



WOB. Johan Asik, Björn Brattberg och Daniel Ståhlberg är innovationssachter och ska inspirera och fungera som bollplank på Volvo Construction Equipment i Eskilstuna. Jenny Elfsberg är chef för Emerging Technologies.

Tillåtande kultur är avgörande för nya idéer

Att göra ett företag innovativt är mycket mer än en bra utvecklingsavdelning. Rädsla för att göra fel, slimmade organisationer och krav på effektivitet kan sätta käppar i hjulet.

Teknikutvecklingen går i rasande fart för den som verkar på en global marknad. Att nå till nya vidare på det man redan har är inget alternativ, det har exempel som Kodak och Facit visat med önskvärd tydlighet. Men att skapa ett innovativt klimat i ett stort företag kräver eftertanke och tid.

– Titta här, säger Jenny Elfsberg och väcker sin laptop. Här kan man bland annat gå in och diskutera sina idéer med andra

suntom i världen och man kan också i ett senare skede ta hjälp av en innovationssach.

Vi står i ett mötesrum på Volvo Construction Equipment i Eskilstuna. I bokhyllan utanför ligger inspirationslitteratur som *The Amazing World of Excavators* men också en hel del läsvärt om kreativitet och ledarskap.

– Innan vi satte gång, innan vi gick till ledningen och förklarade vad vi ville göra pröjde vi allt vi kunde hitta om innova-

tion under ett år. Vi lärde oss mycket och tog också kontakt med intressanta forskare, förklarar Jenny.

Jenny Elfsberg är Director of Emerging Technologies och chef för en grupp forskningsingenjörer som spanade framåt mot teknikens horisont. Men så kom vd:n Olaf Pettersson på att hon också skulle se till att säkra företagets innovativa förmåga. Och sedan dess har hon och hennes medarbetare byggt på

en struktur som ska fånga upp och uppmuntra kreativa idéer som kan skapa mer värde. Till sin hjälp har de bland annat haft forskare från Blekinge Tekniska Högskola. Plattformen hon visar på sin laptop heter Interact och är ett av verktygen för innovationskulturen.

– Innan vi började hade företaget ett system som väldigt tydligt belönade enskilda individer för idéer som blev patent. Det drev en kultur där man var

mål om att hålla bra idéer för sig själv i stället för att dela med sig och möjliggöra innovation. Det är inte lätt att helt byta inställning och byta en "me culture" mot en "we culture".

I Interact kan alla anställda gå in och presentera en idé som sedan diskuteras i en grupp och kanske gå vidare till ett samtal mellan upphovspersonen och en innovationscoach. Alla som vill bidra kan göra det. De idéer som coachen tycker är mogna får sedan stöd och möjlighet att utvecklas. Inga stora pengar men tillräckligt för att man i grunden ska kunna ta reda på om det är något att satsa på.

Ungefär fem miljoner om året kostar systemet som är infört på alla Volvo C.E.t verksamheter över hela världen. Det har inte gått utan grissel. Att ha en öppen diskussion om innovation är inte samma sak om du är i Sverige som om du är i Korea eller Tyskland. Och förutom skillnader i företagskultur finns också en rad andra hinder.

– Det kreativa självförtroendet är inte alltid det bästa, säger Daniel Ståhlberg som tillsammans med Johan Ask och Björn Brattberg är innovationscoacher i Eskilstuna. Det krävs mod och tillit för att våga gå ut med en idé inom något som man kanske inte är expert på. I synnerhet som man vet att det finns de som är experter.

Johan Ask framhåller att tiden är en annan bristfaktor. Tid finns men att våga bara sitta ner och tänka när effektivitet och leverans är i fokus är inte självklart. Våldigt mycket tid går också bort för möten och dokumentation som skulle kunna användas till att sitta ner och fundera.

– Om man har kompetenta, lojala och engagerade ingenjörer och lämnar dem ifred så kommer det att bli innovation,

säger Jenny Elfsberg. Många företag har nått otroligt långt med skunk work – det där jobbet som medarbetare gör utifrån eget intresse på tid som de tar sig med eller utan chefens goda minne.

– Processerna vi har kan också vara ett hinder, säger Björn Brattberg. Vi arbetar med att testa idéer på ett tidigt plan och i liten skala och bygga så mycket kunskap vi kan. Då blir det också lättare att blåsa av om vi inte tycker att något håller. Men i våra gängse processer så lägger man upp planerna för hur något ska gå i produktion mycket tidigare och projektet kan ha hunnit bli väldigt stort innan man ser att det kanske inte är så bra som vi skulle önska.

Målet med arbetet är naturligtvis att de strikt planerade processerna, effektiviteten och kollektivet ska möta friheten och öppenheten.

– Men det är mycket runt som påverkar, påpekar Jenny. På ett stort företag blir det omorganisation, folk slutar, nya börjar.

– Det krävs en ihärdighet, att någon tar på sig att bära en idé framåt, säger Björn Brattberg.

Med jämna mellanrum mäter innovationskulturen bland annat genom aktiviteten på Interact och i enkäter till medarbetarna. Efter snart sex år tycker Jenny Elfsberg sig se en ökad aktivitet men hon påpekar att organisationen är långt ifrån färdig. Och så önskar hon att fler anmälde sig som innovationscoacher.

– Vi tror att en coach på ungefär femtio medarbetare är optimalt och där är vi inte än. Det måste också vara människor som brinner för frågan så det går inte bara att utse någon. Jag tror att det kommer med tiden.

JENNY GRENSMAN

Entreprenörskap + välbefinnande = sant

Särskilt i början kan tillvaron för en entreprenör innebära mer jobb och mer stress än för andra, men det finns också vinster.

Rädsla att misslyckas, pressen över att nå uppnådda mål och ekonomi är sådant som kan orsaka mycket negativ stress. Men för den som kommer över de första hindren och får i gång sitt företag finns möjlighet att utvecklas, och att känna ett större välbefinnande än många andra gör, enligt en doktorsavhandling av Nadav Shir vid Handelshögskolan i Stockholm.



NADAV SHIR

Nadav Shir har tittat närmare på välbefinnande inom näringslivet. Hans forskning visar bland annat att känslor är drivande faktorer för entreprenörskap och att det finns ett positivt samband mellan välbefinnande och uppförings-

riktedom. Människor som får ägna sig åt sådant som de anser vara meningsfullt, saker som de behåller och har kontroll över är också de som är lyckligast.

– Min forskning visar att entreprenörers stora välbefinnande inte beror på frånvaron av krav, utan snarare på alla de möjligheter som entreprenörer upplever att de har till följd av sin frihet. Att uppskatta frihet är en sak, men att uppleva den och att göra något med den är något helt annat, säger Nadav Shir i ett pressmeddelande.

Entreprenörskapet tillfredsställer ett grundläggande behov av självständighet, att själv kunna organisera sitt arbete och att bli bättre på det man gör. Men entreprenörernas välbefinnande beror inte på att de får vara oberoende, enligt Nadav Shir. Tvärtom. En entreprenör är ofta beroende av andra, av att samverka med andra, få hjälp för att kunna göra sin idé till verklighet och ha kontakt med kunder, vilket gör att de känner tillhörighet.

Enligt Nadav Shir upplever egenföretagare ett större välbefinnande än den genomsnittliga anställda även när verksamheten är etablerad och arbetet handlar mer om att driva företaget.

Lärdomarna om vad som driver en entreprenörs välbefinnande kan enligt Nadav Shir ge nya insikter inte bara för forskare, utan också för personer som arbetar med anställda i stora organisationer.

Avhandlingen heter *Entrepreneurial Well-Being: The Payoff Structure of Business Creation* och utkom förra året.

ANJA OBMINSKA