

Criteria's for *Soft Innovation*

visionen om att standardisera kriterier som höjer innovationsklimatet

Författare
Emma Andersson
Johanna Manninen
Mälardalens Högskola
Akademin för Innovation, Design och Teknik IMTO
C-uppsats i Innovationsteknik, 15 HP
Handledare: Sven Hamrefors
Examinator: Sven Hamrefors
Ht 2009

Förord

Vi vill tacka Sven Hamrefors för hans insats som handledare och som har hjälpt oss att se saker ur nya perspektiv. Vi vill även tacka de som trott på oss och vår idé, ni har varit en stor tillgång för oss under vårt arbete.

"Vår vision är att i framtiden kunna standardisera mjuka värden som lyfter innovationsklimatet, och underlättar förmågan att arbeta mot en innovativ miljö för företag, skolor eller organisationer".

Emma & Johanna 2009

Abstract

This study aims to find out which elements can influence organizations to be more innovative in the workplace. Out of these elements, the authors have created criteria's called "soft Innovation". The aim is that, in the future, possibly standardize these criteria's. An abductive method is used. The Method has been motivated by the idea to socially construct the criteria's together with many participants. Affecting the organizational climate takes less time than to affect the organizational culture. However the organizational climate could ultimately affect the organizational culture to become more open towards innovation. The criteria's should be seen as guiding principles to encourage an innovative climate. Theory and empirical evidence revealed many common factors that affect the climate for "soft innovation" in enterprises. The results of theory and empirical evidence showed that the most important factors to encourage the creativity of the employees was a good leadership, encouragement and rewards for creative behavior and failure, project teams that drives the idea into reality and structures for how creativity should be handled.

Sammanfattning

Denna studie syftar till att ta reda på vilka element som höjer det innovativa klimatet i företag och organisationer. Utifrån dessa element har författarna skapat kriterier som heter "Soft innovation". Visionen är att framtiden skulle kunna standardisera dessa kriterier. En abduktiv metod har använts. Metodvalet har motiverats med att kriterierna lättare accepteras om de är socialt konstruerade. Man kan påverka innovationsklimatet i företag, då det tar kortare tid än att förändra organisationskulturen. Dock antas att organisationsklimatet på sikt kan påverka organisationskulturen. Kriterierna ska ses som vägledande riktlinjer för att stimulera ett innovativt klimat. Teori och empiri visade på många gemensamma faktorer som påverkar innovationsklimatet i företag. Resultatet av teori och empiri visade att de viktigaste faktorerna för att uppmuntra till kreativitet hos medarbetare var ett bra ledarskap, uppmuntran, belöning av kreativt beteende och misslyckande, projektgrupper som driver idén till verklighet och strukturer för hur kreativiteten ska hanteras.

Keywords: innovation, standards, creativity, employee productivity, organizational culture, innovation management

Innehållsförteckning

Begreppsförklaringar.....	1
1. Inledning.....	2
1.1 Resan - Från idé till resultat	2
1.2 Innovation.....	4
2. Bakgrund & problemområde	5
2.1 Bakgrund.....	5
2.2 Problemdiskussion.....	6
2.2.1 Frågeställning	7
2.3 Syfte.....	7
2.4 Vision	7
2.5 Avgränsning.....	7
3. Metod.....	8
3.1 Datainsamling	9
3.2 Teori.....	9
3.2.1 Val av teori.....	9
3.3 Empiri.....	10
4. Disposition.....	11
DEL 1.....	12
5. Introduktion till Kriterier.....	12
5.1 Organisationskultur.....	12
5.2 kreativitet och oliktankande	14
5.3 Ledarskap	17
DEL 2.....	20
6. Kriterier som höjer innovationsklimatet.....	20
6.1 Väcka känslor är att väcka motivation	20
6.2 Struktur	22
6.3 Vision, mål och delmål.....	23

6.4 Belöningar	24
6.5 Frihet och delaktighet	25
6.6 Öppenhet – kommunikation i organisationen.....	27
DEL 3.....	29
7. Resultat av empiri – Facebook.....	29
7.1 Strukturer.....	30
7.2 Projektgrupper	30
7.3 Uppmuntran/ledarskap.....	30
7.4 Delaktighet	30
DEL 4.....	32
8. Konstruktion av Teori och Empiri.....	32
8.1 Diskussion.....	33
8.2 Reflektioner	35
8.3 Förslag på vidare utveckling.....	37
Referenser	38
Figur förteckning	40
Bilaga 1. Facebook.....	41

Begreppsförklaringar

Soft innovation (eget utformat begrepp)

Mjuka värden.

Mjuka värden

Människorna i organisationen.

Standard

En regel eller en norm som bygger på kunskaper och som talar om hur vi ska göra i vissa situationer.

Kriterier

De faktorer som höjer det innovativa klimatet.

Innovativt klimat

En arbetsmiljö som uppmuntrar öppenhet och kreativitet.

SIS

Svensk Organisation som arbetar med att ta fram standarder.

1. Inledning

1.1 Resan - Från idé till resultat

Författarna är utbildade inom innovation och blev inspirerade av den abduktiva metoden, då vi under vår undervisningsperiod blivit medvetna om vikten av olika intryck och erfarenheter för att komma på nya lösningar. Det har sedan präglat tänket genom hela studien och all informationsinhämtning.

Idén till uppsatsen uppstod på en föreläsning av Sten Ekman (2009), som grundade innovationsprogrammet på Mälardalens högskola, Eskilstuna. Ekman (2009) talade om ett projekt som han tillsammans med ett antal samarbetspartners höll på att starta upp. Detta projekt hette "*Wings of innovation*" och syftade till att lyfta organisationer innovations förmåga (Ekman, 2009). Efter föreläsningen dök idén att standardisera innovation upp hos författarna och att utveckla ett certifikat. Ekman (2009) hade ansökt om finansiering av projektet genom Vinnova, som är en statlig organisation för innovation och har sina lokaler i Stockholm¹. Därifrån fick författarna idén att kontakta någon på vinnova för att få feedback på idén (mer om det berättas längre fram i texten). I detta skede fick författarna även kontakt med doktorand Petra Edoff genom Sten Ekman (mer om det längre fram i texten).

Från början kallas studien för "Jakten på Innovationscertifikatet" och möjligheten att certifiera innovationsprocesser var huvudmålet. Författarna ville ha feedback och inspiration till idén och tog därför, kontakt med Joakim Appelqvist (analytiker) på Vinnova och träffade honom för ett möte. Appelqvist menade att man ska ha företag som inte har ett innovativt arbetssätt som målgrupp för idén. Han menade också att det kan vara svårt att standardisera innovation, då det finns så många olika innovationsprocesser och arbetssätt och att en certifiering kan bli svår att genomföra.

Efter mötet upplevde författarna att idén behövde utvecklas och deltog därför i Idé-labs "förgroddsprocess" där man får hjälp att utveckla sina affärsidéer i en kurs fyra måndagar i rad. I kursen fick författarna kontakt med ett antal affärsutvecklare, bland annat Annika Lövgren som skapat företaget Kreo². Hon föreslog att fokus skulle läggas på att hitta kriterier för att höja innovationsklimatet i företag och utifrån dem utveckla ett verktyg eller en modell. Modellen eller verktyget skulle sedan testas på företag på en workshop som skulle ledas av författarna. Författarna ändrade inriktning och bestämde sig för att följa hennes råd. Idé-labs lokaler bokades den 2 dec. 2009 för att hålla en workshop.

Efter samtalet med Lövgren bokades ett möte med Petra Edoff som är doktorand inom begreppet "Open Innovation" på Mälardalens högskola och det diskuterades kring idén om innovationscertifiering. Genom henne erhöles en inbjudan till en innovationslunch på Munktell science park i Eskilstuna, där författarna fick information om hennes pågående projekt inom "open

¹ (www.vinnova.se)

² (www.kreo.se)

innovation", det inspirerade till att utveckla författarnas abduktiva metod. Parallellt drogs mellan begreppen "open innovation" som innebär ett öppet samarbete mellan företag (enligt Edoffs tolkning) och det abduktiva arbetssättet med en öppenhet för att skapa kunskap tillsammans. Väl på innovationslunchen delades cirka 10 inbjudningar personligen, till den workshop som planerats den 2 dec. 2009.

Vi fick inga anmälningar till vår workshop och därför ändrades fokus, då författarna insåg att det skulle ta för lång tid att utveckla ett verktyg och testa det. Däremot uppkom idén att vi efter denna studie kan fortsätta utvecklingen av kriterierna, genom att utveckla verktyg i ett senare skede. I enlighet med den abduktiva metoden, startades i stället en "Facebook grupp" som skulle fungera som en lättillgänglig diskussionsplattform, som en workshop fast online, där författarna ville få feedback på de kriterier vi kommit fram till baserat på teori och se om det fanns ytterligare kriterier som författarna missat att ta med. Vi vill se vad verkligheten hade att säga.

När studien var igång kontaktades Hilde Schouenborg på SWEDAC (Styrelsen för ackreditering och teknisk kontroll) innovationscertifiering, för att få ytterligare information som inte kunde hittas i litteratur. Med Schounborg diskuterades standarder och enligt henne skulle ordet standard undvikas och fokus läggas på att utforma kriterier istället. Ordet standard används för nationellt och internationellt framtagna kriterier inom de områden där alla parter, dvs. tillverkare, standardiseringsorgan, branschorganisationer etc. är representerade. Författarna började då istället fokusera på kriterier. Därför använder vi kriterier i vår uppsats.

Under möten med alla dessa människor har inga strukturerade intervjuer använts, utan de har bidragit till inspiration och nya tankar som kunde leda vidare i jakten på hur utformningen av studien skulle se ut och vilket fokus som skulle tas. Samt att ta reda på om det finns ett intresse av innovations standardisering.

Det har varit en resa och har lett till " *Criteria's for Soft Innovation* " som handlar om vilka kriterier som stimulerar innovationsklimatet dvs. "de mjuka värdena" i organisationer.

1.2 Innovation

Kuczmarski (1996) beskriver innovation som ett tankesätt och inte något man kan fysiskt ta på. Enligt Kuczmarski (1996) är det bästa sättet att beskriva innovation som en genomträngande attityd som tillåter företag att se bortom framtiden och skapa en framtidstro. Ordet innovation kommer från latinets "innovare", som betyder förnyelse³. Det som skiljer begreppet "innovation" från "uppfinning" är att en uppfinning kan vara en idé som aldrig kommit i bruk, medan en innovation är en produkt eller tjänst som faktiskt har blivit till verklighet och är nytänkande. Det handlar om att göra saker och ting på ett nytt sätt, eller använda något som redan finns på ett nytt sätt, det kan vara både en vara och tjänst.

Kreativitet och innovation, är begrepp som är lätt att blanda ihop. Det kan inte finnas någon innovation utan kreativitet, men däremot kan det finnas kreativitet utan innovation. Frances Horibe (2001) menar att man är kreativ om man har många idéer och innovativ om idéerna kan omsättas till tillverklighet. Innovation handlar om strategi och handling, att implementera dessa kreativa idéer och strategier i företag på ett sätt som ger värde till organisationen (Horibe, 2001). Innovation är ofta ansett som någonting nytt, som leder till förändring, men förändring kan emellertid inte alltid ses som innovation, då förändring inte alltid innehåller nya idéer eller leder till förbättring i organisationen (CIMA study text, 1996; West & Farr, 1990, hämtat från Martins & Terblanche, 2003).

Tidd & Bessant (2009) menar att förnyelse är viktigt i en värld där produktlivscyklarna blir allt kortare. En dator eller tv har t.ex. ett nyhetsvärde som inte är längre än några månader innan en ny, mer utvecklad produkt finns ute på marknaden. Det som karakteriserar ett framgångsrikt företag är alltså förmågan till att hantera innovation och innovationsprocesser (Tidd & Bessant, 2009).

För att sammanfatta hur man lyckas med innovation, enligt Tidd & Bessant (2009), handlar det alltså om att hitta företagets kärnkompetens, se helheten, förstå och förbättra rutiner, att ha en öppen inlärningsprocess och lära sig av misstag. Det är även viktigt att ha en nära kontakt med kunder och undersöka vad de efterfrågar, samt samarbeta med andra som är experter på det man behöver mer kunskap inom. För att kunna hantera innovation krävs ett företag som har de tekniska resurser som behövs och kan hantera dem, dvs. rutiner⁴ och kunskap (ibid.). Det är viktigt att inte ha för "stel" inställning till dessa rutiner, det måste finnas utrymme för att pröva nya saker och ta risker. Det är viktigt att vara beredd på oförutsedda händelser, samt kunna anpassa sig till nya situationer och kunna ta fram nya rutiner om det skulle behövas (ibid.).

"In innovation, as in any other endeavor, there is talent, ingenuity and knowledge...But when all is said and done, what innovation requires is hard, focused, purposeful work"

- Drucker, 1985 (hämtat från Carroll, 2002)

³ (wikipedia.org/wiki/Innovation)

⁴ Att man vet vad som ska och inte ska göras, detta ska ske automatiskt

2. Bakgrund & problemområde

2.1 Bakgrund

Vi har insett vikten av att kunna hantera innovation för att lyckas på marknaden, men har upplevt en frustration över bristen på struktur när man talar om innovation. Innovationsprocesser behöver en viss struktur för att kunna hanteras och därför har vi ställt oss frågan om man skulle kunna ta fram kriterier som höjer innovationsklimatet och sedan utifrån dessa skapa en standard för "soft innovation" (eget begrepp, se begreppsförklaring) som företag ska kunna ta del av. Denna uppsats är en vision om att i framtiden kunna standardisera de kriterier vi tagit fram som höjer det innovativa klimatet i företaget och organisationer.

En standard är en regel eller en norm som bygger på kunskaper och som talar om hur vi ska göra i vissa situationer (Brunsson & Jacobsson, 1998). Det är en form av styrning och samordning för företag, men även i samhället vi lever i (ibid.). Några exempel är; klädstorlekar, hur vi sluter avtal, hur en organisation ska vara uppbyggd, hur våra barn ska uppfostras och hur vi bör sköta vår hälsa m.m. (ibid.). Standarder innebär förenklingar och underlättar informationshämtning dvs. förenklar kommunikation mellan olika parter och strukturerar kaos i företag. Det är ett verktyg för samordning dvs. att olika produkter blir kompatibla med varandra (ibid.) En standard är ett skriftligt dokument med formulerade rekommendationer, som är frivilliga följa och dessa kan t.ex. vägleda företaget att bygga upp och tolka det interna kvalitetssystemet (Tamm Hallström, 2000). Företag och organisationer kan dock känna sig mer eller mindre tvingade att köpa och följa standarder, då leverantörer eller kunder kan kräva det, för att på så vis garantera en viss kvalitet (ibid.). Det finns två typer av standarder, krav standarder och vägledande standarder som bl.a. ingår i ISO 9000-serien⁵. Kravstandarder har ett antal minimum krav som en organisation bör uppfylla för att säkra en **extern** kvalitet gentemot kunder. Det är endast kravstandarderna man låta sig certifieras sig för. De vägledande standarderna syftar till att hjälpa en organisation bygga upp och tolka ett **internt** kvalitetssystem (Tamm Hallström, 2000). Tanken med de kriterier vi tar fram är att de skulle kunna bilda underlag till en vägledande standard.

Det är standardiseringsorganisationer som utformar och publicerar standarder. Standardiseringsorganisationerna är privata och finansieras av företag som är medlemmar. I Sverige finns "Standardiseringen i Sverige" (SIS), i Europa, "Comité Européen de Normalisation" (CEN), Internationellt, "International Organization for Standardization" (ISO) (Brunsson & Jacobsson, 1998). Initiativ till att starta standardiseringsprojekt kommer oftast från industrin för att de vill lösa ett problem. Vanligtvis tas standarder fram då man vill lösa samordning av teknik, samförstånd

⁵ Standard för kvalitetsledningssystem

på marknader och effektivisering. Enligt SIS⁶ kan vem som helst ta initiativ till en ny standard.

2.2 Problemdiskussion

Innovation är viktigt för den ekonomiska tillväxten och speciellt idag med tanke på hur världsekonomin ser ut (Tidd & Bessant, 2009). Vi behöver nya lösningar för att hitta vägar ut ur den ekonomiska krisen, vi tror att företag behöver förnyelse och nytänkande.

Fokus inom innovation är idag allt för mycket, på hur man förbättrar teknologier, produkter och processer (Thompson, 2004). Vi vill fokusera mer på hur man förbättrar de "mjuka värdena" dvs. människor och arbetsätt, som även har stor betydelse för att lyckas med innovation. Organisationer kan inte längre se kortsiktig ekonomisk vinning som det primära målet, utan fokus behöver skiftas till hur de ska öka sin vinst genom en hållbar, långsiktig helhetssyn. Tiden för Frederick Taylors "löpande band princip"⁷ är för länge sedan förbi.

Kuczumarski (1996) menar att innovation är nyckeln till framgångsrik tillväxt, men att ordet innovation ofta kan mötas av motstånd och ovilja på organisationer. Det kan bero på okunskap och rädsla för vad det innebär. Hur kan man då underlätta förståelsen för innovation och hur man kan höja innovationsklimatet i organisationer?

Företag behöver prioritera de "mjuka värdena" och lära sig hur man kan dra nytta av den kompetens och den styrka som ligger i mångfalden hos medarbetarna. I det långa loppet kommer det att leda till ekonomiskt värde, då nöjda medarbetare påverkar hur organisationen fungerar i stort. Vi ämnar i denna studie till att höja klimatet till att bli mer innovativt men tror att det på sikt kan ändra organisationskulturen. Organisationskulturen kan vara svår att förändra då gemensamma normer och värderingar kan vara djupt rotade i organisationen (Smith, 2003), men innovationsklimatet är lättare att påverka på kort sikt enligt Tidd & Bessant (2009).

Enligt Brunsson och Jacobsson (1998) är det en sak att utveckla standarder och en annan att få företag att använda sig av dem, eftersom standarder är frivilliga. Det finns argument och presentationer för att övertyga företag om att köpa och använda standarder, men det är inte lätt att övertyga den offentliga sektorn att använda dessa, därför måste standardiseraren hitta goda argument för att få företag att använda sig av dem (ibid.). Argumenten kan bestå i att standarderna är värdefulla eller till och med nödvändiga för företag. Eller att de motiveras med att företaget effektiviseras (Tamm Hallström, 2000). I dagsläget har ingen form av standardisering av de "mjuka värdena" inom innovation upptäckts av oss. Vi har

⁶ http://www.sis.se/DesktopDefault.aspx?tabName=@Std_projekt1&menultemID=8518. Det är en organisation som arbetar med att ta fram standarder.

⁷ Effektivisering av arbetet inom industriproduktion genom monotona arbetsuppgifter, systemariskt kontrollerade arbetsuppgifter styrning och övervakning från arbetsledare (http://sv.wikipedia.org/wiki/Frederick_Winslow_Taylor)

dock upptäckt ett växande intresse för att kunna standardisera olika delar inom innovation . Enligt Stefan Tangen (2009) som arbetar som projektledare på SIS har det påbörjats ett 3 årigt internationellt projekt hösten 2009, där experter inom området kommer titta på ledningssystemstandarder dvs. standardiserade verktyg, metoder, angreppssätt och processer som hjälper företag, myndigheter, universitet m.m. att förbättra ledning, styrning och utveckling av arbete mot innovation (ibid.).

2.2.1 Frågeställning

Vilka faktorer höjer innovationsklimatet i organisationer och företag?

2.3 Syfte

Studien syftar till att ta reda på de faktorer som höjer innovationsklimatet i organisationer dvs. de "mjuka värdena", hur man får de anställda att bli mer kreativa och innovativa. Sedan utifrån teori och empiri formar vi vägledande kriterier och slutligen en modell.

2.4 Vision

Visionen är att det i framtiden ska kunna gå att standardisera kriterier som höjer innovationsklimatet i företag och organisationer. Detta för att göra det lättare för organisationer att få tillgång till information om hur de kan höja det innovativa klimatet.

2.5 Avgränsning

Vi har valt att avgränsa oss till att undersöka hur man får människorna i företag och organisationer att bli mer kreativa och på längre sikt påverka organisationskulturen till att omfamna ett innovativt tänkande.

3. Metod

De två vanligaste metoderna inom vetenskaplig undersökningsmetod är induktion och deduktion. Induktion är en process där man med hjälp av olika hjälpmedel exempelvis ögon, öron, kikare eller frågeformulär samlar in fakta om samband mellan begrepp som man redan känner till (Andersen, 1994). Det handlar om att komma så nära verkligheten som möjligt och ha så lite begränsningar som möjligt, man vill se verkligheten som den är, utan att blanda in egna värderingar, dvs. generera kunskaper objektivt ur verkligheten. Nackdelen är att man inte får använda sin fantasi som "kunskaps generator" (Hamrefors, 2008). Deduktiv forskning är en vetenskaplig metod där man drar slutsatser utifrån påståenden, man hittar bevis. Man utgår från en hypotes/teori och sedan testas den. En hypotes är dock aldrig 100 procent sann, hittas samband kan de endast förstärkas. Hittas inga samband förkastas hypotesen⁸. Induktion och deduktion kan inte ge oss kunskap som är kvalitativt ny (Andersen, 1994).

Den abduktiva metoden fungerar så att det inte bara är forskaren som har ensamrätt på tolkningarna utan flera parter deltar i processen för att generera ny kunskap tillsammans (Hamrefors, 2008). Vetenskapsfilosofen Charles Sanders Peirce (1834-1914) etablerade begreppet "abduktion" (Andersen, 1994). Abduktion är en blandning av induktion och deduktion, Det skapas någonting nytt genom analys av fakta, man undersöker en mängd fakta och utifrån den formas nya teorier (ibid.). Ezzy (2002)⁹ menar att skillnaden mellan induktion och abduktion är att i abduktiv metod skapas en hypotes utan ett stöd från en fullständig empiriskt studie, detta för att få en helhetsbild och hålla ett öppet sinne om att information som samlas in är föränderlig och att det svar man letar efter förr eller senare kommer att presentera sig själv, när det är många som deltar för att komma fram till en lösning. Den abduktiva metoden har många likheter med hur den fiktiva karaktären detektiv Sherlock Holmes arbetar, han baserar sina teorier på få fakta för att sedan genom en abduktiv loop, dvs. genom insamling av intryck skapa sig nya svar och teorier som han inte var medveten om att han skulle komma fram till från början (Ezzy, 2002, hämtat från google books).

Författarna vill med denna studie tillsammans med andra bygga upp ny kunskap. Därför kändes valet av abduktiv metod lämplig.

om mottagaren är med och konstruerar standarder, ökar sannolikheten att dessa accepteras, (Brunsson & Jacobsson, 1998). Valet av den empiriska informationsinhämtningen skedde därför i form av en "Facebook grupp".

Enligt Hamrefors (2008) finns det många exempel på hur det har tagits fram ny kunskap med den abduktiva metoden genom att använda den kunskap och fantasi som finns ute i världen. Ett exempel är hur Linus Torvalds utvecklade

⁸ (<http://sv.wikipedia.org/wiki/Deduktiv>, 2009-12-18)

⁹<http://books.google.com/books?id=2NieBujlGxwC&pg=PA13&dq=theory+of+abduction&hl=sv&cd=4#v=onepage&q=theory%20of%20abduction&f=false>

programmet "Linux" i en öppen miljö (plattform) där tusentals programmerare bidrog med sin kunskap och erfarenhet (ibid.)

3.1 Datainsamling

I den här studien har teori och empiri kombinerats och utifrån det skapats kriterier som höjer innovationsklimatet samt en modell som utgått ifrån kriterierna.

3.2 Teori

Teorin avser dokumentstudier, som innebär ett indirekt observerande av sociala fenomen, vilket i detta fall har varit i form av böcker, tidsskrifter, vetenskapliga artiklar, internetkällor, medier, dokumentärer och artiklar (Andersen, 1994). Datasökningen har hämtats från Mälardalens högskolebibliotek samt databasen EMERALD. Det har även gjorts fjärrlån från Lindköpings universitet då vissa böcker inte funnits på Mälardalens högskolebibliotek. Sökord som använts var bl.a: *innovation, standards, organizationculture, creativity, employee productivity, innovation management*

3.2.1 Val av teori

Ett utgångsläge för studien har varit boken "Managing innovation", (Tidd & Bessant, 2009), då denna bok har varit en stor del av innovationsutbildningen på Mälardalenshögskola. Granskningar har även gjorts på relevant forskning inom området i form av böcker och artiklar. Populärvetenskaplig litteratur, medier, dokumentärer och "youtube" har även varit inspirationskällor. Enligt den abduktiva metoden är all datainsamling relevant, oavsett om det är populärvetenskapliga källor eller vetenskaplig information. Det handlar om att komma fram till ny kunskap och dra nya slutsatser utifrån de olika intryck man fått (i samtal med Sven Hamrefors, 2009). All teori som inhämtats till studien har sammanställts i form av olika kriterier och dessa har sedan presenterats på ett sätt som förklarar hur de är viktiga för att höja det innovativa klimatet i företaget.

I de vetenskapliga artiklarna har ingen hänsyn tagits till vilka sammanhang studierna i artiklarna har utförts, eftersom författarna anser att innovation och kreativitet inte kan begränsas till någon speciell bransch, och att all information inom den abduktiva metoden anses viktig oavsett sammanhang.

I det stilistiska har vi valt att blanda refereringen på två sätt, Oxford och Harvard. Internetkällorna är fotnoter för att underlätta läsningen och artiklarna och böckerna har refererats i löpande text.

Två ostrukturerade intervjuer har även gjorts via mail och telefon då författarna ville ha ytterligare information som inte kunde hittas i böcker eller artiklar, gällande standarder. De två intervjuade personerna arbetar på SWEDAC (Hilde Schouenborg, enheter för certifiering) och SIS(Patrik Tangen, projektledare innovation management

3.3 Empiri

Vi ville skapa en plattform där man kunde diskutera kring de kriterier som tagits fram öppet och lättillgängligt för alla parter, därför var valet av plattform på "Facebook"¹⁰ självklar.

Gruppen döptes till " hjälp oss med vår C-uppsats". Vi ville undersöka om vi kunde få fram ny information genom diskussionsforumet med hjälp av människors fantasi och erfarenhet. 433 personer bjöds in totalt, varav 60 tackade ja. 10 personer deltog aktivt i diskussionen i forumet runt kreativitet och innovation och ca 27 inlägg gjordes i forumet av dessa personer. En beskrivning av syftet med gruppen fanns i diskussionsforumet. Vi började med att ställa några öppna frågor gällande innovation och kreativitet på arbetsplatser. Studiens handledare, Sven Hamrefors rekommenderade en aktiv medverkan av oss (undersökningsledarna) i gruppen. Därför försökte vi hålla gruppen aktiv genom att ofta maila ut frågor. Det "postades" även ut några klipp från "youtube" för att sätta igång tankeprocessen hos de medverkande. Efter några veckor lades kriterierna ut på forumet, som sammanställdes grundat på den teori som analyserat. På dessa ville vi få åsikter från "Facebook gruppen" och utefter den feedback som erhöles skapades sedan en modell (fig.4). Ingen hänsyn har tagits till ålder, kön, yrke eller utbildning utan författarna har låtit det vara oberoende. Allas tankar och idéer var välkomna. (Se frågorna som skickades ut via mail till alla deltagare i bilaga 1.)

Vi har även använt den empiri vi fått av alla ostrukturerade intervjuer men det har varit för att få inspiration till vår uppsats.

¹⁰ Facebook har över 350 miljoner användare världen över (www.wikipedia.se).

4. Disposition

DEL 1

Här ges en inledning inför kriterierna och en närmare förklaring ges på organisationskultur, kreativitet och ledarskap. Organisationskulturen är det kriterierna syftar att påverka på sikt. Det är viktigt att förstå varför kreativitet är viktig för företag. Ledaren är den som har makten att påverka det kreativa klimatet i organisationen.

DEL 2

I denna del presenterar vi de faktorer/ kriterier som höjer det innovativa klimatet på företag och läsaren får en förståelse för varför dessa är viktiga.

DEL 3

Här presenteras resultatet av empirin dvs. svaren vi fick från Facebook gruppen.

DEL 4

I detta avsnitt redovisas en konstruktion/modell som sammanfattar det som framkommit av teori och empiri. Del 1, del 2 och del 3 ligger som grund för denna modell.

DEL 5

Här diskuteras och reflekteras studien som helhet. Slutligen ges förslag på vidare forskning ges.

DEL 1

5. Introduktion till Kriterier

5.1 Organisationskultur

Mats Alvesson (2009) berättar i sin bok "Organisationskultur och ledning", att forskning inom organisationskultur är viktig, då den påverkar alla områden i en organisation. Organisationskulturen påverkar hur människor tänker, vad de värderar, hur de känner, reagerar på idéer, åsikter och föreställningar om hur saker och ting går till i det företag man arbetar (Alvesson, 2009). Martins & Terblanche (2003) menar att ett vanligt sätt att beskriva organisationskultur i litteratur inom området är; "how we do things around here"¹¹. En organisationskultur är djupt rotad i företaget och trots att innovation handlar mycket om hur man hanterar existerande teknologi och kunskap, så kan det vara svårt att lyckas på marknaden om man inte har en organisationskultur som stödjer ett innovativt arbete. Organisationskulturen påverkar i vilken grad kreativitet och innovation stimuleras i företag på två sätt. Dels genom att individer i företaget lär sig vilket beteende som är acceptabelt och hur arbetsprocesser ska gå till och dels vilka basala värderingar, trosuppfattningar som blir statuerade och reflekteras i strukturer, policys och handlingar (Martins & Terblanche, 2003). Det är viktigt att medarbetarna kan identifiera sig med företaget de arbetar i och dess värderingar, organisationens s.k. "Organisationsidentitet" (Alvesson, 2009) (Hartman, 2006). Medarbetarna i en organisation måste identifiera sig med organisationsidentiteten för att en specifik organisationskultur ska kunna utvecklas (ibid). Organisationens identitet byggs upp genom den historia företaget har, vilken stil, inriktning, etiskt förhållnings sätt osv.(ibid).

Syrett & Lammiman (1997) och Tushman & O'Reilly (1997) hävdar att organisationskultur är en kritisk faktor för framgång i varje organisation och att en framgångsrik organisation har kapacitet att absorbera innovation in i organisationskulturen och ledarskapsprocesser (hämtat från Martins & Terblanche, 2003). Enligt Tushman & O'Reilly (1997) ligger organisationskulturen i hjärtat av företagets innovations förmåga. Organisationskulturen har en avgörande roll i hur man motiverar ett innovativt beteende hos medarbetarna. En organisationskultur som gynnar innovation skapar engagemang bland medarbetarna, då det väcker tron på innovation som ett organisatoriskt värde och de normer gällande innovation som då finns i företaget accepteras (hämtat från Martins & Terblanche,2003).

¹¹"Hur vi arbetar på denna arbetsplats" (fritt översatt).

Klimatet i en organisation definieras av Tidd & Bessant (2009) som ett återkommande mönster av handlingar, attityder och känslor som tillsammans bildar stämningen i en organisation. Det som skiljer "organisationsklimatet" från "organisationskulturen" är att klimatet kan observeras på en mycket ytligare nivå än organisationskulturen och är betydligt lättare att påverka (Tidd & Bessant, 2009). När det handlar om att förstå och påverka organisationskulturen, behöver man se på hela organisationen som en helhet, eftersom kulturen handlar om etablerade uppfattningar och koncept i hela organisationen (Tidd & Bessant, 2009). Men om man fokuserar på organisationsklimatet så kan man undersöka uppfattningar hos individer, grupper och divisioner, då klimatet i organisationen kan vara varierande beroende på var i organisationen man undersöker det. Därför är det mer mottagligt för förändring och förbättring (Tidd & Bessant, 2009). Kuczmarski (1996) beskriver att man kan se när ett företag har ett högt innovationsklimat genom att titta på hur medarbetarna integrerar med varandra och hur de behandlar varandra. I organisationer med ett högt innovationsklimat, behandlar de varandra med respekt, beundran och har ett gott samarbete. Stämningen är god och de anställda har roligt tillsammans, lyssnar på varandra och har kundernas bästa i fokus (ibid.). De kommer till jobbet med entusiasm och en optimism för att de tror att det de gör på jobbet är betydelsefullt och viktigt. De utstrålar självförtroende och en sund självkänsla och tron på den egna förmågan och styrkan (ibid.)

Organisationskultur är väldigt komplext och Alvesson (2009) menar att det är viktigt att undvika att trivialisera begreppet genom att anta att det finns en "bra" eller "dålig" organisationskultur. Det kan vara svårt att göra en nyanserad tolkning om man låser sig fast vid tanken på en "ideal"-organisationsskultur, menar han. Alvesson (2009) menar vidare att det är svårt att beskriva och analysera organisationskulturer, vilket leder till mycket förenklade och ytliga förklaringar av begreppet. Att förändra en organisationskultur kan vara väldigt svårt och ta flera år, speciellt om det handlar om större organisationer (Smith, 2003). Det är lätt att anta att ledningens visioner och mål, påverkar vilken organisationskultur som uppstår på en arbetsplats, men ofta uppstår organisationskulturen mer eller mindre spontant "nerifrån- och upp" i organisationen och ledningsstil och ledarskapsideologin är en bara en av många speglingar av den kultur som redan finns (Alvesson, 2009). Med denna vetskap menar Alvesson (2009) att det skulle vara mer effektivt för företagsledarna att inrikta sig på aspekter som är lättare att förändra på arbetsplatsen, i stället för att försöka förändra och styra en hel organisationskultur. Man skulle i stället kunna inrikta sig på att påverka; andan på arbetsplatsen, beteende, normer och föreställningar, samt specifika teman, menar Alvesson (2009). Man måste alltså, på något sätt införliva "kulturellt-tänk" och låta det färga ens handlingar i vardagliga situationer på arbetsplatsen, i stället för att naivt tro att man skulle kunna genomföra någon slags stor förändring av en hel kultur (ibid.).

*"People change what they do less because they are given **analysis** that shift their **thinking** than because they are **shown** a truth that influence their **feelings**"*

– John Kotter & Dan Cohen (2002)

5.2 kreativitet och olik tänkande

Milton Mayfield (2009), professor i management vid Sanchez School of Business, menar att det i dagens ostadiga världsekonomi behövs nya sätt att lösa problem. Man behöver hitta hållbara sätt att öka medarbetarnas prestationer (ibid.). Mayfield (2009) menar att organisationer som, på ett effektivt sätt kan hantera och implementera medarbetarnas kreativitet, på alla nivåer i företaget och i alla jobbaktiviteter, blir mer effektiva och lönsamma. Det karaktäriseras av bättre arbetsprestationer, större flexibilitet bland arbetarna, snabbare inläring, högre lojalitet gentemot sitt arbete, förbättrad effektivitet samt ökning av antalet nöjda kunder (Mayfield, 2009).

För att kunna omsätta idéer till verklighet behövs idéer. För att få nya idéer behövs kreativitet. Garavan & Deegan (1995) menar att en stor missuppfattning om kreativitet är att det är en medfödd förmåga som inte går att lära sig. Att det är en process som baseras på inspiration eller talang, händer av en slump och inte går att kontrollera. Att acceptera denna förklaring skulle vara som att påstå att kreativitet inte har någon del i systematiskt lärande inom organisationer (Garavan & Deegan, 1995).

Edvard De Bono är en välrenommerad expert inom kreativitet, han menar att kreativitet är en förmåga, inte en individuell talang¹². Studier har visat att den kreativa förmågan kan tränas upp (Williams, 2001).

De Bono (1992), har utvecklat begreppet, "lateralt tänkande", som är ett sätt att öka den kreativa förmågan hos människor och att distrahera förnuftet och börja tänka i nya banor med hjälp av kreativa verktyg. Enligt "The Concise Oxford Dictionary" beskrivs lateralt tänkande på följande sätt:

"Ett sätt att lösa problem genom otraditionella eller till synes ologiska metoder"

- (Hämtat från De Bono, 1992)

Men De Bono (1992) menar att metoderna inte är ologiska, utan ett sätt att komma utanför ramarna för hur man är van att tänka. Han beskriver hur man med hjälp av lateralt tänkande och olika metoder, kan förändra idéer, begrepp och uppfattningar. Han betonar att lateralt tänkande kan användas för att öka kreativiteten hos vem som helst. Elaine Dundon (2002) menar att 98 procent av alla idéer redan existerar, men att kreativt tänkande handlar om att hitta dessa idéer och koppla ihop dem på nya sätt.

Att komma med idéer som förbättrar effektivitet eller förbättrar existerande produkter, service, program eller liknande är det grundläggande konceptet för

¹² ([www.youtube.com](http://www.youtube.com/watch?v=UjSjZOjNIJg), hämtat 2009-12-17) <http://www.youtube.com/watch?v=UjSjZOjNIJg>

innovation och det behövs i alla organisationer (Horibe, 2001). En idé kan vara kreativ, men den måste också ha ett värde för organisationen, det räcker inte enbart med att komma på en idé som bara är annorlunda (Dundon, 2002). Kreativiteten och idéerna måste stödja affärsidén (Martins E.C, Terblanche, F, 2003).

För att kunna öppna dörrar för kreativt tänkande, gäller det att gå utanför sin "Comfortzone"¹³, i stället för att uppmuntra invanda mönster vi är vana att göra saker och ting på. Det hindrar oss från ny stimuli och förstärker det vi redan vet är "rätt" (Dundon, 2002). De Bono (1992) talar om "designtänk" och "analystänk" och vad som skiljer dem åt. Analystänk använder man sig av när man behöver lösa problem, man försöker se vart felet ligger och hur man kan åtgärda det. Design-tänk handlar mer om att anstränga sig för att skapa nya alternativ.

Dundon (2002) menar att det finns tre principer för kreativt tänkande:

1. Att tro på att man är kreativ
2. att vara nyfiken
3. att upptäcka nya kopplingar

Många hindrar sig själva från att vara kreativa genom att tro att de saknar förmågan att vara kreativ, men alla har den förmågan (Dundon, 2002). För att stimulera kreativitet gäller det att vara nyfiken och undersöka hur saker och ting fungerar och utmana nya och gamla tankar. Det gör plats för nya idéer och möjligheten att det man trott var sant, faktiskt kan ifrågasättas (Dundon, 2002). Att koppla ihop två existerande idéer kan skapa helt nya lösningar (Dundon, 2002).

Mayfield (2009) talar om två typer av kreativitet; "Garden Variety Creativity" (GVC), som handlar om små förbättringar arbetarna gör själva, för att effektivisera sitt eget arbete och "High Level Creativity", som handlar mer om radikala kreativa idéer och förändringar, som är mer synlig i större organisationella förändringar och produkt förändringar. Även Tidd & Bessant (2009) talar om vikten av små förbättringar¹⁴ och större innovationer¹⁵. Framgångsrika organisationer behöver både dagliga förbättringar och större typer av innovationer (Mayfield, 2009). GVC kräver dock betydligt mindre resurser än radikala förändringar och är enklare att påverka och driver på kontinuerliga små förbättringar i det vardagliga arbetet (ibid).

Horibe (2001) menar att för att en organisation ska lyckas med innovation och kreativitet så behövs en organisationskultur som uppmuntrar till både effektivitet och innovation, men även lydnad och lojalitet till en viss gräns. Vidare beskriver Horibe (2001) att det kan vara svårt för människor att se det som är annorlunda, då man är van att leta efter det man känner igen, därför kan det vara svårt att upptäcka nya sätt att lösa gamla problem. När någon kommer med nya förslag,

¹³ Situationer som man känner igen och känner sig bekväm i

¹⁴ Inkrementella förbättringar

¹⁵ Radikala förändringar dvs. nya innovativa lösningar, större typer av innovationer som kan påverka både de anställda och vilken typ av marknad man inriktar sig på.

möter det ofta motstånd(Horibe, 2001). Människor har ett behov av att accepteras av andra, för att accepteras krävs ofta en typ av anpassning dvs. att man "konformerar" sig. Enligt ett antal social psykologiska experiment (enligt Aronson, 2007) har det visat sig att de som konformerar sig efter gruppens normer och värderingar, ofta blir mer omtyckta än de som avviker från gruppens generella åsikt. Historiskt sätt har många som handlat avvikande fått erkännande för det (exempelvis Martin Luther King), men detta är långt senare när man såg vad beteendet lett till (Aronson, 2007). Självklart finns det tillfällen då konformering är nödvändig, t.ex. att alla kör på höger sida i trafiken(ibid). Men att avvika handlar inte bara om att gå emot gruppnormer, utan att göra en egen bedömning och ta ett ställningstagande baserat på fakta och egna erfarenheter. När man ska fatta beslut i grupp, kan behovet av att passa in i gruppen och viljan att minimera konfliktsituationer, leda till att felaktiga beslut fattas. Det kallas "group think"¹⁶, dvs. beslutet fattas utan kritisk granskning, analys eller utvärdering av idén. Här kan man ta upp "tredje riket" och Adolf Hitler som ett slående exempel(ibid). Individuell kreativitet och egen reflektion går förlorad till förmån för att passa in i gruppen.

När det gäller kreativitet är det viktigt att det ska finnas utrymme för oliktankande och därför måste individuella tankar och idéer respekteras. Det är alltså viktigt att uppmuntra oliktankande i företag för att undvika "group think" (Horibe, 2001).

¹⁶ (<http://en.wikipedia.org/wiki/Groupthink>)

5.3 Ledarskap

Man skiljer mellan chefskap och ledarskap. En chef är någon som formellt sätt har utnämnts till den ansvarige, men för att få kallas ledare handlar det om att vinna medarbetarnas förtroende och att som chef påverka och låta sig påverkas (Ekman, 2003). Människor har en tendens att informellt utse personer som vi låter oss påverkas av till ledare (ibid.). Som chef behöver man alltså hitta ett sätt att även bli accepterad som ledare, vi talar både om chefer och ledare i denna text om ledarskap, men det vi menar är de som är utsedda som formella chefer och hur de kan bli ledare för att öka det innovativa klimatet.

Det finns en hel del faktorer som påverkar förmågan att utveckla anställdas kreativa förmåga i företag. En viktig faktor för att innovation ska uppstå är chefens engagemang och uppmuntran till kreativitet på arbetsplatsen (Mayfield, 2009). Detta uttrycks dels genom ledarens eget beteende dvs. "att de lever som de lär" eftersom personalen tittar mer på vad ledaren gör än vad han/hon säger (Stamm, B, 2009) dels hur ledaren uppmuntrar till kreativitet genom förmågan att uttrycka acceptans till kreativt beteende genom formella policys. En blockering för kreativt beteende kan vara negativa policys som t.ex. att belöna och uppmuntra dem som följer regler och rutiner och bestraffa de som försöker hitta nya vägar att utföra sitt arbete på (ibid.). Martins & Terblanche (2003) menar att chefer kan skapa ett klimat som stödjer förändring genom att uppmuntra till nya och förbättrade arbetssätt hos personalen, skapa en vision som stödjer förändring och skapa en positiv attityd gentemot förändring.

"Example is not the main thing influencing others. It's the only thing"

– Albert Schweitzer

Ledningens värderingar och tron på innovation påverkar de anställda. Ledningen måste vara engagerad och stödja innovation och tro att det är nyckeln till framgång innan de kan motivera ett sådant tänk hos de anställda. Tidd & Bessant(2009) menar att det krävs energi och beslutsamhet för att komma över trögheten mot en mer innovativ miljö. Attityden, personliga egenskaper och kunskap om innovation är även det viktiga ingredienser hos en ledare i utveckling mot ett mer innovativt klimat. Detta går att läsa i följande artiklar; (Williams, 2001), (Martins & Terblanche, 2003), (Kuczmarski, 1996),(Tidd & Bessant, 2009), (Adair, 2001).

Kotter & Cohen (2002) menar att förändring av organisationskulturen kräver att medarbetarna känner förtroende och litar på ledningen och att förändringen är trovärdigt motiverad. Mayfield (2009) har utvecklat en modell som visar på hur arbetares vardagliga kreativitet på arbetet kan stimuleras av ledaren:

Figure 1 A process for cultivating worker creativity

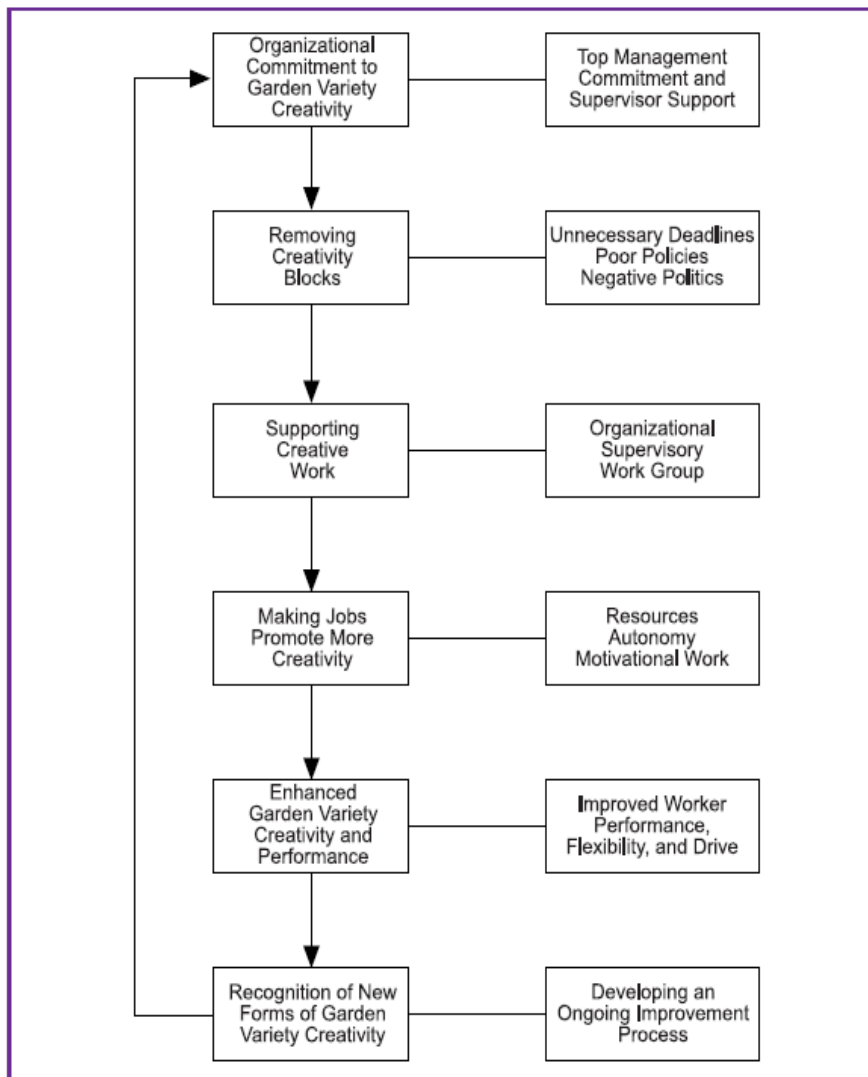


Fig. 1 "A process for cultivating worker creativity"

Ledarens uppgift är att ta bort blockeringar som kan motverka kreativiteten i företaget, det kan t.ex. vara att ta bort onödiga deadlines som syftar mer till att leverera resultat än att resultaten ska ha hög kvalitet (Mayfield, 2009). Det är viktigt att uppmuntra de anställda att hitta nya, effektiva sätt att utföra sitt arbete på dvs. uppmuntra informellt lärande i det dagliga arbetet, för att på sikt kunna påverka klimatet på företaget (Mayfield, 2009).

Enligt Kuczarski (1996) är det inte enkelt att inspirera medarbetare till att bli mer innovativa och kreativa. Många ledare förstår vikten av att ständigt utveckla organisationen, men har svårt att veta hur man kan implementera och använda innovationsprocesser i företaget, för att göra det (ibid.). För att lära sig hur man, som ledare, kan höja innovationsklimatet i en organisation kan ledare bl.a. utbildas inom "Managerial practices enhance subordinates creativity" (MPSEC). Ledarna får där lära sig vilka element som gynnar kreativiteten och hur man kan applicera den kunskapen på organisationen. Det framgår i "MPSEC" att

ledarna har stor inverkan på både företagskulturen, strukturen för hur man hanterar idéer, fördelning av resurser, utformning av arbetsgrupper, socialt stöd samt uppmuntran (Williams, 2001). Uppmuntrar chefen kreativitet blir det så småningom accepterat på arbetsplatsen. För en innovatör handlar det mycket om att komma på idéer, men som ledare kan man hjälpa till att omsätta dessa idéer till något värdefullt för företaget (Horibe, 2001). Ledaren är viktig för att implementera ett kreativt tankesätt hos personalen och på så sätt påverka stämningen i organisationen

DEL 2

6. Kriterier som höjer innovationsklimatet

6.1 Väcka känslor är att väcka motivation

Om man ska kunna höja innovationsklimatet i en organisation, är det viktigt att väcka människors motivation till att ändra invanda mönster man lärt in om hur saker och ting ska gå till i företaget. Vid förändring möter man nästan alltid ett visst motstånd från medarbetare, eftersom det skapas en instabilitet vid förändringsskedet, men initieras förändringsarbetet på ett bra sätt, kan man minska motståndet. För det första handlar det om att konkretisera vad problemet är och varför man måste förändra. Ett genomgående tema i boken "The Heart of Change" (Kotter & Cohen, 2002) är att: "se" och "känna" sedan "förändra". Kan man visa ett konkret exempel på vad som behöver förändras, förstår människor orsaken till förändringen lättare och påverkas känslomässigt (ibid.). Känslomässig påverkan ökar motivationen att handla för att åtgärda problemet (Kotter & Cohen, 2002). Nedan följer en beskrivning hur detta går till.

Kotter & Cohen (2002) beskriver åtta steg¹⁷ att ta, för att kunna genomföra förändring på ett framgångsrikt sätt i företag, samt hur eventuella hinder och problem som dyker upp kan hanteras. Kotter & Cohen (2002) menar att kärnan i att genomföra en lyckad förändring nästan aldrig handlar om strategi, struktur, kultur eller system, även om dessa aspekter är viktiga. Utan "hjärtat" av en lyckad förändring handlar om att förändra människors beteende i företaget, genom att hitta sätt att presentera det som behöver förändras på ett sätt som talar till människors känslor (ibid.). När man talar om förändring i organisationer, är det viktigt att komma ihåg att det i grund och botten handlar om att nå ut till individerna i företaget. Det kan vara exceptionellt svårt att förändra en individs beteende, att då kunna förändra och påverka 100 individer eller fler kan kännas som en övermäktig uppgift. En nyckel till att kunna genomföra en framgångsrik förändring är att medarbetarna känner att förändringen är nödvändig och befogad. Genom att visualisera problemet, så gör man behovet av förändring mer konkret. Det väcker ofta känslor av att det är bråttom att handla, som i sin tur leder till att man förändrar sitt beteende för att kunna förbättra det som behövs. Att förändra grupp normer, delade värderingar och beteende blir en följd av en serie framgångsrika handlingar över en lång tid (Kotter & Cohen, 2002). Exempel på hur man kan visualisera ett problem kan t.ex. vara att visa en videofilm på en

¹⁷ De olika stegen i "the heart of Change": skapa en känsla av att det är bråttom, forma ett förändringsteam, skapa en vision, kommunicera ut budskapet, möjliggöra handlingar, hitta delmål, att inte ge upp, och implementera förändring som en del av rutinen i företaget

missnöjd kund till personalen, för att på så sätt konkretisera problemet med missnöjda kunder (ibid.). Visuella exempel provocerar fram reaktioner och känslan av nödvändighet att handla. Det ökar motivationen till förändring hos medarbetarna på ett mycket effektivare sätt än att enbart hänvisa till analyser och skriftliga rapporter (Kotter & Cohen, 2002).

"En bild säger mer än tusen ord"

– ordspråk, okänd författare

En bild är svår att glömma och väcker känslor som kan både hjälpa och stjälpa ett företag i förändring. De känslor Kotter & Cohen (2002) nämner som underminerar förändring är: ilska, högmod, pessimism, arrogans, trötthet och ångest. De känslor som stödjer förändring är; tilltro, optimism, brådska, stolthet baserat på prestationer och att företagets värderingar överensstämmer med ens egna, passion, upphetsning, hopp och entusiasm (ibid.). Det behöver inte kosta mycket eller ta speciellt lång tid att visualisera ett problem. I det fall som nämndes tidigare, där de hade filmat en missnöjd kund, behövdes bara en videokamera och några minuter av kundens och medarbetarnas tid. Det gäller att hitta synliga symboler som vänder uppmärksamheten mot det verkliga problemet dvs. exempel på hur organisationen slösar pengar, har dålig kundkontakt, vilken kultur som råder, om företaget har dålig standard jämfört med andra osv. Detta kan sedan kompletteras med en skriftlig analys, för att förtydliga (ibid.).

Många organisationer kan ha problem att omsätta sina skriftliga värderingar till handling, de blir bara meningslösa uttalanden som t.ex. "Integritet", "kundvärde", "Passion" osv. För att kreativiteten hos medarbetarna ska blomstra behöver de veta klart och tydligt vad som gäller på organisationen. "Storytelling" kan vara ett kraftfullt verktyg att klargöra och ändra beteenden hos medarbetare. De fungerar oftast bättre än en uppdragsbeskrivning med olika skriftliga uttalanden, när det gäller att implementera förändringen i företaget (Tidd & Bessant, 2009). Storytelling handlar om att hitta berättelser som är motiverande och lättförstådda för medarbetarna. Berättelserna används för att uppmuntra det beteende man vill ha i organisationen och påminna om vilka beteenden som inte är acceptabla (Tidd & Bessant, 2009). Ett exempel på berättelse som nämns av Tidd & Bessant (2009) är; Om man skulle hoppa i en pool med en bajs-korv i? svaret är givetvis "nej". Oavsett hur stor poolen är vill man inte hoppa i om det finns skit i. Denna berättelse cirkulerade på Stanford Research Institute (SRI) för att påminna om att cynism är innovationens största fiende och möter man bara ett litet motstånd när man kommer med en kreativ idé, kan det hindra någon från att "hoppa i" (Tidd & Bessant, 2009). Denna historia statuerade klart och tydligt att cynism inte var okej. Om storytelling används effektivt kan företaget skapa sin egen hållbara energikälla och som är nästan omöjlig för någon annan konkurrent att stjäla (ibid.).

6.2 Struktur

Judge *et al* (1997) beskriver framgångsrik innovation som "kaos med riktlinjer"; med andra ord, att ledningen fastställer strategiska mål, men också att de tillåter personalen att ha en stor frihet hur de ska nå de målen (hämtat från Martins & Terblanche, 2003). Strategi handlar om att koppla ihop kreativitet med värde (Dundon, 2002). Visst kan det finnas många idéer, men att hantera dem handlar om att välja ut de som har mest värde för organisationen och hur man ska omsätta dem till verklighet (*ibid.*). Det finns en uppsjö av olika strategiska verktyg att använda sig av för att skapa en innovativ miljö, men för att skapa sig konkurrensfördelar handlar det om hur man använder verktygen och anpassar dem individuellt från organisation till organisation, ett dynamiskt anpassningsbart strategiskt synsätt (Steward & Fenn, 2006).

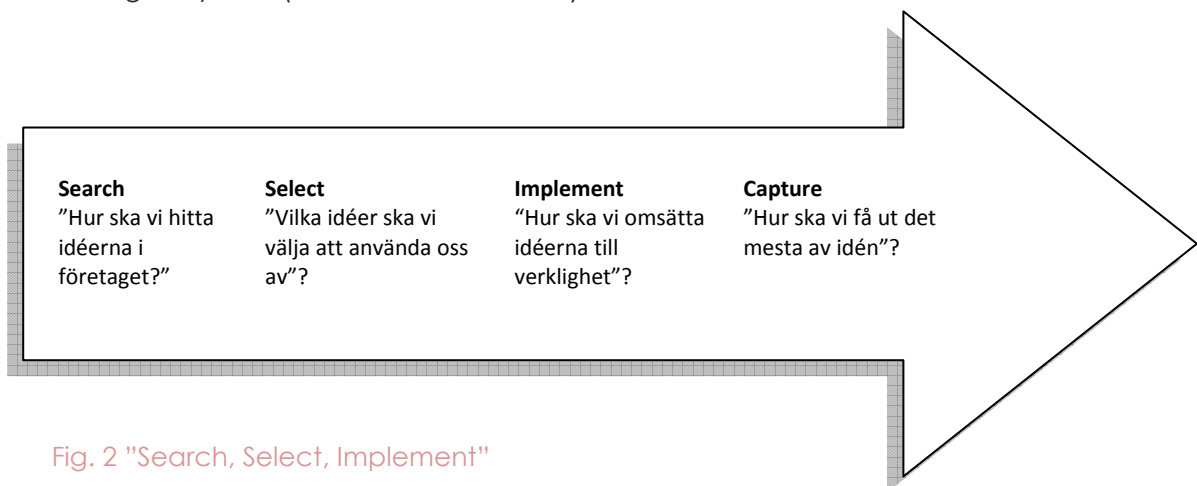


Fig. 2 "Search, Select, Implement"

Tidd & Bessants (2009) modell "Search, Select, Implement"¹⁸ (fig. 2), visar en process att arbeta efter, för att hantera innovation i företag. Modellen kan anpassas för varje enskild organisation, i hanteringen av olika processer, i detta fall idéprocessen. Genom hela processen är det viktigt att lära sig av misstag och på så sätt hela tiden förbättrar processen (*ibid.*). För att bygga upp en innovativ organisation, handlar det om att kunna ta tillvara på fantasin hos medarbetarna och styra dem på ett sådant sätt att de kan användas för att lösa organisatoriska problem (Carroll, 2002). Det behövs ett systematiskt sätt att hantera innovation på och lära sig se kreativitet och hanteringen av den, som en arbetsuppgift, som vilken annan arbetsuppgift som helst (Carroll, 2002)

Det är viktigt att identifiera var problemet ligger innan man börjar ta fram nya idéer. Dundon (2002), menar att man bör spendera betydligt mer tid på att definiera problemet, än på problemlösning och idégenerering. Om man inte

¹⁸ Är ditt företag innovativt? Testa på managing innovations hemsida: <http://www.managing-innovation.com/index.php>

hittar det verkliga problemet kommer det att finnas kvar och onödig tid spenderas på att lösa "symptomen", inte "sjukdomen"(Dundon, 2002).

"A problem well defined is half solved"

- John Dewey

Enligt Kotter & Cohen (2002) är det viktigt att forma fungerande team som väcker entusiasm och motivation hos resten av personalen. Även om en ny idé nästan alltid kommer ifrån en individ, kan det krävas ett drivande team för att förvandla idén till verklighet. Oftast kommer en person på en halvfärdig idé genom diskussioner med arbetskamrater, men det behövs många som samarbetar för att förverkliga den (Adair, 2007). Ett bra fungerande team karaktäriseras av rätt sammansättning av personer och ett bra "team work" (Kotter & Cohen, 2002). Med rätt sammansättning av personer menas att det finns en variation av kompetenser, erfarenhet av förändring och relevant kunskap om vad som händer i omvärlden (ibid.). Teamet behöver också utstråla trovärdighet och ha ett brett kontaktnät. Det är även viktigt med relevanta kunskaper om rutiner och arbetssätt i organisationen, samt att det finns en formell auktoritet och ledaregenskaper hos någon eller några i teamet, för att på ett lyckat sätt kunna driva igenom idéerna. På så sätt kan ett team motivera medarbetarna i organisationen och visa att de idéer de kommer med faktiskt omsätts till verklighet(ibid). Nyckelpersoner är viktiga i team och organisationer, de har energi och driv att driva idéer framåt (Tidd & Bessant, 2009), (Adair, 2007).

6.3 Vision, mål och delmål

Att få medarbetarna att se helhetsbilden är viktigt för att de ska inse värdet med de idéer de bidrar med och hur deras arbetsuppgifter är viktiga och hör ihop med organisationens övergripande mål (Dundon, 2002). "System tänkande" är ett sätt att försöka se helheten istället för att bara fokusera på delar. Som exempel nämner Dundon (2002) att en läkare måste fokusera på hela kroppen för att kunna göra en så korrekt diagnos och behandling som möjligt, inte bara fokusera på ett organ. Covey (1993) menar att ursprunget i kreativitet och innovation ligger i en delad vision och uppdrag, som fokuserar på framtiden, det är viktigt att alla medarbetare förstår vad den visionen är (hämtat från Martins & Terblanche, 2003). Gapet mellan var man befinner sig i nuläget och vart man vill komma ger tillfälle åt medarbetarna att handla kreativt och innovativt (Martins & Terblanche, 2003).

För att uppnå visionen och motivera direkt handling hos personalen finns det fyra element som kan påverka; budget, plan, strategi och vision (Kotter & Cohen, 2002). En budget är en kostnadsberäkning och del av en plan. En plan specificerar steg för steg hur man implementerar strategin. Strategin visar hur man uppnår visionen(ibid.). En vision ska vara en "guidande stjärna" som man kan jobba emot, vara lätt att förstå och kunna förklaras kort och koncist. Den ska även vara kreativ och innehålla känslosamma komponenter (ibid). En bra vision talar rätt in i hjärtat och motiverar vem som helst att vilja nå målet, den måste

vara övergripande och inspirerande. Kotter & Cohen (2002) menar att det är viktigt att medarbetarna har respekt för ledarna och att de utstrålar trovärdighet, för att en vision ska slå igenom.

För att motivera arbetare att fortsätta sträva mot visionen behövs mål som är uppnåeliga. Snabba och synbara resultat skapar en meningsfullhet och ger hopp och motivation för personalen att fortsätta (Kotter & Cohen, 2002). Det ger också ledaren en större trovärdighet att förändringen kommer att lyckas, och ledaren vinner på så sätt, förtroende även hos dem som har varit skeptiska till förändringen i startskedet. Det är viktigt att resultaten är synbara för så många som möjligt i organisationen, så att det skapar en genomslagskraft, det är även viktigt att målen känns meningsfulla och strävar mot visionen (ibid.).

6.4 Belöningar

En supportmekanism för att skapa en miljö som gynnar innovation och kreativitet är att ge erkännande till idébärarna samt att belöna idéer (Martins & Terblanche, 2003). Entreprenörsanda ska uppmuntras i företaget (Thompson J.L, 2004). Arad et al menar att beteende som belönas reflekterar organisationens värderingar, så om kreativitet belönas, kommer det att bli det dominanta sättet att bete sig på organisationen (hämtat från Martins & Terblanche, 2003), (Smith, 2003).

När man talar om belöningar, handlar det inte bara om att belöna framgångsrika idéer och metoder, när man börjar belöna kreativitet ökar även benägenheten att ta mer risker. Personalen bör med andra ord, även belönas för risktagande, experimenterande och idégenerering (Martin & Terblanche, 2003). I en forskningsrapport om "Silicon Valley" och dess unika dynamiska kreativa miljö, framgick att en av framgångsfaktorerna som kännetecknar området var just att lära sig av misstag och våga försöka igen (Gustafsson, 2001, s120).

Smith (2003) menar att det är osannolikt att anställda kommer att ändra sitt beteende, värderingar och normer, om de inte får en proportionell belöning dvs. en belöning som väger så pass tungt att det motiverar till att förändra invanda mönster. Tushman & O'Reilly (1997) menar att ledningen bör vara observant på vilka metoder och belöningar och erkännande som kommer att inspirera personalen i varje specifik organisation (hämtat från Martins & Terblanche, 2003).

Belöningar kan t.ex. bestå i verbalt beröm, tillgänglighet till resurser i form av tid, pengar Mayfield (2009). Mayfield (2009) menar att det även är viktigt att belöna arbetsgrupper som vårdar kreativitet, genom att konsekvent belöna kreativ verksamhet och på detta sätt uppmuntra till starka och varaktiga normer som gynnar en innovativ kultur.

6.5 Frihet och delaktighet

Arad et al (1997) och CIMA study text (1996) menar att autonomi¹⁹och arbetsteam gynnar innovation, medans specialisering, formalisering, kontroll, stelbenthet och standardisering hämmar innovation (hämtat från Martins & Terblanche, 2003). En hög ansvarsnivå och anpassningsförmåga leder till en organisatorisk struktur som gynnar flexibilitet (ibid.). Exempel på flexibilitet i organisationer kan t.ex. vara: jobbrotation eller att avskaffa formella yrkesbeskrivningar. Att ha frihet som kärnvärdering, stimulerar innovation och kreativitet och manifesterar sig på det sättet att medarbetare känner sig friare att styra sitt eget arbete på det sätt som passar dem. Ledningen bör tro på sin personals förmåga och uppmuntra dem att vara kreativa genom tillåta dem frihet på arbetsplatsen istället för att kontrollera dem, det tjänar hela organisationen på (Martins E.C, Terblanche, F, 2003), (Tidd & Bessant, 2009).

Människor investerar mycket energi och tid i något som känns meningsfullt för dem. Företagsklimatet blir dynamisk, och inspirerande när medarbetarna känner glädje och meningsfullhet i sitt arbete (Tidd & Bessant, 2009). Om det saknas delaktighet och utmaningar tenderar medarbetarna bli apatiska (Tidd & Bessant, 2009). Hewlett and Packard är kända för att ha en modell och ett koncept som skiljde sig från hur amerikanska företag styrdes på 1950-60 talet (Gustafsson, 2001). Företagskulturen byggde på respekt ömsesidig respekt mellan ledare och anställda. Ledningsstilen var stark demokratisk och de anställda var betrodda (ibid.). Det är viktigt att "platta ner" hierarkiska organisationen och ge mer inflytande i bestämmande processen åt de anställda. I en flexibel och öppen organisation sker anpassningar och förändringar i snabbare takt! (Adair, J, 2007)

Om det saknas tid och utrymme för idéer ägnar sig medarbetarna endast åt sina dagliga rutinuppgifter, utan att engagera sig så mycket i problemlösning (ibid). Om för mycket tid bara läggs på rutinuppgifter, kan det leda till en ohälsosam nivå av stress. Man kan se att ledningen ofta undviker att hantera nya idéer eftersom det kommer att ta tid från det dagliga arbetet och avvika från schemat (Tidd & Bessant, 2009).

Antonovsky (1991) har skapat begreppen KASAM, som står för "Känsla av Sammanhang". I begreppet finns tre komponenter; hanterbarhet, begriplighet och meningsfullhet. En människa som har ett starkt KASAM, har en hög nivå av dessa tre komponenter (ibid). Man kan alltså säga att det är viktigt att kunna hantera sin omgivning, finna en meningsfullhet i den och förstår vad som ska göras och varför. Det betyder inte att man som individ måste uppleva att allt i livet är begripligt, hanterbart eller meningsfullt, utan det viktiga är att det finns livsfaktorer som individen själv upplever som viktiga i tillvaron (ibid). Billings &

¹⁹ Självbestämmande (<http://sv.wikipedia.org/wiki/Autonomi>)

Moos, (1982) har undersökt arbetsmiljöer och hur resurser som finns motverkar att stressorer²⁰ hos medarbetarna uppstår (hämtat ur Antonofsky, 1991). De stressorer

som hittades var; hög arbetsbelastning, hög kontroll från överordnade, bristande autonomi och bristande klarhet (ibid). De resurser som ansågs minska stressorerna var; engagemang i arbetet, sammanhållning i arbetsgruppen och stöd från överordnade (ibid). Både resurser och stressorer visade sig ha en direkt inverkan på det individuella fungerandet. Antonofsky (1991) menar att denna undersökning är förenlig med begreppet KASAM på så sätt att varje stressor kan vändas till en resurs, t.ex., om bristande autonomi är en stressor, då borde ju en hög grad av autonomi vara en resurs!(ibid) på liknande sätt kan resurser bli stressorer, då t.ex. resursen "sammanhållning i arbetsgrupper", kan bli en stressor om sammanhållningen i arbetsgruppen är dålig.

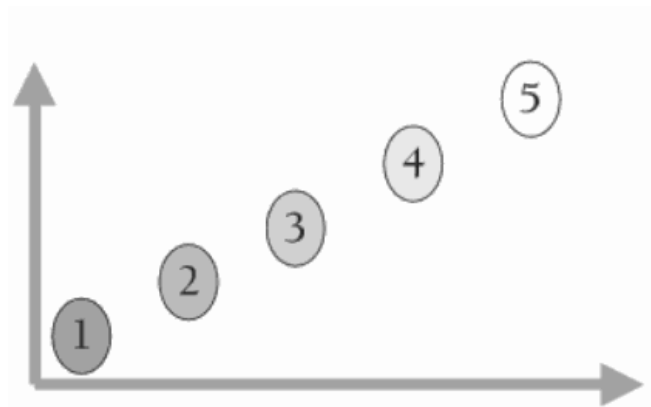


Fig. 3 "High Involvement scale"

Så hur kan företag på ett bättre sätt engagera sina medarbetare i ett mer innovativt arbetsätt? Enligt "High Involvement Scale" (fig. 3) finns det ett antal olika stadier där man utvecklar olika system och kapacitet för att på ett bättre sätt kunna engagera sina anställda i ett innovativt arbetsätt²¹. I varje stadium stöter man på olika hinder som man behöver överkomma för att ta sig vidare till nästa stadie. *Stadie 1* karaktäriseras av en liten men spontan, innovativ delaktighet som uppstår när man behöver lösa smärre problem med t.ex. arbetsprocedurer osv. Det finns dock ingen formell struktur när denna typ av inblandning sker, utan i det normala arbetssättet, letar man inte efter innovativa lösningar. Innovation är här varken uppmärksammat eller speciellt uppmuntrad från ledning (ibid.). I *stadie 2* finns dock ett försök till att formalisera innovationsarbete in i arbetsuppgifterna. Detta innebär att man försöker hitta sätt att hantera problemlösning på ett strukturerat organiserat sätt och lär upp personalen att använda de arbetssätten, samt belönar innovativt arbete(ibid.). I *stadie 2a* stadiet handlar det mest om att etablera och implementera ett innovativt

²⁰ Faktorer som utlöser mentala och fysiska påfrestningar (<http://sv.wikipedia.org/wiki/Stress>)

²¹ (http://books.google.se/books?id=kKvKh7pla8kC&pg=PT130&lpg=PT130&dq=high+involvement%2Bfid&source=bl&ots=ELfEgDzO1e&sig=vO10P1V4ho9O8tsk5U2TdcQ9O4Q&hl=en&ei=YzEuS4XuFoXE-QbOpd3_BQ&sa=X&oi=book_result&ct=result&resnum=2&ved=0CAoQ6AEwAQ#v=onepage&q=high%20involvement%2Bfid&f=false)

arbetsätt in i organisationen, men det brukar ofta stanna på en lokal nivå och påverkar sällan resten av organisationen (ibid.). Det kan även fallera när man inte har klara mål att arbeta mot i detta stadiet. I det 3:e stadiet handlar det om att koppla ihop det strategiska arbetet med de organisatoriska målen, så att medarbetarna vet både individuellt och i team, vad de ska arbeta mot. För att lyckas i detta stadium krävs två nyckel beteenden; strategi (eller policy) och mätbarhet. Strategin behövs för att strukturera upp och bryta ner det som behövs göras för att nå målen och kommunicera ut det till alla i organisationen (ibid.). Det behövs också sätt att mätbart visa på de förbättringar som uppnåtts, för att visa att de mål som satts upp gett resultat. Det kan här vara bra att hitta externa sätt att mäta sina insatser och i det här fallet kan det vara bra att använda sig av standarder så som ISO 9001 (ledningsstandard) i det syftet (ibid.) Det kan hjälpa till att identifiera kärnan av problemen som står i vägen för att höja det innovativa arbetssättet. I detta stadium är man fortfarande till stor del styrd av ledningen och därför blir det ett naturligt steg att ge mer makt åt medarbetarna i det 4:e stadiet. För att kunna ge makt till de anställda att själva ha en stor del i bestämmandet hur arbetet ska gå till krävs det att de anställda har ett stort åtagande och förståelse för organisationens strategiska mål (ibid.) Det i kombination med utbildning och träning möjliggör en effektiv experimentering av nya lösningar på arbetsplatsen. I detta stadium kan man ofta hitta organisationer som lär sig snabbt, där alla ses som "forskare" och där information delas mellan alla i organisationen. I det 5:e och sista stadiet är organisationen en "lärande organisation", där ett innovativt arbetssätt har blivit en del av organisationskulturen (ibid.). En sådan organisation försöker ständigt att hitta nya sätt att lösa problem som dyker upp och om man ska ha kvar ett gammalt arbetssätt, krävs det en mycket bra motivering för det. I detta stadium har man insett att omvärlden ständigt förändras och att organisationens överlevnad hänger på hur bra man kan hantera förändring och förbättring.

6.6 Öppenhet – kommunikation i organisationen

En del menar att rädsla för att "halka efter" på marknaden, kan driva på företag att bli mer innovativa (Kotter & Cohen, 2002). Visst kan rädsla driva på förändring till en viss del, men det är inte en hållbar känsla för att driva en förändring, det tömmer medarbetarna på både motivation och energi och kan skapa panik och paralysering i handling (ibid.). Ett positivt förhållningsätt är oerhört viktigt för att hålla motivationen uppe vid en förändring som tar lång tid.

Vid en förändring är det viktigt att kommunicera ett positivt budskap och visionen av vad man vill uppnå till medarbetarna regelbundet. På så sätt kan man minimera antalet frågetecken som kan uppstå vid en förändring. En god kommunikation bemöter människors oro, accepterar deras ilska, är trovärdig och väcker deras tro på visionen (Kotter & Cohen, 2002). På individuell nivå är det viktigt med en frekvent tvåvägskommunikation mellan chefer och anställda, det betyder att det är viktigt att chefer och ledning har förstått företagets inställning och policy för kreativitetsutveckling (Mayfield, 2009). Det kan även vara bra att hitta alternativa sätt att kommunicera med personalen t.ex. med hjälp av bilder

eller "skärm släckare" på medarbetarnas datorer som påminner om organisationens vision och mål (Ibid.). För att man ska lyckas med att kommunicera ut sin vision till medarbetarna är det bra att hålla budskapet enkelt, göra sig insatt i ämnet man vill kommunicera ut, bemöta rädslor, farhågor och frågor, samt ta bort onödig information från de kommunikationskanaler man använder sig av. Man kan också använda sig av alternativa informationskällor som satellit sändningar eller intranät (ibid.).

Barret, (1997); Robbins, (1996) menar att en organisationskultur som stödjer öppen och transparent kommunikation som baseras på tillit, kommer att ha en positiv inverkan för att gynna kreativitet och innovation (enligt Martins & Terblanche, 2003), (Tidd & Bessant, 2009). Vidare är det viktigt att medarbetare känner sig trygga, för att våga uttrycka sina idéer och emotionell trygghet understöds av en öppen kommunikation (ibid.). Dessa relationer skapas när medarbetare ses som kompetenta individer och delar organisationens gemensamma värderingar. Finns tilliten motivera det till samarbete, engagemang, problemlösning och delad kunskap. Det måste dock finnas en bra balans, är öppenheten och pålitligheten för hög kan relationerna bli för personliga vilket kan gå utöver arbetet (Tidd & Bessant, 2009).

Ekman (2003) menar att organisationer idag flödar över med organisatoriska texter, som ska ge vägledning till personalen; manualer, instruktioner, handlingsplaner, verksamhetsplaner, policydokument, affärsidéer, regelverk osv., Det kan dock vara svårt att styra beteende med texter. Alla texter tolkas i det informella småpratet, därför är det viktigt för chefer att få en uppfattning om hur texter och beskrivningar kommer tas emot av personalen och formulera dem på ett sätt som medarbetarna kan relatera till (Ibid.). Ekman (2003) menar att organisatoriska texter är viktiga, men att det behöver kombineras med ett gott ledarskap. Det är även viktigt att följa upp hur dokumenten tagits emot av medarbetarna genom diskussioner på informella arenor i organisationen, där dokumenten är relevanta. Chefer bygger ett förtroende med sina anställda genom det informella småpratet, och det innebär att ledningen får insikt i hur människor tänker i viktiga frågor och vilka strategier och förändringar som är möjliga att genomföra i företaget (Ibid.).

"Organisationer med stora skillnader mellan text och handling får förr eller senare problem med förtroendet"

- Ekman (2003, s85)

DEL 3

7. Resultat av empiri – Facebook

7.1 Strukturer

Det som lyftes fram mest frekvent i diskussionsforumet var behovet av strukturer för att hantera kreativitet på arbetsplatsen. Det var få som upplevde att deras idéer realiserades, att mindre idéer välkomnas, medan större idéer tenderar att falla bort. Många upplevde att det behövs både tid och sätt att förverkliga idéer, för att undvika ett kaos av idéer som aldrig blir verklighet. Några förslag på hur man skulle kunna göra det var bl.a. att ha ett intranät där man kan lägga in sin idé eller att införa tävlingar vem som kommit på bäst idé, som genomförts i företaget.

"... En genomgång av hur idén kom till, vad som sedan hände och hur man gick tillväga för att genomföra idén. Detta tror jag personligen kan ge mer smak och även tips på hur man kan göra för att förverkliga sina idéer. Detta lyfter även fram hur viktigt det är med nytänkande inom företaget..."

– citat

Någon betonade att för hög arbetsbelastning kan minska kreativiteten och att om arbetsbelastningen är för hög finns ingen ork till att vara kreativ. Det krävs kraft och vilja för att genomföra nya idéer och underlätta idéhanteringen, någon nämnde att det skulle vara bra att ha mallar för hur man går från idé till verklighet. Det framgick att det behövs en helhetssyn på organisationen och att lära sig av misstag inför kommande projekt. Någon menade att det bör göras en avvägning mellan tid, resultat och omkostnader, sedan välja vilken variabel som ska prioriteras i idéhanteringen. Det lyftes fram att det kan vara bra att arbeta mot ett slutdatum, men inte med för snäv tidsgräns. Kreativitetsövningar nämndes som ett förslag för att få igång idéflödet hos medarbetare. Det framgick att det var viktigt att inte ha några bakåtsträvare som motarbetar idéer, för att man ska känna sig fri att tänka nytt.

7.2 Projektgrupper

Flera respondenter nämnde vikten av projektgrupper och drivna nyckelpersoner, som kan driva och motivera till ett mer kreativt klimat och driva processer framåt. Vikten av teamwork lyftes fram, samt att mixa grupp sammansättningar för att få så många infallsvinklar som möjligt och få en balans av olikheter och likheter.

Någon lyfte fram vikten av att sprida positiv energi på arbetsplatsen, och att ha roligt. Varje individ i gruppen bidrar till att skapa en trevlig stämning i gruppen, det i sin tur kan gynna kreativiteten.

"... Jag tror att om fler människor ryckte upp sig, la manken till och var extra trevliga, minst en gång om dagen, tror jag att följd effekterna skulle bli att fler människor skulle trivas på sina arbetsplatser/studieplatser och det skulle bidra till att öka kreativiteten där, just därför att folk trivs bättre ihop med varandra..."

– citat

Det lyftes även fram att det är viktigt med eldsjälar, duktiga personer med olika kompetenser och insikt i verksamhetens olika delar samt, brinner för kreativitet och tar tag i de idéer som kommer fram.

7.3 Uppmuntran/ledarskap

Att uppmuntra de anställda betonades som en viktig faktor för att få kreativiteten att blomstra. Uppmuntran beskrevs bl.a. som att skapa en tillåtande arbetsatmosfär för förändringar och nya arbetssätt och att uppmärksamma de som kommer med nytänkande lösningar. Att ledaren belönar, lyftes även fram som viktigt. Det skapar en öppenhet i organisationen och gör det lättare för de anställda att våga berätta sina idéer. Både små och stora idéer bör uppmuntras, för att man inte ska tappa viljan att komma på nya idéer. Idéer bör få positiv feedback och inte för mycket kritik. Ledare har en viktig roll i att uppmuntra, det är dem som inrättar policies, och bestämmer vilken inställning som företaget har mot kreativa bidrag, de skapar en uppmuntrande miljö tillsammans med de anställda. Det är även ledare som upprättar de strukturer som finns runt idéhanteringen på företaget. De har även i uppdrag att kommunicera ut till personalen hur idéerna har använts för att på så sätt uppmuntra

Jag tänker mig att en innovativ och kreativ arbetsplats har högt i tak för olika idéer. Att man gör kreativitetsövningar ibland för att sätta igång flödet. Att arbetsplatsen uppmuntrar till kreativitet..."

– citat

7.4 Delaktighet

Många lyfte fram vikten av eget ansvar och inflytande och att det gynnar kreativiteten på arbetsplatsen. De som har inflytande över sin arbetssituation tar mer ansvar över sin arbetssituation, eftersom man då känner att man gör skillnad

och bidrar till företaget. Alla bör känna att de bidrar företagets framgång. Det lyftes fram att arbetsplatser bör drivas och planeras av de som jobbar där, tillsammans med ledningen. Någon tog upp att självkänslan och känslan av att man kan kontrollera sin situation påverkas starkt av att man är delaktig i arbetet.

"... Jag tror att de bästa idéerna föds i sammanhang där alla har ansvar för att fatta beslut som rör dem..."

– citat

Det handlar om att de som arbetar känner att deras idéer tas på. Ett demokratiskt beslutsfattande vad gäller ändringar i någon rutin eller dylikt nämndes som ett exempel på medbestämmande av en respondent.

Några andra punkter som diskuterades på forumet var vikten av tillit, kunskap inom ämnet man vill bli mer kreativ inom. Någon nämnde att det kan vara bra att ta hjälp från utomstående för att skapa bra forum för beslutsfattande.

DEL 4

8. Konstruktion av Teori och Empiri

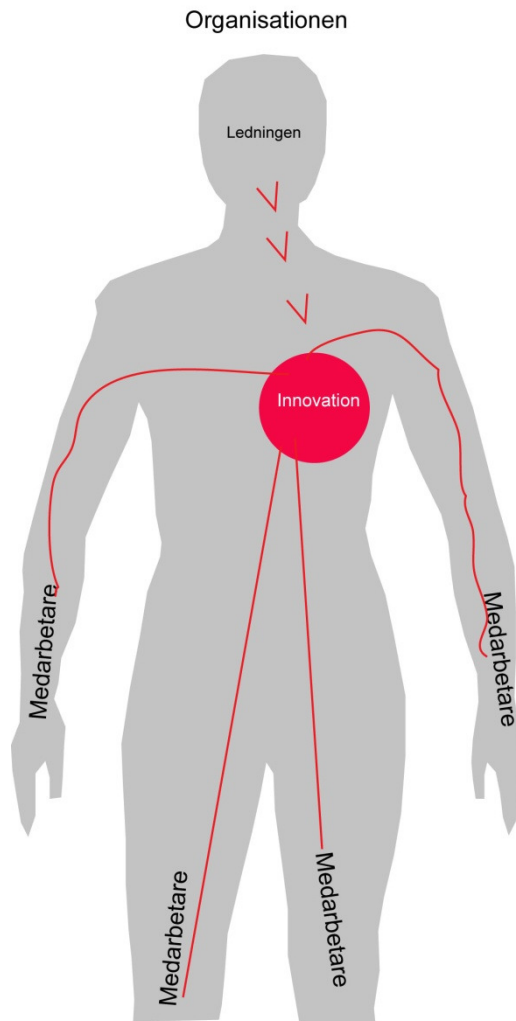


Fig. 4 modell: "Soft innovation"

Figur 4 visar hur ledningen kan påverka klimatet i företaget. Vi tänker organisationen som en kropp och innovationen som hjärtat i kroppen. Ett hjärtas viktigaste funktion är att pumpa runt blodet (kriterierna för att höja det innovativa klimatet) i kroppen. För att kunna göra det behövs en ledning som tillåter att innovationen kan cirkulera i kroppens kretslopp, ut i organisationens olika organ och lemmar. Innovationen får syre genom medarbetares motivation. Blodet tar även med sig blodets avfall som bildats i organisationens ämnesomsättning, detta avfall kan vara stela rigida gamla uppfattningar om

hur saker och ting ska gå till och att misslyckanden ses som något dåligt. En organisation behöver innovation för att leva vidare. Vi tror att vår modell synliggör om organisationen har problem på något område. Om organisationen inte vet innan vad som hindrar dem att bli mer innovativa, så kan de med hjälp av våra kriterier jämföra med sitt eget arbetssätt och på så sätt se vad som behöver förbättras.

Enligt Tidd & Bessant (2009) är flesta innovativa företagen organiserade som en flod, med en rak, snabb väg som åker mycket snabbare än företag med en massa hinder. Tidd & Bessant (2009) menar att man kan antingen blockera floden eller stärka den. Man stärker floden genom belöningar, kommunikation, positivitet, uppmuntran till kreativitet, frihet och, plats och tid för idéer. Man måste se att det är människorna på företaget som är den största tillgången

8.1 Diskussion

Vikten av ledarskapet betonades i både teori och empiri. Det är den som bildar grunden för att ett innovativt klimat ska uppstå. Ledarna behöver förstå vikten av innovation och se till att medarbetarna utvecklas, för att organisationen ska kunna göra detsamma. Självklart har varje individ ett eget ansvar att se till att utvecklas på jobbet, men grundförutsättningarna för att detta ska kunna ske, måste skapas av ledarna (Tidd & Bessant, 2009).

Människor tenderar att välja personer som vinner tillit och respekt till ledare, (Ekman, 2003), därför behövs engagemang från chefer och ledning för att kunna motivera till ett ändrat synsätt till innovation hos resten av personalen. Kan ledningen sätta alla dessa olika kriterier i system, dvs. hitta verktyg och sätt att hantera idéer, tror vi att de kan påverka innovationsklimatet och även på sikt hela organisationen till att få en mer positiv inställning till innovation.

Har man inte ett stödjande innovativt klimat i organisationen, behöver ledarna hitta sätt att få medarbetarna motiverade till att förändra sin inställning till kreativitet. Detta görs lättast genom att väcka en känsla som förankrar förändringen i hjärtat och motiverar till att handla annorlunda än man tidigare gjort. Detta kan i sin tur väcka en "innovationsenergi" hos de anställda på arbetsplatsen, och i ett förändringsskede är det viktigt att ha en positiv inställning (Tidd & Bessant, 2009). Ledarna måste uppmuntra personalen att komma med idéer, hitta nya arbetssätt för att på så sätt lösa organisatoriska problem (Carroll, 2002). Ju fler hjärnor som bidrar med idéer, desto större chans är det att man kommer fram till bättre lösningar. Det viktiga är att inse att alla människor är kreativa (De Bono, 1992). Det gäller för företaget att dra nytta av det och få medarbetarna att inse att de kan bidra till organisationens utveckling. Man behöver inte avsätta tid för idégenerering, utan man bör istället satsa att skapa ett öppet klimat för idéer där alla känner att man vågar dela med sig av lösningar och förslag. Det är viktigt att det finns en tolerans för olikvärdiga för att gynna det klimatet. Man får på så sätt en "informationsbank" som hela organisationen kan ha användning för. För man

ingen uppmuntran om man kommer med idéer, kommer motivationen till att vilja hitta nya idéer minska. Belönar man ett kreativt beteende, kommer detta att sätta standarden för hur man ska bete sig generellt i organisationen (Martins & Terblanche, 2003). Uppmuntran är en form av belöning, med det kan även vara att man får erkännande för den idén man bidragit med, vare sig den lyckats eller inte. Misslyckanden är viktigt för att kunna lära sig av misstag till nästa gång man sätts i en liknande situation.

Det handlar inte bara om att komma på kreativa idéer, utan man måste även välja och förverkliga de idéer som skapar värde för företaget, man behöver arbetssätt och rutiner för detta. De rutiner som man använder sig av kan vara skilja sig från organisation till organisation. Varje organisation, bör utgå ifrån de förutsättningar de har att arbeta med. Egentligen behövs det mer tid för att realiseringen än själva idégenereringen. Kreativitet och hanteringen av den, bör ses som en arbetsuppgift som kan hanteras precis som vilken annan rutin som helst på företaget (Carroll, 2002).

För att förverkliga idéer kan det vara bra att tillsätta projektgrupper med olika kompetenser, det kan vara en del i ett strategiskt sätt att hantera kreativiteten i företaget. Det behövs eldsjälur för att skapa motivation och drivande energi hos resten av personalen och visa på att de idéer som kommer fram faktiskt genomförs (Kotter & Cohen, 2002). Det behövs en variation av kunskap och erfarenheter, för att få ett brett perspektiv och för att kunna välja ut de idéer som ger mest värde för företaget.

Har man möjlighet att själv påverka hur man lägger upp arbetet, skapar det en känsla av kontroll över sin egen situation. Man vet ofta själv bäst vad som behöver förbättras i sin egen arbetssituation, därför kan man komma med bättre lösningar än om beslut ska fattas av en ledning som inte har samma insikt i hur arbetet går till "på golvet".

En klar vision är en ledsagare för organisationer och en långsiktig syn på vad man vill uppnå. Visionen måste delas av alla på företaget och väcker på så sätt en känsla av meningsfullhet med det man jobbar med (Kotter & Cohen, 2002). Ursprunget i kreativitet och innovation ligger i en delad vision och ett uppdrag, alla bör känna att de bidrar till företagets framgång (Covey, 1993 hämtat ur Martins & Terblanche, 2003). Man behöver även mål att arbeta mot, målen ska sträva mot visionen och bör utarbetas gemensamt av personal och ledning. Både vision och mål bör vara klara och tydliga för alla i organisationen. Om man vet vad man jobbar emot finns det mer utrymme att vara kreativ (Martins & Terblanche, 2003).

För att själv styra hur man ska lägga upp sitt arbete, behövs en god insikt i hur organisationen fungerar i stort, och hur ens eget arbete bidrar till helheten, det får man i en klar vision och klara mål, som nämndes tidigare. KASAM- Känsla av sammanhang, dvs. att människor känner en meningsfullhet, hanterbarhet och begriplighet på arbetet är en viktig komponent för trivsel och välmående hos individer (Antonovsky, 1991). Undersökningar har visat att det finns ett samband mellan positivt humör och kreativitet (Davies, 2009). Detta innebär att om företaget kan hitta sätt att höja innovationsklimatet och skapa en trevlig arbetsmiljö, så kommer det även att innebära att medarbetarna

kommer att visa en större innovativ förmåga, som gynnar hela organisationen. Det handlar om att höja människors inre motivation så att de tycker att de är en del av något större och väcker en vilja att bidra till organisationens tillväxt (Tidd & Bessant, 2009).

För att våga dela med sig av sina idéer behöver man känna sig trygg. För att känna sig trygg behöver medarbetarna ständigt påminnas om vad man jobbar mot (Kotter & Cohen, 2002). Om en organisation har en öppen kommunikation och om den baseras på tillit och delaktighet, har det en positiv inverkan på kreativiteten (Martins & Terblanche, 2003) då det leder till att medarbetarna känner sig trygga och delar med sig av sina idéer. Finns en trygghet och tillit i företaget leder det till ett bra samarbete, engagemang, problemlösning och delad kunskap vilket alla vinner på.

8.2 Reflektioner

Kan det vara så att en standardisering av kriterier kan vara ett sätt att lyfta innovationsmiljön? Det kan man inte veta, *men* det kan vara en väg att gå för att på ett lättare sätt göra hanteringen av soft innovation mer tillgänglig. Enligt Tamm Hallström (2000) väljer fler företag att följa standarder vilket kan påvisa det dessa fyller en funktion. Dessa måste naturligtvis skapa ett värde för företag och uppfylla ett behov för att de överhuvudtaget ska anpassa sig till dem. Det som är bra är att vägledande standarder ger handlingsutrymme åt företagen och ger dem möjlighet att välja och plocka ut delar eller ha den som inspiration. Tanken är att de kriterier som tagits fram är *vägledande* som företag kan använda för att lyfta sin innovationsmiljö. Dock ska man beakta att standarder även kan ses som något stelt och "livlöst" och som kan "döda" kreativiteten. Det kan finnas andra sätt att lyfta innovationsmiljön. Följer man strikt standarder kanske man stirrar sig blind på dessa och inte hittar egna sätt och vägar att gå. Det kan även tyckas att standarder har en negativ klang då det blir mekaniskt eftersom de stabiliserar för mycket (Brunsson & Jacobsson, 1998). Innovation och standarder är varandras motsatser, men ibland behöver motsatser kombineras för att fungera på ett optimalt sätt, bli varandras antagonister.

Det borde med andra ord vara positivt att standardisera vissa delar inom innovation. Kan det vara så att framgångsrik innovation är kaos med riktlinjer? Kanske behöver vi ett ramverk/struktur att utgå ifrån för att vi ska kunna hantera vissa innovationsprocesser?

Även om innovation är en viktig del för att företag ska lyckas på marknaden är det många som inte lyckas med att skapa de rätta förutsättningarna för att ett nytänkande ska kunna slå rot i företaget (Emerald Group, 2008). En av anledningarna kan vara att ledningen i företag inte förstår vikten av innovation eller inte riktigt vet hur man ska hantera sådana processer (Kuczarski, 1996). Det är svårt att ändra rådande organisationskulturer om

chefer inte tror på innovation (Emerald group, 2008). Vi tror på människan och den kreativitet och uppfinningsrikedom som finns bland de anställda och vi tror att man kan lyfta innovationsmiljön med den kompetens som finns. Det krävs en kraft och vilja. Först och främst måste ledningen tro på innovation själva och tro att det är ett kraftigt verktyg att få med sig medarbetarna i hjärta och själ. Vi tror att fler företag kan bli mer innovativa om man bara lägger manken till och får konkreta verktyg.

Man måste hitta bra argument för att få företag att köpa en sådan standard och i vårt fall skulle det kunna vara att innovation och nytänkande är en nödvändighet i dagens snabba utveckling, för att överleva på marknaden. Innovation kan inte uppstå om inte människorna är engagerade i det. Allting handlar i slutändan om pengar.

Innovation handlar om en helhet och inte endast om "mjuka värden", men innovation handlar först och främst om människan, allting börjar där. Visst finns det fler kriterier som påverkar innovationsmiljön. Det handlar även om omvärldsbevakning, undersöka om det finns marknad för det man gör, teknologier och utveckling, insikter om konkurrenter osv. (Tidd & Bessant, 2009). Innovation är en konst och man måste våga misslyckas, vi vet inte om det skulle kunna gå att standardisera en del av innovationsprocesser men vi har en vision om att man kan göra det i framtiden. Vår uppsats skulle kunna vara ett initiativtagande till en del av en standard eller en ny standard.

Anledningen att vi betonar att vi vill påverka organisationsklimatet i denna studie är att den är betydligt lättare att påverka på kortare sikt, då det handlar om stämningen i olika delar av en organisation (Tidd & Bessant, 2009). Detta skulle underlätta arbetet för eventuella konsulter och utbildningar, som kan komma att knytas till implementeringen av standarden. Vi tror dock, att ett förändrat organisationsklimat påverkar organisationskulturen på sikt och att detta kan leda till att innovations tänket implementeras på ett djupare plan i organisationens kärnvärderingar. Vi tror att det är viktigt att skapa en innovativ företagskultur, eftersom en organisationskultur med fasta värderingar finns kvar trots byte av vd:ar och andra ledare. Det är svårt att säga exakt hur en organisationskultur bör se ut för att på bästa sätt uppmuntra kreativ tänkande, eftersom en organisationskultur är komplext uppbyggd och individuell på olika organisationer (Alvesson, 2009).

Företagen är inte till för att producera produkter, utan produkter är ett medel för företagets fortlevnad. Det är viktigt att ha en kärnideologi, som består av grundvärderingar och ett syfte. Företaget ska ha kunna motivera sin existens med ett annat syfte än att bara tjäna pengar. Företag ska vara visionära och visionen ska vara en vägledande stjärna, men det måste även finnas konkreta mål och strategier (Collins, Porras, 2002). Innovation är livsblodet i företagets vision och den bör pulsera i företagets alla ådror.

När det gäller Facebook gruppen hade vi hoppats på att fler skulle medverka i diskussionen. Det är svårt att veta om de 10 personerna som medverkade ger en representativ bild för den allmänna åsikten. Om fler hade medverkat hade det varit lättare att dra slutsatser från empirin. Så här i efterhand kunde kanske en allmän inbjudan lagts ut till personer som inte varit med i

undersökningsledarnas "vänlistor", då det hade nått betydligt fler människor och kanske lockat människor med ett genuint intresse för kreativitet och innovation att delta. En faktor som kan ha påverkat det låga antalet medverkande, kan ha varit att ingen anonymitet kunde garanteras. Alla kunde se vem som skrev vad, eftersom forumet var öppet för vem som helst att se. En annan anledning kan vara att folk i diskussionsgruppen inte visste riktigt vad de skulle bidra med då de inte var insatta i ämnet innovation, kreativitet och innovationsklimat, eller helt enkelt att frågorna som sändes ut var oklara. Men detta var medvetet från undersökningsledarnas sida, då de medverkandes tankar inte ville styras i någon speciell riktning, utan låta dem göra en fri tolkning, i enlighet med den abduktiva metoden. Valet av plattform på Facebook var bra på det sättet att det är lättillgängligt, men det var svårt att strukturera upp en bra översiktlig diskussionsida, då alla kommentarer hamnar efter varandra i en öppen "logg". På "Facebook plattformen", fanns det en "logg" och en flik där man kunde starta "diskussionstrådar". Hade nya "diskussionstrådar" skapats i stället för att skicka ut mail med frågor till alla medlemmar i gruppen, hade det kanske gett lite mer struktur och översiktighet för både medlemmarna och undersökningsledare, detta är dock bara spekulationer.

Undersökningsledarna kan ha påverkat respondenterna, eftersom det kan ha upplevts som hetsigt då vi skickade flera mail med frågor, relativt ofta. Det kan ha uppfattats som rörigt, och svårt att hinna med att svara på frågorna när nya skickades ut med för täta intervaller. Kanske hade det varit bättre att skicka samma fråga istället några gånger istället för olika frågor. undersökningsledarna har försökt att förhålla sig neutralt i kontakt med medlemmar i gruppen, för att undvika ledande frågor eller kommentera på ett sätt som avskräcker från att delta. Undersökningsledarna har även varit noga med att tacka alla som medverkat och uppmuntrat utveckling av de svar som getts. En faktor som har påverkat till stor del i det abduktiva metoden valet, är det faktum att undersökningsledarna kom i gång relativt sent med att starta upp gruppen på Facebook, eftersom idén att skapa en "Facebook grupp" kom i ett relativt sent skede i studien. I vanliga fall tar abduktiva metoder både mycket tid och resurser och då gruppen bara var aktiv i lite över 2 veckor.

8.3 Förslag på vidare utveckling

Det skulle behövas göra en längre abduktiv studie inom ämnet "Soft Innovation", för att få fram ytterligare kriterier som skulle kunna påverka innovationsklimatet. De skulle även behövas göras ytterligare efterforskning om hur man ska kunna utveckla dessa kriterier till en standard och vilka verktyg, metoder och utbildningar man skulle kunna använda sig av i det syftet. Det skulle även behövas mer forskning inom vilka andra delar av innovation som skulle kunna standardiseras. Samt göra en marknadsundersökning och se om en standard inom innovation skulle vara intressant. Möjligheten att certifiera en eventuell framtagen standard inom innovation skulle även behöva undersökas

närmare. Det finns i nuläget ingen som kan certifiera inom innovation (Swedac, Hilde Schouenborg).

Referenser

Böcker:

- Adair, J. (2007). *Leadership for innovation*. How to organize team creativity and harvest ideas. MPG Books .
- Antonofsky, Aaron (1991). *Hälsans mysterier*. Bokförlaget natur och kultur
- Alvesson, M., (2009). *Organisationskultur och ledning*. Liber AB
- Brunsson, N., & Jacobsson, B. (1998). *Standardisering*. Stockholm: Nerenius & Santérus.
- De Bono, E., (1992). *Verklig kreativitet*. Brain Books AB
- Dundon, E. (2002). *The Seeds of Innovation*. Cultivating the synergy that fosters new ideas; Amacom, American Management association.
- Ekman, G., (2003). *Från Prat till Resultat*. Om vardagens ledarskap. Liber AB.
- Gustafsson, B, Å. (2001). *Kreativa miljöer*. Silicon Valley. SIRE Växjö universitet.
- Horibe, F. (2001). *Creating the innovation culture*. Leveraging visionaries, dissenters and other useful troublemakers in your organization. John Wiley & Sons.
- Kotter, P., J., & Cohen, S., D (2002). *The Heart of Change*. Harvard business school press.
- Kuczumarski, T. D. (1996) *Innovation. Leadership Strategies for the competitive Edge*.
- Lindström, P. (2004) 6 Uppl. *Vetenskaplig avrapportering*. Vägledning i konsten att skriva en uppsats i psykologi. Mälardalens högskola.
- Tamm Hallström K. (2000). *Kampen för auktoritet – standardiseringsorganisationer i arbete*. Akademisk avhandling. Handelshögskolan i Stockholm.
- Tidd, J., & Bessant, J. (2009). *Managing Innovation*. Integrating Technological, Market and Organizational change. 4th edition.

Artiklar:

- Carroll, D. (2002). *Release trapped thinking in colleges. Part 2: managing innovation and building innovation into ordinary work. Quality Assurance in Education, 10, 5-16.*
- Davies, A. M. (2009). *Understanding the relationship between mood and creativity: A Meta analysis. Organizational Behavior and Human Decision Processes, 108, 25-38,*
- Hartman, A. (2006). The role of organizational culture in motivation innovative behavior in construction firms. *Construction innovation: information, process, management, 6, 159-172.*
- Hamrefors, S. (2008). Informatörens roll i ledarskapet. Slutrapport i forskningsprojektet verksamhetsnyttig information och kommunikation. *Sveriges informationsförening*
- Martins & Terblanche (2003). Building organizational culture that stimulates creativity and innovation. *European Journal on innovation management, 6, 64-74.*
- Mayfield, M. (2009). Sparking worker creativity: cultures where garden variety creativity can flourish. *Development and learning in organizations, 23, 10-14.*
- Smith, E. M. (2003). Changing an organisation's culture: correlates of success and failure. *Leadership & Organisation development journal, 24, 249-261.*
- Thompson, J. L. (2004). *Innovation through people. Management Decision, 42, 1082-1094.*
- Garavan, N. T., & Deegan, J. (1995). Discontinuous change in organizations. Using training and development interventions to develop creativity. *Industrial and commercial training, 27, 18-25.*
- Williams, S. (2001). Increasing employees' creativity by training their managers. *Industrial and Commercial Training, 3, 63-68.*

Elektroniska referenser:

- <http://sv.wikipedia.org/wiki/Innovation>
- <http://www.sis.se/DesktopDefault.aspx?tabId=21&menuItemID=9204> (hämtat 2009-11-11)
- <http://www.sis.se/DesktopDefault.aspx?tabName=@UtvProj&menuItemID=10067> (hämtat 2009-11-23)

- <http://www.sis.se/DesktopDefault.aspx?tabName=@standardskolan&menuItemID>(hämtat 2009-11-23)
- <http://www.youtube.com/watch?v=UjSjZOjNIJg>
- Ezzy, D. (2002) Qualitative analysis. Practice and innovation. Routledge (hämtat från google books):

<http://books.google.com/books?id=2NleBujlGxwC&pg=PA13&dq=theory+of+abduction&hl=sv&cd=4#v=onepage&q=theory%20of%20abduction&f=false>

- <http://sv.wikipedia.org/wiki/Stress>
- (<http://sv.wikipedia.org/wiki/Deduktiv>, 2009-12-18)
- (<http://sv.wikipedia.org/wiki/Autonomi>)
- Tidd & Bessant (2007) Innovation by entrepreneurship. John Wiley and sons Ltd. (hämtat från google books):

http://books.google.se/books?id=kKvKh7pla8kC&pg=PT130&lpg=PT130&dq=high+involvement%2Btidd&source=bl&ots=ELfEgDzO1e&sig=vO10P1V4ho9O8tsk5U2TdcQ9O4Q&hl=en&ei=YzEuS4XuFoXE-QbOpd3_BQ&sa=X&oi=book_result&ct=result&resnum=2&ved=0CAoQ6AEwAQ#v=onepage&q=high%20involvement%2Btidd&f=false

- www.vinnova.se
- www.kreo.se

Ostrukturerad Telefonintervju:

Stefan Tangen 2009-11-10. Projektledare för Innovation Management. Hans uppgift är att hitta rätt personer för projektet Innovation managament.

Ostrukturerad mail intervju

Hilde Schouenborg, SWEDAC Styrelsen för ackreditering och teknisk kontroll

Figur förteckning

Figur 1: "A process to cultivating worker creativity" (Mayfield, 2009)

Figur 2: "Search, select, implement" (Tidd & Bessant& Bessant, 2009)

Figur 3: "High involvement scale"

Figur 4: "soft innovation" (egen)

Bilaga 1. Facebook

Ett diskussionsforum där vi har diskuterat innovationsmiljö. En workshop online. Gruppen hade 60 medlemmar där vi bjöd in alla till diskussion. Texten nedanför visar hur vi har presenterat gruppen. Sedan har det varit öppet för diskussion.

Skulle du vilja jobba på ett av världens mest innovativa företag? Snart kanske det finns många "Apple" att välja mellan!

Vi behöver din hjälp med vår c-uppsats!! Vi vill hjälpa fler företag att bli mer innovativa!

Har du många idéer? Då är du kreativ!
Kan du omsätta idéerna till verklighet? Då är du innovativ!

Föreställ dig att du jobbar på världens mest innovativa arbetsplats där din kreativa förmåga och inspirationsnivå är hög! Hur skulle den se ut? Använd din fantasi!

Ingenting är fel!(och det spelar ingen roll vilken yrke det gäller)

Det räcker med ett ord eller en mening, du väljer själv!
Vi har sammanfattat vår ideala arbetsplats med några punkter, skickar ut dem som inspiration inom kort!

skriv i loggen eller diskussionsforumet! känn dig fri att diskutera med andra i gruppen runt den ideala arbetsplatsen!