

# MGMT

of Innovation and Technology

Nr. 1 mars 2020

**Idéutvärdering med  
människan i fokus**

# Idéutvärdering med människan i fokus

Av Alexandre Sukhov

Företag och organisationer är ofta på jakt efter nya idéer till produkter och tjänster. Trots en stor kunskapsbas och etablerad praktik av hur man kan skapa nya idéer, finns det fortfarande utmaningar i att veta vilka av alla nya idéer som är bra och varför. I sin avhandling: "The human side of idea screening", visar Alexandre Sukhov att en idé kan ses som en lösning till ett problem, och det är vikten av problemet som bland annat avgör om den uppfattas vara bra.

Forskningen har inte varit tydlig på att förklara vad som händer när experter utvärderar idéer för innovationer. Det vi vet är att idéutvärdering är en komplex process och många faktorer kan spela roll. Men vad är det för faktorer? Hur tänker experterna? Vad är en bra idé? Och vad är egentligen en idé?

Syftet med avhandlingen är att bidra till en ökad förståelse för

idéutvärderingsprocessen och bilda kunskap om bedömarens roll samt kunskap om vad som påverkar bedömarens beslutsfattande. Denna kunskap kan användas för att förbättra innovationsprocesser på företag och organisationer som jobbar med framtagning och utveckling av nya produkter och tjänster.

## Vad är en idé?

En idé kan förklaras genom två beståndsdelar: ett problem och en lösning. Dessa problem och lösningar finns alltid i någon form av sammanhang (som idébedömaren känner till) och därav kan idéer uppfattas som tydliga, även om de saknar utförlig beskrivning, såsom idéer nedskrivna på post-IT lappar (se *Figur 1*).

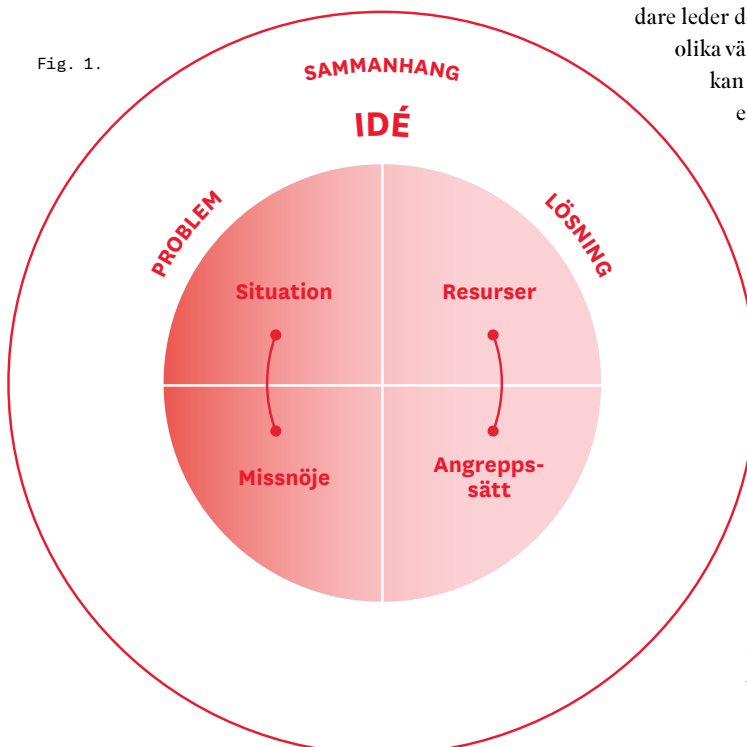
Från *Figur 1* kan utläsas att ett problem kan ytterligare brytas ned i två mindre komponenter: beskrivning av en specifik situation (vad är det som händer?) och någons missnöje med situationen (varför behöver det åtgärdas?). Detta missnöje med situationen är grunden till att det uppfattas som ett problem. Vidare leder det till att problembeskrivningen kan uppfattas ha olika värden för olika personer. Missnöjet med situationen kan exempelvis vara stor för en person och mindre för en annan.

En lösning består av kunskap kring ett angreppssätt/metod som krävs för att åtgärda problemet, men även förståelsen för vilka resurser som begärs för att angreppssättet ska kunna genomföras. Förmågan att hitta en fungerande lösning till problemet är något som ofta kopplas till människans kreativitet tillsammans med kunskap. Detta gör idéskaparna till en viktig resurs för organisationen då de kan producera nya tankar kring vilka problem som existerar och hur de kan lösas. Det sätter även tyngd på att ha lämpliga bedömare som kan uppfatta idén (genom att fylla i potentiella gap i idéns beskrivning) och kunna utvärdera om lösningen till problemet är givande samt lämplig för organisationen.

Utöver detta, så har idéer två viktiga egenskaper:

**"... behöver experter inte direkt veta om idén är bra, utan har förmågan att inse hur idén skulle kunna vara bra"**

Fig. 1.



## REKOMMENDERAD LÄSNING

> Sukhov, A. (2019). The human side of idea screening. (Doktorsavhandling, Karlstads universitet).  
> Avhandling och ljudfil från Forskningspodden finns på: <http://kau.diva-portal.org/smash/record.jsf?pid=diva2%3A1370769&dsid=-447>

*i*) de behöver effektivt kommunicering av informationen om hur ett problem kan lösas (innehålla en tydlig beskrivning), och *ii*) de kan trigga bedömaren att inse nya saker som idén inte omfattar vid start (såsom att inspirera bedömaren för idéskapande). Därav är även bedömaren kreativa förmåga av värde för organisationen, då bedömaren kan vidareutveckla/ändra/skapa nya idéer i samband med utvärderingen.

#### Hur tänker experter?

Experterna som utvärderar idéer utgår ofta från sina personliga värderingsgrunder vilket påverkar tolkningar och bedömningar. Experter som känner sig stimulerade av nya händelser och föredrar autonomi (med andra ord är öppna för förändring, *openness to change* enligt Schwartz, 1992), föredrar originella idéer som har högt användarvärde. Medan experter som är konservativa efterfrågar genomförbarheten i idéer, utöver dess originalitet och användarvärde. Detta tyder på att bedömarna med samma expertis kan skilja sig i bedömningar beroende på sina egna värderingsgrunder.

Under utvärderingen så använder sig experterna av flera olika kognitiva processer. För att förstå idéns innebörd använder de sig av sina tidigare erfarenheter, drar likheter från andra sammanhang, kategoriserar och även vidareutvecklar idéer. För att förstå hur de själva ska agera under utvärderingen kan de ifrågasätta utvärderingskriterier och även skapa nya, samt söka social bekräftelse för sina beslut som hjälper att legitimera deras bedömning. För att bedöma värdet av idén använder de sig av intuition tillsammans med analytisk tänkande. Alla dessa processer kan agera som ledtrådar för experter under utvärderingen och hjälper dem att både skapa och bedöma idéns kvalitet.

Det visar sig att idéer kan vara bra av olika anledningar. Idén kan tyckas vara bra för att: *i*) den är lätt att genomföra, *ii*) den är genomförbar men har även utrymme för förbättring, *iii*) den har hög potential trots sin komplexitet, *iv*) den kan vara bra men behöver bearbetning, eller *v*) bra för att den påminner om något som tidigare har fungerat. Det är också viktigt att poängtera att tydligheten och vikten av problemet som idén avser leder till att den uppfattas ha hög kvalitet både bland experter och icke-experter.

#### Vad händer under utvärderingen?

Forskningsresultaten visar på att det inte enbart är bedömning som sker under idéutvärderingen, utan även förädling av idéer. För att bestämma sig om idén är bra eller dålig så brukar bedömaren fylla in vissa gap i idéns beskrivning. Detta sker genom att bedömaren tar en tillbaka-

## ”Idéutvärderingen kan på så sätt gynnas av portföljtänkandet där korta och långsiktiga perspektiv används och bedömaren kommentarer synliggörs istället för att endast jaga dem högst rankade idéer.”

blick på sina kunskaper och erfarenheter, men även genom att ta en blick framåt och föreställer sig vad idén kan potentiellt skapa. På så sätt behöver experter inte direkt veta om idén är bra, utan har förmågan att inse hur idén skulle kunna vara bra.

Utvärdering av idéer är en krävande process som till stor del beror på vem som utvärderar idén, vilka kunskaper och erfarenheter hen har, och vilka värderingsgrunder som styr bedömaren. Idéer som är otydligt beskrivna kan fortfarande anses som bra om bedömaren har en möjlighet att reflektera kring dessa och idén agerar som en trigger som sätter igång bedömaren tankprocess. Om bedömaren inte har möjligheten att reflektera så kan en otydligt beskriven idé tyckas ha låg kvalitet. I dessa fall är det inte idéns innehåll som bygger upp beslutet, men dennes presentationsform.

Därför är det viktigt att idéutvärderingsprocessen är designat på ett sådant sätt att den tar vara på bedömaren kunskaper för att även utveckla idéer, och agerar som process där idéer kan sorteras innan dem döms.

#### Vad kan innovationsansvariga göra?

Eftersom idéer kan vara bra av olika anledningar är det viktigt att fånga in dessa anledningar under utvärderingen och inte bara avvisa idéer som inte verkar passa in. Innovationsansvariga behöver veta att idéutvärdering är en komplex flerstegsprocess, och att bedömaren förmåga att inse idéns värde är minst lika viktig som själva idén. Genom att hitta kunniga bedömare som är öppna till förändringar och genom att skapa utrymme för att bearbeta idéer under utvärde-

ringen, kan man ta vara på förädlingen och öka kunskapsflödet in i organisationen. Idéutvärderingen kan på så sätt gynnas av portföljtänkandet där korta och långsiktiga perspektiv används och bedömaren kommentarer synliggörs istället för att endast jaga dem högst rankade idéer.

Idémodellen som presenterades i *Figur 1* kan användas som stöd i idéutvecklingsprocessen. Genom att bryta ned idébeskrivningen på: situation, missnöje, angreppsätt och resurser kan man förbättra tydligheten av en idé som i sin tur förbättrar dennes kvalitet.

För mer information kring personliga värderingsgrunder se: Schwartz, S. H. (1992). Universals in the content and structure of values: Theoretical advances and empirical tests in 20 countries. *Advances in experimental social psychology*, 25(1), 1-65.

Avhandlingen baserades på en sammanläggning av fyra studier som använde sig av kvalitativa och kvantitativa metoder. Dessa studier genomfördes mellan år 2015-2019 och omfattade totalt 1 305 idéutvärderingar från 245 individer. Studier genomfördes i samarbete med organisationer inom offentlig sektor, produktionsföretag, samt IT-företag där deras idéutvärderingsprocesser analyserades i närmare detalj.



#### ALEXANDRE SUKHOV

alexandre.sukhov@kau.se

Alexandre Sukhov är doktor i företagsekonomi på Karlstads universitet. Hans forskning handlar om beslutsfattande och innovationsledning med fokus på idéutvärderingen. Han har även stort intresse för vetenskapliga metoder och har medverkat i projekt riktad mot utveckling av innovationsprocesser i näringslivet och offentlig sektor, analys av reseupplevelser i kollektiv trafik samt cybersäkerhet.