

MGMT

of Innovation and Technology

Nr. 4 December 2018

Psykologin bakom innovation

— Ett personalvetenskapligt
perspektiv på innovation



Psykologin bakom innovation

— Ett personalvetenskapligt perspektiv på innovation

Av Leif Denti

En organisations innovationsförmåga beror på vilka människor som är anställda och hur de får hjälp att göra verklighet av sina idéer. I den här artikeln lyfter jag fram intressanta fynd från fältet innovationspsykologi.

I våras utkom en bok som tar ett personalvetenskapligt perspektiv på innovation. Den riktade sig till HR (Human Resources), men kan läsas av alla som är intresserade av psykologin bakom innovation. Faktum är att innovationspsykologi är ett gammalt och omfångsrikt forskningsområde som tog sin form på 50-talet då psykologer började intressera sig för processerna bakom det kreativa tänkandet. Redan 1958 gjordes utvärderingsstudier på processer som *brainstorming* som kom fram till att det var relativt ineffektivt jämfört med *brainwriting*. Sedan dess har området expanderat kraftigt och kommit att innefatta ämnen som individfaktorer, rekrytering, grupperns sammansättning och processer, belöningssystem, kultur, strukturer och processer, och ledarskapets påverkan. I den här artikeln vill jag lyfta ett urval av de många intressanta fynd och observationer som gjorts inom forskningsområdet.

Hur känner man igen innovativa medarbetare?

Vilken är den starkaste faktorn för någons innovativa förmågor, det vill säga förmågan att identifiera, tänka fram och realisera nyskapande idéer som skapar värde för organisationen? Här är en ledtråd: Det är inte personlighet, motivation eller attityd. Istället är det personens kompetens som avgör denna förmåga. Kompetens, det vill säga kunskaper, färdigheter och förmågor, är själva råmaterialet för kreativa uppslag. Innovativa medarbetare har både djup och bred kompetens, det vill säga, stark kompetens inom sitt expertområde som kombineras med kompetens inom

organisationen med användbar kompetens är en viktig ledningsfråga (och en fråga för HR) för att bidra till innovationsförmåga. Saknas strategiskt tänkande kring kompetensförsörjningen riskerar organisationen att hamna i den så kallade *kompetensfällan*: att fokusera sin kompetens kring företagets nuvarande affär. Kompetensfällan gör företaget sårbart inför radikala skiften i kundbehov, lagstiftning eller tekniska landvinningar.

Kompetens är alltså den starkaste faktorn att titta på i rekryteringssammanhang, men även andra faktorer är intressanta. Tester finns för att mäta kandidaters tankestilar. Kreativa människor är bra både på att generera nya idéer (divergent tänkande) men också på att välja ut den mest lovande idén utifrån ett kritiskt granskande (konvergent tänkande). Innovativa medarbetare har även i högre utsträckning initiativtagande beteenden. De är proaktiva i att de upptäcker problem innan de blir för stora och de tar initiativ för att driva, sälja in och anskaffa resurser för sina idéer. Till sist kan man se att innovativa medarbetare skiljer ut sig i sin personlighet. De är generellt sett öppnare för nya erfarenheter, något mera introverta, något slarvigare och något mer ångestfyllda än sina kolleger.

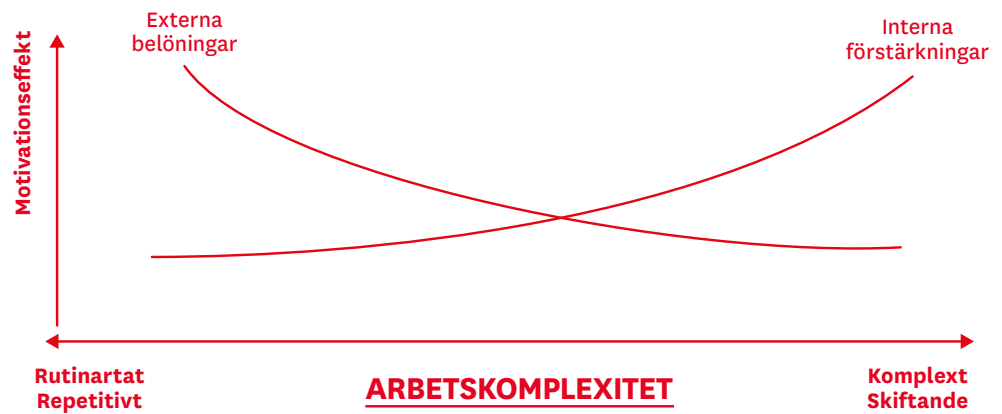
Hur ska man (inte) belöna innovation?

En aktuell fråga i många organisationer handlar om hur man ska mäta och belöna kreativitet och innovation. Svaret är att det är viktigt att detta görs rätt, annars riskerar man att underminera motivationen hos innovativa medarbetare. I forskningslitteraturen gör man ofta skillnad på *inre* och *yttre* motivation. Inre motivation framkallar vi inom oss själva. Vi kan närma oss en utmaning därför att den är spännande eller för att vi vill utvecklas genom att tackla den. Yttre motivation skapas genom att jaga belöningar, ofta i form av pengar. Vi är kreativa och innovativa främst när vi drivs av inre drivkrafter. Eftersom arbetet med innovation är så osäkert är den inre motivationen helt enkelt en mer robust grund att stå på för att klara av oväntade hinder och skeptiska kollegor, när vi ska driva idéer vi inte har alla svaren på. Innovation kan vara känslomässigt påfrestande, fallgroparna kan suga musten ur lusten att fortsätta. En organisation ska därför helst inte underminera den inre motivationen för sina medarbetare. Men har man vanan att belöna med yttre belöningar är det lätt att trilla i en fälla som heter *motivation crowding*. Yttre belöningar kan nämligen "tränga ut" intern motivation hos människor. Från att uppgiften var rolig eller stimu-

Kompetens, det vill säga kunskaper, färdigheter och förmågor, är själva råmaterialet för kreativa uppslag.

närliggande områden. Vi kan naturligtvis tänka fram idéer utan någon djupare kompetens, men dessa idéer blir ofta naiva, ytliga och ogenomtänkta – ofta därför att vi saknar förståelse för problemställningen och dess omkringliggande aspekter. Kompetens behövs även för att kunna genomföra och förverkliga innovationsprojekt. Dessa är ofta svårnavigerade. Oväntade problem och fallgropar – behovsdrivna, tekniska, förankrings- eller resursmässiga – dyker upp när vi minst anar det och vi behöver kompetens i form av erfarenhet för att navigera denna snåriga problemlösningsprocess. Att identifiera och försörja or-

Effekten av externa och interna belöningar på motivation beror på arbetets komplexitet. Externa belöningar fungerar bäst vid arbeten som är mer rutinartade till sin karaktär, till exempel försäljning och ackordsarbete. Källa: Van Dyke, 2011.



lerande börjar vi fråga oss "är det värt den där belöningen?". Vi blir *instrumentella*, det som var lustfyllt har fått en prislapp. Detta är anledningen till att du aldrig får det fulla värdet av ditt blod när du går till blodcentralen. Känslan av att vara en god människa ersätts av femhundraappen i handen och det hela förvandlas till en affärstransaktion. Man ska därför vara försiktig med att belöna prestationer som bygger på inre motivation. Hur ska man då belöna kreativitet och innovativa initiativ? Det kanske enklaste sättet är genom erkännande. Innovativa organisationer har hittat sätt att systematiskt ge erkännande till sina innovativa medarbetare. På företaget SCA har man ett sätt att ge det ultimata erkännandet för månadens kreativa insats. Personen får ställa sin bil på den bästa parkeringsplatsen på hela stället.

Det här med kulturen

Fråga vem som helst om viktiga faktorer för innovation och du kommer säkerligen få höra ordet kultur. Det är lätt att beskriva en god innovationskultur: positiv inställning till förändring, öppenhet för experimentering och misslyckade försök, öppet klimat där man får diskutera svåra frågor och ifrågasätta status quo, samt frihet att närma sig sina arbetsuppgifter utifrån eget huvud. Desto svårare är det att förändra en kultur. Anledningen till detta är att människors beteenden styrs av komplexa övervägningar av vilka konsekvenser deras beteenden skulle få. Skulle du till exempel utan problem kunna ifrågasätta dina chefers beslut på ett viktigt möte där chefer riskerar att tappa ansiktet? Grattis i så fall, du har antagligen en bra kultur på din arbetsplats. Ditt beteende – ifrågasätta eller inte – styrs av vilka konsekvenser du misstänker skulle inträffa. Om du misstänker att du skulle få *negativa* konsekvenser (du blir märkt som bråkstake, minskar dina chanser till befördran eller goda vitsord) skulle du antagligen dra dig för att ifrågasätta dina chefer. Nyckeln till att förstå hur man förändrar en kultur handlar alltså om att kartlägga vilka konsekvenser som människor räknar med, givet ett visst beteende. När det kommer till innovativa initiativ har forskare visat att medarbetare väger fördelar och nackdelar i en slags cost-benefit ekvation (teorin *expectancy theory*). Visst finns det "vinster" med att driva idéer. Våra idéer kanske sparar pengar, tid eller frustration. De kanske leder till ökad nöjdhet bland företagets kunder, eller kanske kan företaget rikta sig mot ett helt nytt kundsegment. Men det finns också "kostnader" med att driva idéer. Om vi inte har tiden till innovation behöver vi ta den tiden från våra andra arbetsuppgifter – ofta saker vi mäts och belönas på. Om innovationsarbetet är för trögrott eller riskerar att rinna ut i sanden på grund av ointresserade chefer blir den egna energin till att forcera trögrodheten

en sak att ta hänsyn till. Och om det finns ett pris på att misslyckas – man blir uthängd som syndabock eller får ryktet som den som misslyckas med projekt – blir svaret enkelt: låt bli, sitt stilla i båten. På så vis kan medarbetare på goda grunder välja att inte driva sina innovativa idéer trots att det egentligen finns åtskilliga vinster både personligen och för organisationen.

Tre att ta med

Du som vill påverka innovationsförmågan i din organisation kan bli hjälpt av att dyka ned i forskningsområdet kring innovationspsykologi. I den här artikeln har jag lyft fram hur du känner igen innovativa medarbetare, hur du bättre belönar kreativa insatser och hur du bättre kan förstå din egen kultur. Naturligtvis har vi bara skrapat på ytan.

> *Kompetens är den starkaste faktorn för individers kreativitet och en stark faktor för innovation i en organisation. Inriktad rekryteringen på kompetens snarare än personlighet och se upp för kompetensfällan.*

> *Belöna kreativa insatser genom erkännande och var försiktig med pengabelöningar som kan riskera att tränga ut människors interna motivation.*

> *Förstå hur cost-benefit ekvationen ser ut när medarbetare i din organisation väljer att utföra eller inte utföra önskvärda beteenden som att driva sina idéer eller skriva upp sig på riskabla innovationsprojekt.*

BOKEN PERSONALVETENSKAPLIGA PERSPEKTIV PÅ INNOVATION (DENTI, 2018) är utgiven på Liber förlag. Leif Denti är fil. dr. och forskare vid Göteborgs universitet och inriktar sig på området innovationspsykologi. Hans avhandling, *Leadership and Innovation in R&D Teams* behandlade ledarskapets betydelse för tidiga innovationsprojekt bland företag i industrisektorn. Han har även skrivit populärvetenskapliga artiklar på bloggen tusen-tips.se samt på innovationmanagement.se.



LEIF DENTI

Leif.denti@gu.se

Fil. dr. och forskare vid Göteborgs universitet och inriktar sig på området innovationspsykologi. Hans avhandling, *Leadership and Innovation in R&D Teams* behandlade ledarskapets betydelse för tidiga innovationsprojekt. Han har även skrivit populärvetenskapliga artiklar på bloggen tusen-tips.se samt på innovationmanagement.se.