



UNIVERSITY OF GOTHENBURG  
SCHOOL OF BUSINESS, ECONOMICS AND LAW

# Att balansera kontroll och kreativitet

- Innovationsföretags ekonomistyrning i praktiken -

Magisteruppsats i företagsekonomi  
Ekonomistyrning  
Vårterminen 2010

*Handledare:* Petter Rönnborg

*Författare:* Michaela Erlandsson  
Mattias Olinder

## Förord/Tack

Efter snart fyra års studier på Handels i Göteborg har vi slutligen nått fram till mållinjen. Om det inte hade varit för att vi lyckades finna lokalen som Cubsec glömde hade det antagligen aldrig gått vägen och vi vill i det här sammanhanget tacka Förvaltningshögskolan som har förstått värdet av att erbjuda tillräckligt med studieplatser till studenterna. Vi vill även tacka vakterna på Cubsec för deras tålamod vid de tillfällen som de upptäckt att vi suttit på Handels långt efter stängningsdags och de överseende väntat på att vi plockat ihop våra prylar.

Vidare skulle vi vilja tacka Handelsalumnerna Peter Thorslund och vår handledare Petter Rönnborg för att ha tagit sig tid att stödja oss som bollplank under uppsatsprocessens framfart. Utan ert stöd hade den här uppsatsen aldrig blivit genomförd. Vi vill dessutom tacka alla människor från Eka Chemicals, Accenture, Ekan och Preera som tagit sig tid att bli intervjuade under den här processen. Om inte ni ställt upp och delat med er av era massiva erfarenheter och kunskaper inom området hade vi inte på lång väg haft samma förutsättningar att nå de insikter inom innovationsstyrning som vi ödmjukt ändå skulle vilja säga att vi uppnått.

Till sist skulle vi också vilja tacka varandra för roliga stunder, ömsesidigt stöd vid mindre trevliga ögonblick och framförallt för en härlig vänskap som vuxit allteftersom uppsatsen fortskridit!

Som avslutning väljer vi att säga som ungdomsreportern Benjamin i SVT:s Morgonsoffan:

*- Uppsatsskrivande med Mattias och Michaela får fyra av fem toasters. Kanonkul!*

Göteborg 2010

Michaela Erlandsson

Mattias Olinder

---

Examensarbete i Företagsekonomi, Handelshögskolan vid Göteborgs universitet,  
Ekonomistyrning, Magisteruppsats

Titel: Att balansera kontroll och kreativitet  
- Innovationsföretags ekonomistyrning i praktiken -

Författare: Erlandsson, Michaela  
Olinder, Mattias

Handledare: Rönnborg, Petter

Sökord: Innovation, kreativitet, kontroll, balans, ekonomistyrning

---

**Bakgrund och problem:** Dagens företag är överhängande beroende av innovationer för sin långsiktiga överlevnad. Innovationer i sin tur är avhängiga av kreativitet vilken karaktäriseras av osäkerhet, då kreativitet främjas av fritt spelrum och egenbestämmande. Samtidigt finns ett trängande behov av kontroll över verksamheterna. Här uppstår ett innovationens dilemma, där en balans mellan kontroll och kreativitet eftersträvas. Forskningen är både spridd och splittrad i problemen kring hur man kan hitta en balans mellan kontroll och kreativitet vilket gör att praktiska råd för att lösa problemet är svåra att finna. När sådana väl uppkommer är det dessutom inte ovanligt att andra forskare ger helt motsatta råd.

**Syftet** med uppsatsen är primärt att utforska hur man i praktiken kan balansera kontroll och kreativitet i innovationssammanhang. Med tanke på forskningens splittrade syn på motsättningen finns även ett sekundärt syfte i ansatsen att få en inblick i frågan huruvida en motsättning mellan kontroll och kreativitet verkligen existerar.

**Metoden** utgörs av en kvalitativ intervjustudie med fyra respondenter på olika nivåer i ett fallföretag, samt två respondenter vardera från tre konsultbyråer som är verksamma inom området. Sekundärdatan utgörs av en litteraturstudie som visar på en stor spridning och splittring inom forskningsområdet. Primärdatan som samlas in från intervjuerna analyseras utefter referensramen och presenteras senare med hjälp av en anpassad presentationsmodell för att tydliggöra uppsatsens dragna slutsatser i huvudfrågeställningen. Som avslutning presenteras övriga akademiska slutsatser och förslag till vidare studier.

**Slutsatser** som uppsatsen drar är att företaget måste arbeta systematiskt och medvetet med såväl innovationsstrategin som företagskulturen vilken ska karaktäriseras av öppenhet, mod, transparens och att det är högt i tak. Kommunikation av såväl mission och värderingar som vision och strategi är vitalt för att medarbetarna ska få utlopp för sin kreativitet och känna till spelplanen som den kan utövas på. En tydlig strategi medför också minskad risk för att resurser läggs på fel saker i portföljhantering och andra prioriteringar. Mål skall sättas för att förkroppsliga strategin och utgöra fingervisningar för i vilken riktning medarbetare skall arbeta. De skall även sättas genomgående i innovationsprocessen för att skapa struktur och tydliga steg i dess framfart. Mål skall aldrig användas i bestraffande syfte. Vidare skall man ha ett proaktivt riktat externt fokus mot specifika områden till att skapa möjligheter för medarbetare att hämta insikter inom dessa områden och sedan utnyttja insikterna i företagets egna kreativa processer. Tvärkompetens samt olika bakgrund och ålder är dessutom viktiga faktorer för sammansättningen av dynamiska projektgrupper i de inre kreativa processerna.

## Innehållsförteckning

<b>1</b>	<b><u>VIKTEN AV EN FRAMGÅNGSRIK INNOVATIONSSTYRNING.....</u></b>	<b>1</b>
1.1	VIKTEN AV INNOVATIONER.....	1
1.2	HUR INNOVATIONER SKAPAS.....	1
1.3	INNOVATIONSSKAPANDETS DILEMMAN .....	2
1.4	INGEN SAMLAD HELHETS BILD AV EKONOMISTYRNINGENS ROLL.....	3
1.5	HUR UPPNÅS BALANS MELLAN KONTROLL OCH KREATIVITET? .....	4
1.6	VARFÖR SKRIVS UPPSATSEN? .....	5
1.7	VAD BEHANDLAS <i>INTE</i> I UPPSATSEN?.....	5
1.8	UPPSATSENS DISPOSITION.....	6
<b>2</b>	<b><u>FRÅN PROBLEMFÖRMULERING TILL SLUTSATS .....</u></b>	<b>7</b>
2.1	VAL AV ÄMNE.....	7
2.2	VAL AV METOD .....	7
2.3	INFORMATIONSSAMLING .....	8
2.3.1	SEKUNDÄRDATA .....	8
2.3.2	PRIMÄRDATA.....	8
2.4	EMPIRI, ANALYS OCH SLUTSATS .....	11
<b>3</b>	<b><u>VAD SOM STÅR SKRIVET.....</u></b>	<b>13</b>
3.1	INNOVATION - ATT ÅSTADKOMMA NÅGOT NYTT.....	13
3.2	KREATIVITET - FÖRMÅGAN TILL NYSKAPANDE .....	14
3.2.1	DEN KREATIVA INDIVIDEN ELLER DEN KREATIVA ORGANISATIONEN? .....	14
3.3	MOTIVATION FÖR KREATIVITET - VILJAN TILL NYSKAPANDE .....	17
3.3.1	INRE MOTIVATION FÖR KREATIVA UPPGIFTER.....	17
3.3.2	SYNERGIEFFEKTER MELLAN INRE OCH YTTRE MOTIVATION.....	18
3.4	KONTROLLBEHOV .....	19
3.4.1	MEDARBETARES EGENINTRESSE .....	19
3.4.2	ORGANISATORISKA BLOCKERINGAR .....	20
3.4.3	INFORMATION NÖDVÄNDIG FÖR ATT UPPNÅ KONTROLL .....	20
3.4.6	FYRA KOMPLETTERANDE METODER ATT UPPNÅ KONTROLL .....	23
3.4.7	SAMMANFATTNING.....	24

## ATT BALANSERA KONTROLL OCH KREATIVITET

<b>4</b>	<b>PRAKTIKENS VERKTYG UNDER LUPPEN</b>	<b>26</b>
4.1	PRESENTATION AV EKA CHEMICALS	26
4.1.2	STAGE-GATE-PROCESS	26
4.2	VAD ÄR KREATIVITET OCH UNDER VILKA MILJÖMÄSSIGA FÖRHÅLLANDEN FRÄMJAS KREATIVITET?	28
4.2.1	INDIVIDEN	28
4.2.2	DOMÄNEN	30
4.2.3	FÄLTET	31
4.3	HUR MOTIVERAS MÄNNISKOR ATT GE UTLOPP FÖR SIN KREATIVITET?	32
4.3.1	GIVANDE ARBETSUPPGIFTER	33
4.3.2	UPPMÄRKSAMHET OCH FEEDBACK	33
4.3.3	RESURSER	34
4.4	I VILKA SITUATIONER BEHÖVS KONTROLL OCH VILKA STYRMEDEL KAN DÅ ANVÄNDAS?	34
4.4.1	MEDARBETARNAS INTRESSEN	34
4.4.2	ORGANISATORISKA BLOCKERINGAR	34
4.4.3	INFORMATION FÖR KONTROLL	38
4.5	INNOVATIONENS DILEMMA	39
<b>5.</b>	<b>SLUTSATS</b>	<b>41</b>
5.1	OM EXISTENSEN AV MOTSÄTTNINGEN MELLAN KONTROLL OCH KREATIVITET	41
5.2	HUR MAN STYR PÅ RÄTT SÄTT	42
5.2.1	KULTUR OCH VÄRDERINGAR	42
5.2.2	STRATEGI	43
5.2.3	MÅL OCH MÅTT	44
5.2.4	STYRNING MOT SAMSPEL	45
5.3	ÖVRIGA AKADEMISKA BIDRAG	46
5.4	FÖRSLAG PÅ VIDARE STUDIER	47
	<b>BILAGOR</b>	<b>I</b>
	1 A: INTERVJUFRÅGOR TILL FALLFÖRETAGETS LEDNINGSFUNKTIONER	I
	1 B: INTERVJUFRÅGOR TILL PROJEKTLEDARE OCH PRODUKTUTVECKLARE	II
	1 C: INTERVJUFRÅGOR TILL MANAGEMENTKONSULTER	III

---

*Kapitel ett syftar till att ge en bakgrund till ämnet innovation i ett företagsområde och en problematisering kring det dilemma som uppstår då behovet av kreativitet kommer i konflikt med behovet av kontroll. Kapitlet skall även illustrera den minst sagt splittrade forskningen som finns kring detta dilemma för att slutligen landa i den frågeställning som uppsatsen avser att utreda.*

---

## 1 Vikten av en framgångsrik innovationsstyrning

### 1.1 Vikten av innovationer

**F**öretag verkar i en allt mer snabbföränderlig omgivning, teknikens utveckling accelereras och marknaderna blir allt mer globala. Konkurrensen intensifieras och kundernas förhandlingsstyrka gentemot företagen växer sig allt starkare när valmöjligheterna blir fler och deras kunskap om dessa möjligheter förbättras.<sup>1</sup> Oavsett om man betraktar det som att det är marknaden som driver utvecklingen eller företagen själva som skapar den, så är det uppenbart att företag idag står inför problemet att livscyklerna hos deras produkter och tjänster förkortas vilket ställer krav på ständig förnyelse.

Med detta tvingas företagen att utveckla och förbättra sina värdeerbjudanden vilket exempelvis har yttrat sig i att även traditionellt stabila branscher, som exempelvis tillverkningsindustrin, i allt större utsträckning inriktar sig på att erbjuda kundanpassning, service och tjänster.<sup>2</sup> Det är allmänt vedertaget att innovation inte längre anses vara en sällsynt företeelse som enbart vissa bolag har råd att unna sig, utan att det snarare betraktas som en förutsättning för företags långsiktiga överlevnad.

Oförmåga till innovation är en av de största anledningarna till dränerad vinst för dagens företag. Det är långt mer kostsamt att försöka jaga ikapp sina motståndare än att investera i innovationsskapande aktiviteter som forskning och utveckling (FoU). Trots att FoU är förknippat med mycket stora utgifter är det inte dessa utgifter som ska ses som kostnaderna för innovation. De verkligt stora kostnaderna ligger snarare i de alternativkostnader som uppstår i form av de marknadsandelar och intäkter som går förlorade på grund av att man låtit konkurrenterna få ett försprång.<sup>3</sup>

### 1.2 Hur innovationer skapas

Så här långt är de allra flesta överens, innovation är en nödvändighet. Detta faktum ger dock föga vägledning till vad innovationer är eller hur innovationer skapas. Till att börja med kan innovationer ta sig en mängd olika uttryck. Det kan handla om innovationer i affärsutveckling, innovationer i form av nya eller förbättrade interna processer eller innovationer i form av nya eller förbättrade produkter eller tjänster.<sup>4</sup>

Innovationer i form av affärsutveckling och processutveckling är givetvis både viktigt och intressant, men med tanke på att det är produkterna och tjänsterna som står för det slutgiltiga värdet som kunderna ser och köper, är det detta slag av innovation som i

---

<sup>1</sup> Grant 2008

<sup>2</sup> Arvidsson 2009

<sup>3</sup> House 2003

<sup>4</sup> Simons, R 2000

slutändan avgör om företaget överlever eller inte. Oavsett hur bra ens idéer är om hur man ska göra affärer eller hur bra processer man har så kommer företaget inte överleva om produkterna och tjänsterna som levereras inte når upp till kundernas förväntan. Därför kommer den här uppsatsen primärt att behandla produkt- och tjänsteinnovationer.

Vidare definierar uppsatsen, efter inspiration av bland annat Amabile<sup>5</sup>, innovationsprocessen som rådande från idéframtagning till beslut om kommersialisering. Detta eftersom en inkludering av kommersialiseringssfasen skulle introducera svårigheter att avgöra vad som kan definieras som en innovation, om det exempelvis skulle vara när första produkten eller tjänsten sålts eller för den delen när 10.000 produkter eller tjänster har sålts. För att få kallas innovation räcker det därmed i den här uppsatsen att företaget har så pass stark tilltro till den nya produkten eller tjänsten att beslut om kommersialisering har tagits.

Oavsett vilken typ av innovationer som eftersträvas i företaget kvarstår problemet hur innovationer skapas. Detta är en fråga som en rad olika forskningsområden har behandlat i olika aspekter. Det som vetenskapen är enig kring är att innovationer i grund och botten, även om andra faktorer också har sina influenser, är resultatet av kreativitet.<sup>6,7</sup>

### 1.3 Innovationsskapandets dilemman

Miljöer som allmänt anges ge näring åt kreativitet brukar beskrivas som risktagande, flexibla och kommunikativa, medan byråkrati, planering och standardisering däremot brukar ses som hämmare av kreativitet.<sup>8,9</sup> Rent företagsekonomiskt uppstår här ett antal dilemman.

Ett exempel är spänningen mellan behovet av effektivitet å den ena sidan och behovet av flexibilitet å den andra. Det klassiska ägarperspektivet gör gällande att företag har ett prioriterat syfte vilket är att maximera ägarnas avkastning. Avkastningen för ett företag är dels beroende av kapitalomsättningshastigheten och dels av vinstmarginalen. Detta innebär att verksamheten blir mer lönsam om tillgängliga resurser används mer effektivt, om intäkterna ökar eller om kostnaderna minskar.<sup>10</sup> Ökat aktieägarvärde har således traditionellt levererats genom att styra mot specialisering, standardisering och effektivt resursutnyttjande. När detta händer är det lätt för medarbetarna att bli bekväma i hur processerna fungerar, sluta fundera på hur saker och ting kan förbättras och bli motsträviga mot förändringar.<sup>11</sup> När innovationer och kreativitet är drivande för företags framtida lönsamhet blir det emellertid vitalt att skapa en miljö där innovationer och kreativitet möjliggörs. Samtidigt kvarstår behovet att få avkastning på nuvarande resurser och kompetenser. Utmaningen blir alltså att hitta en fungerande balans mellan

---

<sup>5</sup> Amabile et al. 1996

<sup>6</sup> Ibid.

<sup>7</sup> Grant 2008

<sup>8</sup> Amabile et al. 1996

<sup>9</sup> Arbnor & Nilsson 2006

<sup>10</sup> Ax, Johansson & Kullvén 2005

<sup>11</sup> Merchant & Van der Stede 2007

dessa två behov.<sup>12</sup> Att bara göra det ena eller det andra är inte förnuftigt då ett företags överlevnad beror på nutida såväl som framtida kassaflöden.

Ett annat dilemma som är relaterat till det ovan nämnda är de samtida behoven av kontroll och frihet. Innovationer är förknippade med stor osäkerhet och det är därför svårt att sätta mål, att bedöma prestationer och därmed även att styra processerna i rätt riktning eller att göra omfattande investeringsbeslut.<sup>13</sup> Som tidigare påpekats kräver också kreativitet frihet och risktagande vilket går stick i stäv med det som företag ofta vill uppnå, nämligen minimering av risker och ökad kontroll över sina processer.<sup>14, 15</sup>

Det växande behovet av innovation som företag upplever till följd av allt mer turbulenta marknader ställer alltså nya krav på hur företagsledningar skall styra sina verksamheter.

### 1.4 Ingen samlad helhetsbild av ekonomistyrningens roll

Den innovationsforskning som finns inom ekonomistyrning behandlar en rad vitt spridda aspekter vilket gör det svårt att skapa sig en samlad helhetsbild. För att göra saken än svårare går åsikterna ofta isär angående hur problemen kring kontroll och effektivitet kontra frihet och kreativitet skall lösas samt huruvida problematiken existerar överhuvudtaget.<sup>16</sup>

Vanligtvis ses ekonomistyrning som en hämmare av kreativitet i organisationer. Det beror på att de styrsystem som traditionellt har använts har haft syftet att implementera explicita mål i en stabil omgivning. Denna styrnings främsta uppgift har varit att minimera avvikelser från förväntade prestationer. Detta passar mekaniska organisationer och förstärker hierarkiska och funktionella roller inom företaget. Man stävjar därmed faktorer som betraktas som nödvändiga för att uppnå innovation till fördel för att uppnå effektivitet.<sup>17</sup>

Att använda denna hårda typ av ekonomistyrning i osäkra och dynamiska omgivningar, där framgång kräver självbestämmande och resurser för fritt spelrum, samt då mål är svåra att fastställa och mäta har alltså setts som olämpligt. Därmed har en del forskning lagt ökad vikt vid att kunna ge ökat självbestämmande genom att nyttja informella påverkningsmedel såsom kultur, ledarskap och sociala relationer.<sup>18</sup> Detta kan dock inte heller ses som optimalt då det uppträder frågetecken kring hur man ska kunna säkerställa att dessa medel fungerar bra för det specifika företaget eller om de överhuvudtaget kan fungera utan någon form av kontroll eller styrning.<sup>19</sup> Samtidigt har riskerna med ökat självbestämmande och frihet gjorts hörda. De risker som pekats ut har varit obenägenheten att koordinera ansträngningar samt att kreativiteten, och därmed också innovationerna, minskar.<sup>20</sup> Viss forskning har därför diskuterat behovet

---

<sup>12</sup> Jørgensen & Messner 2009

<sup>13</sup> Perez-Freije & Enkel 2007

<sup>14</sup> Trott 2005

<sup>15</sup> Perez-Freije & Enkel 2007

<sup>16</sup> Feldman 1989

<sup>17</sup> Chapman (ed.) 2005

<sup>18</sup> Ibid.

<sup>19</sup> Feldman 1989

<sup>20</sup> Gebert, Boerner & Lanwehr 2003



av kontroll och ekonomistyrningens möjligheter för att göra implementering av strategier för dynamiska miljöer genomförbar.<sup>21 22</sup>

En annan aspekt som tas upp i detta sammanhang är hur man bäst tar till vara människors kreativitet och motiverar dem till att skapa nya lösningar och innovationer. Frågan har ställts huruvida det är lämpligt att använda yttre motivationsfaktorer såsom belöningar och bestraffningar för att motivera kreativa medarbetare att prestera bättre när mål är svårdefinierade och ansträngningsnivån kan vara svagt korrelerad med prestationer. Svaret dessa forskare kommit fram till är att det finns en risk att medarbetarna känner sig kontrollerade, att man belönar baserat på felaktiga mått eller att medarbetarna känner en såpass stark press på sig att deras förmåga att prestera minskar.<sup>23</sup> Därför har den inre motivationen hos människor, såsom att uppgiften är kul och givande, lyfts fram som ett mer effektivt sätt att inspirera och motivera människor. Dessutom finns det de som anser att man kan använda både yttre och inre motivationsfaktorer synergimässigt.<sup>24</sup> Detta är naturligtvis ytterligare en aspekt som måste tas i beaktande när man försöker tillämpa ekonomistyrning i innovationssammanhang.

Forskningen är som sagt splittrad och spridd inom området och det är ovanligt att hitta praktiska råd på hur de teoretiska problemen kring balans mellan kreativitet och kontroll kan lösas.<sup>25</sup> När sådana väl hittas är det dock inte ovanligt att någon annan forskare ger helt motsatta råd. Därför är det intressant att se hur detta problem hanteras i praktiken.

### 1.5 Hur uppnås balans mellan kontroll och kreativitet?

För att kunna få en inblick i hur problemet hanteras i praktiken kan man studera olika aktörer. Dels kan man genomföra en fallstudie genom att välja ut ett framgångsrikt innovationsdrivet företag och studera hur företaget utövar styrning över den enhet och de medarbetare som är aktiva i företagets innovationsprocesser (vidare refererat till som innovationsorganisation). Dels kan man också få en inblick i vad som kan sägas vara nuvarande "best practice" genom att intervjua diverse konsulter med erfarenhet inom innovationer och ekonomistyrning. Detta för att konsulterna kan sägas utgöra praktikens experter då de får betalt av olika innovationsdrivna företag för att bidra med sina kunskaper till att utveckla företagets innovationsprocesser.

**Frågeställningen** som denna uppsats ämnar svara på lyder således:

- Utifrån erfarenheter hos ett innovationsdrivet företag och managementkonsulter; finns det i praktiken en motsättning mellan kraven på kontroll och kreativitet i en innovationsorganisation och hur kan man i så fall internt balansera dessa krav?

För att kunna besvara frågeställningen identifierades i problemdiskussionen ett antal i frågeställningen implicita frågor som först måste utredas. Dessa berör kreativitet, motivation samt kontroll och har som stöd inför analysen av uppsatsens empiriska data formulerats enligt följande:

---

<sup>21</sup> Chapman (ed.) 2005

<sup>22</sup> Feldman 1989

<sup>23</sup> Ariely et al. 2009

<sup>24</sup> Amabile 1997

<sup>25</sup> Jørgensen & Messner 2009

- Vad är kreativitet och under vilka miljömässiga förhållanden främjas kreativitet?
- Hur motiveras människor att ge utlopp för sin kreativitet?
- I vilka situationer behövs kontroll och vilka styrmedel kan då användas?

Dessa frågeställningar kommer således att utgöra ramen för själva analysen för att skapa en plattform ur vilken slutsatser om uppsatsens huvudfrågeställning kan dras och sedan presenteras.

### 1.6 Varför skrivs uppsatsen?

*Syftet* med uppsatsen är först och främst att utforska och presentera hur man i praktiken kan hantera och balansera behoven av kontroll och kreativitet i innovationssammanhang. Med tanke på att forskningen är minst sagt splittrad kring denna fråga syftar uppsatsen även till att, med hjälp av erfarenheter hämtade från praktiken, få en inblick i frågan huruvida en motsättning mellan kontroll och kreativitet verkligen existerar. Förhoppningen är att uppsatsen ska kunna bidra med insikter till personer med ledningsfunktioner inom näringslivet för beslutsfattande och styrning i sina egna organisationer.

### 1.7 Vad behandlas *inte* i uppsatsen?

Då empirin i denna uppsats är hämtad från personer med främst erfarenheter i företag som verkar i Sverige avgränsar sig denna uppsats till att enbart dra slutsatser om innovationsverksamheter lokaliserade i Sverige. Länders olika kulturer kan ha varierande inverkan på vad en "sund balans" mellan kontroll och kreativitet kan innebära beroende på var man är lokaliserad och därmed dras inte slutsatser om innovationsverksamheter som är placerade utomlands.

Slutligen behandlas endast intern styrning i företag vilket gör att inga djupare slutsatser kommer att dras kring styrning av vertikala eller horisontella interorganisatoriska relationer, hur man skall hantera kunders inflytande i innovationsprocessen eller hur man ska hantera några andra relationer med externa parter.

## 1.8 Uppsatsens disposition

*Kapitel ett* har syftat till att ge en bakgrund till ämnet innovation i ett företagssammanhang och en problematisering kring det dilemma som uppstår då behovet av kreativitet kommer i konflikt med behovet av kontroll. Kapitellet har även syftat till att illustrera den minst sagt spridda och splittrade forskning som finns kring detta dilemma för att slutligen landa i den frågeställning som uppsatsen avser att utreda.

*Kapitel två* syftar till att ge läsaren en god förståelse för uppsatsens metod och olika val för att läsaren skall kunna göra en egen bedömning kring studiens kvalitet. Kapitellet ger således en ingående beskrivning av hur studien genomförts samt hur tillvägagångssättet kvalitetssäkrats. Vidare motiveras de olika val som gjorts under uppsatsprocessen, såsom val av metod och respondenter.

*Kapitel tre* syftar till att ge läsaren en stabil grund i för studien relevanta ämnesområden. Kapitellet redogör för vad som står skrivet i forskningslitteraturen angående kreativitet, motivation och kontroll. Denna information introducerar läsaren till olika syner på nämnda ämnesområden samt relevanta begrepp och modeller som är viktiga att känna till för vidare läsning. Kapitlets innehåll har varit vägledande vid utveckling av undersökningsfrågor samtidigt som de olika synerna och modellerna använts för att presentera och analysera det empiriska materialet.

*Kapitel fyra* syftar till att ge läsaren en god bild av vad som framgått under intervjuerna och till att föra läsaren framåt mot uppsatsens slutsatser. Således presenteras den empiriska datan i samband med analysen av densamma. Kapitellet angriper de tre underfrågor som ställts till uppsatsens huvudfrågeställning och referenslitteraturen tas i beaktande när detta görs. När dessa tre frågor besvarats skapas plattformen att dra slutsatser om dilemmat mellan kreativitet och kontroll.

*Kapitel fem* syftar till att knyta ihop säcken genom att redogöra för de slutsatser som efter utförd studie har dragits angående påståendet av att det finns en motsättning mellan kreativitet och kontroll och hur denna motsättning i så fall kan hanteras. För att presentera vilka olika verktyg som kan nyttjas i styrningen av en innovationsorganisation och varför dessa är av vikt används en presentationsmodell inspirerad av Simons ramverk. Under studien har även nya frågor väckts vilka presenteras som förslag till vidare studier.

---

*Kapitel två syftar till att ge läsaren en god förståelse för uppsatsens metod och olika val för att läsaren skall kunna göra en egen bedömning kring studiens kvalitet. Kapitel ger således en ingående beskrivning av hur studien genomförts samt hur tillvägagångssättet kvalitetssäkrats. Vidare motiveras de olika val som gjorts under uppsatsprocessen, såsom val av metod och respondenter.*

---

## 2 Från problemformulering till slutsats

### 2.1 Val av ämne

Under magisterkurserna inom ekonomistyrning hösten 2009 behandlades olika aspekter av hur strategier skapas, implementeras och dagligen efterlevs i företag. Något som då togs upp var problematiken kring att tillämpa ekonomistyrning på organisationer som eftersträvar innovationer och nya strategier. Detta presenterades som ett relativt utforskat ämne inom ekonomistyrningen vilket väckte ett intresse att bygga vidare på det vi lärt oss under hösten.

För att orientera oss inom ämnet genomfördes en litteraturstudie av vetenskapliga artiklar och en del böcker. Vad som framkom av denna litteraturstudie var att olika forskare hade skilda och ofta snäva fokus för sina studier samt att åsikterna kring ämnet ofta gick isär. I de fall ett holistiskt perspektiv på hur innovationer kan främjas i företag presenterades, var slutsatserna ofta ensidiga. Antingen framkom det att för hård styrning kväver kreativitet och att mer frihet är nödvändigt<sup>26</sup> eller så framkom det motsatta, att en för stor dos av frihet gör att man förlorar kontroll över verksamheten<sup>27</sup>. I vissa fall påstods problematiken inte existera överhuvudtaget utan att de två faktorerna kontroll och frihet var beroende av varandra<sup>28</sup> men fortfarande fanns ingen vägledning till hur man kunde utnyttja denna synergi. Vi saknade alltså studier kring hur en balans kan uppnås och hur man genom olika verktyg kan styra sin verksamhet utan att för den sakens skull hämma kreativiteten.

Denna uppsats är till intresse för praktiker som behöver en förståelse för hur innovation kan och bör styras och kontrolleras. Uppsatsen är också intressant för studenter och kan ligga till grund för framtida studier där man går djupare in i någon av de aspekter som presenteras i vår ansats till en mer holistisk presentation av slutsatser.

### 2.2 Val av metod

Då syftet med studien är explorativt, nämligen att skapa en förståelse för hur ett innovationsföretag kan styras utan att kreativitet hämmas valde vi att genomföra en **kvalitativ intervjustudie**. Vi gjorde detta val eftersom en sådan studie ger kvalitativ data vilket öppnar upp för möjligheten att dra mer djuplodade slutsatser och att därmed få en djupare förståelse för ämnet.<sup>29</sup> Metoden medför även tillfälle att gå vidare med nya idéer under tiden av studiens genomförande.<sup>30</sup>

---

<sup>26</sup> Choi, Anderson & Veillette 2009

<sup>27</sup> Gebert, Boerner & Lanwehr 2003

<sup>28</sup> Feldman 1989

<sup>29</sup> Svensson & Starrin 1996

<sup>30</sup> Holme & Solvang 1997

Nackdelen med detta val är att generaliserbarheten av dragna slutsatser begränsas då den data som analyseras bygger på respondenternas egna erfarenheter och åsikter. Detta har vi försökt motverka genom att ha ett så brett urval som möjligt av respondenter avseende bakgrund, ålder, erfarenheter och yrkesroller.

## 2.3 Informationsinsamling

Informationen som använts i analysen består av både primär- och sekundärdata. Primärdatan utgörs av den rådata vi själva samlat in under studien medan sekundärdatan utgörs av den information som sammanställts och analyserats av någon annan.

### 2.3.1 Sekundärdata

Den sekundärdata vi använt består till störst del av vetenskapliga artiklar, en doktorsavhandling och böcker inom ämnena innovation, kreativitet och ekonomistyrning. De vetenskapliga artiklarna har huvudsakligen inhämtats genom eftersökningar med ämnesrelevanta nyckelord i databasen Business Source Premier. Samtliga av dessa artiklar samt doktorsavhandlingen har blivit granskade av experter inom akademien (peer reviewed) vilket säkerställer kvalitén på den användbara informationen. De övriga böcker vi refererat till är skrivna av erkända forskare inom ekonomistyrning och/eller innovation, då samtliga av dessa författare producerat och publicerat ett antal expertgranskade artiklar vardera. Studentuppsatser i ekonomistyrning har inte använts i någon större mån då dessa har varit svåra att finna i innovationssammanhang. De som har hittats har främst tjänat som inspiration i letandet efter ny sekundärdata.

Sekundärdatan har dels använts i problematiseringen av uppsatsen och är redogjord för i uppsatsen två inledande kapitel. Därefter har datan även varit till stöd i utvecklandet av undersökningsfrågor, tjänat som analysverktyg och använts som inspiration till en presentationsmodell av studiens slutsatser. Slutligen har böcker inom samhällsvetenskaplig studiemetodik granskats som stöd i utvecklandet av metoden för uppsatsen. När så har skett har dessa refererats i detta kapitel.

### 2.3.2 Primärdata

Primärdatan består av sammanställningar av totalt 10 respondenters svar. I insamlandet av denna information har vi varit noga i utformandet av intervjuens genomförande och frågor då vi inte har velat färga respondenterna med våra egna åsikter och hypoteser.

#### *Intervjuer*

Intervjuerna som genomfördes kan beskrivas som **semistrukturerade** med **semistandardiserade frågor**. Denna lägre grad av standardisering av frågorna och intervjuens semistrukturerade form gav respondenten möjlighet att fritt utveckla sina svar. Samtidigt hade vi som intervjuare möjlighet att ändra ordning på frågorna och ställa följdfrågor som verkar passande beroende på respondentens svar. Primärdatan blev på detta sätt mer nyanserad men svårare att kvantifiera vilket kan försvåra ett

upprätthållande av objektivitet vid analys och tolkning.<sup>31</sup> En annan svaghet är att studien kan vara svår att upprepa då vilken information som framkommer vid intervjuerna kan bero på vem som intervjuar, hur god lyssnare denne är och hur duktig intervjuaren därmed är på att ställa lämpliga följdfrågor.<sup>32</sup>

Efter litteraturstudien genomförts och vi blivit mer bekanta i ämnet tog vi fram ett basfrågeformulär med frågor som behandlade samtliga de områden som vi fann intressanta för studien. Beroende på respondent justerades frågorna något. Frågeformuläret kontrollerades innan intervjuerna av vår uppsatshandledare och en yrkesverksam person med erfarenheter inom intervjumetodik från såväl den akademiska världen som näringslivet. Därefter gjordes adekvata justeringar för att undvika ledande, stängda eller svårförståeliga frågor. Frågorna konstruerades som mycket breda och öppna för att lämna så stort utrymme som möjligt för respondenten att utveckla sina svar. För en överblick av frågorna, se Bilaga 1. Före det att intervjuerna ägde rum förbereddes även följdfrågor och stödfrågor i händelsen att de kunde bli aktuella att ställa för att få mer uttömmande svar. Frågorna berörde många aspekter inom ekonomistyrning och innovation då vi ville skaffa oss en så bred bild som möjligt.

Strax innan intervjuerna skickades ett övergripande basfrågeformulär till respondenterna för att ge dessa en möjlighet att förbereda sig. Detta formulär klargjorde således inom vilka områden samtalet skulle föras. Förutom att förbereda respondenterna på vad som komma skulle, bidrog även detta till uppsatsens referensram genom att flera av respondenterna gav oss tips på litteratur som berörde uppsatsens ämne.

I början av intervjun presenterades bakgrunden till uppsatsen hur vi kommit fram till studiens övergripande frågeställning. Därefter klargjordes uppsatsens definition av begreppet innovation och respondenten fick tillfälle att reda ut eventuella frågetecken kring användningen av begreppet. Intervjuerna fortsatte sedan med att respondenten fick ge en bakgrund av sig själv, det företag och eventuell avdelning denne arbetade på. Därefter gick frågorna mer in på olika aspekter av ekonomistyrning och innovation och här kunde ordningen på frågorna skifta beroende på respondentens svar. Det var också under denna delen på intervjun som följdfrågor kunde förekomma. Intervjun avslutades med en fråga om respondentens syn på motsättningen mellan kontroll och frihet vilket var ett sätt att knyta ihop påsen och ge respondenten tillfälle att lägga till ytterligare reflektioner i ämnet.

Intervjuerna tog i genomsnitt en och en halv timme och genomfördes vid personliga möten, oftast på respondentens arbetsplats. Vid ett tillfälle genomfördes intervju över telefon vilket försvårade dialogen något men det upplevdes inte som något större hinder i slutändan då sammanställningen av informationen gav en adekvat bild av intervjun. Samtliga intervjuer spelades in för att eventuella frågetecken i anteckningarna skulle kunna redas ut i efterhand. Vi var två intervjuare vid samtliga intervjuer men hade i förväg utsett en till att ta rollen som intervjuledare för att bibehålla viss struktur i intervjuförloppet. Båda antecknade också under hela intervjun för att minska risken för en persons subjektiva tolkningar av respektive respondents ordval.

---

<sup>31</sup> Lundahl & Skärvad (1992)

<sup>32</sup> Yin (2007)

### **Respondenter**

Vid valet av respondenter utgick vi från kriteriet att de skulle ha erfarenhet av ekonomistyrning i innovationssammanhang. Utöver detta ville vi att ha en så spridd grupp av respondenter som möjligt men varierande bakgrund, roller och erfarenheter. Respondentgruppen utgjordes dels av fyra personer som är verksamma inom olika nivåer på det valda fallföretaget (Eka Chemicals) och dels av sammanlagt sex konsulter från tre olika managementkonsultbyråer av varierande storlek (i bokstavsordning: Accenture, Ekan och Preera).

Eka Chemicals är verksamt inom kemiska produkter för pappers- och massaindustrin och valdes som fallföretag av tre anledningar. För det första är bolaget ett av världens ledande företag inom sin bransch; för det andra har företaget en strategi som bygger på innovation och nyskapande; och för det tredje är både deras huvudkontor och FoU-verksamhet belägna i Västsverige, vilket gav oss en unik möjlighet att intervjua människor på flera nivåer inom organisationen. Enligt chefen för Eka Chemicals process-FoU och innovation har företaget, så långt tillbaka i tiden som hon kan minnas, inte tagit in någon managementkonsultbyrå för översyn eller utveckling av företagets innovationsprocesser. I de seminarier och workshops som rör Eka Chemicals innovationsarbete och som managementkonsulter medverkat i har inte heller, såvitt hon kunde minnas, någon av de byråer som ingår i den här studien varit representerade.

Vi valde på förhand att anonymisera respondenterna från fallföretaget för att försäkra oss om att de skulle kunna uttala sig fritt. Vidare undertecknades ett sekretessavtal innan intervjuerna genomfördes med personerna från fallföretaget vilket möjliggjorde för oss att få mer detaljerad och uttömmande information. Förhoppningen är att detta skulle medge en djupare förståelse för företaget och dess processer.

Varför vi valde att inkludera konsulter inom Innovation Management i studien är för att dessa kan sägas utgöra praktikens experter då de får betalt av olika innovationsdrivna företag för att bidra med sina kunskaper till att utveckla företagens innovationsprocesser. Genom att intervjua managementkonsulter kan man således få en inblick i vad som kan sägas vara nuvarande "best practice". En av konsultbyråerna erbjuder däremot inte tjänster som strikt faller in under ämnet "Innovation Management", vilket de båda andra gör, men bolaget hävdar att de har en unik syn på hur hållbar förändring kan uppnås i företag. Detta skapade förhoppningar om att även dessa respondenter skulle ha intressanta insikter i ämnet. Vi intervjuade två konsulter från respektive byrå.

I jakten på respondenter tog vi kontakt med en person på respektive företag som vi, oftast på grundval av titel, kunde anta vara lämplig att intervjua för uppsatsen. I de fall vi tog kontakt med fel person för området fick vi kontaktuppgifter till andra personer som var kunniga i ämnet. Den första kontakten togs via mail vilket följdes upp av ett telefonsamtal för att diskutera tidpunkt och förväntningar på intervjun närmare. Presentationer av respondenterna följer nedan.

---

### **Beskrivning av respondenterna:**

*Eka Chemicals:*

F1: Chefscontroller på Eka Chemicals. Universitetsexamen i ekonomi. Han har arbetat inom samma koncern som fallföretaget i 20 år.

- F2: Chef för process-FoU och innovation som därmed har god kännedom om Eka Chemicals FoU-processer. Hon är även Civilingenjör inom kemiteknik.
- F3: Projektledare som har arbetat på Eka Chemicals sedan 2003 och därmed har god kännedom om FoU-processerna. Han har även dokorsgrad i kemi samt erfarenhet av eget företagande.
- F4: Produktutvecklare med cirka 20 års erfarenhet. Han är yrkesutbildad inom produktkontroll i kemi och började sin bana med att arbeta inom produktion. Har under hela sin yrkesverksamma tid arbetat inom AkzoNobel-koncernen, som Eka Chemicals är en del av.

---

*Accenture:*

- A1: Gustaf Sahlén, managementkonsult med cirka 10 års erfarenhet varav 7 år inom Innovation Management. Universitetsutbildning med examen i såväl organisation och kostnad/intäkt som nationalekonomi.
- A2: Mattias Claesson, managementkonsult med cirka 5 års erfarenhet. Civilingenjör inom maskinteknik och industriell ekonomi. Arbetar idag mestadels inom projekt som berör Innovation Management.

---

*Ekan:*

- B1: Malin Wennebro, managementkonsult med cirka 6 års erfarenhet. Universitetsutbildning med examen i ekonomistyrning. Ingår i byråns ledningsgrupp.
- B2: Dag Larsson, managementkonsult med cirka 30 års erfarenhet. Universitetsexamen i ekonomi. Är en av grundarna till Ekan där han jobbar som VD sedan 25 år tillbaka.

---

*Preera:*

- C1: Martin Sande, managementkonsult med 19 års erfarenhet. Universitetsutbildning med examen i ekonomistyrning. Har arbetat på Preera sedan 1999. Innan dess arbetade han på en annan byrå eller bedrev egen konsultverksamhet.
- C2: Hanna Kensfors, managementkonsult med 2 års erfarenhet. Civilingenjör inom Industriell ekonomi och Innovation Management.

---

## 2.4 Empiri, analys och slutsats

Insamlad information presenteras och analyseras gemensamt i uppsatsens fjärde kapitel för att därmed undvika upprepningar. Problematiseringarna kring innovation, kreativitet, motivation och kontroll som redogjorts för i uppsatsens andra kapitel användes som verktyg i analysen av respondenternas svar i de semistrukturerade intervjuerna.

Då frågeställningen berör hur balans kan uppnås krävs det att ett holistiskt perspektiv på ekonomistyrning och dess verktyg antas. Det räcker inte att endast se till exempelvis budgetering eller prestationsmätning i och med att det är omöjligt att på förhand veta vilka verktyg som används. Simons (2000) fyra metoder att uppnå kontroll användes



därmed i inspirationssyfte för att skapa en anpassad och lättöverskådlig presentation över hur man i praktiken kan använda olika verktyg för att styra innovationsverksamheter i rätt riktning med begränsade resurser utan att kreativiteten blir kvävd. Denna presentation förevisas i uppsatsens avslutande kapitel tillsammans med slutsatser som dragits i frågan kring existensen av en motsättning mellan kontroll och kreativitet.

---

*Kapitel tre syftar till att ge läsaren en stabil grund i för studien relevanta ämnesområden. Kapitlet redogör för vad som står skrivet i forskningslitteraturen angående kreativitet, motivation och kontroll. Denna information introducerar läsaren till olika syner på nämnda ämnesområden samt relevanta begrepp och modeller som är viktiga att känna till för vidare läsning. Kapitlets innehåll har varit vägledande vid utveckling av undersökningsfrågor samtidigt som de olika synerna och modellerna använts för att presentera och analysera det empiriska materialet.*

---

### 3 Vad som står skrivet

#### 3.1 Innovation - att åstadkomma något nytt

Dagens allt snabbare teknologiska utveckling och förbättrade metoder att skapa nya produkter har fångat uppmärksamheten hos företagsledningar och många företag har börjat nämna innovationer som centrala i deras konkurrensstrategier.<sup>33</sup> Begreppet är vida använt och har definierats på otaliga vis av otaliga människor och en snabb illustration av detta är att en sökning på Google med nyckelorden [innovation + definition] ger omkring 18 miljoner träffar<sup>34</sup>. En av de mer etablerade definitionerna av 'innovation' lyder enligt nedan.

"**innovation** (latin *innova'tio*, av *i'nnova* 'förnya', 'åstadkomma något nytt', av *in-* och *no'vus* 'ny'), förlopp genom vilket nya idéer, beteenden och tillvägagångssätt vinner insteg i ett samhälle och sedan sprids där. Ordet kan också avse nyheten i sig."<sup>35</sup>

Vidare brukar begreppet oftast benämnas upp i **radikala** och **inkrementella innovationer**. Med radikala innovationer menas att den produkt som innovationen lett fram till är så överlägsen att de existerande produkterna helt har tappat sin konkurrenskraft. En inkrementell innovation medför förbättring av produkterna så att de kan fortsätta vara konkurrenskraftiga på marknaden.<sup>36</sup>

'Innovation' innebär alltså att något nytt åstadkommit och man kan dela upp innovationer i olika slag. Som nämndes i bakgrunden behandlar den här uppsatsen tjänste- och produktinnovationer och definierar, efter inspiration av Amabile (1996), innovationsprocessen från idéframtagandet till beslut om kommersialisering. För att komma närmare kärnan i vad som gör att man lyckas med nyskapandet kan det vara lämpligt att se till den förmåga, eller egenskap, som ligger bakom idén från första början.

Frågan hur innovationer skapas har behandlats i olika aspekter av en rad forskningsområden. Ett begrepp som dykt upp med jämna mellanrum som förklaringsmodell till innovationer är *serendipitet* (eller enklare sagt *förmågan att göra trevliga upptäckter av en ren slump*<sup>37</sup>). Synen på serendipitet som förklaringsmodell till innovationer har också förstärkts av populärmedia. Om man däremot granskar dessa

---

<sup>33</sup> Mansouri 2008

<sup>34</sup> [www.google.se](http://www.google.se) (åtkomst 2010-02-12)

<sup>35</sup> [www.ne.se](http://www.ne.se) (åtkomst 2010-02-12)

<sup>36</sup> Mansouri 2008

<sup>37</sup> [www.ne.se](http://www.ne.se) (åtkomst 2010-02-18)

historiska fall är det sällsynt att serendipiteten räcker som förklaringsgrund. När allt kommer omkring kräver själva igenkännandet av en upptäckts betydelse att man har tidigare kunskap i området. De flesta upptäckter görs av människor med oerhört stort intresse inom ett visst vetenskapligt eller teknologiskt område och upptäckterna sker till följd av deras vidsträckta ansträngningar och försök att bringa framsteg inom domänen.<sup>38</sup> Något som de allra flesta däremot verkar enas kring är att innovationer i grund och botten (även om andra faktorer också har sina influenser) är resultatet av kreativitet.<sup>39, 40</sup>

## 3.2 Kreativitet - förmågan till nyskapande

Även 'kreativitet' anges ofta som förklaring till innovationers uppkomst och precis som 'innovation' är det ett begrepp som definierats på oerhört många vis av nästan lika många människor, då bara en sökning på Google med nyckelorden [kreativitet +definition] ger nästan en halv miljon träffar<sup>41</sup>. En av de mer etablerade definitionerna av kreativitet lyder enligt nedan.

"**kreativitet** (bildning till latin *cre'o* 'skapa', 'frambringa'), förmåga till nyskapande, till frigörelse från etablerade perspektiv. Flera studier inom området visar att kreativitet inte är synonym med intelligens i vanlig bemärkelse. Kreativitet förbinds vanligen med värdefulla produkter på konstnärliga, vetenskapliga eller tekniska fält."<sup>42</sup>

Nationalencyklopedins längre förklaring beskriver vidare att det finns olika antaganden i forskningen kring kreativitet. Som exempel kan nämnas att det finns antagonistiska ståndpunkter i den centrala frågan huruvida alla människor har kreativa anlag eller om kreativitet är något som är fåtalet förunnade.<sup>43</sup> Dessa olika synsätt kring kreativitet har även visat sig sätta sin prägel i ekonomistyrningsforskningen kring kreativitet.

### 3.2.1 Den kreativa individen eller den kreativa organisationen?

I ekonomistyrningssammanhang kan man alltså tala om på två syner på hur kreativitet uppstår och var den härrör från: å ena sidan finns lägret som utgår från *den kreativa individen*<sup>44</sup> och å andra sidan finns de som diskuterar *organisatorisk kreativitet*<sup>45</sup>.

#### ***Ensam står stark...***

Forskningen kring den kreativa individen särskiljer denna från sin omgivning och tilldelar henne olika karaktärsdrag. Förutom att enbart vara kreativ menar forskare att den kreativa individen bland annat även är risktagande och nyfiken men också socialt avvikande på grund av sitt ifrågasättande sätt gentemot exempelvis rutiner, mottagen kunskap och accepterade beteendemönster. Hon påstås även vara bräcklig på grund av det externa tryck som baseras på den rationalitet som den kreativa individen i grunden

---

<sup>38</sup> Trott 2005

<sup>39</sup> Amabile et al. 1996

<sup>40</sup> Grant 2008

<sup>41</sup> [www.google.se](http://www.google.se) (åtkomst 2010-02-10)

<sup>42</sup> [www.ne.se](http://www.ne.se) (åtkomst 2010-02-10)

<sup>43</sup> Ibid.

<sup>44</sup> Le Theule & Fronda 2005

<sup>45</sup> Sundgren & Styhre 2003

ifrågasätter. Med sitt särskiljande av den kreativa individen från övriga människor menar de också att hon bör hanteras annorlunda i styrsammanhang, bland annat på grund av svårigheterna i att socialt integrera henne i företaget.<sup>46</sup>

Den kreativa individen har också ofta gestaltats i populärmedia, representerad i alltifrån Hollywoodproduktioner som *Tillbaka till framtiden*, med den excentriska forskaren som hjälper Michael J. Fox:s rollfigur att resa fram och tillbaka i tiden för att påverka händelsernas förlopp, till Disneyfilmer med excentriska forskare som får lysande glödlampor över huvudet när de snubblat över nya upptäckter. Denna humoristiska och tämligen vanliga bild av kreativitet har förstärkts över åren och fortsätter kontinuerligt att dyka upp i populärpressen.<sup>47</sup>

Många forskare har hävdats att den här förenklade synen av ett komplext fenomen har bringat stor skada till förståelsen av forskning och teknologi.<sup>48</sup> De menar att kreativitetsforskningen hämmats av "myten" eller "romantiseringen" av den kreativa individen och att kreativa sammanhang inte helt och hållet kan förklaras med enskilda individers egenskaper och prestationer.<sup>49</sup> Csikszentmihalyi beskriver tankegången målände genom att vända på steken när han argumenterar för en vidgning av perspektivet till att inbegripa mer än bara den kreativa individen: "If a historical period is stagnant, it is probably not because there were no potentially creative individuals around, but because of the ineptitude of the relevant fields."<sup>50</sup>

### ***...men tillsammans står vi starkare!***

Förespråkarna för den organisatoriska ansatsen menar att senare tids forskning har ifrågasatt den individfokuserade ansatsen till kreativitet och att forskningen snarare har kommit att trycka på vikten av det holistiska perspektivet i samspelet mellan individer i ett organisatoriskt sammanhang. Organisatorisk kreativitet kan således ses som ett strukturellt inneslutet fenomen i organisationen snarare än som en medfödd kvalitet hos ett fåtal extraordinära individer.<sup>51</sup>

Med det sagt är inte enskilda individer och deras påverkan helt förkastade ur den kreativa organisationens perspektiv, utan ses snarare som en del av en större bild. Denna större bild kan exemplifieras av Csikszentmihalyi's vida accepterade modell som används som ramverk i förståelsen av organisatorisk kreativitet.<sup>52</sup> Som kan observeras i *Figur 1* nedan beskriver Csikszentmihalyi's modell tre ömsesidigt påverkande subsystem: *Domain*, *Individual* och *Field*.<sup>53</sup> I den här uppsatsen kommer subsystemen i fortsättningen att översättas fritt till domänen, individen respektive fältet.

---

<sup>46</sup> Le Theule & Fronda 2005

<sup>47</sup> Trott 2005

<sup>48</sup> Ibid.

<sup>49</sup> Sundgren & Styhre 2003

<sup>50</sup> Csikszentmihalyi, M. (2004)

<sup>51</sup> Sundgren & Styhre 2003

<sup>52</sup> Ibid.

<sup>53</sup> Csikszentmihalyi, M. (2004)

**Figur 1: Kreativitet ur ett systemperspektiv**

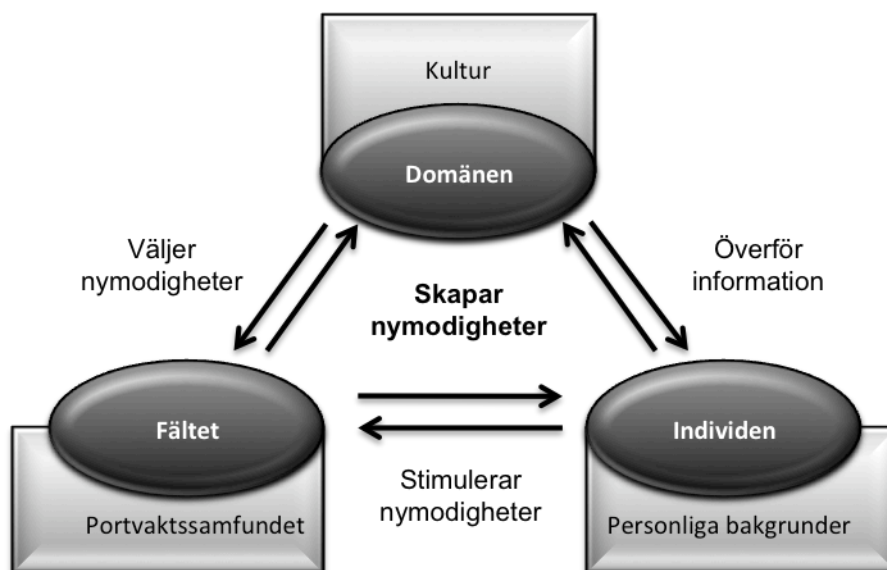


Bild: Egen tolkning och fri översättning av Csikszentmihalyi i Sternberg (ed.) (2004)

I sin modell menar Csikszentmihalyi att det krävs att dessa tre subsystem interagerar för att man ska kunna säga att kreativitet har uppstått. **Domänen** representerar oftast ett etablerat kunskapsområde, med en uppsättning existerande objekt, traditioner, regler, framställningar och beteckningsätt. Utan regler kan det inte finnas några undantag och utan traditioner finns inga nymodigheter. Domänen kan även i vissa fall utgöras av ett företag eller en affärsenhet.<sup>54</sup>

**Individen** representerar människor som verkar inom domänen och därmed är potentiellt kreativa inom nämnda område. Med 'individen' menas alltså den person eller grupp av personer som producerar nya idéer.<sup>55</sup> Forskning om kreativitet i projektgruppssammanhang visar att kreativitet främjas om gruppen är tvärfunktionell och gruppmedlemmar har spridda bakgrunder, då detta exponerar dem för en större variation av ovanliga idéer vilket har bevisats ha en positiv påverkan på kreativt tänkande. Vidare är det också viktigt att projektgruppsmedlemmarna är ömsesidigt öppna för nya idéer och konstruktivt utmanar dem, samt att de har ett delat engagemang för uppgiften.<sup>56</sup>

**Fältet** kan sägas representera de sociala organisationer som utgör 'portvakter' inom olika domäner. De kan vara lärare, recensenter, antikvarier eller företagsledare. Ett illustrerande exempel är att det räckte med en handfull universitetsprofessorer för att intyga kreativiteten i Einsteins idéer. På detta sätt har hans idéer och kreativitet fått acceptans och beundran från hundratals miljoner människor genom tiderna utan att dessa själva förstått vad idéerna egentligen handlar om. Portvakterna kan alltså sägas

<sup>54</sup> Ibid.

<sup>55</sup> Ibid.

<sup>56</sup> Amabile et al. 1996

vara bedömarna som bestämmer vilka nya idéer som skall komma att tillhöra domänen och vilka som inte kommer att göra det.<sup>57</sup>

För att kreativitet skall förekomma behöver alltså en uppsättning regler och sedvänjor ha överförts från domänen till individen. Individen (eller projektgruppen) måste sedan producera en ny idé eller variation i domänens sammanhang och variationen måste sedan i sin tur väljas ut av fältets portvakter för att komma att inbegripas inom domänen.<sup>58</sup>

För att återknyta till kreativitet på individnivå och dess uppkomst beskriver Csikszentmihalyi också att det antagligen mest framträdande karaktärsdraget som kännetecknar kreativa individer är deras konstanta nyfikenhet som går på gränsen till barnslighet och hjälper dessa individer att fördjupa sig så till den mån i en domän att de till slut lyckas ändra på den. Han menar att motivation är extremt viktigt för förekomsten av kreativitet.<sup>59</sup>

### 3.3 Motivation för kreativitet - Viljan till nyskapande

Kreativitetsforskare som exempelvis Collins & Amabile (2004) vilka inriktat sig mot motivation i kreativa sammanhang, delar upp begreppet i *intrinsic* och *extrinsic motivation* (hädanefter i uppsatsen fritt översatt till *inre* och *yttre motivation*). När yttre motivation uppträder använder individen verkställandet av en kreativ lösning som ett medel för att nå ett bakomliggande mål (som exempelvis att vinna en tävling, följa överordnades föreskrifter eller infria löften om belöning<sup>60</sup>), medan individen vid inre motivation drivs av det inre värdet i att uppnå den kreativa lösningen som ett mål i sig självt.<sup>61</sup>

#### 3.3.1 Inre motivation för kreativa uppgifter

Forskare har framfört att otaliga experiment genomförts med resultat som pekar på att samtidigt som mekanistiska uppgifter utförs bättre och/eller snabbare vid yttre motivationsfaktorer, som exempelvis belöning, visar experimenten att nivån av utförandet av kreativa uppgifter antingen har ett neutralt eller ett negativt samband med samma slags belöningar.<sup>62</sup>

Man menar att en hög grad av inre motivation till och med kan uppväga bristfälligheter i expertis eller förmåga till kreativitet. Det är högst sannolikt att en person med hög inre motivation hämtar kunskaper och färdigheter från andra domäner eller lägger oerhörd ansträngning till att hämta in nödvändiga färdigheter i måldomänen.<sup>63</sup> Amabile hävdar ett överflöd av bevis för att människor är mer kreativa när de primärt arbetar efter inre motivation snarare än yttre motivation och att dessa bevis inte bara täcker vetenskaplig kreativitet utan exempelvis även kreativitet i affärssammanhang.<sup>64</sup>

---

<sup>57</sup> Csikszentmihalyi, M. (2004)

<sup>58</sup> Ibid.

<sup>59</sup> Ibid.

<sup>60</sup> Amabile 1997

<sup>61</sup> Csikszentmihalyi, M. (2004)

<sup>62</sup> Ariely et. al. 2009

<sup>63</sup> Amabile 1997

<sup>64</sup> Ibid.

Med tanke på vikten av inre motivation för kreativa uppgifter är det viktigt att känna till vilka faktorer som kan leda till såväl en minskad som en ökad inre motivation. När individer möter arbetsplatser som kännetecknas av att vara kontrollerande (exempelvis strikta arbetsplatsrelaterade regler) eller av ett hotfullt ledarskap upplever de en lägre inre motivation samt mindre självbestämmande och uppvisar därmed lägre kreativitet.<sup>65</sup> Det är också skadligt med alltför begränsat spelrum då det avskräcker all form av experimentering där framgång är osäker.<sup>66</sup>

Vidare är det viktigt att ledning på alla nivåer uppmuntrar innovationsmedarbetarna till risktagande och alstring av idéer, då forskning har visat att detta medför större sannolikhet att människor producerar nya annorlunda och användbara idéer. Individer och team behöver alltså känna att de har ett brett stöd såväl från toppledning som från sina arbetskamrater.<sup>67</sup>

### 3.3.2 Synergieffekter mellan inre och yttre motivation

Den förhärskande modellen om interaktion mellan inre och yttre motivation antyder att de två olika formerna av motivation är antagonister. Däremot finns det betydande bevis från fältforskning som visar på att yttre motivation synergimässigt kan kopplas samman med inre motivation och därmed förstärka den inre motivationens positiva effekter gentemot kreativitet. Man har identifierat tre avgörande faktorer för att kunna avgöra hur väl yttre motivationsfaktorer kan kombineras med inre motivation för att påverka kreativitet: 1) individens inledande motivationstillstånd; 2) den yttre motivationsfaktor som används; och 3) val av tidpunkt att använda sig av yttre motivationsfaktorer.<sup>68</sup>

För det första kan man förvänta sig additiva synergieffekter mellan inre och yttre motivation om individens inledande inre motivationstillstånd är högt. För det andra kan typen av yttre motivationsfaktorer utgöra skillnad. Här lyfts **informativa yttre motivationsfaktorer** fram, vilka kan utgöras av åskådliggörande belöningar, erkännande och feedback som antingen bekräftar kompetens eller bidrar med viktig information om hur individen kan förbättra prestationer. En annan grupp av yttre faktorer som lyfts fram är **möjliggörande yttre motivationsfaktorer**, vilka kan utgöras av möjliggörande belöningar, erkännanden och feedback som direkt ökar individens inblandning i själva arbetet (exempelvis att ledningen ger erkännande för utomordentliga prestationer genom att godkänna allokering av extra tekniska resurser till sina ingenjörer). Däremot är det oerhört viktigt att inte blanda ihop ovanstående yttre motivationsfaktorer med så kallade **kontrollerande yttre motivationsfaktorer**, vilka kan utgöras av belöningar, erkännanden och feedback som underminerar en persons känsla av självbestämmande eller faktorer som begränsar individens arbetsätt. Dessa kontrollerande yttre motivationsfaktorer kan nämligen ha en förödande påverkan på inre motivation och kreativitet.<sup>69</sup>

För det tredje kan tidpunkten för användandet av de yttre motivationsfaktorerna vara en viktig påverkansfaktor. Här rekommenderas att man applicerar de samverkande yttre motivationsfaktorerna vid de tillfällen i den kreativa processen när inslagen av

---

<sup>65</sup> Choi, Anderson & Veillette 2009

<sup>66</sup> Nohria & Gulati 1996

<sup>67</sup> Amabile et al. 1996

<sup>68</sup> Amabile 1997

<sup>69</sup> Ibid.

nymodigheter är lägre, som vid insamling av bakgrundsinformation eller bekräftande av en vald lösning. Här kan ett utåtriktat fokus, som är alstrat av yttre motivationsfaktorer, ge en fingervisning åt problemlösaren mot lämpligheten hos vissa sorters information eller användbarheten av slutliga lösningar.<sup>70</sup>

Sammanfattningsvis kan man alltså säga att inre motivation är viktigt för kreativitet och att det kan gå att använda sig av yttre motivationsfaktorer för att bidra till ökad motivation, men att det är oerhört svårt och kan få förödande konsekvenser om man gör fel.<sup>71</sup> Med hänsyn till tempo, arbetsordning och uppgiftsrelaterade processer är frihet och självbestämmande också betydande för att öka individens upplevelse av ägande och kontroll över sammanhanget, vilket i sin tur främjar hennes kreativitetsförmåga.<sup>72</sup>

### 3.4 Kontrollbehov

Samtidigt som individer behöver frihet och självbestämmande för främjandet av deras kreativitet är det en allmänt vedertagen uppfattning att företag behöver en konkret styrning mot ett gripbart mål. Företaget och dess ledning måste ha kontroll över sin situation, bland annat genom att ha kontroll över sina anställda och deras begivenheter. Just det ämnet är vad den här sektionen kommer att ta upp.

För att åskådliggöra och definiera kontroll och vilka olika metoder som kan användas för att uppnå den använder den här uppsatsen ett ramverk som utvecklats av Simons (2000). Företag sätter mål vilka de försöker uppfylla med hjälp av begränsade resurser. Genom att ha rätt information kan företagsledningen ta strategiska beslut och uppnå satta mål. Det som då uppnås är en medveten styrning av företaget där beslut baseras på fakta istället för på intuition eller gissningar. När man väljer vilken styrning som skall nyttjas är det dock nödvändigt att göra vissa antaganden kring var riskerna för att saker och ting går fel föreligger.<sup>73, 74</sup>

#### 3.4.1 Medarbetares egenintresse

Det finns en frågeställning kring hur man ska göra för att människorna i organisationen skall arbeta enligt företagets mål. Det finns en syn som beskriver människor som självcentrerade individer som sätter sina egna intressen framför allt annat.<sup>75</sup> I detta fall behöver de anställda någon sorts yttre motivationsfaktor för ökad ansträngning och detta kan förklaras med agent-teorin.

Teorin tar upp problematiken som uppstår i målinkongruens och skillnader i risktagande mellan en part som delegerar arbete (principalen) å ena sidan och den part som genomför arbetet (agenten) å den andra. Således kan principalen exempelvis representera såväl a) ägare som b) chef och agenten kan i sin tur representera a) chef, respektive b) medarbetare.<sup>76</sup> I och med att denna uppsats behandlar innovationsstyrning kommer hädanefter olika ledningsfunktioner vara åsyftade som principaler och medarbetare/forskare att benämnas som agenter.

---

<sup>70</sup> Ibid.

<sup>71</sup> Ibid.

<sup>72</sup> Choi, Anderson & Veillette 2009

<sup>73</sup> Ax, Johansson & Kullvén 2005

<sup>74</sup> Simons 2000

<sup>75</sup> Ibid.

<sup>76</sup> Eisenhardt 1989



Teorin utgår således ifrån ett kontraktsförfarande mellan principal och agent, vilket fastslår delegationen av arbete och hur agenten skall belönas. På grund av ovannämnda problematik i målinkongruens och skillnad i risktagande fokuserar teorin på att avgöra vilket slags "kontrakt" som vore det mest effektiva för att lösa eller förebygga de olika situationer av målinkongruens och risktagande som skulle kunna uppstå. Här ser man främst till om kontraktet skall vara beteendeorienterat (exempelvis fast lön eller hierarkisk styrning) eller prestationstororienterat (optionsavtal, marknadsstyrning, överföring av äganderätter och så vidare).<sup>77</sup>

### 3.4.2 Organisatoriska blockeringar

Perspektivet på mänskligt beteende som själviskt lyckas dock inte helt att ta inre motivationsfaktorer i beaktande vilket kan göra att ekonomistyrning som baseras på ett sådant antagande kan få fel effekt. En mer helomfattande syn på mänskligt beteende är att personer i organisationer vill bidra till en organisation de är stolta över samt att människor väljer att agera rätt då de är medvetna om samhällets normer och skillnaden mellan rätt och fel.<sup>78</sup>

Vidare kan det poneras att människor mår bra av att prestera resultat av hög kvalitet och att de därmed kommer att sträva efter just detta. På samma sätt påstås att människor tycker om att experimentera i syfte att hitta nya lösningar och möjligheter till förbättringar vilket kan förklara förekomsten av så kallade "skunk projects" i organisationer. Till sist vill människor genomföra ett bra arbete, delvis på grund av att personer vill vara stolta över sina prestationer och delvis på grund av att det skulle innebära onödigt extraarbete att behöva göra om det som blivit fel.<sup>79</sup>

Till skillnad från agent-teorin förklarar detta andra perspektiv människors misslyckanden att genomföra ovanstående med att det finns organisatoriska blockeringar. Dessa blockeringar skapas alltså av organisationerna själva, framförallt i större sådana, och gör det svårt för människor att nå sin potential. Först och främst kan det ibland vara svårt för anställda att förstå hur de kan bidra till företagets framgångar då de är osäkra på företagets riktning och strategi. Vidare är det inte ovanligt att anställda utsätts för press och frestelser att agera felaktigt till följd av att företaget använder sig av yttre motivationsfaktorer såsom bestraffningar eller monetära belöningar på ett felaktigt sätt, vilket Kerr på ett klassiskt målände vis formulerar med uttrycket "The folly of rewarding A while hoping for B"<sup>80</sup>. En annan blockering som kan försvåra för goda prestationer är att de anställda saknar nödvändiga resurser eller ställs inför alltför många krav som är i konflikt med varandra. Till sist kan en rädsla att utmana auktoriteter eller organisationens normaltillstånd göra att personer inte vill tänka nytt eller experimentera.<sup>81</sup>

### 3.4.3 Information nödvändig för att uppnå kontroll

Ekonomistyrning syftar till att uppnå en medveten styrning av företag. Det vill säga att analys och styrning ska baseras på fakta och hård data istället för gissningar eller

---

<sup>77</sup> Ibid.

<sup>78</sup> Simons 2000

<sup>79</sup> Ibid.

<sup>80</sup> Kerr 1995

<sup>81</sup> Simons 2000

intuition. Informationsflöden sker både till ledningen från verksamheten och vice versa. Informationen till ledningen ger främst uppdateringar om hur företaget lyckas uppnå sina mål men också information om framträdande hot och möjligheter. Ledningen, å andra sidan, vill kommunicera vald strategi, mål och milstolpar samt vilka aktiviteter och segment de är villiga att satsa på. För att kunna använda information i ekonomistyrningssyften måste den styrande parten välja vilka mått som skall användas och i vilket syfte informationen skall samlas in samt vad dessa val ger för effekter.<sup>82</sup>

### **Organisatoriska processers komponenter**

Alla organisatoriska processer kan sammanfattas i de resurser som går in i processen (input), själva omvandlingsarbetet (process) och i det som kommer ut ur processen (output). I ekonomistyrningssyften kan ledningen välja att lägga uppmärksamhet vid en eller flera av dessa komponenter. Information om de resurser som används i processen är oftast nödvändigt men sällan tillräckligt eftersom ingående resurser av god kvalitet inte säkerställer att slutresultatet blir bra. Därför blir det viktigt att även kontrollera själva processen genom övervakning och/eller slutprodukten genom antingen kvantitativa eller kvalitativa mått. I valet om vilken eller vilka av dessa komponenter som skall mätas behöver ledningen ta en rad faktorer i beaktande.<sup>83</sup>

Först och främst måste de tekniska möjligheterna till att övervaka processen eller korrekt mäta dess resultat bedömas. På grund av tekniska kontrollbegränsningar kan ledningen helt enkelt bli tvingad att välja mellan att antingen kontrollera process eller resultat.<sup>84</sup>

För det andra måste förståelse finnas för processens samband mellan orsak och verkan. Även om det är möjligt att övervaka processen är det till föga hjälp om den övervakande parten inte förstår vilka ageranden som leder till önskade resultat.<sup>85</sup>

Om det är möjligt att både övervaka processen och output, vilket ofta är fallet, blir det en fråga om vilken kontroll som kostar minst. Det naturliga valet för ledningsfunktioner brukar här vara att mäta resultatet av processen då detta är mindre tidsödande och sparar tid till andra frågor som kräver deras uppmärksamhet. Dock finns det tillfällen då kostnaden att inte övervaka en process är större än kostnaden för att övervaka den. Detta är vanligt när säkerhets- eller kvalitetsaspekter är kritiska för goda resultat.<sup>86</sup>

Till sist är det även viktigt att fråga sig vilken grad av innovation man vill ha. Att standardisera och övervaka processer ger tämligen lite frihet åt de anställda och är därmed ett effektivt sätt att begränsa egna initiativ och experimenterande. Därför är det vanligt att istället mäta resultat om man vill ge de anställda möjlighet att anpassa ingående resurser och/eller processen allteftersom yttre förutsättningar förändras.<sup>87</sup>

I innovationssammanhang beskrivs det vara tämligen svårt att samla in tillförlitlig information om både process och resultat. Beteenden och ansträngningar i processen är svåra att observera och det är dessutom svårt för ledningen att förstå vilka beteenden

---

<sup>82</sup> Ibid.

<sup>83</sup> Ibid.

<sup>84</sup> Ibid.

<sup>85</sup> Ibid.

<sup>86</sup> Ibid.

<sup>87</sup> Ibid.

som leder till framgångsrika resultat.<sup>88</sup> Resultaten av processen visar sig dessutom oftast inte förrän efter en längre tid och kan påverkas av okontrollerbara eller okända faktorer vilket gör det svårt att ta fram lämpliga mått.<sup>89</sup> I de fall då det är svårt att samla in pålitlig information om processen eller resultaten blir det nödvändigt för ledningen att förlita sig på informella påverkansmedel tillsammans med kontroll av de resurser som går in i processen. De informella påverkansmedlen kan utgöras av ledarskap, utbildning och kultur.<sup>90</sup>

### **Användningen av insamlad information**

När ledningen samlat in relevant information är det också nödvändigt att ta ställning till vad informationen skall användas till inom företaget. Ett vanligt syfte för den insamlade informationen brukar vara att förbättra besluts kvaliteten vid planering och koordinering. Förbättrad planering syftar således till att optimera nivån, och mixen, av resurser för att uppnå organisationens mål. Förbättrad koordinering innebär att utveckla samordningen av företagets olika delar att arbeta effektivt mot gemensamma mål.<sup>91</sup>

En annan anledning till informationsanvändning kan vara för att utvärdera och motivera anställda. I utvärderingen jämför man reella resultat med förväntade diton. Samtidigt kan informationen vara användbar för att sätta upp resultatmål och på så sätt motivera de anställda att justera den komponent som är föremål för mätning i den riktning som ledningen önskar. Motivationen kan härröra från yttre motivationsfaktorer som monetära belöningar eller inre motivationsfaktorer som den sköna känslan av att ha lyckats med en svår uppgift.<sup>92</sup>

Information som används i dessa syften är dock länkade till de antaganden man gör om mänskligt beteende vilket diskuterades ovan. Ett felaktigt antagande i det här läget utgör därför en risk att ledningen uppnår fel effekt med användandet av informationen.<sup>93</sup> I innovationssammanhang uppstår dessutom frågetecken kring vilken nivå mätningen skall genomföras på. I och med att innovationsarbetet ofta sker i projektgrupper är individernas prestationer beroende av andra gruppmedlemmars arbete vilket försvårar individuell utvärdering och motivation.<sup>94</sup>

Vidare kan information användas i signaleringssyften. Vad man mäter är vad man får vilket innebär att de mått ledningen uppmärksammar också är de områden som kommer få högst prioritet bland de anställda. Informationen blir alltså ett sätt för ledningen att ge fingervisningar om vilka områden som ska vara i fokus för personalens ansträngningar.<sup>95</sup>

Till sist kan informationen användas i syfte att uppnå lärande på individnivå såväl som på organisationsnivå. Ledningsfunktioner kan genom informationen lära sig hur verksamheten fungerar samt vilka framgångsfaktorer och hinder som föreligger. De lär

---

<sup>88</sup> Zenger 1994

<sup>89</sup> Perez-Freije & Enkel 2007

<sup>90</sup> Simons 2000

<sup>91</sup> Ibid.

<sup>92</sup> Ibid.

<sup>93</sup> Ibid.

<sup>94</sup> Zenger 1994

<sup>95</sup> Simons 2000

sig också hur dessa faktorer påverkas av förändringar i företagets omvärld. Anställda lär sig hur begränsade resurser kan användas som mest effektivt för att uppfylla organisationens mål.<sup>96</sup>

### 3.4.6 Fyra kompletterande metoder att uppnå kontroll

Ovanstående utmaningar kring olika spänningar, mätning och användning av information kan enligt Simon lösas genom att använda ett ramverk av fyra olika metoder för att uppnå kontroll.<sup>97</sup> De fyra olika metoderna kan översättas till system för övertygelse, gränssättande, diagnostiserande kontroll och interaktiv kontroll.

**Övertygelsesystem** handlar om att skapa en gemensam värdegrund för företaget såväl som ett syfte och en klar riktning för verksamheten. I små organisationer kan detta ske informellt men i större organisationer krävs formella medel. Dessa kan bland annat utgöras av dokument som stipulerar företagets mission, vision, syften och ambitioner. Dessa dokument skall kunna tala till alla delar och nivåer av organisationen vilket gör att de bör formuleras på ett abstrakt och generaliserbart sätt. Övertygelsesystem bidrar därmed till positiva krafter i ramverket då det tillhandahåller såväl bemyndigande, uppmuntran som vägvisning när de anställda söker efter nya idéer och möjligheter i syfte att gå vidare med.<sup>98</sup>

**Gränssättande system** består av formellt uttalade regler, begränsningar och förbud knutna till sanktioner och trovärdiga hot om bestraffning. Denna kontrollmetod ger alltså ramarna inom vilka de anställda kan utöva sin kreativitet och sökande efter nya idéer. Dels kan det finnas begränsning över vilka ageranden som inte ses som moraliskt acceptabelt av företaget. Dels finns det begränsningar över vilka möjligheter som inte är i enlighet med företagets strategi. Gränssättande system är alltså en negativ kraft och kontrollerar för det första att företaget inte får skadat rykte till följd av enskilda medarbetares omoraliska handlingar. För det andra motverkas resursläckage vilka följer av att investeringar görs i strategiskt felaktiga idéer.<sup>99</sup>

**Diagnostiserande kontrollsystem** är de informationssystem som ledningen använder för att sätta mål och övervaka företagets prestationer. Exempel på sådana är budgetar, balanserade styrkort och system att övervaka projekt. Detta tillåter att rätt åtgärder kan tas när prestationer avviker från förväntad eller önskad nivå. Information om företagets prestationer kan användas i dessa syften när det är möjligt att sätta mål på förhand och att korrekt mäta resultaten av företagets processer. Informationen gör ledningen uppmärksam på sådana processer där resultatet avviker från förväntningarna vilket är mindre tidsödande än att övervaka alla processer och mått i företaget. Genom att välja kritiska variabler fungerar även måtten som indikatorer på strategisk måluppfyllelse. Systemen har en negativ kraft och hjälper alltså ledningen att, i den dagliga verksamheten, både kommunicera, implementera och kontrollera företagets strategi.<sup>100</sup>

**Interaktiva kontrollsystem** är medel för ledningen att, på regelbunden basis, involvera sig själva i medarbetarnas beslutsaktiviteter. Detta eftersom det uppstår strategiska osäkerheter när nya hot och möjligheter som kan göra den rådande strategin obrukbar

---

<sup>96</sup> Ibid.

<sup>97</sup> Ibid.

<sup>98</sup> Ibid.

<sup>99</sup> Ibid.

<sup>100</sup> Ibid.

dyker upp. Verktygen kan vara desamma som i diagnostiska control systems men i det här läget handlar det om att ledningen använder informationen på ett interaktivt sätt. När en strategisk osäkerhet uppmärksammas väljer ledningen att koncentrera sig på ett eller flera mått som signalerar till medarbetarna vad som är viktigt. Detta tvingar de anställda att analysera ny information och föra dialog med varandra för att reda ut den strategiska osäkerheten vilket gör att nya lösningar kommer fram och lärs in. Dessa system bidrar med positiva krafter och tillåter ledningen att vägleda sökandet efter nya möjligheter samt att stimulera experimenterande och snabb respons till förändringar utan att tappa kontrollen över vad som annars skulle kunna vara en kaotisk process.<sup>101</sup>

Styrkan med detta ramverk handlar inte om hur respektive verktyg ensamt kan användas utan hur samtliga redskap kompletterar varandra. Genom att utnyttja alla delar av ramverket skapas ett samspel mellan positiva och negativa krafter vilket gör att man kan balansera kreativitet och opportunistiskt beteende gentemot kontroll.<sup>102</sup>

### 3.4.7. Sammanfattning

Det här kapitlet har syftat till att ge en bild av olika syner på hur kreativitet, motivation och kontroll fungerar och inom respektive område finns det frågor att ta ställning till. För att kunna besvara uppsatsens huvudfrågeställning är det nödvändigt att vara insatt i dessa begrepp då de antaganden som görs kan påverka vilka styrverktyg som i slutändan ter sig lämpliga att använda. Det som behandlats i kapitlet har alltså influerat utformningen av intervjuerna såväl som analysen.

Kreativitet kan antingen ses som en individuell egenskap eller sättas i ett större sammanhang där det talas om organisatorisk kreativitet. Med det förstnämnda perspektivet blir motsättningen mellan kontroll och kreativitet uppenbar då den kreativa individen kräver frihet. I det andra perspektivet är det samspelet mellan individer, kultur och struktur som skapar kreativitet vilket ställer helt andra krav på ledningen av företaget.

Människor kan enligt forskningen motiveras att vara nyskapande på olika sätt. Det mest vedertagna inom forskningen är att människors inre motivation bör utnyttjas men även externa motivationsfaktorer tas upp som användbara, dock med tvivelaktiga resultat. Vidare finns det även forskning på hur externa motivationsfaktorer kan användas för att förstärka inre motivation.

Det är vedertaget att företagsledningar behöver någon form av kontroll för att styra och planera den verksamhet som bedrivs. Det råder dock oenigheter gällande varför detta behov uppstår. Å ena sidan finns perspektivet av människans egenintresse som ett hinder mot att organisationen uppnår sina mål. Kontrollen handlar då om att skydda organisationen mot de anställdas opportunistiska beteende. Å andra sidan finns perspektivet att människor vill arbeta efter organisationens mål då de bland annat sätter stolthet i att utföra ett bra arbete. Här ses snarare organisatoriska blockeringar som hinder för måluppfyllelse och kontrollen handlar snarare om undanröja dessa blockeringar.

Dessa tre ställningstaganden är viktiga att ta med sig i den vidare läsningen. I nästkommande kapitel kommer det empiriska materialet att presenteras och analyseras

---

<sup>101</sup> Ibid.

<sup>102</sup> Ibid.

## ATT BALANSERA KONTROLL OCH KREATIVITET

i en disposition som följer av detta kapitel. Detta för att frågorna kring kreativitet, motivation och kontroll skall kunna besvaras enskilt under respektive område. Dessa svar kommer följaktligen att påverka vilka slutsatser som dras i uppsatsens avslutande kapitel.

---

*Kapitel fyra syftar till att ge läsaren en god bild av vad som framgått under intervjuerna och till att föra läsaren framåt mot uppsatsens slutsatser. Således presenteras den empiriska datan i samband med analysen av densamma. Kapitlet angriper de tre underfrågor som ställts till uppsatsens huvudfrågeställning och referenslitteraturen tas i beaktande när detta görs. När dessa tre frågor besvarats skapas plattformen att dra slutsatser om dilemmat mellan kreativitet och kontroll.*

---

## **4 Praktikens verktyg under luppen**

### **4.1 Presentation av Eka Chemicals**

För att läsaren ska få en så adekvat förståelse av svaren från fallföretagets respondenter som möjligt, följer här en kort företagsbeskrivning. Beskrivningen bygger dels på information från respondenterna och dels från Eka Chemicals och AkzoNobels officiella hemsida samt diverse av Eka Chemicals kommunikationsdokument.

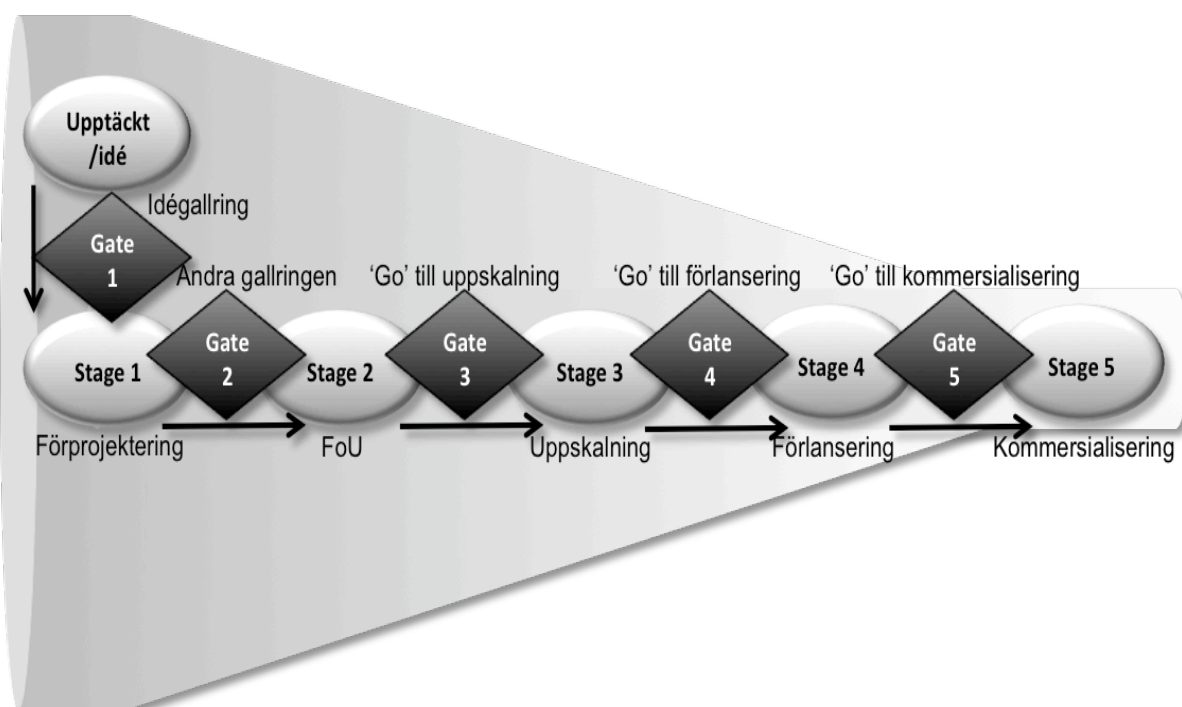
Eka Chemicals historia sträcker sig tillbaka till slutet av 1800-talet då företaget grundades under namnet Elektrokemiska Aktiebolaget. Idag tillhör bolaget den globala AkzoNobel-koncernen som bland annat är en världsledande kemiproducent och som har nästan 60.000 medarbetare, vilka arbetar i något av de mer än 80 länder världen över som koncernen bedriver sin verksamhet i.

Eka Chemicals i sin tur verkar i 27 av dessa länder med sitt huvudkontor i Västsverige och har idag ca 2.700 medarbetare, av vilka cirka 150 på heltid fokuserar på FoU. Vidare är bolaget enligt sin officiella hemsida världsledande inom branschen för kemiska produkter för pappers- och massaindustrin, men tillverkar även kemikalier för användning inom andra industrier och områden, som exempelvis läkemedelsindustrin. Företaget har en strategi som bygger på tillväxt genom innovation, samt samarbetar med forskare och studenter från ledande lärosäten i sin FoU-verksamhet.

Internt har Eka Chemicals FoU-verksamhet under de senaste åren centraliserats från att ha lokala organisationer i respektive land till att numera i princip enbart vara belägen i Västsverige, inte långt ifrån huvudkontoret. Organisatoriskt är bolaget uppbyggt av linjeorganisationer och har tvärfunktionella projektgrupper som ägnar sig åt såväl produkt- som processutveckling.

#### **4.1.2 Stage-Gate-process**

I syfte att skapa en transparent bild över sina innovationsprocesser och för att få tydliga steg som följs av beslutpunkter där man kan fatta så objektiva beslut som möjligt använder sig Eka Chemicals av en processmodell som de kallar Stage-Gate-modellen. Även många av managementkonsulterna nämnde modellen som frekvent förekommande bland innovationsorganisationer och rekommenderade också en tillämpning av den på innovationsprocesser. Därför är en beskrivning av fallföretagets applicering av modellen relevant för en fördjupad förståelse av hur företaget arbetar med innovationer. Modellen skulle kunna liknas vid en planeringskarta för en effektivare och mer rationell ledning av innovationsprocesserna och illustreras i *Figur 2* nedan.

**Figur 2: Illustration av fallföretagets Stage-Gate-process**

*Bild: Egen, baserad på respondent F2s beskrivning av, och styrdokument berörande, fallföretagets tillämpning av processen*

Varje **stage** förklarades bestå av en uppsättning begärda eller rekommenderade best-practice-aktiviteter. Dessa aktiviteter är nödvändiga för att föra projektet vidare till nästa gate (beslutspunkt).

Först och främst är varje stage utskissad och designad för att samla information om projektets nyckelrisker och nyckelosäkerheter, vilka anges av stagernas uppsatta syften och mål. Vidare kostar varje enskild gate mer än dess föregångare. De stegvis ökande förpliktelseerna besvaras dock av nerdrivna oklarheter och osäkerheter så att risken hanteras effektivt. Sist kan aktiviteter inom stager utföras simultant av projektgruppens olika medlemmar.

Varje stage efterföljs av en **gate** som kan sägas utgöra ett kvalitetskontrolltillfälle där styrgruppen avger ett "go-", "kill-" eller "hold-beslut" som uppges vara avvägt mot hur väl projektet löper i enlighet med Eka Chemicals strategi. Om ett "go-beslut" fattas kommer styrgruppen överens med projektledaren om ett antal punkter som berör hur nästa stage skall se ut och vad som ska genomföras inför nästa gate.

Det första man kommer överens om är huruvida man skall gå vidare med projektet eller ej, när nästa gate skall infalla och en handlingsplan som innehåller vad man kommer överens om i övriga två punkter. Det andra som projektledare och styrgrupp kommer överens om är vad som ska levereras inför nästa gate, som exempelvis olika uppföljningar av resultat från en uppsättning avslutade aktiviteter. För samtliga av dessa uppföljningar gäller att de bestäms med hjälp av en för respektive gate tillhörande mall över vad som ska begäras inför nästkommande gate vid ett "go-beslut". Det tredje man kommer överens om är projektspecifika mål eller kriterier på måste-mötas-nivån



("killer variables") mot vilka projektet skall bedömas för att enkelt kunna se vilka projekt som har dålig passform mot strategin och vilka som inte har det.

Såväl respondenter från fallföretaget som flertalet av managementkonsulterna förklarade att gaternas "go/kill"-beslutspunkter tillsammans kan sägas bilda en *tratt* av potentiella projekt. Tratten är inkluderad i *Figur 2* ovan och börjar med den breda änden vid första gaten dit flertalet nya idéer tas upp. Sedan smalnar den av vid varje gate allteftersom styrgruppen i sin portföljhantering väljer bort projekt som visar sig gå utanför strategin. Tratten avslutas således vid sista gaten, med de få kvarvarande innovationer som klarat sig igenom hela vägen.

För att sammanfatta fallföretagets Stage-Gate-process, som vi tolkade F2s beskrivning, är den således uppbyggd med en affärsplan som förfinas efter hand som projektet framskrider. Under processens gång arbetar projektgrupperna efter ett visst antal checklistor och riktlinjer som, förutom att göra processen mer transparent och tydlig, även syftar till att styra fokus för att företaget skall vara ledande inom energi, resursutnyttjande och minimerad miljöpåverkan. Projektgrupperna svarar gentemot styrgrupper som består av beslutsfattare vilka kommer från linjeorganisationerna som ansvarar för resurser och kompetenser för projekten (produktion, marknadsföring, FoU, försäljning, IP, m.m.). Projektgrupper och styrgrupper är tvärfunktionella för att få in olika perspektiv dels inom projekten och dels för vitala beslut om deras fortlevnad. Projektledare utgörs ofta av seniora FoU-ingenjörer eller specialister.

Efter denna korta presentation av Eka Chemicals och hur dess innovationsprocesser ser ut torde läsaren ha fått en lite djupare förståelse för respondenternas svar. Därmed går uppsatsen nu vidare med att presentera och analysera det empiriska materialet, med ledning av uppsatsens tre underfrågor berörande kreativitet, motivation och kontroll.

## **4.2 Vad är kreativitet och under vilka miljömässiga förhållanden främjas kreativitet?**

Under intervjuerna var ämnet kreativitet något som ofta och gärna diskuterades. Detta ansågs, liksom i forskningen, vara en av de viktigaste ingredienserna till lyckade innovationsprojekt. De flesta respondenterna inledde sina kreativitetsresonemang med vikten av den kreativa individens egenskaper, såsom nyfikenhet och öppenhet för nya idéer. Däremot dröjde det aldrig lång tid innan respondenterna, ofta med exempel från sina egna erfarenheter, inkluderade individen i ett större sammanhang. Här lyftes exempelvis tvärkompetens och/eller människor med olika bakgrund upp av de allra flesta som det starkaste kännetecknet av kreativitet. Produktutvecklaren F4 lyfte att ledningen på Eka Chemicals uppmuntrar honom och hans medarbetare att flytta runt för att testa nya arbetsuppgifter och nya sätt att tänka, vilket företaget menade skulle syfta till att bidra till tänkande utanför den berömda boxen.

Resultatet av dessa diskussioner kring kreativitet tyder på att teorin om den kreativa organisationen är förhärskande inom fallföretaget men även hos managementkonsulterna. C1 uttryckte det målände som "Professor Balthazar är död. Det viktiga är hur man kan hitta nya lösningar tillsammans."

### **4.2.1 Individen**

Även om respondenterna tycks ha lutat sig mot idén om den kreativa organisationen snarare än den om den kreativa individen talade fortfarande flertalet av dem om

innovationsmedarbetares kompetens, kundförståelse och personliga särdrag för att uppnå kreativitet. Kompetens kunde enligt respondent B2 summeras i fem viktiga ingredienser.

"Kompetens förväxlas allt för ofta med kunskap. Här på byrå B sammanfattar vi kompetens på handens fem fingrar. Det handlar naturligtvis om kunskap men även om erfarenhet, nätverk, värderingar och färdigheter."

Denna definition av kompetens ställer högre krav på hur kompetensutvecklingen äger rum i företag. Man måste inte endast få tillfällen till att utbilda sig utan även till att skaffa sig nya erfarenheter och kontakter. I Eka Chemicals verkar detta vara extremt viktigt då kompetensutveckling är något som regelbundet diskuteras i personliga samtal mellan chef och medarbetare. Under dessa samtal framgår företagets framtida kompetensbehov, vilken kompetensprofil medarbetaren har och hur medarbetaren kan och skulle vilja fortsätta att utvecklas. Om detta uttryckte respondent F4 att "Man kan inte *inte* utvecklas. Man tvingas till självreflektion. Det är inte något valfritt." (notera dubbelnegationen i början av citatet).

Vidare talade flera av respondenterna om två olika typer av personligheter som måste kunna samarbeta. Respondent F4 uttryckte sig att det kan finnas dels en nyfiken kreatör som ibland kan gräva ner sig i ett projekt och dels en resultatnriktad producent som ständigt strävar mot slutmålet. Båda dessa personligheter behövs i projektet men det är viktigt att ingen av dem blir för stark och det är därmed projektledarens uppgift att få dem att samarbeta. B2 menade att företag ofta gör misstaget att endast leta efter egenskaper som kännetecknar den nyfikna kreatören vid rekrytering vilket inte gynnar dynamiska arbetsgrupper.

Andra personliga särdrag som mer eller mindre alltid kom upp under intervjuerna var *vilja* och *mod*. Viljan och modet att ifrågasätta, att prova galna saker trots risken att förlora ansiktet och att lägga ner idéer som inte visat sig fungera och därmed våga erkänna att man misslyckats. Här kunde modet även innebära att stå upp mot auktoriteter med egna favoritprojekt i organisationer som inte vill "släppa sina barn". Behovet av dessa egenskaper sätter press på ledningen att skapa en lämplig kultur där motivation och mod görs möjligt.

Samtliga respondenter beskrev även ett holistiskt perspektiv över det egna företaget och dess kunder som vitalt för att kreativiteten skulle resultera i kommersiellt gångbara innovationer. Detta innebär att man måste ha en förståelse för företagets verksamhet och för affären, det vill säga att man har en idé om vem som är kunden och hur man kan tillfredställa dennes behov. Därför är det viktigt att medarbetarna har en bred förståelse av verksamheten och varthän företaget strävar. Tvärfunktionella grupper sågs av flera respondenter som något väldigt viktigt då det gör att olika perspektiv, idéer och kompetenser får möta varandra och skapar en vital dynamik för gruppen. Detta bidrar enligt intervjuerna inte enbart till att nya idéer kan väckas, utan även till att medarbetarens helhetsförståelse förbättras.

Ett potentiellt problem för fallföretaget angående betydelsen av gruppdynamik lyftes av produktutvecklaren. Han uttryckte oro över att företagets medelålder har ökat ganska markant under de senaste åren och att detta hade bidragit till en åldersmässig snedfördelning. Detta såg han som en brist i det kreativa stadiet med att dimensionen

av yngre tänkesätt inte representerades alls i gruppen, eller åtminstone inte i den utsträckning som han ansåg att det borde. Detta indikerar att även en åldersspridning ses som gynnande till projektgruppens dynamik.

Slutligen betonade samtliga respondenter, utom en, vikten av att ta in kunder, leverantörer och/eller andra externa parter i innovationsprocessen. Som exempel tog A1 upp olika exempel på "web 2.0"-förfarande, men även vikten av insiktsmatad idégenerering, vilken innebär att idéer ska genereras av de insikter man har avseende föregångare inom och utom branschen, den akademiska världen eller annat område som man kan hämta inspiration och insikter från för att skapa nya innovationer.

#### 4.2.2 Domänen

Som nämnts tidigare uppges medarbetarna bara vara en del av det som gör att kreativitet skapas i organisationer. Även om företaget har rätt medarbetare med rätt egenskaper och kompetenser kommer detta inte leda till kreativitet om de verkar i ett företag med fel typ av kultur. I denna fråga var samtliga respondenter rörande överens och använde dessutom nästan exakt samma begrepp för att beskriva vad som var en kreativitetsfrämjande kultur. Dessa ord var: *öppen, frihet, ej bestraffande, högt i tak, kommunikativ, transparens och modig*.

Ett annat ord som användes av majoriteten av managementkonsulterna men ingen från fallföretaget i det här sammanhanget var *struktur*. Vid samtliga tillfällen nämndes ordet för att betona vikten av struktur i samband med, eller i bakgrund av, kulturen och hur företaget medvetet kunde styra kulturen. C2 angav att "Man måste arbeta med kulturen systematiskt och synliggöra värderingarna så att medarbetarna vet vad värdeorden är och håller med eller verkar i enlighet med dem." Så som vi tolkar respondenternas svar skulle man således kunna göra detta med hjälp av vad B1 benämner "idé- och värderingsstyrning." Vi anser den tolkningen som ganska god med tanke på att samtliga managementkonsulter som uttalade sig i frågan om kreativitetsfrämjande kultur nämnde ett eller flera av följande ord: *tydlighet, långsiktighet, strategi, idéer, värden och ledning* vilket talar för ett systematiskt sätt att arbeta med kulturen.

Även respondenterna från Eka Chemicals var rörande överens om att kulturen inte skapas av sig själv, att den skapas i varje beslut som tas och att detta ställer krav på ledningen att agera enligt de värderingar som är i enlighet med en kreativ kultur. Från ledningsnivå angavs också vikten av att kommunicera till verksamheten vilka värderingar man önskar ska råda, vilket chefscontrollern exemplifierade med att "Varje presentation som görs i företaget börjar med en redogörelse för mission och vision." Detta anser vi bekräftades av svaren som gavs i ämnet av projektledaren och produktutvecklaren då de nämnde att en tydlig kulturförändring pågått under de senaste åren. Projektledaren nämnde även att företagskulturen globalt verkar ha börjat likriktas vilket vi tolkar som ett klart tecken på att ledningen arbetat medvetet med kulturen.

Om en öppen och fri kultur beskrevs som en förutsättning för att våga ge utlopp för sin kreativitet så uppgavs en tydlig strategi och struktur även dem som förutsättningar för förmågan till sådant nyskapande som gynnar företaget. Också på denna punkt var respondenternas åsikter likartade, om än viktförhållandet mellan kultur och struktur varierade. En tydlig strategi gör det således möjligt att fokusera kreativiteten och förenklar för medarbetaren på det viset att antalet kundbehov som kan tillfredställas

genast minskar. A1s syn på kreativitet och kontroll framkom ganska tydligt i den här frågan:

”Innovation behövs styras som vilken annan process som helst, och behöver struktur och ordning och reda. För att få ett bra inflöde av idéer behöver man först och främst vara proaktiv vilket innebär att man koncentrerar sig på ett specifikt område. Därefter handlar det om, och detta är centralt, att skaffa sig insikter om hur exempelvis marknaden, teknologin och konsumentmönstren utvecklas i detta område och på så vis nyttja insiktsmatad idégenerering.”

Strategin möjliggör alltså att bra, det vill säga kommersialiserbara, idéer föds. En annan sak som framkom under intervjuerna var att alla inom företaget skall vara medverkande till innovation. Detta innebär också att alla måste vara medvetna om strategin och ha fokus på det område som är viktigt. När en idé sedan föds är det av stor vikt att det finns ett system som gör att sådana idéer kan fångas upp och utvecklas av organisationen. På Eka Chemicals har man exempelvis en global idédatabas för intressanta idéer ur ett globalt perspektiv och lokala databaser för lokala idéer. Det uppgavs att samtliga i organisationen kunde lagra nya idéer i dessa databaser. Åsikterna varierade huruvida det fanns ett system för att ta tillvara på dessa idéer och i så fall hur väl systemet fungerade. F4 verkade tycka att det fanns ett system och att det fungerade väl, medan F3 uttryckte bekymmer när han sa följande.

”Det är jättebra att man kan lagra idéer som inte riktigt hör hemma i ens eget område. Däremot finns det ingen som har ansvaret för att verkligen utvärdera dessa idéer utan man får ofta bara ett svar att idén verkar lovande och att de vill att man ska arbeta vidare med den. Men jag lagrade ju idén i databasen just för att idén ligger utanför mitt kompetensområde och för att jag själv saknar tid och möjligheter för att utveckla idén vidare.”

Respondent A2 föreslog ett annat sätt att fånga upp idéer i organisationen, nämligen genom att ha öppna dagar för hela företaget då pågående projekt presenterades. Då skulle det vara möjligt för personer som vanligtvis inte är inblandade i innovationer att komma på idéer som projektgruppen inte har tänkt på. Även C1 gjorde gällande att regelbundna tillfällen där hela företaget träffas och för dialog om vad som är igång kan trigga nya idéer.

När idéerna väl har blivit uppmärksammade är en tydlig struktur, i form av tydliga regler och krav i gaterna, förenklande även för medarbetaren. Strukturen medför kunskap om vad som krävs för att ta en idé vidare i processen. Utan dessa krav är det lätt att projektet drar ut på tiden. Detta var en poäng som den intervjuade projektledaren i fallföretaget lade extra stor vikt vid: ”Utan mål och krav kan ett projekt bara fortsätta flyta. Det behövs tydligare riktlinjer om vad som behöver uppnås i varje fas och vilken information styrgruppen behöver för att ta beslut.”

### 4.2.3 Fältet

Slutligen är kreativiteten beroende av de styrgrupper och kommittéer som beslutar över innovationsprojektets riktning och resursallokering. Under intervjuerna visade det sig

snart att en Stage-Gate-process var en självklarhet i innovationssammanhang. I samtal kring denna process blev vikten av styrgrupperna snabbt uppenbar.

Samtliga var överrens om att styrgrupperna skall sättas samman av personer från olika avdelningar inom företaget. Svaren visade att det var speciellt viktigt att FoU, marknad och produktion fanns representerade. Ansvar av att sitta med i en styrgrupp var inte något att ta lättvindigt. Personerna i dessa positioner är tvungna att kunna anta ett helhetsperspektiv, förstå marknaden och inte endast bedöma projekt utifrån sin egen avdelning.

Samtidigt är det viktigt att styrgruppsmedlemmarna har kontakt med sina egna avdelningar och kommunicerar ut vilka idéer som finns samt vilka beslut som fattas. Detta var något som nämndes av de flesta respondenterna men som accentuerades av den intervjuade projektledaren som upplevt att ihåliga beslut ibland kan forceras fram av styrgruppen.

”Ibland fattas beslut att ta projekt till nästa fas utan att frågan om finansiering eller planering över vad som exakt behöver hända i nästa fas har tagits upp. Det gör att mycket av min tid går åt till att jaga resurser och att snabbt ta fram hur den förkortade tidsplanen skall hanteras.”

En styrgrupp som inte ger tydliga besked och som inte kombinerar ett beslut om projektets fortskridande med adekvata resurser är därmed en stor bromskloss för kreativiteten och innovationsprojektet ifråga. Vidare uttryckte projektledaren frustration över att styrgruppsbeslut ibland kunde fattas där projektgruppen skulle bege sig till en linjeorganisation för att göra ett gemensamt test men där ingen information hade kommit till linjeorganisationen om detta, vilket i sin tur innebar att testet inte kunde genomföras för att nyckelpersoner var schemalagda på andra aktiviteter eller liknande.

### 4.3 Hur motiveras människor att ge utlopp för sin kreativitet?

Som nämnts ovan är det viktigt att medarbetarna vill ta ansvar och prova nya saker som i slutändan kan resultera i innovationer. Under intervjuerna frågades respondenterna hur en sådan motivation kan skapas av organisationer. Något som då klart och tydligt framkom var tveksamheten över att använda sig av yttre motivationsfaktorer såsom monetära belöningar och bestraffningar. Exempelvis uttryckte sig några respondenter på följande sätt.

”Det är viktigt att visa på prestationer men jag är mycket tveksam till att koppla på ekonomiska styrmedel och jag tror inte heller på piskan.”

- B1

”Det finns säkert de som motiveras av pengar men många inom forskning lockas nog av andra saker som att få specialisera sig inom ett ämne, uppmärksamhet och att få känna sig viktig för företaget.”

- C2

”Man ska vara väldigt försiktig med detta, monetära belöningar ökar i min mening risken för revirpinkande och hemlighållande av information. Jag ser hellre en löneutveckling efter hur man uppfyllt sina personliga utvecklingsmål och detta framkommer på de utvecklingsmötena man har med sin närmaste chef.”

- F3

Det som istället föreslogs för att göra medarbetarna motiverade var att ta tillvara och förstärka deras inre drivkrafter. Däremot visade det sig att företag använder sig av vissa yttre motivationsfaktorer. Dessa redogörs för och analyseras längre ner under rubrikerna *Uppmärksamhet och feedback* respektive *Resurser*.

### 4.3.1 Givande arbetsuppgifter

Det som främst motiverar medarbetare som jobbar med innovation kan i stor grad kopplas till den inre motivationen. Det vill säga att medarbetaren tycker att uppgiften är kul och givande. Detta uttrycktes av flera respondenter under intervjuerna. Eka Chemicals utnyttjade denna inre motivation genom att tillåta kreativa medarbetare att utnyttja mellan 10-20% av sin schemalagda tid till vad företaget kallade explorativa uppgifter. Innebörden av denna schemaläggning var helt enkelt att medarbetare fick ägna sig åt egna projekt där de helt själva fick välja hur de ville disponera given tid och vad de ville förkovra sig i. De explorativa uppgifterna visade sig ha resulterat i diverse nya idéer som registrerats in i företagets globala idésystem. Flertalet av studiens respondenter var positiva till, och väl bekanta med, den här sortens styrning mot kreativitet.

Projektledaren i fallföretaget påpekade även att han ofta försökte motivera sina projektgruppsmedlemmar med att beskriva uppgifter som roliga eller intressanta. Konsulterna uttryckte att användandet av externa motivationsfaktorer blivit omodernt, vilket kan exemplifieras med B1s ord att ”Inre motivationsfaktorer har fått större utrymme inom det här området, det är viktigt att medarbetaren känner att arbetet är utvecklande.”

### 4.3.2 Uppmärksamhet och feedback

Även om det sågs som viktigast med inre motivationsfaktorer som att arbetet ska kännas kul och givande visade det sig att även olika former av *Informativa yttre motivationsfaktorer*, såsom uppmärksamhet, beröm och erkännande rankades högt under intervjuerna. Personer som kommer med nya kreativa idéer och innovationer tycker om att bli sedda och uppmärksammade för sina bidrag. På Eka Chemicals ges det flera gånger per år ut priser för innovativa idéer och lyckade projekt. I samband med detta får den uppmärksammade individen eller projektgruppen också en summa pengar men det är inte detta som är det viktiga, vilket man förstår om man lyssnar på projektledaren på fallföretaget när han talar om monetära belöningar: ”Även om jag anser det riskabelt med monetära belöningar är det så klart roligt att bli uppmärksammas och få en bonus.”

De allra flesta projekt får dock inte ett pris och i dessa fall anges det ändå vara motiverande att få någon slags uppmärksamhet. Projektledaren på Eka Chemicals efterfrågar exempelvis mer feedback på huruvida han, i sin roll som projektledare,

uppfyller företagets förväntningar eller ej. En växande budget för projektet anges inte vara en tillräcklig stark signal om exakt vad de styrande anser att man gjort rätt.

### 4.3.3 Resurser

Slutligen pekar flera av respondenternas svar på att så kallade *möjliggörande yttre motivationsfaktorer* är mycket användbara för att öka motivationen hos medarbetarna. Det talas bland annat om att ett sätt att belöna anställda är att låta dem gå en speciell utbildning inom ett intresseområde eller att ge ökade resurser så att projektet kan fortsätta. Exempelvis uttryckte sig A2 att: "Det är väldigt motiverande att se ens idé bli verklighet" och F4 framförde att: "Det är kul när man märker att man får gehör och man får genomföra sin idé."

Medarbetarna blir alltså motiverade av att få ökade möjligheter för att genomföra sina idéer. Värt att ta upp i det här sammanhanget är att det samtidigt verkar som att de också tappar motivation när möjligheterna att få genomföra sina idéer istället minskar. Som stöd för detta antagande lyfts återigen projektledarens frustration i anknytning till den tidigare nämnda problematiken med de ihåliga besluten i gaterna.

## 4.4 I vilka situationer behövs kontroll och vilka styrmedel kan då användas?

### 4.4.1 Medarbetarnas intressen

Det som framkommit ovan i analysen av vad som främjar motivation i innovationsorganisationer tyder på att människor i regel vill bidra till organisationens mål; de vill göra rätt val, vara uppfinningsrika och prestera rätt resultat. Detta är en slutsats som kan dras då de uttryckt önskan om att få beröm och uppmärksamhet för vad de presterat, samt möjligheter att förkovra sig inom vad som för den aktuella medarbetaren utgör intressanta områden, samt att de vill ha mandat att få göra verklighet av sin idé.

Synen på mänskligt beteende är en viktig del när man väljer hur ekonomistyrningen skall utformas och därför är denna insikt av stor vikt. Tack vare insikten kan vi nämligen göra antagandet att de människor som verkar i en innovativorganisation kommer bäst till sin rätt om man lyckas undvika olika organisatoriska blockeringar som Simons presenterat att det kan finnas i organisationer. Om medarbetarnas egenintresse istället hade setts som det största hindret för företaget att uppnå sina mål skulle styrningen behöva fokuseras på att skydda organisationen mot de anställdas skadliga och opportunistiska beteende.

### 4.4.2 Organisatoriska blockeringar

#### *Osäkra värderingar*

Som nämnts tidigare av både forskning och respondenter är företagskulturen och de värderingar som råder inom kulturen av största vikt i innovationssammanhang. Kreativitet behöver en öppen kultur där det är tillåtet att ta risker och det är viktigt att företag arbetar medvetet med denna aspekt. Samtliga respondenter gjorde gällande att om de anställda ska kunna lyckas i att skapa nya innovationer måste det också vara tillåtet att misslyckas. En bestraffande och byråkratisk kultur var något som de allra flesta nämnde som ett av de största hindren mot innovationer.

Ett företag som inte lyckas skapa en tydlig kultur som signalerar till de anställda att misslyckanden är tillåtet och att kreativitet och idérikedom uppskattas kommer därmed antagligen också att misslyckas i sina strävanden att skapa nya innovationer. Det är viktigt att samtliga företagets anställda är medvetna om företagets värderingar och vad som är ännu viktigare är att alla agerar utefter dem. När de anställda kommer med nya idéer skall dessa undersökas, när projekt går bra ska de ges de resurser som krävs för att kunna fortlöpa och när medarbetare misslyckas ska de inte bestraffas utan snarare ges en eloge för att de försökte, eller för att de vågade ta steget att själva avsluta ett misslyckat projekt.

Flera av managementkonsulterna underströk här att arbetet med kulturen naturligtvis är mycket svårt och kan ta lång tid vilket kan avskräcka företagsledningar från att göra ansträngningar att påverka företagskulturen. Det som då är värt att tänka på är att detta trots allt är nödvändigt om medarbetarna ska känna sig trygga i att pröva nya idéer och utmana gamla sätt att göra saker på.

### ***Otydlig strategi***

Ett hinder som medarbetarna kan utsättas för och som redan berörts i analysen av kreativitet är svårigheten att förstå hur den anställde kan bidra till organisationens mål då dessa är otydliga. Det framgick att när medarbetaren saknar insikt i vart företaget strävar finns det en risk för resursläckage då tid och pengar investeras i innovationer som inte är i enlighet med strategin. Enligt A1 är detta mycket vanligt då de flesta företag är mycket dåliga på att utarbeta en medveten strategi och kanske ännu sämre på att sprida ut den i organisationen. Andra respondenter talade inte bara om vikten av att kommunicera strategin utan även vikten av att involvera medarbetarna i utvecklandet av den.

På Eka Chemicals genomfördes en strategiprocess för två-tre år sedan, vilket har inneburit att företaget idag genomsyras av strategin och de kritiska variabler som ska driva innovationsarbetet framåt. Detta demonstrerades i intervjun med produktutvecklaren, då han sa att "Man har en känsla för strategin, ledningen försöker kontinuerligt informera om den." Företaget har även utvecklat en "Code of conduct", vilken ytterligare kommunicerar till de anställda vilka affärsprinciper och direktiv de har att beakta.

Något som B1 dock ansåg viktigt att påpeka var att idéer inte ska växa fram ur strategin utan ur de insikter om möjligheter som dyker upp när medarbetarna vet var de ska fokusera sin uppmärksamhet. Detta är enligt vår tolkning precis den poäng som A1 gjorde när han talade om insiktsmatad idégenerering. Det är genom att ha en tydlig strategi och insikter inom dess område som gör att man får ett bra inflöde av idéer. Därefter måste man prioritera mellan dessa idéer.

### ***Resursbrist och konkurrerande mål***

Det tredje hindret berör resursbrist eller att man har konkurrerande mål utan någon guide om hur man skall prioritera. Om man ska lita på vad som framkommit under våra intervjuer, är denna fråga något av en het potatis i innovationsföretag. F2 beskriver resursbrist som ett av de största hindren för att lyckas med att skapa innovationer men menar samtidigt att det var just resursbrist som tvingade fram strategiprocessen som ägde rum för tre år sedan. I och med detta anser hon att Eka Chemicals nu har en mer explicit strategi som underlättar prioriteringsfrågor och fokuserar företagets



ansträngningar. Det är alltså en fråga om att klargöra vilka mål som är förenliga med strategin och att fördela resurserna därefter. Hon beskriver strategins vikt i prioriteringsförfarandet med att "Vi försöker vara tydliga med vår kommunikation av vilka de strategiska områdena är. Vi tar inte bara fram en "osthyvel" och drar ner på alla områden lika mycket."

Flera av konsulterna såväl som de intervjuade rollerna på Eka Chemicals vittnade om att det alltid fanns ett visst "slagsmål om resurser". Intressant att notera är dock att respondent B2 fullkomligt förkastade påståendet att det skulle finnas någon resursbrist. Han drog jämförelser såväl med IT-expert/-säljare under IT-bubblan vid millennieskiftet som med ett barn som vill ha ett nytt häftigt klädesplagg. Han menade att resurserna alltid finns där om man är tillräckligt duktig på att sälja in idén, oavsett om idésäljningen skulle gälla att övertala bolagsstyrelser att investera i en ny weblösning eller att som barn övertala sina föräldrar att de dyra byxorna skulle bringa så mycket mer lycka till barnet att de skulle vara värda priset som föräldrarna skulle få betala.

För att återgå till majoritetsåsikten att resursbristen faktiskt är fullt reell och påtaglig är det i det här läget enligt F2 är en fråga om att vara pragmatisk, speciellt när det gäller fördelning av medarbetare till de olika projekten. Utefter de resurser, behov och prioriteringar som finns så får man göra en fördelning. Något som i det här läget är positivt med Eka Chemicals Stage-Gate-process är att den tillåter en dynamisk allokering av både kapital och medarbetare. Med detta menas att det i gaterna finns utrymme att förflytta resurser från ett projekt till ett annat när prioriteringar ändras till följd av förnyade förutsättningar. Exempelvis kan en ny teknologi göra ett projekt mer lovande eller tvärtom, en förändring på marknaden kan göra att ett projekt inte längre är intressant. Det finns också utrymme för att ändra projektgruppers sammansättning efter behov på kompetenser.

Samtidigt ger Stage-Gate-processen tillfälle att utefter projektet utvärdera hur väl olika mål uppnås vilket leder till att resurser kan räddas innan misslyckade projekt utan syfte har ätit upp dem. Dock är det alltid en bedömningsfråga huruvida ett projekt är hopplöst eller om man bör ha is i magen, vilket är två dimensioner som presenteras väl av följande citat:

"Man måste våga klippa projekt som inte fungerar. Forskare ser alltid en lösning och kan gräva ner sig i projektet hur länge som helst."

- F1

"Det är vanligt att man dödar idén för tidigt. Man kan ha fel sätt att utvärdera idéer på, det vill säga att man väljer de projekt som återbetalar sig snabbast. Man måste våga satsa på vissa projekt med större osäkerhet då dessa kan bevisa sig i långa loppet."

- A2

A2 ansåg här att det var lämpligt att skilja på inkrementella och radikala innovationer i budgeten med, som han uttryckte det, olika "hinkar" med resurser avsedda för respektive innovationsslag. Detta är också något man gör på Eka Chemicals. När det gäller inkrementella innovationer är det lättare att sätta upp tydliga mål för projektet medan radikala projekt är förknippade med mer osäkerhet och svårdefinierade slutresultat. Dessa båda typer av projekt behöver därmed bedömas efter olika

parametrar och bör således inte konkurrera med varandra i jakten på resurser då det alltid är lättare att bygga en affärsplan för inkrementella innovationer.

Avslutningsvis är det kanske inte alltid nödvändigt att uppfylla samtliga mål innan nästa steg kan tas. Exempelvis uttryckte chefscontrollern frustration över att man ofta avvaktade med att sjösätta inkrementella innovationer som man kunnat sjösätta redan vid en tidig gate och att man gjorde detta med en för honom otillräcklig motivation i det "att projekt inte ska sjösättas förrän alla gater passerats." Han exemplifierade problematiken med att beskriva innovationer vars syfte skulle kunna vara att öka lönsamheten med 30 procent för en existerande produkt, men som redan vid en tidig gate hade uppnått ett resultat som skulle kunna öka lönsamheten med 15 procent. Vid dessa tidiga stadier hade man alltså rent teoretiskt kunnat sjösätta innovationen med 15 procent ökad lönsamhet och samtidigt låta projektet fortgå till dess att slutresultatet på 30 procent var uppnått. När slutmålet för projektet hade uppnåtts hade man med det kunnat ersätta den 15-procentiga inkrementella innovationen med den 30-procentiga. Han berättade också att detta är något som företaget arbetar med.

### ***En kaotisk innovationsprocess***

Under intervjuerna framkom att det, för att undvika en kaotisk innovationsprocess, är vitalt för innovationsföretag att det finns en tydlig struktur. Strukturen innebär bland annat en företagsövergripande innovationsstrategi med uppsatta mål och riktlinjer inom vilka områden företaget skall inrikta sig mot. Därmed får medarbetarna information vart de ska rikta sin kreativitet. Strukturen måste också förtydliga hur varje enskilt steg i processen skall gå till från det att en idé läggs fram till det att man fattar beslutet om kommersialisering. Utan denna struktur är det svårt för projektmedlemmarna att veta vad projektet syftar till samt vilka möjligheter i form av tid och resurser de har att genomföra projektet.

Som exempel på företagsövergripande mål som fallföretaget har, uppgav chefscontrollern mål som att företaget skall införskaffa 20 nya patent per år och att man vill ha 30% av sina produkter "eco premium"-märkta till år 2015. Företagsledningen använder företagsövergripande målsättning inriktad mot innovation på det här viset som ett verktyg i att demonstrera sitt helhjärtade stöd och sin vilja till inriktning.

Utan tydliga krav och målsättningar i innovationsprocessen blir det otydligt hur man kan gå vidare med idéer, vilket ofta medför att processen drar ut på tiden. Mål bör dock sättas i samtal med projektgruppen för att alla aspekter i projektet skall göras kända. Dessa mål fungerar sedan som vägledning för projektgruppen i och med att dessa får information om vilken riktning projektet skall ta. B2 uttryckte detta med att "Man skall sätta mål tillsammans med dem som vill genomdriva idén och styra på prestationer så att man kommer framåt."

Vidare demonstrerade projektledaren ett påtagligt behov av mål och riktlinjer när han sa att "Jag behöver tydligare riktlinjer om vilken information som styrgruppen behöver för att ta beslut om man skall gå vidare med projektet." Han betonade även vikten av tydliga riktlinjer kring vad som skall presenteras inför styrgruppen och förklarade att det kunde hända att "fel projekt kan ibland få go-beslut". Förutom tydliga riktlinjer från styrgruppen kring vad presentationen skall innehålla torde även färdigheter i presentationsteknik och säljförmåga hos personen som presenterar respektive projekt spela in i frågan kring vilka projekt som tillåts gå vidare eller ej. Detta betyder att det utan tydliga riktlinjer finns en ökad risk att besluten som tas inte blir objektiva utan

istället grundas på subjektiva uppfattningar. Detta gör att olika projekt har olika förutsättningar att genomföras.

Varje idé som tas in i en innovationsprocess kan innebära en rad möjligheter för företaget och svårigheten som under intervjuerna lyftes i det här sammanhanget ligger i frågan vilken möjlighet som är bäst och hur denna i så fall ska kunna utnyttjas. Målet i slutändan är att den nya produkten eller tjänsten skall kommersialiseras vilket innebär att det ska finnas en marknad och en plan för hur produkten skall distribueras och säljas på marknaden. Därmed framkom det under de flesta intervjuerna att det måste finnas en affärsplan för projektet och att denna måste utvecklas över tiden. F4 tydliggjorde behovet av en affärsplan när han sa att: "Idéfasen är sällan problemet. Problemet är hur idéerna ska bli kommersiellt gångbara och för att reda ut detta krävs både struktur och kreativitet."

I Eka Chemicals innebär varje gate ett tillfälle då projektgruppen dels måste förevisa att man levererat på ett antal kritiska variabler för att få ett godkännande om att gå vidare. Dessutom måste projektledaren redogöra för projektets osäkerheter och risker vilka diskuteras med styrgruppen som sätter upp nya leveranspunkter för nästa fas. Genom att godkänna ytterligare resurser för projektet samt sätta upp tydliga mål visar styrgruppen vilka områden projektgruppen bör koncentrera sig på i sin innovationsprocess och sätter således riktningen för arbetet. När projektgruppen vet vilka osäkerheter och möjligheter som styrgruppen anser vara centrala i projektet kan också projektgruppens medlemmar koncentrera sig på att tillsammans hitta lösningar för hur man ska attackera problematiken. Allteftersom positiva beslut fattas angående projektets fortskridande samt allteftersom mål sätts upp och möts så växer affärsplanen fram och blir tydligare för var steg som går.

### 4.4.3 Information för kontroll

Under intervjuerna nämndes enbart output som bas i sättandet av mått för kontroll. Således vare sig rekommenderar managementkonsulterna eller försöker Eka Chemicals att styra hur aktiviteter i processen skall genomföras utan endast vad som är önskat resultat av aktiviteterna. Framförallt konsulterna och projektledaren på fallföretaget tryckte på vikten av att ställa rätt krav på innovationsprojekt men samtliga tyckte samtidigt att just detta är en svår fråga.

Vidare talar flertalet respondenter dels om hur svårt det är att definiera kvalitativa mål på projekten och dels om svårigheten att hitta en lämplig nivå när man sätter mål. Svårigheten i lämplig nivå beskrevs med att för tufft satta mål å ena sidan kan göra att potentiellt goda idéer sällas bort och för lågt satta mål kan å den andra påverka inre motivation i det att utmaningar undanröjs och arbetet inte längre upplevs som lika utvecklande. När det gäller kvalitetsaspekten anser samtliga respondenter att de kvalitativa måtten ska kopplas till sådana variabler som är kritiska för att innovationen skall kunna kommersialiseras, men att sådana mått är svåra att finna. Ett exempel gavs dock i att man kan ta fram kvalitativa mått med hjälp av fokusgrupper som testar en produkt innan lansering.

Ytterligare en aspekt togs upp av B1 vilken behandlar betydelsen av att skilja på gruppsmål och individmål. B1 menade att gruppsmål skall vara kopplade till projektet medan individmål skall vara kopplade till hur den enskilda individen utvecklas och sköter sina arbetsuppgifter och att individmålen alltså inte enbart skall vara knutna till projektets framgång. På Eka Chemicals tas individuella mål fram vid personliga

utvecklingssamtal medan gruppens mål är kopplade till det som är överenskommet i styrkommittéerna vid respektive gate.

### **Hur informationen används**

I referensramen presenterades att insamlad information om olika processer kan användas till fyra olika saker: förbättrat beslutsfattande, utvärdering och motivering, fingervisningar mot vad ledningen vill ha genomfört och strävan efter organisatoriskt lärande. Av intervjustudien framgick att mått som används i Stage-Gate-processen dels används för att nå ett förbättrat beslutsfattande och dels till att ge fingervisningar åt projektgruppen i vilken riktning de ska verka.

Det förbättrade beslutsfattandet följer av att styrkommittén i gaterna kan bedöma hur projektet fortskrider, och därmed vilken potential idén har att kommersialiseras. Med denna information kan styrkommittéerna sedermera sätta nya krav vilka ger signaler till medarbetarna om vilken riktning projektet skall ta och vilka mål som skall uppfyllas. Besluten som fattas i styrkommittéerna bör dock diskuteras med projektgruppen. När informationen presenteras i gaterna har projektledaren chansen att förklara varför saker och ting inte riktigt har gått som förväntat vilket gör att målen inte är alltför stringenta. Vad informationen däremot inte används till i första hand är utvärdering i syfte att ge belöning. Bestraffning förkastas fullkomligt av samtliga respondenter. Information om den enskilde medarbetaren används främst till att utveckla dennes kompetens och inte till kravställning eller utvärdering av dennes prestationer. På detta vis får företaget chansen att utveckla den kompetens som behövs i organisationen och den anställde får chansen att själv påverka sin utveckling.

Företagsövergripande målsättningar som sätts i fallföretaget används i fingervisnings-syften för att medarbetarna i organisationen skall veta vad ledningen tycker är viktigt. På Eka Chemicals signalerar de företagsövergripande målen att nya innovationer är viktigt, speciellt inom miljövänliga produkter. Detta gör att företagets anställda försöker skapa denna typ av innovationer vilket leder till att de strävar efter att lära sig hur miljövänliga produkter kan skapas. F2 angav på sin intervju att företaget redan hade börjat märka en konkurrens fördel utav dessa satsningar.

## **4.5 Innovationens dilemma**

I slutet på varje intervju fick respektive respondent svara på hur denne ställde sig till påståendet att det finns en motsättning mellan kontroll och kreativitet i innovationsföretag. Denna fråga fick varierande svar vilka sträckte sig mellan extremerna i svaren som gavs av A1 och F4 som förevisas nedan.

”Det finns ingen motsättning, man kan ge frihet och struktur samtidigt. Hellre för mycket struktur.”

- A1

”Det är en motsättning, det går inte att styra FoU. Vårt företag har hittat en bra balans med frihet och tydliga mål - en obundenhet under kontrollerade former.”

- F4

## ATT BALANSERA KONTROLL OCH KREATIVITET

Flera av respondenterna svarade att det kan finnas en motsättning om man styr på fel sätt. Fel sätt beskrevs främst som detaljstyrning och byråkrati. Om man däremot gör rätt i styrningen kan kontrollen till och med boosta kreativiteten. F2 tyckte att 'ledarskap' var ett bättre ord att använda än 'styrning' eller 'kontroll'.

I slutändan var respondenterna dock överens om att kontroll i en innovationsorganisation främst handlar om att medvetet sätta upp ramar och förutsättningar för verksamheten och sedan våga ge medarbetarna frihet att verka inom dessa.

---

*Kapitel fem syftar till att knyta ihop säcken genom att redogöra för de slutsatser som efter utförd studie har dragits angående påståendet av att det finns en motsättning mellan kreativitet och kontroll och hur denna motsättning i så fall kan hanteras. För att presentera vilka olika verktyg som kan nyttjas i styrningen av en innovationsorganisation och varför dessa är av vikt används en presentationsmodell inspirerad av Simons ramverk. Under studien har även nya frågor väckts vilka presenteras som förslag till vidare studier.*

---

## 5. Slutsats

Den frågeställning som uppsatsen syftar svara på lyder:

Utifrån erfarenheter hos ett innovationsdrivet företag och management-konsulter; finns det i praktiken en motsättning mellan kraven på kontroll och kreativitet i en innovationsorganisation och hur kan man i så fall internt balansera dessa krav?

För att besvara frågan har vi valt att först utreda påståendet att det finns en motsättning mellan kraven på kontroll och kreativitet för att därefter behandla frågan kring hur man, utifrån de erfarenheter vi fått ta del av kopplat med den forskning i området som presenterats i uppsatsen, kan styra en innovationsorganisation.

### 5.1 Om existensen av motsättningen mellan kontroll och kreativitet

Vår ansats i analysen var att göra en klar gränsdragning mellan hur kreativitet respektive kontroll främjas. Den vakne läsaren bör redan ha uppmärksammat att denna gränsdragning blev något luddig, då det visade sig vara svårt att tala om kreativitet i en innovationsprocess utan att nämna vikten av kontroll och vice versa.

Det visade sig nämligen att Eka Chemicals metoder för att uppnå kontroll i själva verket verkade understödja medarbetarnas känsla av ett mer kreativetsfrämjande klimat. Det fåtal kreativitetshinder som dryftades av produktutvecklaren och projektledaren hade snarare att göra med att företaget i vissa avseenden *saknade en medveten innovationsstrategi* eller tillämpade *för lite struktur* i innovationsprocesserna.

Ett exempel på avsaknad av medveten innovationsstrategi som hinder mot kreativitet kan utgöras av produktutvecklarens oro i den snedfördelade ålderfördelningens påverkan på projektgruppernas dynamik. Ett exempel på när för lite struktur bidrog till att kreativiteten hämmades kan utgöras av den frustration som projektledaren uttryckte över att styrgruppen ibland kunde fatta ihåliga beslut, vilket med andra ord innebar att beslut kunde fattas i en gate om att godkänna ett projekts fortsatta framfart utan att nödvändiga resurser för nästföljande stage knöts till beslutet eller att nya mål sattes upp för projektet.

Slutsatsen blir således att påståendet att kontroll hämmar kreativitet inte kan sägas stämma fullt ut. Om man däremot betänker att viss forskning som ingår i uppsatsens inledande kapitel i motsats kommit fram till att kontroll faktiskt hämmar kreativitet ligger det nära tillhands att misstänka att det ligger någonting mer bakom problematiken. Ser man dessutom till respondenternas svar på frågan om deras inställning till påståendet att det finns en motsättning mellan kontroll och kreativitet

förstärks denna något tvetydiga bild. En respondent menade att motsättningen är högst verklig medan en annan respondent menade att en sådan motsättning alls inte existerar.

Andra respondenter menade att det kunde bero på, att det kan finnas en motsättning om man styr "på fel sätt", men att motsättningen inte existerar om man "gör rätt." Således kan man dra slutsatsen att huruvida motsättningen existerar eller ej i det enskilda fallet beror på vilken slags kontroll man försöker utöva och vilka metoder man använder sig av för att uppnå denna kontroll.

Chefen för process-FoU och innovation på Eka Chemicals gjorde med bara en mening en slående liknelse för att illustrera balansgången vid valet av metod för att uppnå kontroll:

"Ska du rädda en fågelunge får du inte hålla den för hårt."

## 5.2 Hur man styr på rätt sätt

Det behöver alltså inte finnas en motsättning mellan behoven av kontroll och kreativitet om man styr "på rätt sätt." De slutsatser vi dragit om hur man kan göra detta presenteras nedan under fyra rubriker, vilka inspirerats av Simons ramverk som i sin tur bygger på ett samspel mellan positiva och negativa krafter.

### 5.2.1 Kultur och värderingar

**F**ör att ett innovationsföretags medarbetare ska kunna få utlopp för sin kreativitet krävs det en öppen, fri, nyfiken och transparent kultur där det finns utrymme för risktagande utan bestraffningar. Öppen och transparent för att information om exempelvis nya idéer och vilka grunder som styrgrupper fattar sina beslut på skall vara synlig och lättillgänglig för vem som helst inom företaget att ta del av. Nyfiken för att exempelvis dessa idéer skall kunna fångas upp av vem som helst inom företaget och för att säkerställa att idéerna inte bara uppstår och sedan glöms bort i något idélagringssystem utan tas tillvara och vidareutvecklas. Nyfikenhet behövs bland annat också för att den leder till experimentering och förkovran vilka är nödvändiga aspekter i idégenerering. Friheten krävs för att medarbetare inte skall hindras av formella kommunikationsflöden eller byråkratiska strukturer som leder till detaljstyrning och en seghet som hämmar medarbetarens inre motivation.

Företaget måste arbeta medvetet och systematiskt med kulturen samt ha en tydlig mission och påtagliga värderingar som metodiskt kan användas i en medveten idéstyrning. Missionen och värderingarna skall gärna associeras med ord som öppenhet, ej bestraffande, frihet, kommunikation, transparens, högt i tak och mod. Om företaget lyckas med detta är det större chans att medarbetarna inte bara vågar dela med sig av kunskap och idéer utan även att ge sig in i obekanta områden, ta till nya obeprövade tillvägagångssätt, ifrågasätta etablerade föreställningar och processer, samt att våga och kunna säga ifrån om de upplever att ett projekt inte leder till lönsamhet för företaget. Detta eftersom det blir tillåtet att misslyckas, kommunikation uppmuntras såväl medarbetare emellan som i hierarkiska led och medarbetarna uppmuntras att dela med sig av sin information och sina idéer.

Ett systematiskt arbete med kulturen kommer alltså att ge medarbetarna en känsla av syfte i sitt arbete då kulturen medför att de får gehör och erkännande för sina idéer samt uppmuntras att vara nytänkande. Företaget kan på så vis ta vara på den inre motivationen hos människor att vilja bidra till företagets mål.

För att medarbetarna skall känna till såväl missionen och värderingarna som visionen och strategin måste dessa både konsekvent och tydligt kommuniceras ut och synliggöras i företaget. Detta kan till exempel göras genom att varje konferens- och mötespresentation inleds med en redogörelse för, och nedbrytning av, företagets mission, vision och värdeord. Ett annat exempel på hur man kan kommunicera ut värdena är genom att ha missionen och visionen på förstasidan i företagets intranät.

Missionen och visionen måste också vara ämne för diskussion inom organisationen, dels i kommunikativt syfte för att försäkra sig om att samtliga medarbetare känner till dem, men även i pedagogiskt syfte för att samtliga skall förstå innebörden i meningarna. Dessutom bör de diskuteras för att företaget skall kunna anpassas och följa med i omvärldsutvecklingen.

Vad som dock är vitalt för att arbetet med att skapa en innovationsfrämjande kultur skall lyckas är att mission, vision, strategi och värdeord efterlevs av företagsledningen och att de vägleder och genomsyrar allt som ledningen tar sig för. Om ledningen avviker från att agera utifrån dessa värderingar förvandlas allting bara till tomma, om än vackra, ord på ett papper.

Kulturen måste alltså genomsyra hela verksamheten och samtliga beslut för att sprida företagets värderingar till varje enskild medarbetare. Att känna till och förstå innebörden av företagets mission, vision och värderingar i all ära, men när det kommer till kritan är det de enskilda medarbetarnas handlingar ackumulerat som ger liv åt och gestaltar företagets kultur.

### 5.2.2 Strategi

En av uppsatsens slutsatser är att innovationsmedarbetare vill bidra till organisationens mål. Detta grundar vi på det faktum att studiens empiri visar att innovationsmedarbetare vill göra rätt val och prestera rätt resultat för företaget. Empirin visar även att innovationsmedarbetare drivs av en hög inre motivation och vill genomföra idéer och slutföra projekt i riktning med företagets strategi och att de bland annat strävar efter att få beröm, uppmärksamhet och uppmuntran från ledningen. Detta, kopplat med att man lyckas skapa en verkningsfull process med tydliga riktlinjer, utvärderingsmallar och måluppföljningar som ger så objektiva beslutsunderlag som möjligt, medför att projekt som inte är i enlighet med strategin, eller som inte har möjlighet att på ett lyckosamt vis ta sig till marknaden, kommer att sållas bort i portföljhanteringen samtidigt som det bidrar till att medarbetarna får en god kännedom inom vilka ramar de ska rikta sina innovationsansträngningar.

Medarbetaren vill alltså bidra till organisationen och arbeta i den strategiska riktningen men för att hon också skall kunna göra detta krävs att företaget har en såväl medveten som tydlig vision och strategi. Dessa skall ytterligare betona vikten av innovationer och ge en tydlig riktning mot vad företaget vill uppnå med sitt innovationsfokus. Medarbetaren får därmed tydliggjort för sig vilka marknader företaget riktar sig mot, vem som är kund och därmed även vilka behov det är företaget strävar efter att tillfredställa, vilket fokuserar medarbetarens uppmärksamhet i rätt riktning.

Om medarbetaren har för många valmöjligheter kan det hämma hennes kreativitet genom att den inte har någon särskild riktning. Därför måste det finnas en klar och explicit strategi som tydliggör ramar inom vilka idéer kan födas och flöda. På så vis skapas ett spelrum för människor att uttrycka och rikta sin kreativitet åt nya



innovationer. Genom en tydlig innovationsstrategi minskas också risken för att resurser läggs på fel saker (det vill säga vad som ligger utanför strategin), vilket underlättar portföljhanteringen av innovationsprojekt och förenklar prioriteringar när resurser skall fördelas.

Denna strategi måste sedan regelbundet och konsekvent kommuniceras ut i företaget så att medarbetarna är väl medvetna om vad som är organisationens fokus. I syftet att kommunicera och förankra strategin kan företagsledningen involvera medarbetarna i utvecklandet av den i strategiprocesser. Detta gör även att man får in nya perspektiv vilket ökar chanserna att strategin kommer att anpassas och utvecklas för att kontinuerligt vara framgångsrik.

En bra strategi ger förutsättningarna för ett bra inflöde av idéer. En välutvecklad innovationsprocess, som exempelvis kan baseras på Stage-Gate-modellen, utgör därefter ett verktyg som bidrar till att skapa en struktur för hur dessa idéer kan plockas upp och föras vidare. Modellen skapar på så vis en spelplan så att kreativiteten kan riktas åt önskvärt håll. Detta sker genom en tydlig målsättning, ett ständigt marknadsfokus och väl genomarbetade och framtagna prioriteringar.

### 5.2.3 Mål och mått

Mål och mått skall sättas på såväl företagsövergripande nivå som på grupp- och individnivå. På företagsövergripande nivå skall målen sättas för att förtydliga och bryta ner innovationsstrategin genom att ge fingervisningar åt medarbetarna åt det håll som strategin pekar för att därmed visa sitt stöd för dem som arbetar i den riktningen. Har man exempelvis en "grön" strategi skall man sätta innovationsrelaterade mål i den inriktningen för att visa för medarbetarna vilket håll man vill att innovationerna skall skapa konkurrensfördelar. För att kunna följa upp sin strategi behöver givetvis målen vara mätbara och i ovanstående exempel skulle en rekommendation kunna vara att sätta målet som en procentuell andel av innovationerna som miljövänliga inom ett visst slutdatum.

Utan mål och krav kan ett projekt dra ut på tiden. Det behövs alltså tydliga riktlinjer om vad som skall uppnås till olika faser och vilken information som styrgruppen vill ha ut från projektgruppen. För att kunna ta beslut om ett innovationsprojekt ska få mer resurser behöver alltså tydliga projektmål sättas upp inför varje ny processfas. Det är viktigt att måttet verkligen ger indikationer på kritiska faktorer som visar att projektet går framåt mot en lyckad kommersialisering. Måtten måste alltså ge indikationer på innovationens kvalitet. Att sätta sådana mål är svårt, men kan exempelvis göras genom att mäta resultat av olika tester som genomförs. Samtidigt är det viktigt att sätta målen på en nivå som är utmanande men inte omöjliga eller för detaljstyrande. Målen bör också sättas efter dialog med projektledaren. Ju närmare kommersialisering man kommer, utvecklas affärsplanen och desto tydligare mål kan sättas. Man kan även sätta tydligare mål på inkrementella innovationer än radikala.

De mål som sätts på projektnivå skall inte användas till att bedöma och belöna individuella medarbetares prestationer, då individerna inte själva har fullt ägande över projektens framfart. Projektgruppen är gemensamt ansvarig för att målet nås men det ska inte vara kopplat till någon bestraffning eller belöning, mer än att man vid ett godkännande till att ta projektet till nästa steg får tillåtelse och resurser att ta projektet vidare. Dessa resurser skall dock inte underskattas i belönings-sammanhang då de i många fall utgör möjliggörande yttre motivationsfaktorer som karaktäriseras av att vara

möjliggörande för projekt som människor vurmar för och kan bidra till synergieffekter med en redan hög inre motivation. Andra yttre motivationsfaktorer som kan användas i syfte att skapa synergieffekter med medarbetarens inre motivation utgörs av informativa yttre motivationsfaktorer och består bland annat av konstruktiv feedback som antingen bekräftar kompetens eller åskådliggör för medarbetaren hur denna kan förbättra sina prestationer.

Mål som sätts på individnivå skall baseras på medarbetarens kompetensutveckling. Målen tas fram gemensamt mellan chef och medarbetare och i denna dialog ska företagets kompetensbehov lyftas simultant med vilken kompetensprofil medarbetaren har och vill utveckla. Detta ger dels en fingervisning för medarbetaren vad företaget behöver, men även att företaget lägger vikt vid dennes utveckling.

### 5.2.4 Styrning mot samspel

Kreativitet och helhetsförståelse vitaliseras i mötet av olika kunskaper, bakgrunder och generationer. Därför är det viktigt att sammansättningen av bland annat projekt- och styrgrupper karaktäriseras av tvärfunktionalitet och att gruppmedlemmarna kommer från olika bakgrunder och är av varierande ålder.

Dessutom kan man frambringa möten för att fånga upp nya idéer i organisationen på andra sätt och genom större sammanslutningar än de av projekt- och styrgrupper. Ett exempel kan vara öppna dagar för hela företaget där pågående innovationsprojekt presenteras. Detta skulle möjliggöra att medarbetare som i normalfall inte är inblandade i innovationer utsätts för idéerna och kan bidra med sina egna associationer, vilket kan leda till helt nya idéer som den aktuella projektgruppen inte har tänkt på.

Vidare bidrar ett proaktivt riktat externt fokus mot specifika områden till att skapa möjligheter för medarbetaren att hämta insikter om området och sedan utnyttja dessa insikter i företagets egna kreativa processer. För att i tid identifiera eventuella hot och möjligheter som förändrar förutsättningar för att kunna lansera en innovation är det viktigt att genom innovationsprocessen behålla externt fokus mot, inte bara den tänkta marknaden, utan även mot föregångare inom branschen, andra branscher som har styrkor som ens eget företag skulle kunna dra nytta av, mot akademien, kunder eller mot övriga externa aktörer.

I Stage-Gate processen kan det här manifesteras i att styrgruppen som ansvarar för innovationsportföljen signalerar en ny riktning för projektet till projektgruppen genom att sätta upp nya mål för projektet när de får information om nya marknadsförutsättningar. Detta tvingar projektgruppen till att sätta sig in i hur dessa nya mål kan nås och man skapar därmed en kreativ potential.

I och med att externt fokus är så pass viktigt för innovationsorganisationen är det upp till ledningen att se till att alla i företaget koncentrerar sig på denna fråga. Om någon inom organisationen upptäcker ett hot eller en möjlighet som kan leda till en radikalt intressant idé är det viktigt att det finns system för att sprida och diskutera den här informationen. Denna dialog får inte isoleras i en avdelning på företaget utan erfarenheten skall spridas över funktionsgränserna så att fler perspektiv tas i beaktande. Detta leder till ny kunskap vilket öppnar upp för nya kreativa lösningar och produktinnovationer.

### 5.3 Övriga akademiska bidrag

Utöver ovanstående slutsatser som direkt besvarar frågeställningen har vi gjort observationer där såväl litteraturen som managementkonsulter varit överens om best practice men där fallföretaget haft en annorlunda tillämpning samt observationer berörande avvikande svar mellan respondenter inom fallföretaget. Vi har även kunnat dra slutsatser utifrån uppsatsens empiri vilka inte har behandlats i den litteratur vi läst. De förstnämnda observationerna har vi sammanställt och lämnat över till Eka Chemicals att överblicka för eventuella åtgärder och de sistnämnda slutsatserna presenteras nedan.

Litteraturen vi överskådat har tagit upp vikten av förmågan att avsluta pågående projekt som man inser inte kommer att löna sig. Dessa missriktade projekt dränerar företaget på pengar och undanhåller möjligheten att investera resurserna i potentiellt framgångsrika projekt som ligger i vaggan. Efter att ha intervjuat människor som tampas med den här problematiken dagligen vill vi påstå att denna forskning har missat att ta upp den mänskliga dimensionen i det *mod* som faktiskt krävs för att avsluta dylika projekt.

Vi menar att den extra dimensionen av de politiska spel som i realiteten uppträder i företag, med människor som har satsat tid, pengar, energi, status, eller ser enstaka projekt som sina hjärtebarn, har en stor påverkan på samtliga människor som är inblandade i processen. Detta politiska spel medför att det därmed krävs ett stort mod för att kunna säga ifrån och avsluta mindre lyckade projekt. Detta gäller givetvis ledningen som tvingas ta obekväma beslut och konfrontationer men också medarbetarna som måste ha modet att förlora ansiktet inför sina kollegor på företaget när de tvingas erkänna att de misslyckats.

Vidare kan man stundtals ifrågasätta existensen av den *rationalitet* som förespråkas i innovationssammanhang och som bland annat är tänkt som följd av Stage-Gate-modellen. Samtidigt som såväl fallföretagsrespondenter som managementkonsulter beskrivit modellens objektiva beslutsunderlag och rationella steg så är innovationsprocessen per definition ofta otydlig. Man vet inte alltid vad som väntar bakom hörnet och därmed kan det snarare bli en fråga om presentationsteknik och argumentationsförmåga hos de medarbetare som skall sälja in idéer och projekt hos styrgrupperna. Projektledaren uttryckte, som nämnts ovan, att "fel projekt" kan få "go-beslut" till följd av att presentationer utförs av olika människor. Vidare förkastade respondent B2 påståendet att någon resursbrist skulle existera samt drog i det sammanhanget paralleller med bland annat IT-bubblan och menade att resursfrågan enbart är en fråga om sälj- och presentationsteknik.

För att undvika att vissa projekt vinner företräde framför andra, trots att de kan vara mindre lönsamma, kan man till exempel anordna utbildningar i presentationsteknik för att jämna ut projektpresentatörernas presentationsfärdigheter. Dessutom är det, som nämnts tidigare, viktigt att man har tydliga riktlinjer på vad som skall presenteras och hur. I syfte att överbrygga det politiska spelet krävs att varje beslutsfattare i styrgruppen lyckas med att höja sig över sin egen position för att istället se till helheten och företagets bästa. Det är av stor vikt att den enskilde beslutsfattaren inte fastnar i negativa tankar kring ett projekt som skulle kunna innebära merarbete eller merkostnader för den egna enheten vid de fall då merarbetet eller merkostnaderna skulle innebära en förbättring för företaget i sin helhet. Syftet med tvärfunktionalitet är

att medlemmarna kommer med olika perspektiv på samma frågor men samtidigt måste man i dessa styrgrupper också till viss del släppa sin bakgrund för att på så vis undvika det politiska revirtänkandet.

Dessutom, att döma av respondent A2s kommentar om att "Man måste våga satsa på vissa projekt med större osäkerhet då dessa kan bevisa sig i långa loppet," går det att ifrågasätta om det är möjligt att alltid befinna sig i fullt rationella sammanhang när det kommer till innovationer. Flertalet av respondenterna uttryckte att man måste våga ta beslut om att ge sig ut i det okända utan att ha någon kännedom om vad innovationsprocessen landar i. Detta innebär att rationalitet alltså inte alltid är helt önskvärt, framförallt när det kommer till radikala innovationer.

Slutligen skulle man kunna dra slutsatsen att rationella modeller som Stage-Gate-processen i somliga sammanhang snarare fungerar som en konstruerad trygghetsgivare när den "rationella modellen" i själva verket inte tillför något reellt beslutstöd. Ska man exempelvis fatta beslut i början av innovationsprocessen för en radikal innovation så vill vi påstå att det inte går att ha tillräckligt med information om innovationsprocessens utfall, potentiella marknad och lönsamhet för att kunna sägas fatta ett beslut på en rationell grund. Vid dessa fall vill vi påstå att man som beslutsfattare gärna vill kunna luta sig tillbaka mot ett "rationellt beslutstöd" för att kunna känna sig helt trygg i de beslut man fattar.

### 5.4 Förslag på vidare studier

Under intervjuerna framgick det extra tydligt hur mycket man värdesätter externa parter inblandning i innovationsprocessen, från idé till, och efter, lansering. I och med att uppsatsen begränsats till inre processer behandlades inte detta ämne utöver att just konstatera vikten av att släppa in såväl kunder som leverantörer och andra parter i processerna. Därför skulle det vara av intresse med en studie i hur innovationsföretag på ett effektivt sätt blandar in kunder, leverantörer och/eller andra externa parter i sina innovationsprocesser. Med tanke på den massiva forskning som finns inom området torde det inte vara svårt att identifiera verktyg och komma fram till såväl intressanta som givande slutsatser.

Olika delar av litteraturen nämnde projektledarens roll, ansvar och medföljande åligganden i många olika sammanhang och genom intervjustudien framkom det att stor press hamnar på projektledaren i innovationssammanhang. Därför kan det vara intressant med en studie som dyker djupare inom detta område och presenterar en generell sammanställning över de olika ansvar och åligganden som i allmänhet brukar hamna hos projektledaren, tillsammans med olika verktyg och tekniker för att hantera bördan på bästa möjliga vis.

Den här uppsatsen presenterar att det finns synergier mellan yttre och inre motivationsfaktorer, men penetrerar inte området djupare än så på grund av ansatsen att skapa ett brett ramverk genom att identifiera de verktyg som kan användas. Här skulle det vara intressant med en studie som går på djupet i ämnet genom att studera olika konkreta verktyg för att skapa dessa synergieffekter.

## Källförteckning

### Böcker

- Ax, C., Johansson, C. & Kullvén, H. (2005), *Den nya Ekonomistyrningen*, tredje upplagan, Malmö: Liber AB.
- Davila, A (2005), The Promise of Management Control Systems for Innovation and Strategic Change. *In Chapman C.S. (ed.), Controlling Strategy - Management, Accounting, and Performance Measurement*. New York: Oxford University Press Inc.
- Grant, R.M. (2008), *Contemporary Strategy Analysis*, sjätte upplagan. Oxford: Blackwell Publishing Ltd.
- Holme, I. & Solvang, B. (1997), *Forskningsmetodik – Om kvalitativa och kvantitativa metoder*, andra upplagan. Lund: Studentlitteratur.
- Lundahl, U. & Skärvad, P.H. (1992), *Utredningsmetodik för samhällsvetare och ekonomer*, andra upplagan. Lund: Studentlitteratur.
- Mansouri, Z. (2008), *Governing Innovation - Internet and Renewal in Swedish Banks*. Mölndal: Pr-Offset AB.
- Merchant, K.A. & Van der Stede, W.A. (2007), *Management Control Systems – Performance Measurement, Evaluation and Incentives*, andra upplagan. Harlow: Pearson Education Limited.
- Simons, R. (2000), *Performance Measurement & Control Systems for Implementing Strategy*. New Jersey: Prentice Hall.
- Csikszentmihalyi, M. (2004), Implications of a Systems Perspective for the Study of Creativity. *Chapter 16 in Sternberg, R.J. (ed.), Handbook of Creativity*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Svensson, P.G. & Starrin, B. (1996), *Kvalitativa studier o teori och praktik*. Lund: Studentlitteratur.
- Trott, P. (2005), *Innovation Management and New Product Development*, tredje upplagan. Edinburgh: Prentice Hall.
- Yin, R.K. (2007), *Fallstudier: Design och genomförande*. Malmö: Liber.

### Artiklar

- Amabile T.M. et al. (1996), Assessing the work environment for creativity. *Academy of Management Journal*, vol. 39, utgåva 5, s. 1154-1184.
- Amabile T.M. (1997), Motivating Creativity in Organizations: On Doing What You Love and Loving What You Do. *California Management Review*, vol. 40, utgåva 1, s. 39-58.
- Ariely et. al. (2009), Large Stakes and Big Mistakes. *Review of Economic Studies*, vol. 76, utgåva 2, s. 451-469.
- Arvidsson N. (2009), Exploring tensions in projectified matrix organizations. *Swedish Journal of Management*, vol. 25, utgåva 1, s. 97-107.
- Choi, J.M, Anderson, T.A. & Veillette, A. (2009), Contextual Inhibitors of Employee Creativity in Organizations: The Insulating Role of Creative Ability. *Group & Organization Management*, vol. 34, utgåva 3, s. 330-357.
-

- Cooper, R.G. (2008), Perspective: The Stage-Gate® Idea-to-Launch Process—Update, What's New, and NexGen Systems. *Journal of Product Innovation Management*, vol. 25, utgåva 3, s. 213-232.
- Eisenhardt, K. (1989), Agency Theory: An Assessment and Review. *Academy of Management Review*, vol. 14, utgåva 1, s. 57-74.
- Feldman S.P. (1989), The Broken Wheel: The inseparability of autonomy and control in innovation within organizations. *Journal of Management Studies*, vol 26, utgåva 2, s. 83-102.
- Gebert, D., Boerner, S. & Lanwehr, R. (2003), The Risks of Autonomy: Empirical Evidence for the Necessity of a Balance Management in Promoting Organizational Innovativeness. *Creativity & Innovation Management*, vol. 12, utgåva 1, s. 41-49.
- House D. (2003), The top five profit drains and how to plug them. *Journal of Business Strategy*, vol 24, utgåva 2, s. 32-35.
- Jørgensen B. & Messner M. (2009), Management Control in New Product Development: The Dynamics of Managing Flexibility and Efficiency. *Journal of Management Accounting Research*, vol. 21, s. 99-124.
- Kerr, S. (1995), An Academy Classic. On the folly of rewarding A, while hoping for B. *Academy of Management Executive*, vol. 9, utgåva 1, s. 7-14.
- Le Theule M. & Fronza Y. (2005), The organization in tension between creation and rationalization: facing management views to artistic and scientific creators. *Critical Perspectives on Accounting*, vol. 16, utgåva 6, s. 749-786.
- Nohria, N. & Gulati, R. (1996), Is Slack Good or Bad for Innovation? *Academy of Management Journal*, vol. 39, utgåva 5, s. 1245-1264.
- Perez-Freije J. & Enkel E. (2007), Creative Tension in the Innovation Process: How to Support the Right Capabilities. *European Management Journal*, vol 25, utgåva 1, s. 11-24.
- Sundgren M. & Styhre A. (2003), Creativity - A Volatile Key of Success? Creativity in New Drug Development. *Creativity & Innovation Management*, vol. 12, utgåva 3, s. 145-161.
- Zenger, T. (1994), Explaining Organizational Diseconomies of Scale in R&D: Agency Problems and the Allocation of Engineering Talent, Ideas, and Effort by Firm Size. *Management Science*, vol. 40, utgåva 6, s. 708-729.

## Uppsatser

Arbnor, A. & Nilsson, C (2006), *Känsla för innovation - om faktorer som främjar respektive hämmar produktinnovationer i organisationer*. Ekonomihögskolan vid Lunds universitet, Företagsekonomiska institutionen.

## Elektroniska källor

Google: [www.google.se](http://www.google.se) (åtkomst under perioden januari-mars 2010)

Nationalencyklopedin: [www.ne.se](http://www.ne.se) (åtkomst under perioden februari-mars 2010)

---

## **Intervjuer**

*Eka Chemicals:* Fyra anonyma respondenter (produktutvecklare, projektledare; chefen för process-FoU och innovation; samt chefscontrollern)

*Accenture:* Mattias Claesson och Gustaf Sahlén

*Ekan:* Dag Larsson och Malin Wennebro.

*Preera:* Hanna Kensfors och Martin Sande

---

## Bilagor

### 1 a: Intervjufrågor till fallföretagets ledningsfunktioner

#### Bakgrund

- Kan du berätta kort om dig själv och din bakgrund?
- Kan du berätta kort om *Fallföretaget* och verksamheten som R&D-enheten bedriver?

#### Innovationer i *Fallföretaget*

- Hur ser *Fallföretaget* på innovationer och hur möjliggörs innovationer i företaget?
- Hur brukar innovationsprocessen se ut (från idé till kommersialisering)?

#### Organisation och ledarskap

- Hur rekryterar ni medarbetare och personer till ledarpositioner?
- Hur säkerställs medarbetarnas kunskap och kompetenser?
- Arbetar ni aktivt med att motivera era medarbetare?
- Hur skulle du beskriva kulturen i *Fallföretaget*?
- Vad är din syn på ledningen av företaget i stort och ledningen av din affärsenhet i synnerhet?

#### Kommunikation och information

- Hur sker informationsspridning i organisationen? (Formellt och informellt)

#### Input

- Hur tas investeringsbeslut till och inom FoU?
- Hur fördelas resurser till och inom FoU?
- Försöker ni säkerställa att resurserna används effektivt? I så fall, hur?

#### Output

- Hur arbetar ni med målsättning när det gäller innovationer?
- Mäts prestationer inom R&D? I så fall, hur och vad används måtten till?

#### Avslutning

- Hur ser du på påståendet att det finns en motsättning mellan att styra en organisation och att ge medarbetarna tillräckligt kreativt utrymme för att skapa innovationer?
- Finns det något du skulle vilja tillägga i ämnet?



## 1 b: Intervjufrågor till projektledare och produktutvecklare

### Bakgrund

- Kan du berätta kort om dig själv och din bakgrund?
- Kan du berätta kort om *Fallföretaget* och verksamheten som R&D-enheten bedriver?

### Innovationer i *Fallföretaget*

- Hur ser *Fallföretaget* på innovationer och hur möjliggörs innovationer i företaget?
- Hur brukar innovationsprocessen se ut (från idé till kommersialisering)?

### Organisation och ledarskap

- Hur rekryteras medarbetare? Hur rekryteras personer till ledarpositioner?
- Vad gör ledningen för att säkerställa din kunskap och kompetenser?
- Arbetar ledningen aktivt med att motivera dig som medarbetare? I så fall, på vilket vis?
- Hur skulle du beskriva kulturen i *Fallföretaget*?
- Vad är din syn på ledningen av företaget i stort och projektledning i synnerhet?

### Kommunikation och information

- Hur sker informationsspridning i organisationen? (Formellt och informellt)

### Input

- Hur tas investeringsbeslut till och inom FoU?
- Hur fördelas resurser till och inom FoU?
- Försöker ni säkerställa att resurserna används effektivt? I så fall, hur?

### Output

- Hur arbetar ni med målsättning när det gäller innovationer?
- Mäts prestationer inom R&D? I så fall hur och vad används måtten till?

### Avslutning

- Hur ser du på påståendet att det finns en motsättning mellan att styra en organisation och att ge medarbetarna tillräckligt kreativt utrymme för att skapa innovationer?
- Finns det något du skulle vilja tillägga i ämnet?

## 1 c: Intervjufrågor till managementkonsulter

### Bakgrund

- Kan du berätta kort om dig själv och din bakgrund?
- Kan du berätta kort om de tjänster ert företag erbjuder inom Innovation Management?

### Innovationer i företag

- Hur ser du på innovationer och hur möjliggörs innovationer i företag?
- Hur bör en innovationsprocess se ut (från idé till kommersialisering)?

### Organisation och ledarskap

- Vad är viktigt att beakta när man rekryterar medarbetare och personer till ledarpositioner i innovationssammanhang?
- Vad brukar ni rekommendera företag för att säkerställa medarbetarnas kunskap och kompetenser?
- Hur ser ni på motivation av innovationsmedarbetare?
- Hur skulle du beskriva en innovationsfrämjande kultur?
- Vad är din syn på ledningen av företag i stort och ledningen av innovationsaffärsenheter/-dotterbolag i synnerhet?

### Kommunikation och information

- Hur bör man utforma informationsspridning i den innovativa organisationen? (Formellt och informellt)

### Input

- Vilka faktorer är viktiga att beakta när investeringsbeslut skall tas inom FoU?
- Hur skapar man en bra resursfördelningsmodell i innovativa företag?
- Hur kan man säkerställa att resurserna används effektivt? (Slack kontra effektivitet)

### Output

- Hur bör man arbeta med målsättning när det gäller innovationer?
- Bör man mäta prestationer inom R&D? I så fall hur och i vilket syfte?

### Avslutning

- Hur ser du på påståendet att det finns en motsättning mellan att styra en organisation och att ge medarbeterna tillräckligt kreativt utrymme för att skapa innovationer?
- Finns det något du skulle vilja tillägga i ämnet?