

EN ARTIKEL UR:

# MANAGEMENT

Nr 1 Mars 2014

*of Innovation and Technology*

## **SÅ KAN DU STIMULERA– OCH HINDRA–INNOVATION**

– som en komparativ styrka för Sverige

*av Leif Denti*



# Så kan du stimulera- och hindra-innovation

**En ny svensk avhandling vid Göteborgs Universitet visar hur chefer både kan stimulera och underminera innovation. Du behöver inte motivera dina medarbetare, snarare handlar det om att plocka bort hinder för motivation och ta tillvara medarbetarnas initiativ.**

av Leif Denti

**E**n ny svensk avhandling vid Göteborgs Universitet visar hur chefer både kan stimulera och underminera innovation. Du behöver inte motivera dina medarbetare, snarare handlar det om att plocka bort hinder för motivation och ta tillvara medarbetarnas initiativ.

Det finns ett sug efter kunskap om hur man som chef egentligen stimulerar kreativitet och innovation hos team och medarbetare. I denna artikel vill jag lyfta fram de främsta slutsatserna från min avhandling som undersökte hur ledare stimulerade och underminerade innovation på industriella FoU avdelningar. Avhandlingen heter *Leadership and Innovation in R&D Teams* och försvarades vid Göteborgs Universitet i september 2013.

Men låt oss först närma oss frågan med ett kritiskt öga. Kan chefer egentligen göra mycket för innovationsförmåga? Forsknings- och produktutvecklingsprojekt befinner sig många gånger vid den absoluta frontlinjen i den tekniska utvecklingen. Man försöker ständigt skapa något som innehar mer komplexitet än tidigare. Därför utsätts innovationsprojekt ofta för nyckfulla kast. Den miljö innovationsprojekt befinner sig i är kantad av oväntade problem, nya krav, samt förseningar.

Upptäckter kan komma plötsligt. Ibland misslyckas man.

Vidare är vissa av uppfattningen att kreativitet är ett fenomen som inte kan styras. Kreativitet kommer från medarbetarna själva-från deras nyfikenhet, kunskap och motivation. Om något är chefen ett hinder för nya kreativa idéer, menar man.

Men forskning de senaste tio åren visar en annan bild av chefs roll för kreativitet och innovation. Chefers roll är att skapa förutsättningar för lyckade innovationsprojekt blomstra. Gör man fel vissnar blommorna. Härnäst ska vi titta på *hur* chefer kan stimulera innovationsförmåga. Vi ska också undersöka *när* de gör det-vilka förutsättningar som gynnar cheferna i deras strävan att locka fram innovationsförmågan.

## **Hur man stimulerar innovationsförmåga**

*Ge frihet – men också ramar.* I en av avhandlingens studier bad vi ingenjörer i industriella Forskning och Utvecklings (FoU)-grupper att erinra kritiska händelser där deras projektledare stimulerade, samt hindrade, deras möjligheter att skapa innovationer. Vi samlade in 231 kritiska

händelser som vi sedan kategoriserade och rankade efter hur ofta de nämdes. Resultaten visade att det viktigaste ledare kan göra är att ge en viss frihet till projektmedarbetarna. De ledare som detaljstyrde för mycket, eller försökte påverka vilka typer av lösningar som skulle implementeras underminerade medarbetarnas motivation. Många menade även att de läste sig i ett visst sätt att tänka, vilket ledde till att man sällan tänkte ut nya lösningar. Vän av ordning ser att jag skrivit en viss frihet. Studien visade att det är viktigt med tydliga ramar för projektet, såsom vad som skall genomföras. Tydliga ramar ger fokus. Otydliga ramar leder till att motivationen sjunker och medarbetarna börjar prioritera andra projekt.

*Stötta initiativ.* En slutsats av avhandlingen är att ledare i FoU egentligen inte behöver motivera sina medarbetare. De ingenjörer, utvecklare och forskare som utgör den stora andelen medarbetare i dessa miljöer är ofta redan högt motiverade. De arbetar med utmanande och komplexa uppgifter på en hög nivå av sin förmåga, vilket i sig är motiverande. I en av avhandlingens studier skickade vi ut enkäter till 166 medarbetare vid fem svenska industriella FoU-tunga organisationer. Medarbetarnas grad av motivation var inte relaterad till deras innovativa resultat (nya produkter eller produktförbättringar, patentansökningar, vetenskapliga publikationer). Istället var det de individer som tog stort initiativ som producerade flest innovationer. Dessa individer drev aktivt sina egna idéer, skapade engagemang hos andra, ordnade fram resurser, och var proaktiva i att lösa problem som oundvikligen uppstår längs vägen. För ledare gäller det att känna igen när sådant initiativ visas och stötta det.

*Tillit räcker långt.* Att lita på att medarbetarna har kompetensen och förnuftet att på bästa sätt förvalta projektets mål eller organisationens resurser är mycket viktigt. Tillit-från ledning och chefer-sänder signaler om att medarbetarna är kloka och ansvarstagande individer,

**”Chefers roll är att skapa förutsättningar för lyckade innovationsprojekt. Gör man rätt kan innovationsprojekt blomstra. Gör man fel vissnar blommorna”**



vilket i sin tur har visat sig leda till både högre kreativitet och fler innovationer. Tillit är en grundläggande komponent i arbetsrelationen mellan en ledare och en medarbetare. Denna arbetsrelation är en ständigt ömsesidig process där olika värden utbyts mellan ledaren och medarbetaren. Den kan vara av olika kvalitet. En lågkvalitativ arbetsrelation utgår i stort sett från arbetskontraktet. Ledaren och medarbetaren byter tid mot pengar. När kvaliteten på arbetsrelationen höjs börjar man utbyta andra värden såsom uppskattning, ansträngning, engagemang, ansvar och inflytande. Men det börjar med tillit. Genom att börja lita på sina medarbetare förmår ledare dem att höja sig. Avhandlingen visar att högkvalitativa arbetsrelationer är positivt relaterade till individers benägenhet att ta initiativ. Initiativ är motorn bakom nya innovationer.

#### **När kan ledare stödja innovationsförmåga?**

Avhandlingen visar att tre typer av stöd underlättar för ledare att stimulera innovationsförmåga. Närvaron av detta stöd stärkte det positiva sambandet mellan ledarskap och medarbetarnas benägenhet att ta initiativ.

*Organisatorisk uppmuntran.* I organisationer som uppmuntrar innovation från ledningshåll har alla klart för sig att kreativitet och innovation är önskvärt. Då är det lätt för ledare att locka fram dessa beteenden från projektgrupper och

medarbetare. Denna uppmuntran kan mer konkret handla om att det är önskvärt att experimentera, att kommunicera internt och externt, och att det är okej att misslyckas ibland. Denna retorik sänder signaler till medarbetare och team att nya idéer är önskvärda och kommer tas om hand. Sannolikheten ökar då att medarbetare faktiskt lyfter fram sina bästa idéer.

*Tillgång till resurser.* Men retorik är – till syvende och sist – endast en chimär om den inte backas upp. En viktig komponent av organisatoriskt stöd är att öronmärkta resurser finns för att exempelvis starta nya innovationsprojekt. Sådana resurser består ofta av pengar, men det är lika viktigt att det finns tid. Ingen som har en bra idé vill höra att det inte kommer finnas möjlighet för denne att arbeta med den förrän om två år. Vidare är tillgång till kunskap och expertis en viktig resurs eftersom idéer ofta behöver råmaterial för att kunna utvecklas vidare.

*Frihet.* För organisationer kan det vara frestande att öka graden av styrning och mätning eftersom innovation i grund och botten innebär ett risktagande. Man kan ju misslyckas. Kasta pengarna i sjön. Kreativitet och innovation frodas emellertid bäst i miljöer där team och medarbetare har stor frihet i hur de ska tänka ut lösningar på problem eller ta fram innovationer. En för hård styrning och för noggrann mätning av projektparametrar kan lägga en våt filt över nya initiativ. Medarbetare upplever helt

enkelt att det inte är lönt att försöka. Det verkar således som att tricket är att skapa en balans mellan frihet och styrning, som tillåter nya initiativ, experimenterande och vissa misslyckanden. ●

Leif Denti



**Fil. dr i psykologi**

**Kontakt: 073-993 15 00  
leif.denti@gu.se**

Leif Denti är verksam vid Göteborgs Universitet samt Prospero Technology Management AB. Hans forskningsfokus är ledarskap, kreativitet och innovation.

*”De ledare som detaljstyrde för mycket, eller försökte påverka vilka typer av lösningar som skulle implementeras underminerade medarbetarnas motivation. Istället var det de individer som tog stort initiativ som producerade flest innovationer”*

# Posttidning B

## Ny läsare/Adressändring

Vid adressändring var god skicka sista sidan utan kuvert till Stiftelsen IMIT, Jennie Björk, 412 96 Göteborg  
Adressändring kan även göras via [www.imit.se](http://www.imit.se)

Namn:

Företag:

Adress:

Postnr:

Postadress:

## HUVUDMANNAORGANISATIONER

Chalmers tekniska högskola, *Chalmers*  
Lunds Tekniska Högskola, *LTH*  
Institutet för företagsledning vid  
Handelshögskolan i Stockholm, *IFL*  
Kungliga Tekniska högskolan, *KTH*

## HUVUDMÄN

Per-Jonas Eliäson, *IFL vid Handelshögskolan i Stockholm, professor*  
Roland Fahlin, *Roland Fahlin AB*  
Göran Harrysson, *AB Tetra Pak*  
Staffan Håkanson, *Staffan Håkanson Konsult AB*  
Anders Karlström, *Chalmers*  
Karin Markides, *Chalmers, rektor*  
Stephan Müchler, *Sydsvenska Industri- och Handelskammaren*  
Joakim Nelson, *Sony Ericsson*  
Hans Persson, *AB Volvo Technology*  
Henrik Pålsson, *Ericsson Consumers Lab*  
David Sonnek, *SEB Venture Capital, professor*  
Fredrik Vernersson, *Booz & Company*

## STYRELSE

Hans Sjöström, *SKF, ordförande IMIT*  
Anders Axelsson, *LTH, rektor*  
Björn Hårsman, *KTH, professor*  
Per Ewing, *IFL vid Handelshögskolan i Stockholm, affärsansvarig*  
Magnus Karlsson, *Ericsson, professor*  
Mats Magnusson, *IMIT, föreståndare*  
Per Svensson, *Chalmers, prefekt*  
Eva Wigren, *Teknikföretagen, avdelningschef*

### Revisorer:

Hans Gavin, *Ernst & Young AB*  
Maria Sköld, *Ernst & Young AB*

## IMIT-FELLOWS

### Aktiva

Sverker Alänge, *Chalmers, docent*  
Lars Bengtsson, *LTH, professor*  
Ola Bergström, *GU, professor*  
Tomas Blomquist, *UmU, professor*  
Sofia Börjesson, *Chalmers, professor*  
Erik Bohlin, *Chalmers, professor*  
Mats Engwall, *KTH, professor*  
Johan Frishammar, *LTU, professor*  
Ove Granstrand, *Chalmers, professor*  
Tomas Hellström, *LU, professor*  
Merle Jacob, *LU, professor*  
Staffan Jacobsson, *Chalmers, professor*  
Christer Karlsson, *CBS, professor*  
Anders Kinnander, *Chalmers, professor*  
Jens Laage-Hellman, *Chalmers, docent*  
Jan Lindér, *Chalmers, doktor*  
Åsa Lindholm Dahlstrand, *HH, professor*  
Jan Löwstedt, *SU, professor*  
Mats Magnusson, *KTH, professor*  
Thomas Magnusson, *LiU, docent*  
Maureen McKelvey, *GU, professor*  
Annika Olsson, *LTH, professor*  
Magnus Persson, *Chalmers, doktor*  
Birger Rapp, *IMIT, professor*  
Anders Richtné, *HHS, docent*  
Sören Sjölander, *Chalmers, professor*

Martin Sköld, *HHS, docent*  
Per Svensson, *Chalmers, doktor*  
Jonas Söderlund, *BLiU, professor*  
Fredrik Tell, *LiU, professor*  
Lotta Tillberg, *IMIT, doktor*  
Lars Trygg, *Chalmers, docent*  
Mats Winroth, *Chalmers, professor*  
Rolf Wolff, *EBS, professor*  
Pär Åhlström, *HHS, professor*  
För en komplett förteckning för alla  
IMIT-fellows se: [www.imit.se](http://www.imit.se)

### Adjungerade:

Armand Hatchuel, *Ecole des Mines, professor*  
Astrid Heidemann Lassen, *Aalborg University, associate professor*  
Anders Ingelgård, *AstraZeneca, DU, docent*  
Paul Lillrank, *Aalto University, professor*  
Bertil Nilsson, *Resursbruket AB, tekn lic*  
Rami Shani, *Cal Pol Tec, professor*

## ORGANISATION

### Föreståndare:

Mats Magnusson

### Stabsfunktioner:

Redovisning: Carina Blomkvist  
Projekt- och ekonomistyrning: Bengt Karlsson  
Kontorschef Göteborg: Lucas Hörte

### Möjlighet att ansöka om satsningsmedel för nya forskningsprojekt

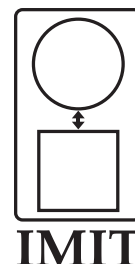
Du som är forskare inom området "Innovation and Technology Management" vet väl att du kan ansöka om satsningsmedel från IMIT för arbete med större ansökningar, pilotprojekt, eller andra typer av aktiviteter som syftar till uppstart av nya projekt och som kan vara svåra att finna annan finansiering för. IMIT har ingen formell utlysning av dessa satsningsmedel utan ansökningar kan lämnas in när som helst under året. Ansökningar innehållande projektbeskrivning och budget bör ej överstiga tre sidor och skickas till IMITs föreståndare Mats Magnusson ([mats.magnusson@imit.se](mailto:mats.magnusson@imit.se)). Beslut om finansiering fattas vanligen vid påföljande styrelsemöte. Några exakta undre eller övre gränser avseende projektomslutning finns ej, men en vanlig nivå på hittills beviljade ansökningar är 100-300 kkr.

### Stiftelsen IMIT är ett forskningsinstitut

Stiftelsen IMITs målsättning är att bedriva och stödja forskning och utveckling inom teknisk, industriell och administrativ förnyelse, samt att utföra utbildningsinsatser inom detta område. Bakom stiftelsen IMIT står IFL vid Handelshögskolan i Stockholm, Chalmers tekniska högskola, Kungliga Tekniska högskolan och Lunds tekniska högskola.

IMITs forskning behandlar först och främst hur teknisk utveckling kan nyttiggöras genom tillförsel av industriell och ekonomisk kunskap, exempelvis inom områdena projektledning, produktionsledning, samt ledning och organisering av innovationsverksamhet. IMIT bidrar till att sprida kunskap genom forskningsprojekt, magasinet "Management of Innovation and Technology", och genomförande av seminarier, workshops och konferenser för såväl forskare som verksamma i industrin.

För mer information om IMITs verksamhet se [www.imit.se](http://www.imit.se)



**Vi berättar gärna mer om vår verksamhet och vad vi kan göra i samarbete med er.**

Stiftelsen IMIT, 412 96 Göteborg. Besöksadress: Chalmers, Vera Sandbergs Allé 8. Telefon 031-772 12 20

LÄS MER PÅ [WWW.IMIT.SE](http://WWW.IMIT.SE)