasen, T.M., & Amundsen, O. (2016). *Innovasjon som kollektiv prestasjon*. Oslo: Gyldendal Akademisk.
- www.financeinnovation.no/
- www.gcesubsea.no/
- www.ncemedia.no
- <http://www.seafoodinnovation.no/>