

Innovation åt folket!

Hur innovationsstrategin för år 2020 kan gå från tanke till verklighet

Rickard Axelsson

Sofia Tikkanen

"Allting du omges av är skapat av människor som inte är smartare än du"

-Steve Jobs

Tack till

Vi vill tacka vår handledare Annalill Ekman och hennes man Sten för stor hjälp och mycket givande diskussioner i vårt arbete med detta examensarbete.

Vi vill även tacka deltagarna från både för- och huvudstudien samt det företag vi besökte.

Sammanfattning

I dagens samhälle krävs det allt snabbare förändring i organisationer för att hålla jämn takt med omvärlden. Detta har den svenska regeringen uppfattat och därför tagit fram en innovationsstrategi för år 2020, som vi till stor del har utgått från i detta arbete. Med den som grund ville vi ta fram ett verktyg för att introducera innovation för individer och organisationer för att starta en process för ett kontinuerligt lärande och arbete med innovation. För att testa detta verktyg gjordes en studie som bekräftade vår hypotes, och utifrån detta har vi tagit fram en stor, övergripande modell för hur vi ser att innovationsarbete kan fungera i organisationer utifrån vårt verktyg, samt en modell för hur individen och organisationsklimatet tillsammans kan fungera för att bidra till att höja innovationsförmågan i en organisation. Utöver vår hypotes hade vi även två forskningsfrågor som vi svarade på, där den andra är vårt innovationsbidrag.

Keywords: *Innovation, Organizational climate, Creativity, Learning, Motivation, the Swedish innovation strategy*

Innehållsförteckning

1. Inledning	1
1.1 Bakgrund	1
1.2 Problem	2
1.3 Syfte	3
1.4 Hypotes	4
1.5 Frågeställningar	4
1.6 Avgränsning och fokus	4
2. Teoretisk referensram	4
2.1 Vad är innovation?	5
2.2 Kreativitet	7
2.3 Lärande/Kognition	8
2.4 Vikten av individen	10
3. Metod	11
3.1 Typ av studie	11
3.2 En modell och verktyg för förståelsen för innovation	12
3.2.1 Omtolkningen	14
3.3 Deltagarna	21
3.4 Datainsamlingsmetoder	22
3.5 Procedur	23
4. Resultat	24
4.1 Förstudie	24
4.2 Huvudstudien	24
4.2.1 Öppna frågor om innovation	24
4.2.2 Skattningsfrågor	26
4.2.3 Ja och Nej frågor om innovation	27
5. Analys och Diskussion	28
5.1 Hypotesen	29
5.1.1 Förstudien	29
5.1.2 Huvudstudien	29
5.1.3 Verktuget	31
5.2 Frågeställningarna	32
5.2.1 Motivation	32
5.2.2 Modell för kunskaps- och innovationsprocesser	33
5.2.3 Modell för kunskaps- och innovationsprocesser som stöd för en organisation	34
5.3 Käll- och metodkritik	36
5.4 Slutsatser	37
5.5 Fortsatt forskning	37
Referenser	38
Bilagor	41

1. Inledning

”You don’t have to look far before you bump into the innovation imperative. It leaps out at you from a thousand mission statements and strategy documents, each stressing how important innovation is to ‘our customers/ our shareholders/ our business/ our future’ and most often, ‘our survival and growth’. Innovation shouts at you from advertisements for products ranging from hairspray to hospital care. It nestles deep in the heart of our history books, pointing out how far and for how long it has shaped our lives. And it is on the lips of every politician, recognizing that our lifestyles are constantly shaped and reshaped by the process of innovation.”

-Bessant & Tidd (2007) s. 4

1.1 Bakgrund

Med dessa ord började våra studier av ämnet innovation, men satte även grunden till vår insikt i ämnets betydelse. Vidare i boken “Innovation and Entrepreneurship” av Bessant och Tidd (2007) framkommer det att innovation inte bara är en hype, utan har en stor påverkan på såväl små som stora organisationer. Varpå vi anser att detta ämne är av, om möjligt, ännu större vikt för västvärldens överlevnad än tidigare då vi dagligen kan läsa om dess ej så självklara framtid. Som ett exempel kan nämnas SvD:s krönika från 2 december 2012 med rubriken ”Vi lever i historiens största bluff” där ekonomijournalisten Andreas Cervenka menar att det inte längre är lika självklart att dagens generation kommer att ha lika bra förutsättningar som tidigare generationer, vilket är första gången sedan man började mäta på 50-talet, som detta händer. Vidare kan nämnas International Monetary Funds ”World Economic Outlook” (april 2012) minst sagt dystra rapport, som ifall man kraftigt förenklar den, menar att västvärlden med fokus på Europa området måste lyckas skapa en hållbar tillväxt för att klara av, samt lyckas komma ur den kris den i dag befinner sig i. Vi är heller inte ensamma när vi påstår att innovation är av stor vikt i arbetet med att skapa en hållbar tillväxt i Sverige, i OECD’s preliminära rapport för 2012 om Sveriges innovations policy finns att läsa;

”The overriding task of Sweden’s innovation policy is to help maintain and strengthen innovation as a driver of sustainable growth in order to maintain the high living standards and quality of life enjoyed by Sweden’s population. It must meet the challenges presented by the transformation of the world economy that is currently under way. The rapid growth of emerging economies, notably in Asia, and the ensuing shift in the centre of economic gravity, offer new opportunities but also create challenges for high-income countries. Firms from emerging economies are developing the capabilities to compete even in knowledge-intensive market segments.”

-OECD’s preliminära rapport (2012), s. 15

I övrigt så framkommer det även i rapporten att Sverige är ett bland de främsta länderna inom innovationsarbete, men att det finns områden där vi kan bli bättre, vilket den svenska regeringen har tagit fasta på och utformat ”Den nationella innovationsstrategin” för år 2020. Där är två av målen att få människor att ha ”förmåga, vilja och förutsättning” samt ”kunskap, kompetens och färdigheter för att bidra till innovation” (Näringsdepartementet, 2012, s. 22). Som en del i detta arbete har man bland annat infört entreprenörskap som en del i grundskolan. Att införa detta i grundskolan ser vi som mycket positivt eftersom vi för snart tre år sedan själva blev introducerade i detta ämne som efter ett oräkneligt antal timmars läsande och diskuterande kring ämnet lett till att vi har upptäckt hur stor påverkan ämnet haft på vårt tänkande och vår världsbild.

1.2 Problem

En annan iakttagelse vi har gjort efter dessa års studerande av ämnet, är att ordet innovation sällan har samma innebörd för oss som för människor i allmänhet. När vi diskuterar och belyser ämnet har vi märkt att merparten av de personer vi har i vår omgivning, ser innovation som något tekniskt och något som inte är för dem, medan vi anser att innovation är något som alla kan ha nytta av, och vi är inte ensamma med denna bild. Detta belyses även av kreativitetsforskaren Amabile (1996) i hennes artikel om kreativitet och innovation i organisationer, där Amabile menar att det finns en uppfattning inom såväl den tidigare kreativitetsforskning samt hos allmänheten att det finns en skillnad mellan kreativa människor och människor i allmänhet. Vilket vi med stöd av Amabile menar är den inställning som ligger till grund för att människor tar avstånd från ord som innovation och kreativitet, då de är laddade med föreställningar om att detta är något för väldigt begåvade människor. Senare forskning utgår istället från att alla mer eller mindre har förmågan att vara kreativa/innovativa, och att kreativitet istället grundas utifrån ens omgivning, kunskaper samt de verktyg man har, vilket är grunden till innovation (Amabile, 1996).

Utifrån detta påstår vi att många går och bär på en inställning om att kreativitet och innovation inte är något för dem, vilket leder till att de varken har förmågan, viljan eller förutsättningar att bidra till innovation. Som nämnt ovan är detta en av grunderna i innovationsstrategin, och vi menar att med rätt inställning till ämnet kan dessa tre faktorer öka. Inställningen är även nyckelfaktorn till huruvida organisationer lyckas eller misslyckas med införandet av innovationsarbete menar ledningsforskaren Smeds (1997). Smeds menar att en organisation i en process att bli mer innovativ bör lägga ansvaret och detta arbete ute bland de som förändringen berör. Detta för att de måste vara de som förändras för att det verkligen ska bli en förändring, men även för att det är de som sitter på den verkliga kunskapen. Utifrån deras arbete kan de identifiera möjligheterna till förbättring men har även genom sin kunskap möjligheten att finna lösningen. Därför menar Smeds att motstånd till förändring samt en negativ inställning till innovation är två av de största problemen i förändringsarbete. Värt att nämna är att Smeds forskning är på finländsk organisationskultur, vilket vi har utgått från är likvärdig med svensk kultur. Vidare så kan vi konstatera att båda dessa forskare menar att grunden till innovation

ligger i hur en människas kreativa idé går från tanke till verklighet och där igenom blir en innovation oavsett storlek/grad av förändring. Som slutsats på detta menar vi att innovation är för alla och att insikten och kunskapen om detta faktum är av stor vikt i innovationsarbete, för att människor ska kunna ha “förmåga, vilja och förutsättning” samt “kunskap, kompetens och färdigheter för att bidra till innovation” (Näringsdepartementet, 2012, s. 22).

För att kort sammanfatta vad regeringen säger om innovation, utöver det som redan nämnts, kommer här några ytterligare delar ur innovationsstrategin:

Då man inte involverar alla i förbättringar och innovationsarbete så går man miste om en stor innovationspotential hos både individer och hela branscher, då innovation börjar i kreativiteten och initiativförmågan hos den enskilda människan. Det tas även upp att det är viktigt att innovationsarbetet sker i en process av kontinuerligt lärande.

“Ett starkt innovationsklimat år 2020 möjliggör: /.../ Att företag och miljöer, genom att bli mer innovativa, skapar värde, ökar sin konkurrenskraft och attraherar kompetens, investeringar och samarbetsparter från hela världen”. (s. 13)

1.3 Syfte

“5.6 The limits of my language mean the limits of my world.”
- Wittgenstein 1922

I likhet med regeringens innovationsstrategi är vårt övergripande syfte att höja kunskapen hos allmänheten om innovation men även höja dess kompetens och färdigheter om hur man kan arbeta med innovation, för att skapa en förmåga, vilja och förutsättning hos individer att mer aktivt kunna delta i innovationsarbete. För att nå detta syfte upplever vi att det behövs någon form av verktyg för att förmedla detta budskap och kunskap till allmänheten. Därmed är det vårt syfte ta fram ett verktyg till detta. Vi har tänkt att detta verktyg ska vara i form av en mindre pocketbok som utifrån vår tes om att det är språket/kunskapen som är vår begränsning till tänkande, med vilket vi menar att ifall vi kan sätta ord på innovationsmodeller och dess innebörd, kan höja tänkandet inom detta område hos allmänheten. Detta grundar sig i citatet “The limits of my language mean the limits of my world.”, där vi tolkar Wittgensteins (1922) ord som att man inte har förmågan att tänka utan att först ha lärt sig orden som behövs samt dess innebörd. Men eftersom arbetet med att ta fram en sådan bok kräver mycket arbete så är vårt syfte med denna studie att ta fram en mycket enkel prototyp av denna bok, som hädanefter kommer att refereras till som verktyget, och efter detta, med hjälp av verktyget, göra en empirisk undersökning på om verktyget har någon påverkan på deltagarna i vår studie.

1.4 Hypotes

Genom att presentera enklare innovationsbegrepp och modeller, med hjälp av vårt verktyg, kan man höja förståelsen av innovation hos en individ/organisation.

Utifrån vårt syfte och vår hypotes har vi även formulerat två frågeställningar, där den andra frågeställningen innehåller vårt innovationsbidrag till innovationstekniken.

1.5 Frågeställningar

- 1 Kan denna förståelse även öka individens motivation till att aktivt arbeta med innovation?
- 2 Hur kan en enkel modell för kunskaps- och innovationsprocesser ge stöd för en organisation i sitt innovationsarbete och höja dess innovationsförmåga?

1.6 Avgränsning och fokus

Innovation är ett stort ämne och kan därför definieras på många olika sätt i olika sammanhang, läror och ur olika perspektiv, så vi vill klargöra vår, till detta arbete, definition av innovation och vår grund till detta. Vi har valt regeringens definition av innovation och som i korthet lyder: Innovation är nya eller bättre sätt att skapa värde, och att värdet uppstår i nyttan och tillämpningen av en idé. Innovation är både små som stora idéer och innefattar både hur man kommer fram till en lösning samt lösningen i sig. Hela definitionen från regeringens innovationsstrategi för år 2020 (Näringsdepartementet, 2012) kommer diskuteras mer i den teoretiska referensramen. Som ytterligare avgränsning så har vi valt att fokusera på mindre, inkrementella innovationer som innefattar förbättringar och nya användningsområden.

2. Teoretisk referensram

Till denna studie har vi gjort litteratursökning inom bland annat varför innovation är viktigt för att få en bild av *vad* det är inom innovationsprocessen som är viktigt att arbeta på, men vi har även läst teorier om organisations klimat, organisationsförändring, pedagogik och om kreativitet.

I följande underrubriker kommer en sammanställning av de teorier vi har till grund till denna studie;

2.1. Vad är innovation?

2.2. Kreativitet, tar upp forskning som vi anser har en liknande inriktning som oss.

2.3. Lärande/kognition, tar upp forskning om hur människan fungerar utifrån ett pedagogiskt perspektiv, samt faktorer som gör att man inte vill ta åt sig ny kunskap.

2.4. Vikten av individen, tar upp forskning om varför individen är viktigt i denna typ av arbete.

2.5. Vad säger regeringen?(vikten av innovation) tar upp vilken typ av innovation som kan vara till nytta.

2.1 Vad är innovation?

Nationalekonomen Schumpeter (1947) var en av de tidigaste att lyfta fram vikten av entreprenörskap och innovation. Hans förenklade definition av innovation var “the doing of new things or the doing of things that are already being done in a new way” (Schumpeter, 1947, s. 151). Han var också tidig med att dela in innovation i radikala och inkrementella innovationer, där han menade att de radikala kunde ses som “creative destruction” (Bessant & Tidd, 2007, s. 223). Med detta menade han att radikala innovationer banade väg för nya innovationer, genom att den nya innovationen “förstörde” de sätt som fanns tidigare i form av tillverkning, användningsområden etc. Idag finns det många fler indelningar, där två av de radikala är “discontinuous” och “disruptive” (Bessant & Tidd, 2007, s. 223-229) som liksom “creative destruction” innebär att man ställer marknaden på sin spets då nya innovationer är så totalt olika det som tidigare funnits. Nya aktörer har då möjlighet att ta sig in eftersom ingen kan ses som den erfarna då alla börjar från noll.

Garcia och Calantone (2002) diskuterar om det verkligen är viktigt att dela upp innovationer i olika fack, och väljer själva att dela in innovation i inkrementella (små), “really new” (medelstora, discontinuous) och radikala (stora, disruptive). De menar att det är viktigt med dessa fack för att forskare lättare ska kunna förstå utvecklandet av olika typer av innovationer. Vi anser att det egentligen är oviktigt att sätta en titel på alla typer av innovation, då det finns för många olika perspektiv på ordet innovation. Till exempel så kan en innovation vara inkrementell ur ett marknadsperspektiv men radikal för en organisation eller användare. Trots detta har vi valt att fokusera på de, ur marknadsperspektiv, inkrementella innovationerna, som nämnt under avgränsning 1.6.

Vidare så har forskningen börjat tala om bland annat sociala innovationer. Dessa etiskt korrekta innovationer är inte bara bra för en organisation, utan ska också vara bra för samhället (Martin, 2008). Som ett exempel kan nämnas de mikro-lån som blivit allt vanligare i u-länder som Bangladesh, där banken Grameen Bank vann Nobels fredspris 2006 för deras mikro-lån som hjälper fattiga att investera i till exempel nödvändiga maskiner för att ta sig ur fattigdom (Grandin, 2007).

Utifrån detta så kan vi konstatera att detta är ett stort ämne och kan utifrån olika synsätt definieras på olika sättet. Men vi har, som tidigare nämnt, valt att följa regeringens definition av innovation som finns att läsa i deras strategi för år 2020 (Näringsdepartementet, 2012) och som lyder:

”Innovation handlar om nya eller bättre sätt att skapa värden för samhälle, företag och individer. Innovationer är nya lösningar som svarar mot behov och efterfrågan i vardagen och omvärlden. Värdet uppstår i nyttiggörandet och tillämpningen av en idé. Värdet som skapas kan ta många former - ekonomiska, sociala eller miljömässiga värden. Innovation kan ske stegvis eller i stora språng. /.../ det kan vara nytt för organisationen, nytt för marknaden (eller användningsområdet)

eller nytt för världen. Det stora värdeskapandet för samhället som helhet uppstår då nya lösningar anammas och sprids i samhället. Ordet innovation betecknar såväl processen att ta fram nya lösningar som resultatet av processen, det vill säga de nya lösningarna.” (s. 9)

Denna definition av innovation följs senare upp av en definition av ordet innovativ:

“Med innovativ avses bland annat förmågan att framgångsrikt ta fram och införa nya processer, tjänster och metoder som resulterar i betydande förbättringar av kvalitet, effektivitet, eller ändamålsenlighet. Det kan handla om nya perspektiv på gamla problem, att omdefiniera en verksamhets syfte eller mål, utveckla kvalitet i befintliga tjänster, förändra sätten på vilka tjänster levereras och att hitta nya eller förbättrade samverkansformer. Det gäller inte minst att utifrån medborgarnas och företagens olika behov hitta nya sätt att organisera och utföra offentliga tjänster.” (s. 41)

Det leder oss till att vi har valt att fokusera på den kreativa delen i innovation i denna studie, utifrån bland annat Amabiles (1996) artikel om innovation och kreativitet i organisationer. Hon beskriver där kreativitet istället för innovation, men trots att likheterna mellan kreativitet och innovation är slående, så uteblir innovation om det inte finns utrymme för kreativitet. Den definition som vi valt är att kreativitet är första steget i innovation; idéflödet och hur man kommer dit, medan innovation även innefattar implementeringsfasen (framtagning av produkt/tjänst/process) (Amabile, 1996). Implementeringsfasen fristående från innovation brukar ses som entreprenörskap, eller som Amabile (1996) uttrycker det “/.../ the ‘entrepreneurial’ part of the phrase requires action - the implementation of those ideas, or innovation.” (s. 3) när hon talar om entreprenöriell kreativitet.

Yusef (2009) tar i sin artikel “From creativity to innovation” upp tre faktorer i vad han kallar “en matris i vilken kreativitet kan frodas och leda till innovation” (egen översättning, s. 5): kultur, institutioner och stimulerande mekanismer, med förutsättningen att man har människor som är talangfulla inom sitt område. Just dessa tre faktorer är något som tar en stor plats i regeringens innovationsstrategi för att främja innovationsarbetet i Sverige. Två av deras mål är att skapa mötesplatser för dialog och samordning och att fortsätta föra en politik som ska gynna det risktagande som alltid är en del av entreprenörskap (Näringsdepartementet, 2012).

Trots att innovation valts som fokus-område istället för kreativitet, kommer implementering alltså inte att diskuteras i någon vidare benämning. Anledningen till detta är antagandet att organisationer som vill höja sin innovationsförmåga genom att använda sig av personalens kunskaper har ett fungerande system för att ta idé till produkt/vara/tjänst (implementering). Anledningen till att man kan anta detta är det faktum att om ett företag vill få fram nya idéer som man sedan inte bryr sig om, så kommer personalen bli missnöjd (Furnham, 2005). En andra anledning till att vi valt bort implementeringsfasen är för att implementeringen ser så olika ut

beroende på vilken vara/tjänst/process det handlar om samt om man gör det i egen regi eller till exempel som en intraprenör (Tidd & Bessant, 2007).

2.2 Kreativitet

Den litteratursökning som i samband med detta arbete gjorts kring effektiviteten av kreativitetsövningar pekar på att det finns ett positivt samband mellan övningar och ökad förmåga till divergent tänkande (förmågan att tänka i flera olika riktningar), att konstruera/hitta nya problem, samla information, konceptuell kombinerings och idégenerering (Amabile, 1996; Birdi, 2005; Scott, Leritz & Mumford, 2004).

Scott et al. (2004) tar upp åtta "kärn"-element som ofta förknippas med den kreativa processen:

a) Problemkonstruering / hitta problem

b) Samla information

c) Hitta och välja koncept

d) Konceptuell kombinerings

e) Idégenerering

f) Idé evaluering

g) Planering av implementering

h) Övervakning under implementering

(Egen översättning, s. 364)

Trots att artikeln endast handlar om kreativitet, så innefattar den (enligt vår definition) även de element som vi ser som innovation. Dock tas det vidare upp att det för att öka divergent tänkande (som underlättar i alla åtta punkter ovan) räcker det med att i princip endast demonstrera tumregler och strategier.

Clapham (1997) jämför i sin artikel "Ideational skills training: A key element in creativity training program" två olika sätt att lära ut kreativitet. Den ena metoden har fler moment och är mer tidskrävande, medan den andra enbart går ut på att låta deltagarna lyssna på olika idégenereringstekniker, som även presenterades i den första metoden, samt en kort kreativitetsövning på mindre än 10 minuter. I jämförelser med en kontrollgrupp (som inte fick någon slags kreativitetsträning alls) fann hon en signifikant skillnad i resultatet på ett kreativitetstest för båda testgrupperna, men ingen signifikant skillnad dem emellan. Detta bör vara stöd för att vårt verktyg fungerar för att göra individer mer innovativa, trots att det inte kommer vara det som mäts i denna studie (enbart om individens förståelse för innovation samt kunskap om hur det kan användas kommer att mätas).

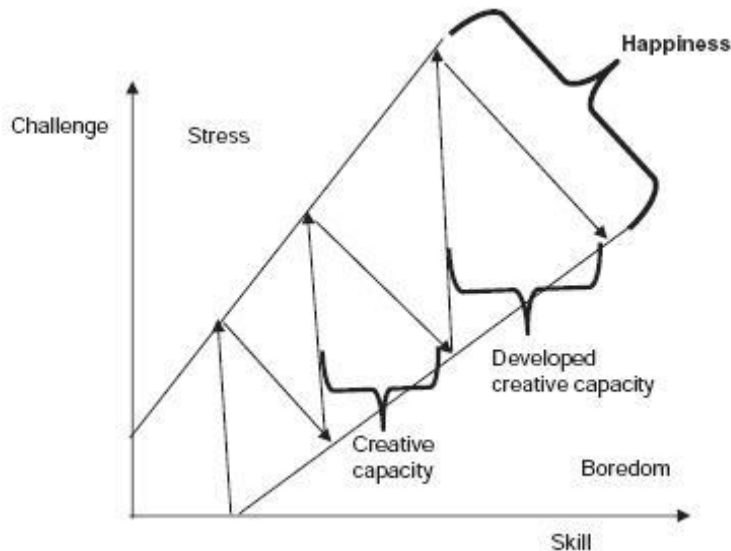
2.3 Lärande/Kognition

Nielsen och Lundvall (2003) menar att kunskap, i form av färdigheter och kompetenser, är en av de viktigaste delarna i innovationsarbete och att de kunskaper man har både blir bättre och utvecklas ju mer de används. Alltså, om man tillför någon dessa tumregler och strategier (Scott et al., 2004) och de kommer till användning, så kommer individen att utveckla dessa kunskaper till något mer. Stor tyngd läggs också på den tidigare kunskapen inom det område som man vill vara innovativ. Har man ingen kunskap att bygga sina idéer från, så kommer man i princip aldrig komma fram till sådant som en expert/kunnig person inte redan upptäckt (Amabile, 1996). En av anledningarna till att det är viktigt med kunskap inom det område man vill förändra är på grund av den tysta kunskap som en lärd person besitter. Tyst kunskap är den kunskap som inte går att kommunicera, utan som mer kommer från något man lärt sig att göra (Mascitelli, 2000). Ett exempel på tyst kunskap är förmågan att gå. Det är ytterst svårt att förklara med ord, man måste istället lära sig detta. Mascitelli (2000) menar att tyst kunskap är en av de viktigaste komponenterna i innovation eftersom det till skillnad från kunskap som man kan läsa sig till, inte går att kopiera. Han menar också att det är den tysta kunskapen som gör att man kan märka vad det är som inte fungerar optimalt, och då ha möjligheten att vara kreativ och innovativ.

“Reflection-in-action” är ett begrepp Schön (1983) använder sig av i sin syn på lärande. Schön menar att man måste se de teorier forskningen har tagit fram ur ett personligt perspektiv, sitt praktiska kunnande och använda sin intuition utifrån sin erfarenhet för att kunskap ska bli fungerande kunskap. Det vill säga, lärande är en process av användande av kunskap, ett reflekterande om vad man gör och hur man gör det, framför studerande av kunskap i form av att läsa eller forska.

Denna medvetenhet om vad man gör, är något som Csikszentmihalyi (2003) lyfter fram som något viktigt, både när man jobbar och under sin fritid. Om man koncentrerar sin uppmärksamhet på det man gör och tror att man kan påverka sin uppgift så har man lättare att hamna i “flow” (Csikszentmihalyi, 2003). Med “flow” menar han den tillfredsställande känslan som infinner sig när man “fastnar” i det man gör, totalt koncentrerad och medveten. Csikszentmihalyi menar vidare att njutning ligger i den ökade komplexiteten i en uppgift, vad det än är man antar för uppgift. Genom den uppmärksamhet man lägger på en uppgift kan man lära sig mer och komplexiteten ökar då, vilket gör att man fortsätter att lära sig mer.

Detta framgår även av modellen ”zone of proximal development” där man, liksom i “flow”, ska utmana sig själv och de kunskaper man har så att uppgift och kunskap ligger jämnt i svårighetsgrad (Egidius, 2009; Sandberg, 2002). I bilden nedan kan man se Csikszentmihalyis bild av “flow” (happiness), men bilden demonstrerar även “zone of proximal development” som då är den övre delen i “flow”, alltså den kapacitet som man kan nå.



Figur 1. Förhållandet mellan utmaning (challenge/stress) och förmåga (boredom/skill) för att uppnå Csikszentmihalyis flow (happiness), tolkat av Dahlén (2008).

Vidare om man ser till “principle of least effort” (Olson & Hergenhahn, 2009) får man en djupare förståelse till varför det finns en ovilja mot innovation, lärande och förändring generellt. Människan gör alltid på det sätt som kräver minst av den, alltså kommer det krävas mer av en person att tänka på ett sätt som är mer avancerat än vad uppgiften kräver och motstånd mot en förändring är enklare än att anamma ett helt nytt arbetssätt (Olson & Hergenhahn, 2009). Enligt “accumulated change theory” (Schein, 1993) söker människan också stabilitet i sin omgivning. Schein menar att människan vill ha en “stor svart plattform att vila på, för att endast då och då vandra ut i de grå zonerna för att tillfredsställa vår nyfikenhet och vår kreativa energi” (egen översättning, s. 88), med vilket han menar att vi oftast håller oss inom ramarna och ytterst sällan arbetar för en förändring vilket gör att den kreativitet som vi faktiskt besitter, slösas bort.

Ellsberg paradoxen belyser även det faktum att människor föredrar säkerhet istället för att chansa på en tvetydig situation där resultatet inte kan räknas på (såsom utkomsten av en förändring) (Smith & Kosslyn, 2009). Alltså måste en organisation destabilisera situationen och göra så att förändring är det normala och därigenom påverka hela personalstyrkan till att anamma innovativt tänkande och förändring. Schein (1993) förklarar detta genom att låna Kurt Lewins fras “unfrozen”, ju mindre fryst och rigid en organisation är, desto snabbare kan den då lära sig förändring.

Smith och Kosslyn (2009) förklarar att det är svårt att lära sig allt från första gången, eftersom det är svårt att få in en större massa information på en och samma gång. Hjärnan selekterar ut det som är mest relevant utifrån den tidigare kunskapen man har, precis som hjärnan har svårt att ta in alla synintryck och därför missar vissa detaljer.

2.4 Vikten av individen

Innovation brukar generellt sett ses som något som kommer som en order från ledningen, i varje fall om man ser till Henry Mintzbergs (1983) Bok Structure in fives - designing effective organizations, där han beskriver den typiska organisationen som (maskin)-byråkratisk med ett fokus på top-down processer när information ska delas och beslut fattas. Vidare beskriver han denna byråkratiska form av organisation som präglad av en besatthet - kontroll. Han antyder även att innovation inte är något som direkt förekommer i dessa organisationer, utan blott problemlösning på sin höjd. För att innovation ska kunna frodas behövs en annan typ av organisation enligt Mintzberg: en "adhocracy", där man inom en organisation delar ansvar (delar kontrollen) istället för den typiska hierarkin med chefer och mellanchefer. Med andra ord krävs det alltså att åtminstone större delen av en organisation är delaktiga och involveras i arbetet med innovation, istället för att alla beslut kommer uppifrån (top-down). Detta är något som till exempel Bessant och Tidd (2007) tar upp när de beskriver den innovativa organisationen och säger "The key to innovation and entrepreneurship is, of course, people" (s. 432). Detta får medhåll av Smeds (1997) som menar att det gäller att använda personalen eftersom det är dessa som besitter den information, kunskap och vakenhet som krävs för att starta en innovationsprocess och som kan fyllas ut med att innovationsstrategin (Näringsdepartementet, 2012) på frågan "Hur uppstår innovation?" svarar "Innovation börjar i kreativiteten och initiativförmågan hos den enskilda människan" (s. 9). Bel (2010) har i sin artikel "Leadership and innovation: Learning from the best" citerat Whirlpools tidigare VD i ett uttalande om deras globala innovationsstrategi såhär: "innovation from everyone and everywhere" (s. 52). Med detta i ryggen vill vi påstå att individen är en av de viktigaste komponenterna i innovationsarbete, och bör därmed utnyttjas till den mån det går.

Som Fugate, Prussia och Kinicki (2012) uttrycker det så är det individen som bestämmer om en förändring ska lyckas eller inte. Om det lyckas eller misslyckas beror på hur en förändring uppfattas och vad företaget gör för att minska den stress och de problem som kan uppstå. Michela och Vena (2012) tar upp några av de negativa effekter som kan uppstå vid organisationsförändring, bland annat:

Oro/ångest

Minskad arbetsinsats

Uppsägningar

Sämre inställning till både arbetet och hela organisationen

Men trots riskerna måste organisationer ändras för att hålla tempo med omvärlden. Furnham (2005) tar bland annat upp den ökade konkurrensen både från inhemska och utländska företag, snabba tekniska förändringar och det faktum att det uppstår nya yrkesroller med den ekonomiska utveckling som är, som exempel på *varför* förändring är viktigt. Att bygga en organisation som underlättar dessa nödvändiga förändringar är av största vikt, vilket Mintzberg (1983) tar upp när han talar om “adhocracy”, en platt organisation där informationen flödar mer fritt och besluten fattas i större gemenskap. Ett organisationsklimat som främjar förändring och innovation.

Om man ser till den tidiga forskningen om just organisationsklimat som främjar kreativitet finns det ett antagande om att endast vissa personer är kreativa. Till exempel Cummings (1965) tar tidigt upp i sin artikel “Organizational climates for creativity” att han utgår från att man “rekryterat personer med en kreativ förmåga” (egen översättning, s. 220). Senare forskning av bland annat Amabile (1996) menar istället att alla kan bidra till kreativitet, bara de har rätt verktyg till det. Den senare forskningen om klimat har dock fokuserat mer på organisationsstrukturen, och då främst den platta organisationen. Isaksen och Ekvall (2010) menar att man bör skapa ett klimat som gör att man lätt kan dela och bygga på varandras idéer. Detta stöds även av bland annat Bessant och Tidd (2007) som tar upp några faktorer som påverkar klimatet *negativt*, däribland top-down-organisationer (som Mintzbergs (1983) maskinbyråkrati) där information och beslut endast kommer från ledningen och neråt, top-down-kommunikation och ofokuserat arbete med innovation med begränsade verktyg och resurser. Bessant och Tidd (2007) tar vidare upp att om man har ett klimat som främjar nya idéer och användandet av dessa och där nya, och annorlunda, arbetssätt uppskattas så finns det stora möjligheter att få stora innovativa utkomster såsom nya idéer, förbättrade arbetsrutiner och nya produkter. Det finns alltså mycket man kan göra i en organisation för att främja, och hämma, innovation.

3. Metod

3.1 Typ av studie

Då studien egentligen borde vara av en kvalitativ karaktär med tanke på vår hypotes “*Ifall man genom att presentera enklare innovationsbegrepp och modeller med hjälp av vårt verktyg, för en individ/organisation, kan höja dess förståelse av innovation*” hade en fallstudie med en ingående undersökning med intervjuer varit att föredra framför enkät, men på grund av tids- och resursbrist valdes en experimentdesign där deltagarna testades före och efter en kontrollbetingelse (verktyg samt workshop). Trots att man med en enkät går miste om deltagarnas totalupplevelse, och därmed inte kan avgöra *varför* de svarat som de gjort, så anser vi att det till denna studie är ett möjligt sätt att mäta deras upplevelse på.

3.2 En modell och verktyg för förståelsen för innovation

Vi har valt att ta fram en modell utifrån hur vårt verktyg är tänkt att fungera, det vill säga det för studien skrivna dokument, vars roll är att förmedla kunskap om innovation till deltagarna i studien, för att höja dess förståelse av innovation. Nedan kommer vi att presentera hur vi skapade modellen och hur vi sedan utifrån den skapade dokumentet, för att dels åskådliggöra helheten över processen men även visa hur verktyget är tänkt att fungera. Detta för att det till framtida studier ska finnas en möjlighet till att replikera vårt verktygs koncept, framför att använda sig av en exakt kopia som till en större studie kan kännas väl enkel. För att få en så bra bild som möjligt vill vi börja med att ge en bild av våra två grundtankar till modellen, även om dessa har en obetydlig del i hur modellen senare kom att utvecklas så känner vi att dessa tankar har färgat mycket av vårt arbete.

Grunden till vårt arbete är hämtat ur, eller snarare inspirerad av Bessant och Tidd's bok "Innovation and entrepreneurship" (2007). Som tidigare nämnt var denna bok starten på våra studier av ämnet innovation och har efter det fungerat som grund till vår kunskap. Vilket är det som har inspirerat oss till att komma fram till detta arbete, det vill säga sprida den grund vi har till människor i allmänhet, om än i en enklare version. Det som påverkade oss mest utifrån denna start var deras modell "generate -> select -> implement" vilket har lett oss till att alltid se innovation som en process i flera steg, vilket är något som vi kände var en viktigt del i framtagningen av verktyget. Då vi anser att ifall vi utöver att bara ge våra deltagare kunskap om innovation i verktyget, också kan ge dem kunskapen i form av en process, kan det leda till att det kan användas som ett verktyg till innovation framför att bara vara kunskap. Med stöd av "reflection-in-action" (Schön, 1983) menar vi att detta kan leda till ett djupare lärande då de kan använda det direkt, och utifrån det få en större förståelse för ämnet, framför att bara vara något de läser.

Den andra grunden vi har är evolutions-baserade (emergens) modeller/tankesätt om hur man arbetar med innovation. Detta är en tanke som kom fram under mitten 90-talet, vilken i korthet går ut på att man använder Darwins evolutionslära som grund till hur man ser på samhällets utveckling så som hur ekonomi, teknik och processer hela tiden utvecklas och att det är bara de som följer med i utvecklingen som överlever det vill säga Darwin's 'Survival of the fittest'. Därmed menar man att innovationsarbete inte bör ha ett slutmål, utan man måste hela tiden jobba för att bli bättre (Marinova & Philimore, 2003). Vi har blivit väldigt fästa vid denna metafor, då vi anser att det bästa sättet att få med folk i allmänhet är att man börjar med små förändringar. Eftersom att människan har enklare att ta till sig små förändringar framför totala förändringar, så ses en emergent modell mer människovänlig, då den inte stressar människan vilket även leder till att projektet har större chans att lyckas (Smeds, 1997).

Utifrån detta kom vi fram till att verktyget skulle vara skrivet i form av en process, detta för att dels få ett naturligt flyt i läsningen i form av steg, men framförallt för att verktyget skulle kunna användas som ett verktyg och där igenom ha möjligheten att fungera som en lärande process

utifrån "Reflection-in-action". Vidare så fokuserade vi på att verktyget skulle vara inriktat på små förändringar, det vill säga inkrementella innovationer, även om till exempel Amabile (1996) menar att entreprenöriell kreativitet, som enligt hennes definition överensstämmer med vår definition av innovation, oftast inte är närvarande vid inkrementella förbättringar av redan befintliga produkter/tjänster inom redan etablerade system eller paradig. Vi anser dock att även inkrementella förbättringar bör anses som innovation, med stöd från bland annat regeringen (Näringsdepartementet, 2012). Utifrån detta började nu en modell växa fram. Vi valde att ha tre steg som Bessant och Tidd's modell "generate -> select -> implement", men till skillnad från dem så valde vi att börja vår modell ett steg innan och baka ihop de två sista stegen med fokus på att välja idé. Då vi anser att en implementeringsdel är allt för komplex i vårt syfte, samt att vårt syfte inte är att våra läsare ska ut med nya produkter på marknaden i detta steg, utan bör ses som en enskild process. Så modellen blev enligt följande;

Upptäck behovet för innovation ---> Generera idéer ---> Välj ut och testa din idé

Modell 1. Modell som visar flödet i verktyget.

Utifrån detta skulle nu olika innovations teorier/modeller/begrepp väljas ut för att passa syftet och modellen och eftersom att idén till verktyget har funnits med oss under snart två år, så hade vi utöver tidigare kurslitteratur även en del andra artiklar och böcker sparade till ändamålet. Detta ledde oss till att vi var tvungna att ta fram ytterligare några faktorer som de var tvungna att uppfylla, då verktyget avsåg att höja förståelsen för innovation, samt hur man på ett enkelt sätt kan tänka för att bli mer innovativ och vara riktat mot enskilda individen i en organisation, eller hos den enskilda individen utanför en organisation. Vi valde avsiktligt bort att ta med stora innovationsmodeller som bland annat kräver större förkunskaper om hur innovativt arbete fungerar (se van der Duin, Ortt & Kok, 2007), teaminriktade innovationer (se Ancona, Bresman & Kaeufer, 2002) och management innovation (se Xu, Chen, Xie, Liu, Zheng & Wang, 2006). Så våra kriterier som vi tillslut utgick från i valet av de olika innovationsbegrepp som skulle tas upp blev:

- om de kan användas individuellt
- om de går att förklara på ett enkelt sätt
- om de går att korta ner till en överskådlig text
- att de lätt skulle kunna komma till användning och var brukbara direkt

Utifrån detta gjorde vi en mindmap över alla modeller, teorier och begrepp som vi ansåg eventuellt kunde användas utifrån ovanstående kriterier, vilka sedan bantades ner till sju stycken, som vi ansåg fyllde våra kriterier och fyllde alla steg i vår modell enligt följande;

Upptäck behovet för innovation;

Pain

Loop learning

Generera idéer;

Brainstormning

Skärningspunkter

Välj ut och testa din idé;

Benchmarkning

In-/Ut-zoomning

Retorikens 7-steps modell

Vidare så läste vi på om de sju vi valt ut för att sedan kunna ta ut de delar i begreppen som vi ansåg viktigast att förmedla samt mest användbart. Vi valde också att förklara hur denna kunskap kan användas genom exempel. Viktigt att belysa är det faktum att vi inte haft några intentioner om att förmedla allt som finns att förmedla om dessa begrepp, utan vi har valt att endast lyfta fram några delar som vi ser användbara för individer rent generellt. Det vill säga, vi har omtolkat dessa begrepp för att de ska passa vårt syfte. Att försöka ta med allt om de sju begreppen vi valde skulle dels bli för långt, och därmed bli användar-ovänligt och skulle då motverka vårt syfte med att göra verktyget, att det inte finns ett lämpligt material till studien. Korthet och enkelhet var anledningen till att vi ansåg det nödvändigt, då den litteratur som finns tillgänglig inte uppfyller detta.

3.2.1 Omtolkningen

Utifrån detta började arbetet med att skriva verktyget, vilket inte var helt enkelt utan började ganska snart likna en akademiskt skriven sammanställning av de olika begreppen, fullt med för oss vedertagna begrepp och antaganden om förkunskaper. För att lösa detta gjordes kraftiga omtolkningar av begreppen och vi valde att försöka få fram och beskriva tankesätt stödda med exempel istället för att fånga funktionen av begreppen, framför att beskriva dem teoretiskt. Detta ledde till att vi möjligtvis i en akademisk miljö gjorde en allt för stor omtolkning och inte gav en rättvis bild av begreppen. Vi valde trots detta att göra på det sättet, då vi ansåg att verktyget trots detta skulle fylla sin funktion och att det genom detta skulle bli mer lättläst och i en för läsaren bekväm längd.

För att lyckas med detta valde vi att se till Hacker (2003) som belyser att det är viktigt med relevanta mål, både interna och externa, för att ett mål ska bli uppfyllt. Det är viktigt att redefiniera målet, i det här fallet att lära sig om innovation, till ett personligt mål och för att på så vis få personen att implementera detta i sitt arbete. Genom denna studie har vi gjort så att de, som kommer att använda det verktyg som vi tagit fram, ska kunna använda innovationsbegrepp på ett sätt som passar just den individen. De får själva möjlighet att se på sina arbetsuppgifter med perspektivet av den eller de teorier som passar just dem, istället för att enbart få målet att vara innovativa. Hacker (2003) tar vidare upp att hur dessa mål ser för olika individer beror på

att människor skiljer sig åt i kunskap, erfarenhet, ambitionsnivå och värderingar. Det är därför viktigt att individen själv får möjlighet att genom sitt eget sätt att vara kreativ och innovativ lära sig både för sin egen skull samtidigt som för organisationens, för som Partanen (2009) uttrycker sig "Ett lärande för någon annans skull blir på sikt ett tomt lärande" (s. 78). Detta understryks också som viktigt om man ser till inre motivation (intrinsic motivation), där man menar att endast yttre motivation (extrinsic motivation) såsom pengar, befordring etc. inte räcker i längden för att man ska göra ett bra arbete (Kowalski & Westen, 2011). Om man faktiskt vill göra något så är det större chans att det både blir gjort och att det blir bra, vilket också är en av komponenterna i "flow" (Csikszentmihalyi, 2003).

För att få läsarna motiverade till innovation samt få en insikt i vad innovation är, enligt vår mening, så valde vi att börja med en inledning enligt den antika retorik 7-steps modellen, vilken vi återkommer till senare. Där talar vi om varför innovation är viktigt, hur det kan påverka läsaren och en förklaring över vad den kommer att få läsa. Utöver detta har vi tagit med två utdrag från innovationsstrategin för att ge tyngd till det hela, resultat enligt nedan;

Inledning

1,F I en tid där ordet högkonjunktur verkar passa in i det förflutna, och företagen varslar framför att satsa, så är det ett tecken på att något måste göras. Vi är alla i direkt nedstående led avkommer av de som byggde detta samhälle, så vi vet att det ligger i vår natur att vara innovativa och bygga något fantastiskt.

2,E Innovation är ett ämne som inte bara efterfrågas på arbetsmarknaden utan kommer även att krävas för att företagen i Sverige ska överleva.

3,D Det är tidskrävande, krånglar bara till saker som redan har en fungerande lösning, det är någon annans jobb och för det mesta bara nonsens.

4,C Självklart så finns det massor av argument för varför just DU inte ska hålla på med innovation, men även ifall det värker i nacken ibland så är det oftast inte tungt att bära på kunskap, dessutom vet vi att det här är ett ämne som är högaktuellt och något som idag ingår i grundskolan. Så ta tillvara på möjligheten att utvecklas!

5,A Vårt mål är att ge dig som läsare en insikt i innovation, något som vi vet kan komma att påverka din vardag, karriär och dina tankar!

6,B Efter att ha läst detta kommer du att ha ord på de mest grundläggande teorierna inom innovationsämnet, vilket ger dig möjligheten att tänka i nya banor, se på din omgivning ur ett nytt perspektiv och framförallt bli innovativ.

7,G Vi vet som sagt att vi alla har förmågan att göra något fantastiskt, men vi vet också att det ligger i vår natur att inte dela med oss av vår framgång. Så ta tillvara på dina möjligheter istället för att någon annan ska göra det!

Vad är innovation? - Så här svarar regeringen.

Innovation handlar om nya eller bättre sätt att skapa värden för samhälle, företag och individer. Innovationer är nya lösningar som svarar mot behov och efterfrågan i vardagen och omvärlden. Värdet uppstår i nyttiggörandet och tillämpningen av en idé. Värdet som skapas kan ta många former - ekonomiska, sociala eller miljömässiga värden.

Innovation kan ske stegvis eller i stora språng. /.../ det kan vara nytt för organisationen, nytt för marknaden (eller användningsområdet) eller nytt för världen. Det stora värdeskapandet för samhället som helhet uppstår då nya lösningar anammas och sprids i samhället. Ordet innovation betecknar såväl processen att ta fram nya lösningar som resultatet av processen, det vill säga de nya lösningarna.

(Verktyget, bilaga 1., s. 2)

Nedan följer en kort beskrivning av teorierna tillsammans med ett utdrag från verktygets teoridel (bilaga 1) det vill säga vår omtolkning samt vårt tänkta budskap med begreppen enligt modell 1.1;

Upptäck behovet för innovation;

The Pain – det upptäckta problemet

En pain. Är det något som gör ont? Är det ett bröd? Nej, det är något som kittlar lite obehagligt!

De allra bästa och mest framgångsrika innovationerna bygger på att man har upptäckt en pain. Det vill säga: man har funnit ett tomrum och fyllt det med en lösning. Ett exempel på en pain är matkassen som man får hemkörd till dörren en gång i veckan. Tidigare så var man tvungen besvara den eviga frågan ”Vad ska vi äta ikväll?”, åka och handla sin mat och se till att maten kom på bordet. Det tomrum som upptäcktes var alltså att någon annan kunde plocka ihop en matkasse med de ingredienser som behövdes och recept, och vips så hade man tagit bort två moment i matlagningsprocessen som egentligen var onödiga. Som bonus så fick man en spännande och varierande kost, samt mer tid för familjen.

(Verktyget, bilaga 1., s. 3)

Pain

För att bli först, är det mycket viktigt att kunna identifiera en “pain”, att kunna identifiera den situation där det ännu inte finns någon bra lösning. Alternativt att någon annan innovation eller annan omvälvande händelse som har skapat en situation där tidigare funktioner inte fyller sin funktion längre (Hamrefors, 2009). Tanken med att börja med denna teori är att belysa det faktum att vår tillvaro är under en ständig förändring och det genom detta hela tiden skapas tillfällen, alternativt behov, för nya lösningar. Det vi vill visa läsaren är att även fast man inte tänker på det, så finns det hela tiden produkter, tjänster eller processer runt omkring en som kan förbättras. Ordet “pain” översätts bäst till ordet “besvär” på svenska. Man kan alltså se “pain”

som något som besvärar en i sin omgivning, kanske något man stör sig på men som oftast fungerar gott nog för att ingen tidigare ska ha kommit på ett nytt sätt att göra det på.

Loop-lärande – lyda eller lära

Lyda

Enkelloopslärande är när man lär sig något utan att egentligen veta varför det är viktigt och mekaniken bakom. Man följer samma gamla rutin som alltid.

Lära

Dubbelloopslärande syftar till att man lär sig en uppgift med förståelsen ”varför”. Man förstår den större bilden och genom det har man möjligheten att bättre sätta sig in i uppgiften och vara med och utveckla den.

Men som vi ser det så är ovanstående även applicerbart på en själv genom att man ställer sig frågan ”Varför?”, man tar steget tillbaka till trotsåldern. Man nöjer sig inte med att göra saker som man alltid gjort, utan försöker att se både orsak och verkan i det man gör. Man frågar sig hela tiden ”Varför då?”. Man behöver inte gå och vänta på att någon ska berätta för en varför man gör det man gör, utan ställ dig själv frågan ”Varför gör jag så här?” För att ta det tillbaka till The Pain, så ställde sig killen som kom på idén med matkassen sig frågan ”Varför kan man inte bara sträcka ut handen utanför dörren och ta en färdig matpåse?”

(Verktyget, bilaga 1., s. 3)

Loop learning

Som ett hjälpmedel att identifiera en pain, fortsätter artikeln med loop learning där tanken är att läsaren ska få en förståelse över hur man genom att ifrågasätta sina rutiner och sysslor kan få en djupare förståelse i dem och utifrån detta bryta ny mark och uppfinna nya sätt att genomföra dessa på (Alvesson & Sveningsson, 2007). Chris Argyris (1991), som myntade uttrycken single och double loop learning, gör en enkel men väl förklarande analogi om vad loop learning är: “To give a simple analogy: a thermostat that automatically turns on the heat whenever the temperature in a room drops below 68 degrees is a good example of single-loop learning. A thermostat that could ask, “Why am I set at 68 degrees?” and then explore whether or not some other temperature might more economically achieve the goal of heating the room would be engaging in double-loop learning.” (s. 4). Vi vill med detta att läsarna ska börja ifrågasätta sina rutiner för att få en större förståelse i vad de gör, men även för att kunna identifiera brister/besvär.

Generera idéer;

Brainstorming – i väntan på glödlampan

Brainstorming är när man i grupp jobbar för att ta fram idéer antingen i form av att diskutera men det kan även vara i andra former, så som till exempel brainwriting, där man istället skriver ner och skickar vidare sin idé för att bygga på varandras eller få inspiration till nya. Oavsett vilken metod man väljer så går det ut på att tänka fritt, utmana sig själv eller andra till att ta fram nya idéer. Helt enkelt ”tänka utanför lådan”. Även om brainstorming generellt syftar till något man gör i grupp, så är dess grundtanke att skapa en storm i hjärnan för att dels väcka liv i gamla kunskaper och idéer samt att kanske lyckas skapa oväntade kopplingar, vilket leder oss in på skärningspunkter.

(Verktyget, bilaga 1., s. 3)

Brainstormning

Tas kortfattat upp i verktyget som ett kreativt moment för att generera idéer (Bessant & Tidd, 2007). Eftersom verktyget främst riktar sig mot individen beskrivs brainstormning kort och mer som en metaforisk tanke om hur nya idéer kan arbetas fram och att det oftast sker i grupp (Thompson & Choi, 2006). Vi ser alltså brainstorming som ett sätt att vara öppen inför nya tankar och idéer.

Skärningspunkter – 1+1 = något nytt

Skärningspunkter är helt enkelt när man lyckas koppla ihop två saker som tidigare inte haft med varandra att göra. Ett bra exempel på skärningspunkter kommer från Zimbabwe. En arkitekt fick i uppdrag att bygga en skyskrapa helt utan elektronisk ventilation. Efter att talat med arkitekter och diverse kunniga inom området verkade uppgiften omöjlig. Det var först när han kom att tala med en biolog som han kom fram till hur han skulle lyckas med det omöjliga. Biologen berättade nämligen hur termiter lyckas hålla sin stack med en jämn temperatur dygnet runt med hjälp av ett lucksystem och underjordiska vattenhål som kyler på dagen och värmer stacken på natten. Men det kan ju självklart vara en sådan tämligen enkel sak som satt den svenske stjärnkocken Marcus Samuelsson på världskartan genom att laga traditionell svensk mat och ta in ingredienser från hela världen. Till exempel som den här kreationen: laxtallrik med gravad lax och tandoorirökt lax som serveras med senapssås smaksatt med espresso samt dillskum.

(Verktyget, bilaga 1., s.3-4)

Skärningspunkter

Frans Johanssons (2005) teori om skärningspunkter, om hur två olika kunskaper kan skapa en innovation genom att applicera ett kunskapsområdes lösningar inom ett annat område. Tanken med denna teori är att konceptet kan dels användas i alla ovanstående steg, samt att det är en enkel metod att ta till sig, samt är ett lätt sätt att börja utmana tänkandet i den kreativa riktningen.

Välj ut och testa din idé;

Som ni säkert redan märkt så handlar mycket av innovation om att genom ett öppet sinne hitta nya vägar, utmana gamla tankar och se saker ur nya perspektiv. Men hur gör man då? Vi ser det vi har skrivit ovan som en process både för att finna problem som lösningar enligt nedan.

Identifiera en pain / hitta en innovativ lösning:

Ställ frågan ”Varför” när du gör ett visst moment. Varför gör man på just det viset, är det onödigt

1. Krångligt, fungerar det inte som det ska, kan man göra det på något annat sätt, kan någon annan göra det åt dig?
2. Diskutera med folk i din omgivning, vad tycker de? Ser de andra problem/lösningar än de du finner?
3. Finns det andra, liknande moment som inte har dessa problem? Hur har man gjort i andra sammanhang, hur gör andra?

Det handlar som sagt om att dels titta på det man själv gör, men även att titta på vad andra gör, hur de gör det och hur det skulle kunna komma till nytta för dig. Detta är ett av de vanligaste sättet för företag att utvecklas, man tittar helt enkelt på hur andra gör, det vill säga benchmarking. Men det finns flera modeller för detta, som exempel finns in-/utzoomning som syftar till att man ska dels se på vad ens bransch har för styrkor men även vad man själv har för styrkor, det vill säga, zooma ut och se vad andra gör och vad de gör bra, zooma sedan in på dig själv och se vad du gör bra och vad du skulle kunna ta för lära av det du sett i din utzoomning. Men vänta! Detta låter som att man tar andras idéer, och det är ju inte innovativt! Det kan tyckas lite bakåtsträvande men se tillbaka till skärningspunkter, något som är självklart i en annan bransch kanske kan komma att bli revolutionerande i din egen bransch. Goda idéer är värda att stjäla, så länge du använder dem på ditt eget sätt!

(Verktyget, bilaga 1., s.4)

Som nästa steg görs en reflekterande sammanfattning av texten, samt en beskrivning om hur läsarna kan använda det ovanstående som en process. Vidare tas tankar om benchmarking (Smeds, 1997) upp i form av in-/utzooming (Normann, 2001) för att ge läsaren insikten om att det finns mycket att hämta genom att titta på hur andra gör, dels inom sitt egna verksamhetsområde men även i andra områden. Samtidig är det viktigt att se till sig själv och se vilka färdigheter man själv besitter (Normann, 2001).

Även om den här texten inte har som syfte att hitta den ultimata lösningen på världens problem utan snarare att du som läsare ska bli lite lagom vardagsinnovativ, så kan det vara bra att veta hur man ska sälja in sin idé. Vilket vi har valt att göra genom att presentera retorikens antika sjustegs-modell i hur man säljer in vad som helst. Men även om du inte tänker sälja in din idé så är denna modell perfekt att använda enbart för dig själv. Den hjälper dig att bena ur kärnan i din idé, och på ett kort och sammanfattat sätt få ord på dina tankar.

Retorik – konsten att övertyga

Undrade du kanske vad det var för konstiga siffror och bokstäver i inledning? När man ska övertyga någon om att göra något eller lyssna till något är retorik ett väldigt användbart ämne, och vår inledning är uppbyggd enligt den antika sjustegs-modellen;

1,F Inledning

Här ska man fånga intresset vilket bäst görs genom att belysa något aktuellt eller att vara provocerande, man ska gärna hålla sig till ämnet man senare kommer att belysa, men kan vara relativt generell.

2,E Fakta

Här ska man lyfta fram fakta som finns inom ämnet för att skapa ett övertygande om att detta är något att ta på allvar. Ta med all den fakta du har, ju mer desto bättre!

3,D Motargument

Precis som rubriken säger, här ska du leverera det ultimata motargumentet för din sak, detta för att mottagaren inte ska kunna använda detta mot dig när du är klar.

4,C Argument

Nu ska du argumentera för din sak, och gärna i form av 3 starka argument där det sista argumentet och tillika starkaste argument flyter ihop med din nästa punkt som är...

5,A Lösningen

Kärnan i allt! Lösningen ska vara konkret, och gärna en kort punchig oneliner.

6,B Konsekvens

Här kan du, i motsats till punkten ovan, vara mer utförlig och verkligen sälja in ditt koncept och berätta alla positiva konsekvenser din idé kommer att leda till.

7,G Avslutning

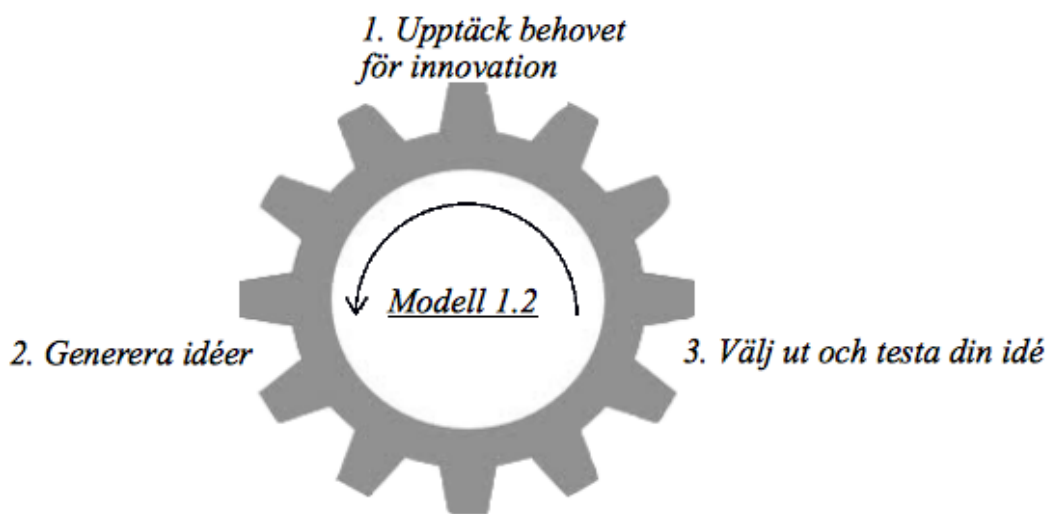
Här summerar du din presentation och gör en anknytning till din inledning.

Så hur var det nu med bokstäverna då? Jo när du ska lägga upp ditt tal så ska du alltid börja med att skriva (A) lösningen för att få den klar för dig själv. Sen går du vidare till (B) konsekvenserna, och så vidare. Genom att följa denna metod så kommer du att fånga helheten och där igenom fånga din publik!

(Verktyget, bilaga 1., s.4-5)

Vidare görs en återkoppling till inledningen som en beskrivning över hur en retorisk 7-steps modell är uppbyggd och hur den kan användas som ett verktyg när en idé ska presenteras, men kan även fungera som ett sätt att testa sin idé för sig själv.

Vidare så växte en tanke fram efter skrivningen av verktyget, vilket var att modellen (modell 1) mycket väl skulle kunna fungera som ett kretslopp. Det vill säga att när man är klar med det tredje steget “*Välj ut och testa din idé;*”, mycket väl kan börja om processen igen för att ytterligare förfina och utveckla sin idé som vi har valt att kalla modell 1.2. Vilket man nu kan gör med en annan syn och med betydligt mer kunskap och erfarenhet, vilket har lett oss till att börja på ytterligare en modell, modell 2, som även kommer att vara vårt forskningsbidrag i denna studie, mer om detta under analys och diskussion.



Modell 1.2. Hur verktygets olika delar fungerar i form av en kontinuerlig process.

3.3 Deltagarna

I förstudien använde vi oss av tre deltagare, två kvinnor 26 och 52 år gamla samt en man som är 54 år gammal. En av deltagarna, den 26-åriga kvinnan, tyckte att det var så pass intressant att vi fick genomföra den riktiga studien på hennes arbetsplats. Den andra kvinnan arbetar på ett fastighetsbolag och den manliga deltagaren har drivit eget företag under många år men arbetar nu extra på en kriminalvårdsanstalt. Deltagarna valdes eftersom vi ansåg att de skulle kunna komma med relevanta åsikter om hur de uppfattade innehållet i vårt verktyg och frågorna i enkäten, samt eftersom de kommer från vitt skilda yrkeskategorier.

Deltagarna i den experimentstudie som vårt resultat bygger på arbetar samtliga på samma företag i Eskilstuna. Företaget är ett mindre telefonsupportföretag, dock hade alla deltagarna någon slags ledande roll i företaget och ansvarade för andra människor. Ingen hade en tjänst som i första hand går ut på support av kund, utan fokus låg på support för övrig personal. Gemensamt som

uppgift inom företaget är att de alla arbetar med förbättringsfrågor i form av optimering/effektivisering. Det var fyra män och fyra kvinnor i ett åldersspann mellan 23 och 45 år. Deltagarna var utsedda av sin gruppchef (som även deltog i studien).

3.4 Datainsamlingsmetoder

En enkät arbetades fram för att visa hur deltagarna ser på innovation före samt efter de läst vårt verktyg, om de arbetat med innovation samt en kontrollfråga ifall de arbetar med förbättringsfrågor (vilket vi ser som emergent/inkrementell innovation). Vi valde också att fråga om de hört talas om innovationsstrategin som regeringen tagit fram (Näringsdepartementet, 2012) och ifall de visste att det införts entreprenörskap i grundskolan. Anledningen till att detta togs med var egentligen inte relevant för vårt syfte, men kunde ändå visa på ifall denna information nått ut i samhället eller inte. Vid andra enkättilfället hade fem nya frågor lagts till för att explicit kunna undersöka om de ansåg att de fått mer förståelse för vad innovation är, hur det kan användas samt om de fått möjlighet att använda den kunskap vi förmedlade genom verktyget (se samtliga frågor nedan). Totalt antal frågor, inklusive tilläggsfrågorna: tolv stycken frågor var så kallade skattningsfrågor där värdena var *Mycket (4)*, *Ganska mycket (3)*, *Delvis (2)*, *Lite (1)* och *Inte alls (0)*, där vi anser att de olika värdena innehar ekvidistans. I övrigt var det fyra *JA* och *NEJ*-frågor, tre öppna frågor samt fråga om kön, ålder och yrkesförfattning.

Öppen fråga som fanns med på båda enkäterna

1 *Vad är innovation för dig?*

Skattningsfrågor som fanns med på båda enkäterna

2 *Tror du att det finns ett allmänt intresse för innovation?*

3 *Är innovation nödvändigt?*

4 *Jobbar ni med förbättrings-frågor/arbete?*

5 *Finns det möjlighet att komma med förslag till förbättring?*

6 *Är det viktigt att alla medarbetare deltar i innovationsarbete?*

7 *Är innovation något som är användbart för dig?*

8 *Anser du att personalen på din arbetsplats används för att hjälpa till att göra företaget bättre?*

JA & NEJ-frågor som fanns med på båda enkäterna

9 *Måste man vara utbildad för att arbeta med innovation?*

10 *Vet du om att man infört Entreprenörskap i grundskolan för att bland annat främja innovation?*

11 *Vet du om att regeringen har en innovationsstrategi för år 2020?*

12 *Har du någon gång arbetat med innovation?*

a *Om du svarade JA på sista frågan, ge en kortfattad beskrivning*

Frågor som lades till vid enkättilfälle 2

- 13 *Har du fått större förståelse för vad innovation är?*
- 14 *Har du fått mer kunskap om hur man kan arbeta med innovation?*
- 15 *Har den text du fick läsa påverkat dig någon gång under veckan?*
- 16 *Tror du att denna typ av kunskap är till nytta?*
- 17 *Vilken av de presenterade begreppen har påverkat dig mest? (Öppen fråga, övriga fyra skattningsfrågor)*

3.5 Procedur

Förstudien

Vi skrev först verktyget och en enklare enkät som testades genom en mindre förstudie för att dels se ifall vårt verktyg fungerade och hur enkätfrågorna uppfattades. Den gick till så att deltagarna fick svara på enkäten och sedan läsa verktyget, vilket efterföljdes av en diskussion om hur deltagarna upplevde de båda momenten (resultatet finns under empiri) Förstudien tog allt som allt cirka tre timmar att genomföra. Efter detta arbetades det för studien aktuella verktyget och enkäten fram utifrån de synpunkter och observationer vi gjort under förstudien.

Huvudstudien

Som nästa steg genomfördes studien på vårt valda företag. De fick först svara på enkäten och först efter det så presenterade vi oss, förklarade vår syn på innovation (se definition i avsnitt 2.2), den uppfattning som vi har om andras kunskap om innovation (att den är låg utanför vår akademi) samt vårt syfte (att undersöka om det gör att höja förståelsen för vad innovation är, hur det kan användas samt att vi hoppas på att vårt verktyg ska mynna ut i en bok) med undersökningen (Se Undersökningsdeltagare, s. 54-56 i Wedin & Sandell, 2004). Efter detta fick de läsa vårt verktyg och sedan, utifrån detta, skriva ner (individuellt) så många arbetsrelaterade pain som de kunde komma på.

När detta var färdigt blev de uppdelade i två grupper med fyra personer utifrån hur de satt, alltså utan några kriterier. För att få möjlighet att läsa de andras pain flyttade vi över lapparna som de skrivit sina pain på till det andra bordet, som sedan fick välja ut den pain som de ansåg mest relevant och i mest behov av en lösning. Sedan fick de åter igen byta pain, men fick nu i uppgift att genomföra en brainstorming utifrån sin tilldelade pain. Grupperna fick själva styra sin brainstorming, och trots att vi satt med i varsin grupp som stöd, fick de sinsemellan föra all aktivitet och dialog. Anledningen till att denna workshop genomfördes var på begäran av företaget, men då vi inte ville bidra med mer kunskap än den de fick i verktyget valde vi att vara passiva i deras process, och de fick utgå från den kunskap de just läst angående pain och brainstorming. När de var färdiga med sin brainstorming fick båda grupperna presentera det de kommit fram till samt diskutera mer kring de förslag som kommit fram. Vi hade beräknat en tidsåtgång på cirka en timme, och då vi inledde lite senare än planerat så slutade vi på ganska exakt en timme med alla delar.

Nio dagar efter detta tillfälle delades samma enkät ut en gång till, fast med fem tilläggsfrågor i slutet (se bilaga). Då vi inte närvarade vid detta tillfälle och själva kunde samla in enkäterna fick de lägga sin enkät i ett kuvert som de sedan klistrade igen, för att säkerställa konfidentialiteten. Utöver denna åtgärd informerades, i enlighet med vetenskapsrådets forskningsetiska principer inom humanistisk-samhällsvetenskaplig forskning, deltagarna i de båda enkäterna att de utan anledning kunde välja att inte längre delta i studien, att den var konfidentiell, var de skulle vända sig för att kunna ta del av resultatet samt vad vi skulle använda resultatet till. Då varken frågor eller resultat är av någon känslig karaktär nöjde vi oss med att informera om de fyra huvudkraven informationskravet, samtyckeskravet, konfidentialitetskravet och nyttjandekravet (Vetenskapsrådet, 2002).

4. Resultat

4.1 Förstudie

Resultatet av förstudien, som gjordes för att dels testa det verktyg vi tagit fram men också för att testa den enkät som framtagits för studien, blev positiv. De tre deltagarna fick först svara på enkäten och sedan läsa vårt verktyg. Istället för en uppföljning efter en dryg vecka (som i den större studien), som hade tagit för lång tid, så diskuterades materialet istället. En av de tre deltagarna ansåg att materialet inte var användbart eftersom han ansåg att det var omöjligt att människor inte tänker i dessa banor redan. Dock ansåg han att om människor enbart går till sitt arbete, gör den uppgift de ska och aldrig reflekterar över hur de gör den, om den går att göras bättre/annorlunda så var det ett bra instrument som kunde få människor att komma igång med dessa innovationsfrågor.

De andra två deltagarna ansåg att verktyget kunde vara användbart i organisationer eftersom de själva ansåg att de fått en bättre inblick i vad innovation är samt hur det på ett enkelt sätt kan användas, både i arbete och privat. De invändningar som framkom mot verktyget var att om det ska användas i en organisation så krävs det av ledningen att de stödjer sådant arbete och faktiskt arbetar aktivt med att ta tillvara på den kunskap och de idéer som personalen har samt att ledningen involverar personalen i de förändringar som görs eftersom det blir mindre motstånd då.

4.2 Huvudstudien

Resultatet från huvudstudien, kommer nedan att presenteras igenom de svar vi fick från de öppna frågorna i enkäten, följt av skattningsfrågorna i diagram form.

4.2.1 Öppna frågor om innovation

Nedan redovisas de svar vi fick från enkät frågorna 1 och 17, som var våra öppna frågor i enkäten.

Vårt antagande att människor generellt sett inte vet vad ordet innovation innebär bekräftades till viss del i vår undersökning då tre av de åtta deltagarna i den första undersökningen svarade på fråga ett "Vad är innovation för dig?" - "Jag vet inte". Andra svar som framkom var:

"Nytänkande, utvecklande, omvärdering"

"Nya idéer och förslag, våga se saker från nya håll, testa nya saker"

"Komma på nya saker, produkter, tjänster"

"Hitta på nya grejer"

"Att tänka utanför boxen och vara proaktiv"

Trots att fem av de åtta deltagarna ändå gav svar i rätt riktning, så finns det ingen samlad bild; en del är mer åt det produktspecifika hållet medan andra fokuserar mer på förbättring av existerande produkter/tjänster. Det företag vi var på arbetade dock mycket med förbättringsfrågor, som vi anser vara en del av innovation (emergent/inkrementell) (Smeds, 1997). Något som också framkom av samma undersökning var att ingen av de åtta deltagarna hade hört talats om regeringens innovationsstrategi för år 2020 och endast en deltagare visste att det införts entreprenörskap som en del i grundskolans utbildningsplan. Trots att båda dessa är väldigt nya visar det på att regeringen inte nått ut med det arbete som de gör för att höja innovationsförmågan i samhället.

I den andra enkäten på fråga ett "Vad är innovation för dig?" fick vi svar enligt nedan:

"Hitta på nya lösningar"

"Nytänkande, hela tiden tänka varför"

"Att arbeta med nya saker som kan förbättra, effektivisera något"

"Pain/antipain"

"Hitta lösningar och förenklingar på problem. Ibland lösningar på problem man inte visste fanns"

"Något man har ett problem med och finner en lösning på oavsett om det är en lösning som går att genomföra eller ej"

"Svårt att säga men nya sätt att tänka och arbeta på som inte följer någon 'Svensson'-modell"

*"När man har ett *oläsligt* och frågar sig själv varför man gör en sak på ett visst sätt och försöker hitta ett enklare sätt"*

Alla svaren pekar mot den del av innovation som vi valt (emergent, inkrementell) även fast de skiljer sig åt.

I den andra enkäten följde vi även upp med en till öppen fråga, fråga 17 "Vilken av de presenterade begreppen har påverkat dig mest?" och så här löd svaren;

"Att även väldigt små saker kan göra skillnad och innovation är till för alla"

"Varför"

“Pain. Det är ett tankesätt man kan använda när man vill trigga innovation eller när man har kört fast”

“Pain”

“Pain. oerhört intressant och inget jag tänkt på förut”

“Pain”

“Det som påverkat mest var det vi pratade om när vi var på plats”

En deltagare valde att inte svara på denna fråga.

Som tillägg vill vi nämna att vi efter vårt besök i samband med studien har fått flera positiva kommentarer, vi har även fått en inbjudan till att genomföra flera studier.

4.2.2 Skattningsfrågor

Nedan redovisas de svar vi fick från enkät frågorna 2-8, som var de skattningsfrågorna som var med i enkäten vid båda tillfällena. Samt de nya skattningsfrågorna 13-16 från tillfälle 2.

Skattningsfrågorna 1-7;

Tror du att det finns ett allmänt intresse för innovation?

Är innovation nödvändigt?

Jobbar ni med förbättrings-frågor/arbete?

Finns det möjlighet att komma med förslag till förbättring?

Är det viktigt att alla medarbetare deltar i innovationsarbete?

Är innovation något som är användbart för dig?

Anser du att personalen på din arbetsplats används för att hjälpa till att göra företaget bättre?

Värdena var *Mycket (4)*, *Ganska mycket (3)*, *Delvis (2)*, *Lite (1)* och *Inte alls (0)*

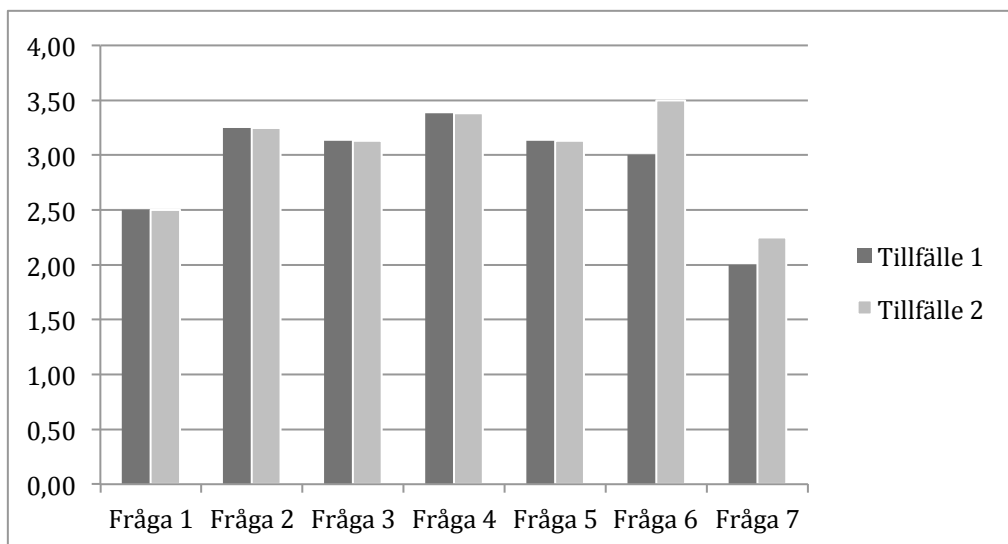


Diagram 1. I diagrammet redovisar vi medelvärden på skattningsfrågorna utifrån siffervärdena som anges ovan från tillfälle 1 och 2 för att visa skillnaden mellan svaren från de olika tillfällena.

För att se de mer nyanserade svaren på skattningsfrågorna, då endast en fråga hade exakt samma utfall hänvisar vi till bilaga 2. Där första siffran är från tillfälle 1 och andra siffra från tillfälle 2 (tillfälle 1/tillfälle 2).

I diagrammen nedan redovisas resultatet från de nya skattningsfrågorna till tillfälle 2.

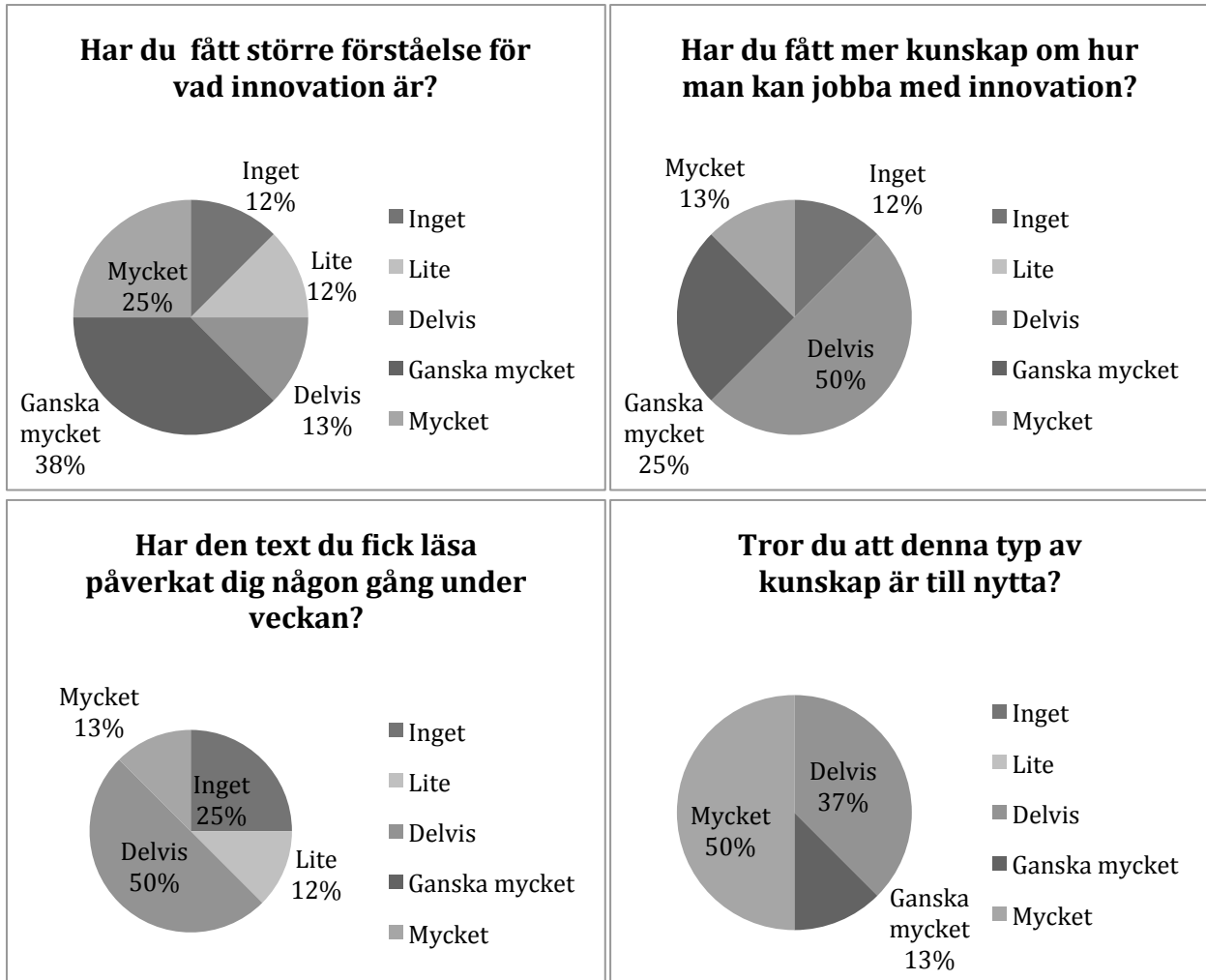


Diagram 2. De fyra nya skattningsfrågorna till tillfälle 2, tillsammans med resultatet. Medelvärde uträknat från siffervärdena 4=Mycket – 0=Inget.

4.2.3 Ja och Nej frågor om innovation

Nedan redovisas de svar vi fick från enkätfrågorna 9-12, som var de Ja och Nej frågor som var med i enkäten vid båda tillfällena. Samt de öppna svaren från fråga 12, som var en öppen fråga ifall deltagarna svarat Ja på frågan innan.

Tabell 1

Svar på Ja och Nej frågorna där svaren redovisas enligt tillfälle 1/tillfälle 2

	JA	NEJ
Måste man vara utbildad för att arbeta med innovation?	1/0	7/8
Vet du om att man infört entreprenörskap i grundskolan för att bland annat främja innovation?	1/3	7/5
Vet du om att regeringen har en innovationsstrategi för år 2020?	0/1	8/7
Har du någon gång arbetat med innovation?	5/7	3/1

De öppna svaren på fråga 12 “Har du någon gång arbetat med innovation?”, “Om du svarde JA på sista frågan, ge en kortfattad beskrivning”.

Tillfälle 1;

“Jag försöker då och då testa nya saker med min grupp för att förbättra arbetet.”

“Komma på nya idéer i mitt dagliga arbete.”

Tillfälle 2;

“Efter utbildningen har jag det med mig hela tiden”

“Ja men utan att tänka på det som innovation”

“Mitt arbete är att effektivisera i arbetet”

“Utveckling och förbättring i mitt dagliga arbete”

“Genom övningar som vi gjorde på genomgången. Samt vi försöker uppmuntra dagligen till att bli mer effektiva genom innovativa lösningar.”

5. Analys och Diskussion

Vi kommer här att föra en diskussion om studiens resultat och vad som kan ha påverkat detta resultat, samt om vi anser den ställda hypotesen bekräftad och vad vi fick fram genom våra frågeställningar. Vi tar därefter upp våra två frågeställningar och därmed vårt innovationsbidrag.

Hypotesen löd;

Genom att presentera enklare innovationsbegrepp och modeller, med hjälp av vårt verktyg, kan man höja förståelsen av innovation hos en individ/organisation.

Utifrån vårt syfte och vår hypotes formulerade vi även två frågeställningar, där den andra frågeställningen innehåller vårt innovationsbidrag till innovationstekniken.

Frågeställningarna löd;

- 1 Kan denna förståelse även öka individens motivation till att aktivt arbeta med innovation?
- 2 Hur kan en enkel modell för kunskaps- och innovationsprocesser ge stöd för en organisation i sitt innovationsarbete och höja dess innovationsförmåga?

5.1 Hypotesen

Enligt;

Genom att presentera enklare innovationsbegrepp och modeller, med hjälp av vårt verktyg, kan man höja förståelsen av innovation hos en individ/organisation.

Här kommer vi att analysera och diskutera resultatet från studien och dess verktyg, utifrån vår hypotes.

5.1.1 Förstudien

Resultatet av förstudien gav oss inte så mycket kritik som vi hade hoppats på, kanske för att deltagarna var anhöriga till oss och därav partiska. Men den gav oss en känsla av att vi var på rätt väg, även om en av deltagarna inte trodde att materialet skulle vara användbart. Detta grundade sig i att han trodde att alla redan tänkte så. Vi tror å andra sidan inte att alla försöker förbättra/förändra det de gör hela tiden, utan att de flesta till större delen sköter sitt jobb på det sätt de förväntas och sedan överlåter förbättringar till ledningen. Vi tror att hans antagande grundar sig i att han varit framgångsrik egen företagare i många år och alltid varit tvungen att tänka i just sådana banor, och de runt omkring honom har haft samma synsätt. Dock kunde han erkänna att på den kriminalvårdsanstalt där han idag arbetar extra så används nog inte detta tänk särskilt mycket, samtidigt som det är en svår arbetsplats att göra förändringar på (med tanke på säkerheten osv.). Trots att han ansåg att materialet inte var särskilt användbart refererade han till teorier i texten även när vi slutade att diskutera just materialet och gick över till andra ämnen.

Vidare kan nämnas att han vid ett flertal tillfällen tagit upp anknytningar till detta, vilket är ett tecken på att det har påverkat honom. Visserligen är han som tidigare nämnt en entreprenör sedan tidigare. Men har efter läsningen av detta verktyg börjat fundera över att starta igen om än i mindre skala. Även om vi inte kan ta åt oss hela äran för det, så finns det en anledning att ta med detta ur fler perspektiv än det att han faktiskt har läst vårt arbete, nämligen att han till skillnad från de andra inte tillhör någon organisation, vilket gör att han inte är styrd av rutiner och byråkrati (Mintzberg, 1983), utan har möjligheten att tänka nytt. Detta kan ses som ett tydligt exempel på Lewin's fras "unfrozen", det vill säga att det för honom, tillika hans organisation i form av företagare, var naturligt med förändring och nya tankar vilket gjorde att han så enkelt kunde ta till sig detta (Schein, 1993). Detta var även något som iakttogs utifrån att en annan av deltagarna, som tyckte att ämnet var väldigt intressant och erbjöd oss samtidigt att komma till hennes arbetsplats och göra vår studie, då hon ansåg att detta skulle vara till stor nytta och uppskattat bland hennes kollegor, då detta är den typ av arbete som främjas av ledningen men även uppskattas av personalen (Isaksen och Ekvall 2010, Amabile, 1996).

5.1.2 Huvudstudien

För att inte påverka deltagarnas svar på den första enkäten valde vi att presentera oss först efter att den genomförts. Vi tror att om vi berättat vårt syfte redan innan, så hade deltagarna i större utsträckning svarat det som de trodde att vi ville ha, eller på annat sätt gett oss genomtänkta svar

(Se Undersökningsdeltagare, s. 54-56 i Wedin & Sandell, 2004). Trots att det inte blev någon större skillnad mellan svaren från första och andra enkäten, så hade nog svaren påverkats. Speciellt om vi hade förklarat vår syn på innovation.

Som stapeldiagrammet (diagram 1) visar i resultat-avsnittet så blev det inte så stor skillnad från första och andra tillfället. Det som inte syns i diagrammet är dock att endast en av de sju frågorna hade identiska svar i båda omgångarna, "Är innovation nödvändigt?". Att just den frågan hade samma svar vid båda tillfällena, och dessutom ganska höga svar (3*Mycket, 4*Ganska mycket, 1*Delvis), visar att det finns en förståelse för hur viktigt ämnet innovation är. Trots att det inte finns en större, tydlig skillnad mellan svaren från tillfälle 1 och 2 på frågan "Är innovation något som är användbart för dig?" anser vi dock att det är en tydlig skillnad i svaren som tyder på att de genom den kunskap de fått, bättre vet hur de ska kunna använda innovation, vilket också bekräftas av uppföljningsfrågan i andra enkäten "Har du fått mer kunskap om hur man kan arbeta med innovation?" (se diagram 2). På den frågan var det endast en deltagare som svarade "Inget", övriga deltagare svarade från "Delvis" till "Mycket", vilket vi ser som en bekräftelse av vår hypotes: det går att genom enkla medel förmedla kunskap om innovation och hur det kan användas.

Frågan "Har du fått större förståelse för vad innovation är?" (se diagram 1) bekräftade också vår hypotes, där endast en deltagare svarade "Inget" och de övriga svaren låg i de andra skattningalternativen (för detaljer, se bilaga). Vi ser det som att även om en deltagare svarade "Lite" och en "Delvis" så har de ändå fått större förståelse för vad innovation är. Vårt mål var inte att utbilda innovatörer och sprida all kunskap som finns inom ämnet, eftersom det är en livslång process och lärande, utan istället så ett frö om innovation så att de själva kan bygga på denna kunskap. Som Nielsen och Lundvall (2003) proklamerar: "Skills and competencies improve with use /.../ the more skills and competencies are used, the more they develop" (s. 3). Därmed menar vi att även om svaren på den första skattningsfrågan inte visade någon större skillnad, så kan man genom de nya skattningsfrågorna från tillfälle 2 tillsammans med de öppna frågorna se att majoriteten av deltagarna (7/8) inte bara ser innovation som något nyskapande, utan ser nu innovation i termer om hur det används, vad det kan vara bra till och hur det själva kan dra nytta av det. Det vill säga, deltagarna har gått från att veta vad innovation är till att få en större förståelse för ämnet och har nu en grundläggande kunskap om hur man kan arbeta med innovation, även om den i vårt perspektiv kan ses som banal kunskap, så har det skett en förändring, vilket var vårt mål. Detta kan även bekräftas från tillfälle 2 där en deltagare svarade 'Efter utbildningen så har jag det med mig hela tiden' på frågan "Har du någon gång jobbat med innovation?". Ett annat svar som framkom på den frågan var 'Ja, men utan att tänka på det som innovation', vilket även det bekräftar att vi gett dem större kunskap om innovation, samtidigt som det framkommer att innovationsarbete pågår ständigt ute i samhället men att insikten om att det är innovation kanske inte alltid är så självklar, vilket gör att de efter att ha fått denna kunskap kan utveckla och förfinna sina metoder inom detta arbete. Hade studien haft fler deltagare så hade

man nog kunnat se en större skillnad i svaren och därigenom fått starkare belägg för att bekräfta hypotesen.

Då deltagarna blev utvalda av sin gruppchef, istället för att de själva fick anmäla sitt intresse, tror vi har gjort att den felkällan som kan uppstå då endast nyfikna/mottagliga personer vill delta, har undvikits. Vi vet också att vi kom när det var mycket att göra och viss underbemanning. Vi tror, och hoppas, att deltagarna kommer att ha den kunskap de fått med sig i sitt fortsatta arbete och utveckla den vidare. Kanske kommer de även att kunna dela med sig av sina erfarenheter till sina arbetskamrater också.

Vi tror att den bekräftade hypotesen går att generalisera inom liknande arbeten men för att kunna generalisera till den stora massan, behövs det göras liknade studier på flera olika yrkeskategorier (och med fler deltagare). Vi tror att resultatet eventuellt skulle kunna se annorlunda ut inom yrkeskategorier som sällan eller aldrig uppmuntras till att komma med förslag till förbättringar eller liknande. Då de på det företag vi besökte arbetade mycket med förbättringsfrågor, så ser vi det som att de arbetar med innovation och därför ändå hade vissa förkunskaper inom ämnet. De hade dock inga verktyg att använda sig av, utan hade mer fokus på att "bli bättre".

Självklart kan det också diskuteras ifall vårt verktyg fått större effekt om vi hade haft fler övningar och eventuellt delat upp det till kanske två separata workshops med mer innehåll, men som Clapham (1997) explicit beskriver det så ger både längre och kortare övningar effekt. Detta beskrivs även implicit av Scott et al. (2004) som gjort en meta-analys över ett stort antal kreativitetsstudier, både mer och mindre omfattande.

5.1.3 Verktöget

Vi ser att vårt verktyg som tagits fram i samband med detta arbete har gett en effekt och kan därför anses användbart och att det fyllde sin funktion. Vi tycker att valen av begrepp blev bra eftersom de snabbt kunde komma till användning. I synnerhet "Pain" och "Varför?" (från loop learning), som det framkom av enkäten var de begrepp som deltagarna fastnat mest för. Båda dessa begrepp kan tolkas in i begreppet "reflection-in-action" (Schön, 1983) som uppmanar till att se djupare i det man gör för att kunna göra det bättre, vilket är något som vi ser som en vital del i innovation. Om man dessutom använder sig av detta bör det leda till att man utvecklar den kunskap man har inom ämnet och man kan då säga att det blir lärande genom "zone of proximal development" (Egidius, 2009), man arbetar på gränsen till den kunskap man har för att så småningom bli bättre. Ett sådant arbetssätt förespråkas av Csikszentmihalyi (2003) eftersom man då njuter mer av sitt arbete och har möjligheten att hamna i "flow".

En förklaring till att just "pain" var det som deltagarna ansåg hade påverkat dem mest kan vara att det var just det begreppet som de fick testa på i den workshop vi höll i, tillsammans med brainstorming. Detta i sin tur kan ha påverkats av deras kunskaper inom området, som Amabile (1996) menar är av stor vikt för att man ska kunna vara kreativ. En annan anledning till att

“pain” och “varför?” träffade läsarna bäst tror vi utöver det faktum att de är lätta att använda/applicera så är de även de som har den mest beskrivande karaktär i verktyget, vilket var något vi strävade efter men som var väldigt utmanande Att skriva verktyget för någon som inte har några förkunskaper inom ämnet var svårt, eftersom vi hade svårt att ställa oss helt utanför vår kunskap och inte tolka in mer i meningarna än vad som faktiskt stod där. Vi kommer att ha med oss detta i bagaget när vi utvecklar det vidare, och se till att det inte bara är dessa begrepp som stannar kvar hos läsaren, utan att läsaren ska känna att alla begrepp kan användas tillsammans.

5.2 Frågeställningarna

Enligt;

- 1 Kan denna förståelse även öka individens motivation till att aktivt arbeta med innovation?
- 2 Hur kan en enkel modell för kunskaps- och innovationsprocesser ge stöd för en organisation i sitt innovationsarbete och höja dess innovationsförmåga?

Här kommer vi att analysera och diskutera vad vi har kommit fram till utifrån våra frågeställningar.

5.2.1 Motivation

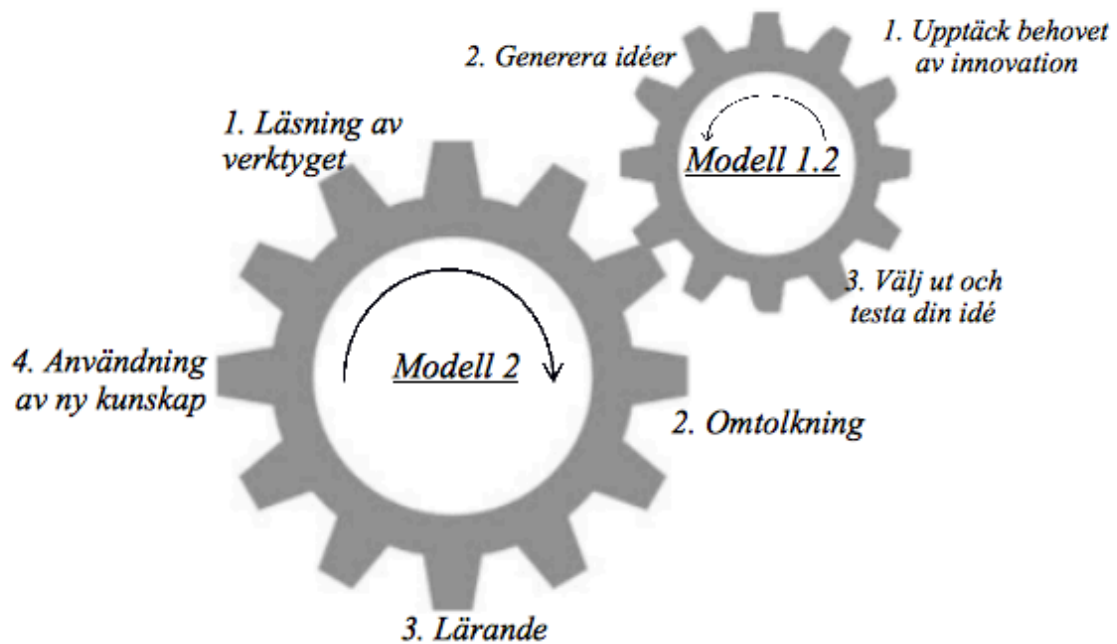
Som vi nämnt ovan så anser vi vår hypotes bekräftad; studiens deltagare har efter studien en större förståelse för innovation. Men kan denna förståelse även öka individens motivation till att aktivt arbeta med innovation? Detta var vår första forskningsfråga, men även en självklar motfråga till vår hypotes eftersom en nyckelfaktor till att innovation ska lyckas, enligt vår definition av innovation, är att det är individer i en organisation som bedriver detta arbete (Smeds, 1997; Amabile, 1996; Näringsdepartementet, 2012). Därmed är det av stor vikt att det motstånd som finns hos individer mot förändring, istället ska transformeras till motivation och nyfikenhet till förändring, vilket var något som kom fram under studien där en deltagare svarade ‘Efter utbildningen så har jag det med mig hela tiden’ på frågan “Har du någon gång jobbat med innovation?”. Men även utifrån de första skattningsfrågorna från tillfälle två tillsammans med det öppna frågorna, som nämnts tidigare, att deltagarna nu ser innovation som något de förstår hur man kan jobba med, framför att vara något de känner till. Vilket man utifrån Csikszentmihalyi’s (2003) “flow” skulle kunna säga att deltagarna nu kan känna att de behärskar innovation och därigenom blir upplyfta av att arbeta med detta, vilket då skulle leda till att de får en motivation igenom att vara i “flow”.

Men för att man ska kunna arbeta med innovation, och uppnå flow, krävs det ett organisationsklimat som främjar detta arbete. Detta var något som framkom under vår förstudie där två av deltagarna menade att det var ett bra verktyg, men de trodde att det skulle krävas stöd från ledningen för att ha någon effekt på innovationsarbete. Vilket vi menar kommer genom en organisations struktur som till exempel Mintzberg’s (1983) “adhocracy”, vilket är en tidig beskrivning på en platt organisation, det vill säga en organisation där individerna kan dela och bygga på varandras idéer (Isaksen & Ekvall, 2010).

Samtidigt skulle vi utifrån detta säga att ifall flera individer i samma organisation läser detta och genom detta delar förståelsen, vikten av, samt tankar om innovation, så skulle dessa individer sträva mot samma mål och där igenom skapa en organisationskultur som främjar innovation, vilket skapar en god innovationsförmåga hos företaget. Samtidigt som ifall förloppet är motsatt, det vill säga att organisationskulturen främjar innovation, men att en del av individerna inte bär på kunskap om innovation, så kan detta bli negativt för organisationens innovationsförmåga. Detta genom att dessa individer kommer att uppleva en stress över att inte nå upp till de förväntningarna som ligger på dem (Csikszentmihalyi, 2003), vilket kan leda till minskad arbetsinsats, uppsägningar vilket kan sprida en sämre inställning bland organisationens individer till arbetet och hela organisationen (Michela & Vena, 2012).

5.2.2 Modell för kunskaps- och innovationsprocesser

Utifrån den modell som skapades utifrån verktyget, modell 1.2, har vi tagit fram en modell för hur den utifrån ett utvecklingsperspektiv i form av ett kretslopp kan påverka individens förståelse och kunskap om innovation.



Modell 2. Modell som visar hur verktyget bidrar till ett kontinuerligt lärande och utvecklande av innehållet i verktyget, här tillsammans med modell 1.2.

Modell 2 beskriver hur individer från första gången de ser, läser eller upplever något, i detta fall verktyget, har svårt att ta in allt samtidigt och väljer ut det som de har lättast att relatera till. Smith och Kosslyn (2009) förklarar detta fenomen som en flaskhals där för mycket information ska genom ett för litet hål, alltså måste det som hjärnan inte uppfattar som relevant plockas bort. De ord och meningar som man däremot kan relatera till i en text är de som fastnar och får mest uppmärksamhet. När detta sker görs en omtolkning av den kunskap de hade sedan tidigare och

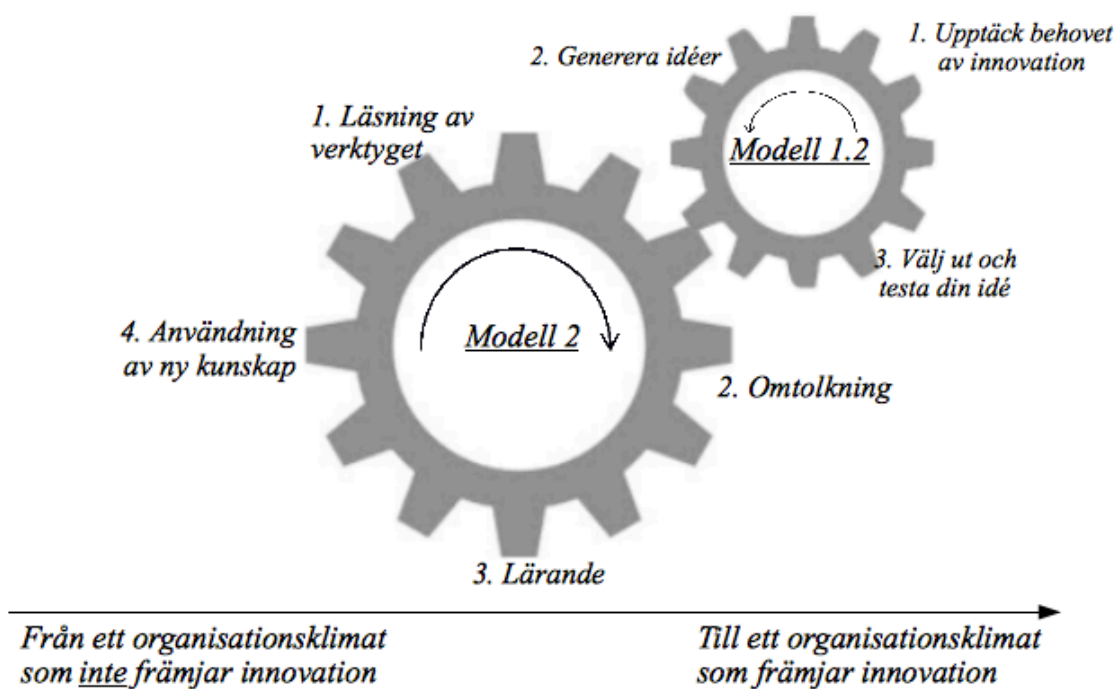
yller då på med den nya kunskapen. Dessa kognitiva scheman som kunskapen anpassas in i är enligt Smith och Kosslyn (2009) ett slags nätverk av tidigare erfarenheter så att man kan skapa sig en idé om hur saker fungerar, vad man kan förvänta sig etc. Dessa scheman ser olika ut för alla människor eftersom vi upplevt olika saker genom livet, och därför tolkar vi ny information på olika sätt. Genom den information som fåtts genom verktyget görs alltså en omtolkning för att passa in i ens kognitiva scheman och de har lärt sig något nytt.

Utifrån det de nu har lärt sig genom verktyget och omtolkningen av det som lästs, finns det nu möjlighet att använda sig av den nya kunskapen i sitt innovationsarbete. När de nu använder sig av denna kunskap så kommer det att ske utifrån de kognitiva scheman som finns, och som Schein (1993) menade med "accumulated change theory" så håller man sig inom de ramar man är bekväm med, alltså det man kan, och går endast sporadiskt utanför denna komfortabla zon. Men när vi använder oss av den kunskap vi har och applicerar den på ett sätt som man inte tidigare gjort, så bygger vi vidare och fyller ut dessa scheman, ungefär som talesättet "övning ger färdighet". Nästa gång man använd verktyget eller den kunskap man lärt sig, så tolkar man det utifrån sitt schema, som då ändrats ganska mycket sedan man läste verktyget första gången. Varje gång som de följer denna loop kommer de att bygga på sitt kognitiva schema och få större och större förståelse för begreppen och hur de kan användas. Mer och mer av den information som inte fick plats i flaskhalsen första gången kommer nu att få möjlighet att komma med.

Detta leder till ett kontinuerligt lärande, som blir en produkt av modell 2, vilket kommer att höja innovationsförmågan hos individerna. Detta kan förstås utifrån bland annat Ellsberg-paradoxen (Smith & Kosslyn, 2009) som säger att människan generellt sett undviker sådan som känns osäkert. Då är det bra med en enkel introduktion till innovation, som både är enkel att förstå och applicera i sitt arbete, för att göra ämnet mer relaterbart och då mindre osäkert.

5.2.3 Modell för kunskaps- och innovationsprocesser som stöd för en organisation

Som en sammanfattning av det vi har kommit fram till under denna studie, tillsammans med frågeställning 2 "Hur kan en enkel modell för kunskaps- och innovationsprocesser ge stöd för en organisation i sitt innovationsarbete och höja dess innovationsförmåga?", har vi tagit fram en modell. Denna modell visar hur modell 1.2 tillsammans med modell 2, kan fungera för att skapa ett organisationsklimat som främjar innovation och därmed höjer organisations innovationsförmåga och ger stöd till deras innovationsarbete. Denna del av studien är även vårt innovationsbidrag då vi ser denna modell som ett möjligt resultat utifrån vår studie.



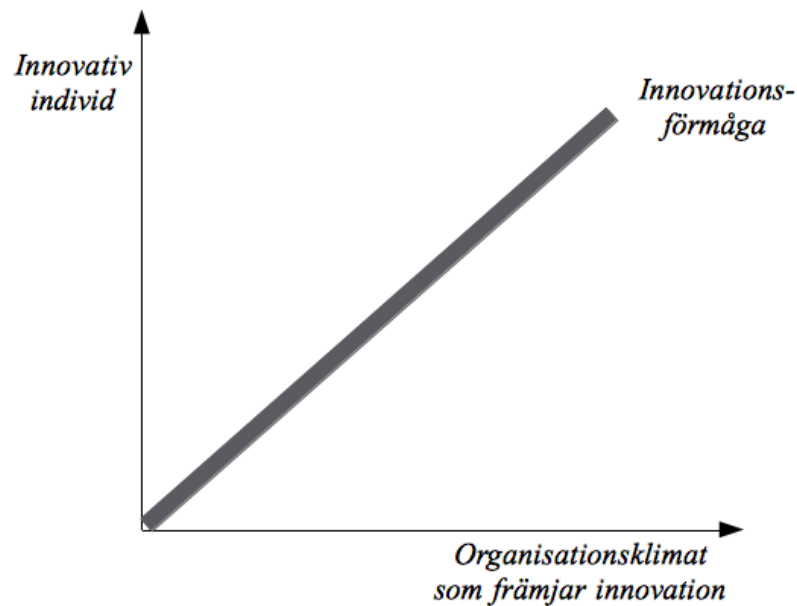
Modell 3. Visar hur modell 1.2 tillsammans med modell 2 bidrar till ett organisationsklimat som främjar innovation.

Individen;

Vi har bekräftat hypotesen; de har mer förståelse för innovation efter läsningen av verktyget. Detta ser vi kan leda till motivation att jobba med innovation genom bland annat flow. Vidare menar vi att verktyget i form av modell 1.2, kan användas som en process för att skapa ett kontinuerligt lärande enligt modell 2, vilket kommer att höja innovationsförmågan hos individen.

Organisationen;

Vi menar att det behövs ett innovationsklimat som stödjer detta för att fungera annars uteblir flow. Men vi menar också att ett sådant klimat kan uppkomma igenom att flera bär på denna motivation, vilket skulle kunna leda att en organisation drivs till ett organisationsklimat som främja innovation enligt modell 3.



Modell 4. Visar hur individers ökade kunskap om innovation tillsammans med ett organisationsklimat som mer och mer främjar innovation leder till en ökad innovationsförmåga.

Slutsats;

En ökad motivation hos individerna genom ett kontinuerligt lärande, kan skapa ett klimat i en organisation som främjar detta arbete, vilket utmanar individerna till ytterligare kunskap vilket leder till flow, som i sin tur leder till en hög innovationsförmåga i en organisation enligt modell 4.

5. 3 Käll- och metodkritik

Vi anser att vi till denna studie har använt oss av, till uppgiften ifråga, relevanta källor av hög kvalitet. Detta genom att den forskning som har tagits upp är citerad av många tidigare, men även genom att den forskning som vi funnit kommer fram till samma sak. Då vi funnit motsägande källor har vi även tagit med dessa, såsom Amabile (1996) om vad som är innovation. För att ytterligare stärka våra källor har vi på vissa ställen tagit med tidigare forskning för att man ska få en så bra bild som möjligt över hur ämnet utvecklats genom åren.

Trots att det inte fanns chans till upprepade och fördjupade studier känner vi oss ändå nöjda med vår metod. Vid en större studie av samma typ hade den självklara metoden varit av mer kvalitativ karaktär med till exempel intervjuer, men med en gedigen litteratursökning där vi kunnat bekräfta vår hypotes genom tidigare forskning tillsammans med den studie vi genomförde anser vi oss nöjda.

I efterhand kan vi känna att vårt verktyg kan behöva arbetas om en del. Vissa begrepp kom inte riktigt fram lika mycket som andra och skulle därför behöva förklaras bättre. Till exempel

brainstorming skulle helt kunna uteslutas och bytas ut mot något annat sätt som är mer anpassat för individer, eller eventuellt ta med ett avsnitt som riktar sig helt mot grupper.

5.4 Slutsatser

De implikationer som vi kan se av denna studie är att det inte behöver vara varken tidskrävande eller kostsamt för till exempel organisationer att höja förståelsen för vad innovation är, och därigenom få en mer innovativ personal. Vi tror att det finns en framtid för vårt, eller liknande, verktyg. Trots att vår ursprungstanke var att endast texten skulle räcka, så tror vi att budskapet har lättare att nå fram till den breda massan om man i samband med att texten läses håller i en kort workshop liknande den vi höll i. Utifrån detta koncept skulle innovationsstrategin för år 2020 vara genomförbar.

5.5 Fortsatt forskning

Då vi hade en tidsbegränsning för detta arbete fanns det inte tid till att följa upp studien. Det hade varit väldigt intressant att genomföra intervjuer med deltagarna, men på grund av tidsbrist från vår sida och för stora kostnader för företaget så var det tyvärr inte genomförbart. Det hade även varit intressant att genomföra ytterligare studier längre fram i form av enkäter för att se om vår studie har någon effekt även på längre sikt.

De närliggande forskningsområdena, precis som möjliga uppföljningsstudier, är många. Innovation är ett så stort ämne som går att främja på många olika sätt, till exempel genom organisationskultur, ur ledningsperspektiv, motivation med mera. Förhoppningsvis kommer detta arbete att fortsätta i våra nästkommande examensarbeten inom (arbetslivs)-psykologi och ekonomi.

Som nämndes i inledningen såg vi denna studie som en förstudie, till den bok vi vill skriva och vi känner att vi utifrån detta arbete, börjar ha en klar bild över hur denna skulle kunna se ut. Men även hur den skulle kunna vara användbar, så studien har lett till en högre motivation till att fortsätta med vårt bokprojekt. Den största insikten vi har fått av detta arbete är den modell vi kom fram till, utifrån vår andra fråga, då vi nu ser boken mer som ett verktyg i en process mer en bok.

Som ses i bilagan så har vi döpt verktyget till "Den lilla orangea", och det är det tänkta namnet på vår bok. Valet av namn är en anspelning till Mao Zedongs "Maos lilla röda" som var en liten handbok i fickformat för att lära ut kunskapen om maoismen i det forna kommunistiska Kina.

Referenser

- Alvesson, M., & Sveningsson, S. (2007). *Organisationer, ledning och processer*. Lund: Studentlitteratur.
- Amabile, T., (1996). Creativity and innovation in organizations. *Harvard business school*, 9-396-239, January 5, 1996.
- Ancona, D., Bresman, H., & Kaeufer, K. (2002). *The comparative advantage of x-teams*. *MIT Sloan Management Review* (43) 3, 33-39.
- Argyris, C. (1991). Teaching smart people how to learn. *Harvard Business Journal*, 4 (2), 4-15.
- Bel, R. (2010). Leadership and innovation: Learning from the best. *Global business and organizational excellence*, January/february 2010. Doi: 10.1002.
- Bessant, J., & Tidd, J. (2007). *Innovation and entrepreneurship*. West Sussex: John Wiley & Sons.
- Birdi, S. (2005). No idea? Evaluating the effectiveness of creativity training. *Journal of european industrial training*, (29) 2, 102-111.
- Clapham, M., (1997). Ideational Skills Training: A Key Element in Creativity Training Programs, *Creativity Research Journal*, (10) 1, 33-44.
- Csikszentmihalyi, M. (2003). *Flow - Den optimala upplevelsens psykologi* (2a uppl. pocket). Stockholm: Natur & Kultur.
- Cummings, L. (1965). Organizational climates for creativity. *Academy of management journal*, (8) 3, 220-227.
- Dahlén (2008). *Creativity Unlimited: Thinking Inside the Box for Business Innovation*. West Sussex: John Wiley & Sons.
- Egidius, H. (2009). *Pedagogik för 2000-talet*. Stockholm: Natur & Kultur.
- Isaksen, S, G., & Ekvall, G. (2010). Managing for innovation: The two faces of tension in creative climates. *Creativity and innovation management*, (19) 2, 2010.
- Fugate, M., Prussia, G. E., & Kinicki, A. J. (2012). Managing employee withdrawal during organizational change - The role of threat appraisal. *Journal of Management* (38) 3, 890-914.
- Furnham, A. (2005). *The Psychology of behaviour at work: The individual in the organization* (2a uppl.). East Sussex: Psychology Press.
- García, R., & Calantone, R. (2002). A critical look at technological innovation typology and innovativeness terminology: a literature review. *The Journal of Product Innovation Management*, (19) 2002, 110-132.
- Grandin, K. (Red.) (2007). *The Nobel Prizes 2006*. Stockholm: Nobel Foundation.
- Hacker, W. (2003). Action regulation theory: A practical tool for the design of modern work processes? *European Journal of Work and Organizational Psychology* (12) 2, 105-130.
- Hamrefors, S. (2009). *Kommunikativt ledarskap - Den nya tidens ledarskap i värdeskapande nätverk*. Stockholm: Norstedts akademiska.
- Johansson, F. (2005). *Medicieffekten*. Stockholm: BookHouse publ.
- Kowalski, R., & Westen, D. (2011). *Psychology* (6e uppl). Hoboken: John Wiley & Sons.

Marinova, D., & Phillimore, J. (2003). Models of Innovation. I L.V. Shavinina (Red.) *The international handbook on innovation*, (44-53). Amsterdam: Elsevier (Pergamon).

Martin, K. E. (2008). Innovation, ethics, and business. *Business roundtable institute for corporate ethics*. (434) 982.2323 (Finns endast som Internet-version).

Mascitelli, R. (2000). From Experience: Harnessing Tacit Knowledge to Achieve Breakthrough Innovation. *Journal of Product Innovation Management*, (17) 3, 179–193.

Mintzberg, H. (1983). *Structure in fives - designing effective organizations*. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.

Michela, J. L. & Vena, J. (2012). A dependence-regulation account of psychological distancing in response to major organizational change. *Journal of Change Management*, 12 (1), 77-94.

Nielsen, P., & Lundvall, B-Å. (2003). Innovation, learning organizations and industrial relations. *Copenhagen Business School, Department of Industrial Economics and Strategy/Aalborg University, Department of Business Studies in its series Druid Working papers with number*, 03-07. ISBN 87-7873-139-9.

Normann, R. (2001). *När kartan förändrar affärslandskapet*. Malmö: Liber.

Näringsdepartementet. (2012). *Den nationella innovationsstrategin* (N2012.27). Stockholm: Näringsdepartementet.

OECD. (2012). *Reviews of Innovation Policy: Sweden 2012*. Paris: OECD Innovation in science, technology and industry.

Olson, M., & Hergenhahn, B. (2009). *An introduction to theories of learning* (8e uppl). Upper Saddle River, NJ: Pearson Prentice Hall.

Partanen, P. (2009). *Från Vygotskij till lärande samtal*. Stockholm: Bonnier.

Sandberg, A. (2002). *Vuxnas lekvärld - En studie om vuxnas erfarenheter av lek*. Göteborg: Acta Universitatis Gothoburgensis.

Schein, E. (1993). How can organizations learn faster? The challenge of entering the green room. *Sloan management review* (34) 2, 85-92.

Schumpeter, J. A. (1947). The creative response in economic history. *The journal of economic history*, (7) 2, 149-159.

Schön, D. (1983). *The reflective practitioner - how professionals think in action*. New York: Basic books.

Scott, G., Leritz, L., & Mumford, M. (2004). The effectiveness of creativity training: A quantitative review. *Creativity Research Journal* (16) 4, 361-388.

Smeds, R. (1997). Radical change through incremental innovations: generic principles and cultural differences in evolution management. *Int. J. Technology Management*, (14) 1, 146-162.

Smith, E., & Kosslyn, S. (2009). *Cognitive psychology - mind and brain*. Upper Saddle River, NJ: Pearson Prentice Hall.

Cervenka, A. (2012, 4 november). Vi lever i historiens största bluff. *Svenska Dagbladet*. Hämtad från http://www.svd.se/naringsliv/nyheter/varlden/vi-lever-i-historiens-storsta-bluff_7636778.svd

Thompson, L. & Choi, H-S. (2006). *Creativity and innovation in organizational teams*. London: Taylor & Francis Group.

Van Der Duin, P., Ortt, R., & Kok, M. (2007). The cyclic innovation Model: A new challenge for a regional approach to innovation systems?. *European planning studies*, (15) 2, 195-215.

Vetenskapsrådet (2002). *Forskningsetiska principer inom humanistisk-samhällsvetenskaplig forskning*. Stockholm: Vetenskapsrådet.

Yusef, S. (2009). From creativity to innovation. *Technology in society*, (31) 2009, 1-8.

Wedin, L., & Sandell, R. (2004). *Psykologiska undersökningsmetoder - En introduktion* (2a uppl.). Lund: Studentlitteratur.

Wittgenstein, L. (1921). *Tractatus logico philosophicus*. London: Kegan Paul.

World Economic Studies Division Research Department International Monetary Fund (2012). *World economic outlook April 2012*. Washington: International Monetary Fund.

Xu, Q., Chen, J., Xie, Z., Liu, J., Zheng, G., & Wang, Y. (2006). Total Innovation Management: a novel paradigm of innovation management in the 21st century. *The Journal of Technology Transfer*, (32) Issue 1-2, 9-25.

Bilagor

Bilaga 1; Verktyget.

Den lilla orangea

En innovativ tanke

Rickard Axelsson & Sofia Tikkanen

Mälardalens Högskola, Innovationsprogrammet

ran10004@student.mdh.se

stn10008@student.mdh.se

Inledning

1,F I en tid där ordet högkonjunktur verkar passa in i det förflutna, och företagen varslar framför att satsa, så är det ett tecken på att något måste göras. Vi är alla i direkt nedstående led avkommor av de som byggde detta samhälle, så vi vet att det ligger i vår natur att vara innovativa och bygga något fantastiskt.

2,E Innovation är ett ämne som inte bara efterfrågas på arbetsmarknaden utan kommer även att krävas för att företagen i Sverige ska överleva.

3,D Det är tidskrävande, krånglar bara till saker som redan har en fungerande lösning, det är någon annans jobb och för det mesta bara nonsens.

4,C Självklart så finns det massor av argument för varför just DU inte ska hålla på med innovation, men även ifall det värker i nacken ibland så är det oftast inte tungt att bära på kunskap, dessutom vet vi att det här är ett ämne som är högaktuellt och något som idag ingår i grundskolan. Så ta tillvara på möjligheten att utvecklas!

5,A Vårt mål är att ge dig som läsare en insikt i innovation, något som vi vet kan komma att påverka din vardag, karriär och dina tankar!

6,B Efter att ha läst detta kommer du att ha ord på de mest grundläggande teorierna inom innovationsämnet, vilket ger dig möjligheten att tänka i nya banor, se på din omgivning ur ett nytt perspektiv och framförallt bli innovativ.

7,G Vi vet som sagt att vi alla har förmågan att göra något fantastiskt, men vi vet också att det ligger i vår natur att inte dela med oss av vår framgång. Så ta tillvara på dina möjligheter istället för att någon annan ska göra det!

Vad är innovation? - Så här svarar regeringen.

Innovation handlar om nya eller bättre sätt att skapa värden för samhälle, företag och individer. Innovationer är nya lösningar som svarar mot behov och efterfrågan i vardagen och omvärlden. Värdet uppstår i nyttiggörandet och tillämpningen av en idé. Värdet som skapas kan ta många former - ekonomiska, sociala eller miljömässiga värden.

Innovation kan ske stegvis eller i stora språng. /.../ det kan vara nytt för organisationen, nytt för marknaden (eller användningsområdet) eller nytt för världen. Det stora värdeskapandet för samhället som helhet uppstår då nya lösningar anammas och sprids i samhället. Ordet innovation betecknar såväl processen att ta fram nya lösningar som resultatet av processen, det vill säga de nya lösningarna.

The Pain – det oupptäckta problemet

En pain. Är det något som gör ont? Är det ett bröd? Nej, det är något som kittlar lite obehagligt!

De allra bästa och mest framgångsrika innovationerna bygger på att man har upptäckt en pain. Det vill säga: man har funnit ett tomrum och fyllt det med en lösning. Ett exempel på en pain är matkassen som man får hemkörd till dörren en gång i veckan. Tidigare så var man tvungen besvara den eviga frågan "Vad ska vi äta ikväll?", åka och handla sin mat och se till att maten kom på bordet. Det tomrum som upptäcktes var alltså att någon annan kunde plocka ihop en matkasse med de ingredienser som behövdes och recept, och vips så hade man tagit bort två moment i matlagningsprocessen som egentligen var onödiga. Som bonus så fick man en spännande och varierande kost, samt mer tid för familjen.

Men hur gör man då för att upptäcka en pain?

Loop-lärande – lyda eller lära

Lyda

Enkelloopslärande är när man lär sig något utan att egentligen veta varför det är viktigt och mekaniken bakom. Man följer samma gamla rutin som alltid.

Lära

Dubbelloopslärande syftar till att man lär sig en uppgift med förståelsen "varför". Man förstår den större bilden och genom det har man möjligheten att bättre sätta sig in i uppgiften och vara med och utveckla den.

Men som vi ser det så är ovanstående även applicerbart på en själv genom att man ställer sig frågan "Varför?", man tar steget tillbaka till trotsåldern. Man nöjer sig inte med att göra

saker som man alltid gjort, utan försöker att se både orsak och verkan i det man gör. Man frågar sig hela tiden "Varför då?". Man behöver inte gå och vänta på att någon ska berätta för en varför man gör det man gör, utan ställ dig själv frågan "Varför gör jag så här?" För att ta det tillbaka till The Pain, så ställde sig killen som kom på idén med matkassen sig frågan "Varför kan man inte bara sträcka ut handen utanför dörren och ta en färdig matpåse?"

Brainstorming – i väntan på glödlampan

Brainstorming är när man i grupp jobbar för att ta fram idéer antingen i form av att diskutera men det kan även vara i andra former, så som till exempel brainwriting, där man istället skriver ner och skickar vidare sin idé för att bygga på varandras eller få inspiration till nya. Oavsett vilken metod man väljer så går det ut på att tänka fritt, utmana sig själv eller andra till att ta fram nya idéer. Helt enkelt "tänka utanför lådan". Även om brainstorming generellt syftar till något man gör i grupp, så är dess grundtanke att skapa en storm i hjärnan för att dels väcka liv i gamla kunskaper och idéer samt att kanske lyckas skapa oväntade kopplingar, vilket leder oss in på skärningspunkter.

Skärningspunkter – 1+1 = något nytt

Skärningspunkter är helt enkelt när man lyckas koppla ihop två saker som tidigare inte haft med varandra att göra. Ett bra exempel på skärningspunkter kommer från Zimbabwe. En arkitekt fick i uppdrag att bygga en skyskrapa helt utan elektronisk ventilation. Efter att talat med arkitekter och diverse kunniga inom området verkade uppgiften omöjlig. Det var först när han kom att tala med en biolog som han kom fram till hur han skulle lyckas med det omöjliga. Biologen berättade nämligen hur termiter lyckas hålla sin stack med en jämn temperatur dygnet runt med hjälp av ett lucksystem och underjordiska vattenhålor som kyler på dagen och värmer stacken på natten. Men det kan ju självklart vara en sådan tämligen enkel sak som satt den svenske stjärnkocken Marcus Samuelsson på världskartan genom att laga traditionell svensk mat och ta in ingredienser från hela världen. Till exempel som den här kreationen: laxtallrik med gravad lax och tandoorirökt lax som serveras med senapssås smaksatt med espresso samt dillskum.

Som ni säkert redan märkt så handlar mycket av innovation om att genom ett öppet sinne hitta nya vägar, utmana gamla tankar och se saker ur nya perspektiv. Men hur gör man då? Vi ser det vi har skrivit ovan som en process både för att finna problem som lösningar enligt nedan.

Identifiera en pain / hitta en innovativ lösning:

1. Ställ frågan "Varför" när du gör ett visst moment. Varför gör man på just det viset, är det onödigt krånligt, fungerar det inte som det ska, kan man göra det på något annat sätt, kan någon annan göra det åt dig?
2. Diskutera med folk i din omgivning, vad tycker de? Ser de andra problem/lösningar än de du finner?
3. Finns det andra, liknande moment som inte har dessa problem? Hur har man gjort i andra sammanhang, hur gör andra?

Det handlar som sagt om att dels titta på det man själv gör, men även att titta på vad andra gör, hur de gör det och hur det skulle kunna komma till nytta för dig. Detta är ett av de vanligaste sättet för företag att utvecklas, man tittar helt enkelt på hur andra gör, det vill säga benchmarking. Men det finns flera modeller för detta, som exempel finns in-/utzoomning som syftar till att man ska dels se på vad ens bransch har för styrkor men även vad man själv har för styrkor, det vill säga, zooma ut och se vad andra gör och vad de gör bra, zooma sedan in på dig själv och se vad du gör bra och vad du skulle kunna ta för lära av det du sett i din utzoomning. Men vänta! Detta låter som att man tar andras idéer, och det är ju inte innovativt! Det kan tyckas lite bakåtsträvande men se tillbaka till skärningspunkter, något som är självklart i en annan bransch kanske kan komma att bli revolutionerande i din egen bransch. Goda idéer är värda att stjäla, så länge du använder dem på ditt eget sätt!

Även om den här texten inte har som syfte att hitta den ultimata lösningen på världens problem utan snarare att du som läsare ska bli lite lagom vardagsinnovativ. Så kan det vara bra att veta hur man ska sälja in sin idé. Vilket vi har valt att göra genom att presentera retorikens antika sjustegs-modell i hur man säljer in vad som helst. Men även om du inte tänker sälja in din idé så är denna modell perfekt att använda enbart för dig själv. Den hjälper dig att bena ur kärnan i din idé, och på ett kort och sammanfattat sätt få ord på dina tankar.

Retorik – konsten att övertyga

Undrade du kanske vad det var för konstiga siffror och bokstäver i inledning? När man ska övertyga någon om att göra något eller lyssna till något är retorik ett väldigt användbart ämne, och vår inledning är uppbyggd enligt den antika sjustegs-modellen;

1,F Inledning

Här ska man fånga intresset vilket bäst görs genom att belysa något aktuellt eller att vara provocerande, man ska gärna hålla sig till ämnet man senare kommer att belysa, men kan vara relativt generell.

2,E Fakta

Här ska man lyfta fram fakta som finns inom ämnet för att skapa ett övertygande om att detta är något att ta på allvar. Ta med all den fakta du har, ju mer desto bättre!

3,D Motargument

Precis som rubriken säger, här ska du leverera det ultimata motargumentet för din sak, detta för att mottagaren inte ska kunna använda detta mot dig när du är klar.

4,C Argument

Nu ska du argumentera för din sak, och gärna i form av 3 starka argument där det sista argumentet och tillika starkaste argument flyter ihop med din nästa punkt som är...

5,A Lösningen

Kärnan i allt! Lösningen ska vara konkret, och gärna en kort punchig oneliner.

6,B Konsekvens

Här kan du, i motsats till punkten ovan, vara mer utförlig och verkligen sälja in ditt koncept och berätta alla positiva konsekvenser din idé kommer att leda till.

7,G Avslutning

Här summerar du din presentation och gör en anknytning till din inledning.

Så hur var det nu med bokstäverna då? Jo när du ska lägga upp ditt tal så ska du alltid börja med att skriva (A) lösningen för att få den klar för dig själv. Sen går du vidare till (B) konsekvenserna, och så vidare. Genom att följa denna metod så kommer du att fånga helheten och där igenom fånga din publik!

För att avsluta det hela väljer vi att citera Steve Jobs, grundaren av Apple: "Allting du omges av är skapat av människor som inte är smartare än du" "(Everything around you that you call life, was made up by people that were no smarter than you")

ENKÄT OM INNOVATION

Den här enkäten är helt valfri att delta i, skulle du känna att du inte längre vill vara med kan du utan anledning välja att inte fortsätta. Dina svar är konfidentiella och ingen obehörig kommer kunna ta del av enkäterna. Vill ni ta del av det färdiga arbetet kan ni kontakta oss via mail.

Vår förhoppning är att den text ni kommer få läsa ska mynna ut i en bok, och därför kan resultatet av de insamlade enkäterna komma att användas i denna bok. Om du inte samtycker till detta ber vi dig att lämna enkäten tom.

Kryssa i den ruta som stämmer bäst in på dig.

Jag är: Man Kvinna

Ålder: _____

Yrkesbefattning: _____

Vad är innovation för dig?

	Mycket	Ganska mycket	Delvis	Lite	Inte alls
Tror du att det finns ett allämnt intresse för innovation?	0/1	4/3	4/3	0/1	
Är innovation nödvändigt?	3/3	4/4	1/1		
Jobbar ni med förbättrings-frågor/arbete?	3/2	3/5	2/1		
Finns det möjlighet att komma med förslag till förbättring?	3/4	5/3	0/1		
Är det viktigt att alla medarbetare deltar i innovationsarbete?	3/2	3/5	2/1		
Är innovation något som är användbart för dig?	1/5	6/2	1/1		
Anser du att personalen på din arbetsplats används för att hjälpa till att göra företaget bättre?		2/3	6/4	1/1	

	JA	NEJ
Måste man vara utbildad för att arbeta med innovation?	1/0	7/8
Vet du om att man infört Entreprenörskap i grundskolan för att bland annat främja innovation?	1/3	7/5
Vet du om att regeringen har en innovationsstrategi för år 2020?	0/1	8/7
Har du någon gång arbetat med innovation?	5/7	3/1

Om du svarade JA på sista frågan, ge en kortfattad beskrivning:

Dessa frågor avser den text som ni fick läsa efter den förra enkäten:

	Inget	Lite	Delvis	Ganska mycket	Mycket
Har du fått större förståelse för vad innovation är?	1	1	1	3	2
Har du fått mer kunskap om hur man kan arbeta med innovation?	1		4	2	1
Har den text du fick läsa påverkat dig någon gång under veckan?	2	1	4		1
Tror du att denna typ av kunskap är till nytta?			3	1	4

Vilken av de presenterade begreppen har påverkat dig mest?

Som avslut vill vi tacka för er medverkan i vår studie!

På den text som vi delade ut står vår kontaktinformation ifall ni vill ta del av det färdiga arbetet eller om ni har några frågor.

MVH
Sofia Tikkanen & Rickard Axelsson,
Mälardalens Högskola, Innovationsprogrammet