

# MGMT

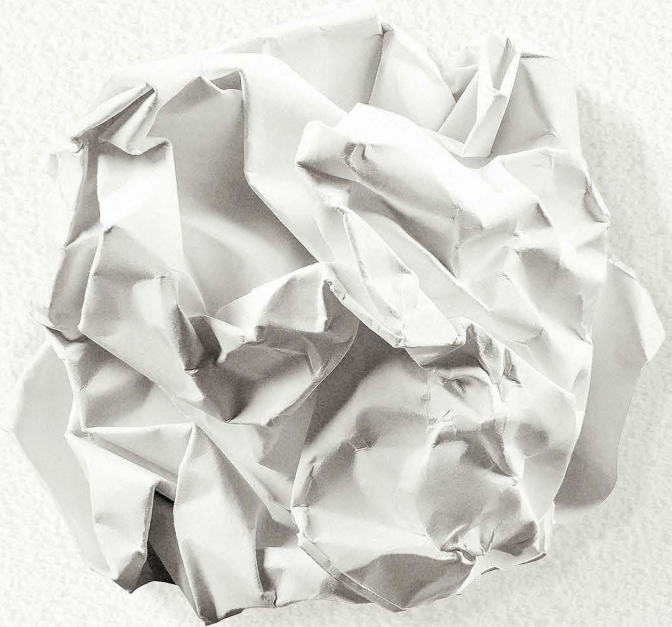
## of Innovation and Technology

---

Nr. 1 mars 2021

### **Hur utvärderas nya idéer?**

— Samspelet mellan intuition, analytisk  
tänkande och meningsskapande



# Hur utvärderas nya idéer?

## — Samspelet mellan intuition, analytisk tänkande och meningsskapande

Av Alexandre Sukhov  
och Johan Netz

Hur når experter slutsatsen att en idé är bra? Vad är det som sker i en experts huvud när en idé utvärderas? Genom att studera de aktiviteter som sker i utvärderingsprocessen hos experter har vi i vår forskning kunnat ta ytterligare ett steg för att avmystifiera vad mer än intuition som experter utgår ifrån när de utvärderar idéer.

Alla innovationer vi ser runt omkring oss kan sägas härstamma från en idé, eller från flera grundläggande idéer. I dagens digitala samhälle har det aldrig varit lättare att snabbt få in stora mängder nya idéer som t ex kan komma kunder, partners och leverantörer men även från den egna organisationen. En av de första utmaningarna som sen uppstår är att utvärdera alla dessa idéer som samlats in.

Idéutvärdering används här för att hjälpa organisationer att hantera den här utmaningen. Genom idéutvärderingsprocessen väljs de idéer som bäst anses vara kandidater för framtida innovationer. Idéer som t ex handlar om förbättringar av organisationens processer, interna och/eller externa tjänster, samt om komplexa produkter, utvärderas ofta av experter. Experter som har erfarenhet av både marknaden och organisationen och som förstår vad som kan anses vara relevant utifrån både producentens och marknads perspektiv. Men hur gör experterna för att identifiera en bra idé? Hur ser deras tankeprocesser ut och vad kan vi lära från detta?

I den aktuella studien, som är baserat på expertutvärderingar gjorda i två stora industriföretag inom telekom och fordonsindustrin, undersökte vi hur experter tänker när de utvärderar nya idéer som samlats in hos respektive företag. Genom att studera de aktiviteter som sker i utvärderingsprocessen hos de olika experterna, inom respektive bolag, har vi identifierat tre huvudsakliga källor som ligger till grund för huruvida en idé bedöms som bra eller dåligt. Unikt för studien är att den är baserad både på både kvalitativa data ("tänka högt data") och på kvantitativa holistiska bedömningar av idéerna. Detta resulterade i 204 utvärderingar av olika idéer som detaljstuderats. Med hjälp av vår analys identifierade vi 2460 individuella idéutvärderingsaktiviteter som härstammade från tre olika källor: intuition, analytisk tänkande, och meningsskapande. Genom att analysera empirin via fsQCA (fuzzy set qualitative comparative analysis) har vi kunnat identifiera hur dessa aktiviteter kombineras vid idéutvärdering och hur dessa kombinationer påverkar huruvida en idé bedöms som bra eller dålig.

### Intuition, analys och meningsskapande

Det som vi initialt såg var att många experter kunde fatta snabba helhetsbeslut om kvaliteten på en idé. De kunde snabbt reagera positivt genom att

t ex säga: "Den här borde vi göra.", eller negativt: "...den här är skit!", utan någon form av logiskt resonemang. Dessa aktiviteter kännetecknas således av snabba, holistiska omdömen av en idé. Men med avsaknad medvetenhet kring varför idéen ifråga var bra eller dålig. Detta relaterar vi till intuitiva omdömen. Intuition beskrivs i forskningslitteraturen primärt som en stark känsla av säkerhet och "vetande", och baseras enligt forskning på tidigare erfarenheter som har blivit automatiserade. Inom beslutsfattandeforskningen benämns intuitiva beslut som System 1 (eller typ 1) beslut, vilka fungerar snabbt utan att vi behöver anstränga oss och sparar därigenom energi vid beslutssituationer.

I många av idéutvärderingar kunde vi också se att experterna resonerade med sig själva om huruvida en idé var av hög eller låg kvalitet utifrån olika perspektiv. Vid dessa fall använde sig experterna av egna kriterier som hjälpte dem att analysera idéerna i detalj för att på så sätt finna referensramar där den enskilda idén verkar prestera bra eller dåligt. Bland de kriterier som experterna använde kunde vi identifiera både företagsorienterade och användarorienterade kriterier. Exempel på företagsorienterade kriterier var t ex *lönsamhet*, *innovationshöjd*, *genomförbarhet*, *strategisk passform* och även *inpassning mot bolagets operativa processer*. De användarorienterade kriterier som användes fokuserade främst på *användarvärde* och *lämpligheten för användare*. Användning av kriterier varierade från idé till idé och även från expert till expert. Trots detta så kunde vi tydligt se att experter här förlitar sig på det som i forskningen benämns som System 2 (eller typ 2) beslut. System 2 beslut, eller rationella beslutsprocesser, fungerar långsammare och kräver mer energi och tid för att nå ett beslut. Här använder således experterna mer aktivt sin kunskap för att bedöma en idéns kvalitet jämfört mot de snabba, intuitiva, System 1 besluten.

Utöver dessa två typer av tankeprocesser kunde vi även se att experterna, i de fall de inte kunde förstå en enskild idé, själva försökte att tolka vad som menades av idégivaren. För att reducera osäkerheten och forma förståelse för dessa idéer, samt klargöra sitt eget ställningstagande, kunde vi urskilja olika former av meningsskapande. Vi observerade att experterna här aktivt tolkade vad som *menades i idébeskrivningen* för att reducera osäkerheten. I

praktiken genom att dem använde sig av sina *tidigare erfarenheter* för att tydliggöra den aktuella idén och underlätta sin egen förståelse för den.

Experterna inspirerades även av idéerna och kunde *föreslå förbättringar* genom att generera nya problemformuleringar eller lösningsförslag. De övergick således i dessa fall från att enbart bedöma en idé som bra eller dålig, till att själva vara kreativa och förbättra idéer under den pågående utvärderingsprocessen. Utöver detta så kunde vi också se att experterna *reflekterade kring själva utvärderingsprocessen*, genom att försöka förstå sin egen roll i sammanhanget och hur dem borde agera under utvärderingen. Detta var framträdande i de fall de själva tydliggjorde de utvärderingskriterier de använde i relation mot deras egen roll i organisationen. Sist så kunde vi även se att experterna ville *rättfärdiga* sina ställningstagande genom att förankra dem i egna värderingar eller söka bekräftelse genom att föreställa hur andra skulle tycka om idén.

Eftersom alla dessa aktiviteter kunde förekomma vid utvärderingen av alla typer av idéer, ville vi även utreda om det fanns några särskilda mönster för när idéer anses vara av hög, respektive låg kvalitet och således uppfattas som bra eller dålig.

### Vad gör en idé bra?

En idé som bedömdes som bra i vår studie kunde t ex vara bra av olika anledningar. I studien fann vi sex distinkta mönster av intuitiva, analytiska och meningsskapande aktiviteter som experterna kombinerade på olika sätt (se Tabell 1). Två tankemönster kopplas mot ett kortsiktigt perspektiv, två mot ett långsiktigt perspektiv och avslutningsvis två tankemönster där idéer ansågs vara bra både utifrån ett kort- och långsiktigt perspektiv.

På kort sikt, kunde en idé bedömas vara bra genom att experterna kombinerade *intuition* med *analys* samt *tolkade idéns innebörd* och associerade den mot *tidigare erfarenheter*. I dessa fall kunde experterna avgöra om idén kunde anses vara *något som lätt kunde implementeras*. Idéer kunde också bedömas vara bra kortsiktigt när experterna kombinerade *intuition* med *analys* samt *föreslog förbättringar* till idéer. I dessa fall ansåg experterna att en idé var *implementerbar och kunde vidareutvecklas ytterligare*. I båda nämnda fall var *genomförbarheten* av idén huvudkriteriet som experterna

Tabell 1. Analys av hög idékvalité

Tidsperspektiv	Analys av fallen med hög idékvalité
Kort sikt	Bra eftersom den kan lätt implementeras
Kort sikt	Bra eftersom den är implementbar och den kan vidareutvecklas
Lång sikt	Bra men komplex
Lång sikt	Lovande men behöver förbättras
Kort- och långsikt	Bra eftersom den har fungerat tidigare
Kort- och långsikt	Bra eftersom den matchar en kategori

använde sig av och genom detta kunde de lätt föreställa hur den aktuella idén kunde implementeras.

På lång sikt kunde en bra idé trigga en *positiv intuitiv respons*, som följdes av en djupare analys samt reflektion kring tidigare erfarenheter och utvärderingskriterier. I dessa fall kunde en idé anses vara bra trots att den var komplex. Ett ytterligare tankemönster som ledde till att idéer ansågs bra på långsikt kunde uppstå när experterna itererade mellan återkommande *analytiska* aktiviteter. När detta skedde växlade experterna mellan att sätta idén i relation till *tidigare erfarenheter* samtidigt som de parallellt föreslog *förbättringar* och *rättfärdigade* sina intryck. Detta resulterade i att experterna kunde anse att en idé var *lovande men som samtidigt behövde förbättras*.

I undersökningen kunde vi även identifiera idéer som ansågs vara bra oberoende av tidshorisont. Alltså idéer som ansågs vara bra både utifrån ett kort- och långsiktsperspektiv. Dessa idéer triggade *intuition*, kopplat mot *tidigare erfarenheter* samt *rättfärdigande*. Kombinationen av aktiviteterna resulterade tillsammans i att en idé kunde upplevas som *bra eftersom den påminner om något som har fungerat tidigare*. Ett annat tankemönster inom samma gebit kännetecknades av en *positiv intuitiv respons* kombinerad med *tolkning av vad som menades i idébeskrivningen*. I dessa fall ansågs idén vara *bra eftersom den matchade en kategori* som experterna tyckte vara viktigt.

### Vad gör en idé dålig?

I undersökningen kunde vi även identifiera specifika tankemönster som ledde till att idéer upplevdes vara av låg kvalitet och således uppfattas som dålig. I studien kunde vi identifiera fyra olika anledningar till när en idé ansågs vara "dåliga" på kort sikt. I vissa fall hade experterna t ex *svårt att förstå idén*, vilket var tillräckligt för att ge den en låg bedömning. Experterna kunde även kombinera *intuition*, *analys* och *försök till tolkning* för innebörden av idén. När de följde detta mönster ledde det till bedömningen av att idén upplevdes som något som *behöver mer utveckling*. Låg idékvalité kunde även uppstå när experterna kombinerade *intuition*, *analys*, *rättfärdigande*, *tidigare erfarenheter* och försök att föreslå *förbättringar*. Men trots dessa aktiviteter så kunde experterna uppleva att vissa idéer var *alldes för komplexa* och således ge dem ett lägre omdöme. Sist så kunde vi även se att experterna kunde kombinera alla dessa aktiviteter för

att till sist inse att idén i slutändan inte var *direkt lösning*. Vilket resulterade i ett lågt övergripande betyg för dessa typer av idéer.

På lång sikt kunde en idé uppfattas vara av låg kvalitet när experter försökte att *förstå innebörden* av idén, *analysera* den, generera olika *förbättringsförslag* samt *rättfärdiga* sina beslut. Detta ledde till att experterna kom till slutsatsen att det dem utvärderar *inte är en idé*, vilket drog ner omdömet kraftigt.

Det var också möjligt att identifiera fallen där idéer bedömdes ha låg kvalitet utifrån både ett kort- och långsiktigt perspektiv. Experterna formade här en åsikt att vissa idéer var "dåliga" om dem inte överensstämde med deras egna *värderingar* eller övertygelser. Avslutningsvis så kunde experterna i vissa fall försöka att *analysera* idén, använda sig av *tidigare erfarenheter* och *analysera dessa intryck*, samt att försöka *se hur idén kan bli bättre*, bara för att till komma till slutsatsen att vissa idéer *behöver mer utarbetande*.

### Hur kan vi studera komplexa fenomen?

Idéutvärdering är en komplex process, vi ser detta genom att identifiera flera olika typer av aktiviteter som experter använder sig av för att nå ett beslut huruvida en idé är bra eller dålig. Vi ser att intuition, analys och meningsskapande kan förekomma i bedömningar av både hög- såväl som i lågkvalitativa idéer. Det är också tydligt att det inte är enskilda aktiviteter, utan istället kombinationen av dessa olika aktiviteter som bidrar till en helhetsuppfattning om en idé

kvalité. Slutligen kan vi även se att idén kan vara bra eller dålig av olika anledningar. För att kunna förstå komplexiteten och kunna analysera den behövs det verktyg som kan ta hänsyn till dessa egenskaper. Vi föreslår att fuzzy set Qualitative Comparative Analysis (fsQCA) är en metod som utökar den analytiska verktygslådan och kan hjälpa både forskare och praktiker att analysera data och identifiera processer som leder upp till specifika utfall.

### Summering och praktiska råd

Genom vår forskning har vi sett att processen för att identifiera högkvalitativa idéer kräver ansträngande insatser från de experter som utvärderar dem. Men samtidigt så kan dessa experter bidra med att inleda utvecklingen av idén redan i de inledande innovationsutvecklingsfaserna. Detta är extra intressant eftersom detta steg, traditionellt sett, ofta sägs ske först i själva utvecklingsarbetet. Med andra ord kan således dessa experter kunna användas mer integrerat i innovationsprocessen för att därigenom leda till en mer effektiv resursanvändning som kan spara tid i de senare innovationsfaserna. Sammanfattningsvis så har vi alltså sett att expertutvärderare har potential att både bedöma idékvalité men även att göra idéerna mer meningsfulla genom att utveckla dem ytterligare. För att frigöra expertutvärderarnas fulla potential bör de således uppmuntras till att inte bara bedöma en idé utan även tillåtas bidra med utvecklingen av dem under den pågående utvärderingsprocessen. Den konventionella idéutvärderingsprocessen kan således förbättras genom att experter uppmuntras och tillåts förbättra idéerna de utvärderar. Vi kallar detta tillvägagångssätt för Generativ idéutvärdering.

### FORTSATT LÄSNING:

> Sukhov, A., Sihvonen, A., Netz, J., Magnusson, P.R. and Olsson, L.E. (2021), How Experts Screen Ideas: The Complex Interplay of Intuition, Analysis, and Sensemaking. *J Prod Innov Manag.* <https://doi.org/10.1111/jpim.12559>



#### ALEXANDRE SUKHOV

alexandre.sukhov@kau.se

Universitetslektor i företagsekonomi vid Karlstads Universitet med inriktning mot industriell ekonomi. Knuten till Centrum för tjänsteforskning (CTF) där han forskar om innovation, produktutveckling, kreativitet och beslutsfattande. Hans forskning har publicerats i akademiska journaler som t ex *Journal of Product Innovation Management*, *Creativity and Innovation Management*, and *International Journal of Innovation Management*.



#### JOHAN NETZ

johan.netz@kau.se

Universitetslektor i företagsekonomi vid Karlstads Universitet med inriktning mot industriell ekonomi och projektledning. Knuten till Centrum för tjänsteforskning (CTF) där han forskar om innovation, tjänstefiering av industrin samt om beslutsfattande och har publicerat artiklar i akademiska journaler som t ex *Journal of Product Innovation Management* och *Technovation*.