

A woman with long brown hair, wearing a white sleeveless top with colorful buttons, is smiling and looking towards a man in a white shirt and purple tie. They appear to be in a meeting or office setting. The background is slightly blurred, showing office furniture and a window.

Idébloggen fem år.

Del 2: Inkluderande ledarskap

Sedan 2011 har Idebloggen fyllts med insikter och spaningar om idé- och innovationsarbete runt om i världen, samt bjudit på nyttiga tips kring att engagera medarbetare och andra intressenter i utvecklingen av företag och organisationer.

Del 2: Inkluderande ledarskap

Här har vi samlat de hittills mest populära inläggen om inkluderande ledarskap. Om att träffa rätt för att attrahera talanger, om engagerade och oengagerade medarbetare, om innovationsroller, brainstorming och den relativt nya karriärmöjligheten: innovationsledare.

Kommentera och diskutera med oss på Twitter: twitter.com/getwideideas. Trevlig läsning!

19 juni 2013.

Så genomför du en perfekt brainstorm.

Okej, jag vet vad du tänker. Brainstorming kan verka som ett vattnigt och utnött begrepp i dagens innovativa och trendkänsliga arbetslandskap. På det amerikanska företaget IDEO, anses dock brainstorming vara i det närmsta en sorts religion. Något som man inte bockar av på agendan utan att egentligen veta vad man håller på med, utan snarare ett hantverk som kräver teknik och övning för att verkligen bemästras. Detta återspeglas i de många spännande och innovativa produkter IDEO har medverkat i att sätta på marknaden.

"I dream for a living" /Steven Spielberg

Förhållningssätt och fallgorpar

Enligt IDEO är brainstorming grunden i deras idémaskin och de har således utvecklat ett antal förhållningssätt för att bedriva det som de själva kallar "Den perfekta brainstormen". Utöver förhållningssätten, som är sju till antalet, finns också ett antal fallgorpar som kan sätta käppar i hjulet för en perfekt brainstorm. Att följa dessa uppmaningar fungerar lite som att sätta ett kikarsikte på den kreativa kraften. Om man går in i en session av brainstorming utan någon input annat än en luddigt formulerad vision och inte vet hur man ska börja så blir resultatet sällan särskilt anmärkningsvärt.

Så hur säger då IDEO att man ska göra?

Som utlovat följer nedan de förhållningssätt som förespråkas av IDEO, fritt översatt från Tom Kelleys ord i boken "The Art of Innovation", samt de fallgorpar man ska undvika.

Vässa fokus

Här lyfts fördelen av att innan sessionen formulera till exempel en eller flera frågeställningar kring problemet, för att lättare hålla fokus på rätt ämne. Denna ska dock formuleras på ett öppet och övergripande sätt för att inte låsa tankegången.

Lekfulla uppmaningar

För att påminna sessionsdeltagarna om att inte döma varandras idéer och för att hålla kreativiteten på topp kan man sätta upp lekfulla uppmaningar på väggarna i det rum sessionen hålls. Ett exempel är "Uppmuntra galna idéer!".

Numrera idéer

Att numrera alla idéer som kläcks under sessionen är ett

bra sätt att underlätta att sätta upp mål, gå tillbaka till idéer och att hålla en viss ordning i kaoset.

Bygg, bygg.. och hoppa!

I varje session skall det alltid finnas en facilitator som styr. En uppgift för denne är att ge sessionen små knuffar där det behövs. Syftet med dessa knuffar kan vara att få igång ett flow som planat ut, eller bara att hjälpa någon som lägger ett bra förslag att utveckla det. En knuff kan vara en fråga, ett påstående eller egentligen vad som helst.

Rummet minns

Att klä hela sessionsrummet i papper låter kanske smått omständigt, men det är ett specifikt tips från IDEO att göra precis så. Detta gör att någon aldrig blir utan plats att skriva eller skissa på, samt att man kan göra mentala noteringar kring just den plats man stod när en idé skrevs och sedan gå tillbaka lättare både till idén och till känslan man hade när man skrev den.

Stretcha dina mentala muskler

Här belyser IDEO vikten av att ibland ha små uppstartsövningar innan en brainstorm för att helt enkelt värma upp hjärnorna och samspelet. Detta ska vara bra främst om gruppen inte haft en session på länge, aldrig haft en session tillsammans eller har mycket annat i huvudet som distraherar.

Get fysical!

För att krydda en session extra kan det vara smart att ha med massor av fysiska hjälpmedel in i rummet. Detta underlättar att göra snabba prototyper, få inspiration, pyssla, bygga och allt möjligt annat som kan gynna kreativitet och uttrycksfullhet. Så kallad "Bodystorming" är också ett verktyg, där man helt enkelt använder kroppen för att prova, agera eller ge uttryck för en idé.

De faktorer som "mördar" en perfekt brainstorm, enligt IDEO:

- *Låt chefen få första och sista ordet*
- *Tala demokratiskt och i turordning*
- *Använd bara experter med kunskap inom det aktuella området*
- *Åk på en dyr konferensresa för att brainstorma*
- *Kritisera och lägg sordin på galna och spännande idéer*
- *För protokoll och skriv ner allt*

Joel Lundberg.

7 apri 2014.

De 9 Innovationsrollerna i din organisation.

Har du testat att gå ut i din organisation och be människor att komma med idéer kring ett behov, problem eller en utmaning? Har du blivit förvånad över att inte varenda av dina anställda plötsligt kastar ur sig 50 idéer var? Du är inte ensam. Det är ett relativt vanligt antagande, om man får tro innovationsexperten Braden Kelley. I sin bok *Stoking your Innovation Bonfire*, skriver Kelley i ett avsnitt om något han kallar för "De 9 Innovationsrollerna". Det handlar om hur man ofta glömmer människors individuella styrkor, passioner och unika egenskaper när det kommer till innovation. Man ser dem lätt som handelsvaror med identiska egenskaper och förväntar sig att alla ska bidra med massor av idéer, kunna berika och värdera dessa idéer och även gärna ha kompetens kring alla faktorer för att genomföra idéerna. Det säger sig självt att det är ett ganska orimligt antagande. De 9 Innovationsrollerna är en teoretisk modell för att identifiera och utnyttja den blandning av kompetenser och förmågor som garanterat finns hos människor i din organisation. Genom att hitta och utnyttja alla nedan beskrivna roller kan man säkerställa en effektiv och kraftfull innovationsprocess där det finns en viktig uppgift för alla.

Revolutionären

Åsiktssprutan som ständigt är på jakt efter förändring och förnyelse. Delar flitigt med sig av idéer och tankar kring alla möjliga områden, men kanske inte alltid så noggrant beskrivet eller genomtänkt. Människor med denna roll kommer nästan garanterat bidra med cirka 80% av alla initiala idéer i er process.

Infanteristen

Denna roll har sällan brist på idéer, men väljer av olika anledningar att inte dela med sig av dem. Till exempel vet de kanske inte hur de ska formulera och uttrycka sin idé, eller så föredrar de helt enkelt att hålla en låg profil och vill inte vara den som sticker ut hakan.

Sammanföraren

Detta är människorna som är naturliga nätverkare och experter på att föra samman andra kompetenser med varandra. Människor med denna roll är förmodligen de som arrangerar möten mellan Infanterister, Revolutionärer, Förädlare och Problemlösare (se nedan).

Förädlaren

Förädlaren har en nästintill självförklarande titel. De är inte de mest frekventa idégivarna, men mycket duktiga på att spinna vidare på andras idéer samt berika och förbättra dem. En naturlig kombination med Revolutionären.

Kundmästaren

Ni har garanterat människor i er organisation som har regelbunden kundkontakt och som är väl införstådda i kundernas behov och tankar. Denna roll är en nyckelspelare när det gäller att provtrycka och intervjua till exempel slutanvändare i tidigare faser av en idé. Finns ofta i utkanten av organisationen, långt från de stängda RnD-rummen.

Problemlösaren

Detta är människorna som älskar utmaningar och är duktiga på att röja de hinder som står i vägen för goda idéer. Ofta mycket fackkunniga och experter på specifika områden, där de använder sin kunskap och erfarenhet för att lösa de problem som en idéutvecklingsprocess alltid medför.

Domaren

Utan en god förståelse för marknaden och vad som krävs för att bli en vinstgivande succé i verkligheten stannar många idéer innan de får chansen att ta höjd. Domare är de i din organisation som med kompetens och erfarenhet kan bedöma vilka idéer som har marknadspotential.

Trollkonstnären

En något luddig roll måhända, men dessa människor är fantastiska på att visualisera hur, när och var rätt saker ska göras för att idéer ska bli verklighet. Det är även de som vet hur man kan skaffa fram resurser för ett genomförande.

Förkunnaren

Den bästa Förädlaren i världen kan fortfarande stå i skuggan av en Förkunnare, när det gäller att förklara för omvärlden vilket värde och vilken nytta som en idé tillför. När idéer ska säljas vidare internt eller externt med bästa resultat är det människor med denna roll som kommer göra det.

Att känna till dessa roller och deras betydelse är självklart bara en liten del i pusslet för att driva en framgångsrik innovationsprocess. Sen kanske rollerna har helt andra namn hos er som gör att just er organisation förstår bättre vad deras uppgift är. På Braden Kelleys hemsida kan du kostnadsfritt ladda hem arbetsmaterial för att genomföra workshops internt kring de nio innovationsrollerna och tillföra ny kraft till ert innovationsarbete.

Joel Lundberg.

28 maj 2014.

Din nya karriär? Innovationsledare!

Hårt arbete tillsammans

Det pratas och skrivs mycket om innovation nu för tiden. För mycket tycker en del, med motiveringen att det riskerar att gå inflation i ordets betydelse. Jag kan till viss del hålla med om det, men tycker samtidigt att ju mer vi kan prata om det, desto mindre mystiskt blir begreppet Innovation. Och nu är tiden mogen för att gå från prat till verkstad.

För det är verkstad som det måste bli om en organisation skall lyckas producera innovationer gång på gång. Enstaka lyckträffar kan alla få, med lite tur. Men för repetitiv framgång krävs systematik och hårt arbete. Det konstaterade redan Hr Edison på sin tid:

"Ingen av mina uppfinningar har tillkommit av en slump. Jag ser ett behov som behöver mötas och jag gör försök efter försök tills lösningen kommer. Vad det handlar om är en procent inspiration och nittionio procent transpiration."

För ordningens skull vill jag betona att Edison var en utpräglad samarbetsmänniska och skapade det som han kallade "teamwork Laboratories". Han var övertygad om att stora uppfinningar och ny forskning bäst kan åstadkommas genom att man arbetar tillsammans.

Se där – fundamentala insikter med 100 år på nacken.

Flera perspektiv på innovation

När vi pratar om innovation idag så är det två perspektiv som är intressanta. Dels den breda synen på innovation, d.v.s. att det inte bara handlar om produkt och teknik, utan lika mycket om tjänster, processer, organisation och affärsmodeller.

Det andra perspektivet är synen på innovation som resultatet av en systematisk process.

Bakom varje framgångsrik innovation ligger alltid hårt jobb. Och i organisationer börjar det ofta med en ledare (obs inte nödvändigtvis synonymt med chef) som fångar upp idéer, har förmåga att utveckla dem, prioritera resurser och ta dem hela vägen till genomförande.

Framgångsrika företag har lärt sig att det är vådligt att förlita sig på slumpen när det gäller innovation. Det är betydligt smartare att arbeta systematiskt med hela kedjan, från problem till lösning.

Gränsöverskridande process

För om man ser innovationsarbetet som en systematisk process och accepterar tanken på att det inte bara handlar om traditionell forskning & utveckling, utan rör alla aspekter av en organisations värdeskapande, då inser man också att det är en organisationsöverskridande process. Den processen kräver en innovations- och samarbetskultur som genomsyrar hela verksamheten, och gärna även dess omgivning. I en traditionell organisation är det lång ifrån självklart vem som ska leda en sådan här process. Det är i ljuset av detta som den nya yrkesrollen Innovationsledare kommer in.

Det är därför befattningen innovationsledare (eng. Innovation manager) börjar dyka upp i platsannonserna. Den nybildade ideella föreningen Innovationsledarna beskriver det på följande sätt.

En innovationsledare ansvarar för, eller bidrar aktivt till, ledning och organisering av innovation samt ökad innovationsförmåga i ett företag eller en organisation. Om du arbetar med innovationsledning i din organisation så tycker jag att du också ska söka medlemskap i Innovationsledarna. Ju fler vi är tillsammans, desto mer skillnad kan vi göra.

Jakob Lindvall.

18 november 2014.

Attrahera talanger och behålla dina medarbetare!

Jag tror att flera företag och organisationer måste arbeta med och lägga upp en plan för hur de ska bli en attraktiv arbetsgivare (eller bibehålla sin status). Vem vill inte hamna på listan över Sveriges mest attraktiva arbetsgivare. Jag vågar också påstå att om man inte funderar i de här banorna, då kan man få det svårt. Inte bara svårt att rekrytera utan även att behålla personal och det vet ju alla hur extremt kostsamt det är med hög personalomsättning. Fast egentligen är kanske inte själva kostnaden för rekrytering det dyra? Är det inte så att det dyra ligger i förlusten av en medarbetare som har lärt sig verksamheten, har idéer, förstår utmaningar och, alldeles säkert oavsett position, har något att bidra med. Nu kan man ju inte tvinga någon att vara kvar på ett jobb men vad kan man göra för att i alla fall uppmuntra och skapa rätt förutsättningar? I min värld finns det tre punkter:

Punkt 1: Medarbetare vill känna sig delaktiga!

De vill framför allt få en möjlighet att ha idéer och utvecklingsförslag på beslut som påverkar dem eller deras verksamhet. Gå till dig själv, det är klart att du vill delge dina idéer och tankar kring utveckling och förbättring (det räcker ju med att sitta på ett föräldramöte för att förstå det). Men vad innebär det i praktiken? Mycket troligen innebär det ett öppet förhållande till det som är stommen till idé- och innovationsledning – dialog och utveckling av varandras idéer där alla kan vara delaktiga.

Jag läste en bra bok, Engage av Karin och Seergio Volo, där de listar de sex viktigaste kännetecknen på ett "Amazing Company". Under "Passion" beskriver de tydligt hur medarbetare som är engagerade är mer produktiva, kreativa och lojala. Skaffa en plats där medarbetarna tillåts dela och utveckla idéer och där kompetensöverföring kontinuerligt kan ske mellan olika medarbetare och avdelningar så skapar ni ett engagemang. Antingen gör ni det fysiskt som exempelvis ett idérum, listor, anslagstavla i fikarummet eller så gör ni det digitalt. Finns liksom inget mellanting. Tyvärr.

Punkt 2: Medarbetare behöver information

Det här är inte heller en "kioskvältare" men det finns inget som missas så mycket som att involvera och föra en dialog med medarbetare. Tänk så mycket energi och kraft som kan frigöras när medarbetare ser samma utmaningar och mål. Kan agera med idéer och utvecklingsförslag på olika kampanjer där företaget/organisationen måste utveckla verksamheten. Jag vågar påstå att medarbetare också blir mer effektiva om de får ta del av kollegors tankar och kunskaper om olika lösningar och frågor. Får jag

ingen information om vad man gör inom företaget, vilka utmaningar vi står inför, vad man gör på andra avdelningar eller på andra orter – ja hur ska jag då kunna agera och vara delaktig? Antingen kan man jobba med envägskommunikation som intranät, mail, affischer i fikarummet eller så gör ni det digitalt. Igen, det finns inget mellanting. Tyvärr.

Punkt 3: Man måste kunna lyckas

När jag var i tonåren tävlade jag i en sport. Hur enkelt som helst, den som tränade mest hade bäst förutsättningar för att vinna. Men eftersom det gällde alpint gällde det även att ha rätt förutsättningar (läs verktyg) för att vinna. Det räckte inte med att träna mest och tävla på gamla, kanske trasiga och inte passande skidor. Hade jag gjort det hade det skapat frustration och jag hade mycket troligt slutat ganska snabbt. Det här säger mycket om att medarbetare behöver de rätta förutsättningarna för att lyckas i sitt jobb. De behöver också verktyg för att klara av att nå sina mål och utmaningar. Idag förändras omvärlden snabbt och vi jobbar med helt andra krav på förändringstakt än tidigare. Vi måste engagera många för att förstå vad våra kunder vill ha i morgon.

Det är klart, man kan kalla mail ett verktyg men jag tror att man behöver kunna erbjuda något mer för att ha kvar talangerna. Igen, antingen kan man stanna kvar och tänka att "det har gått så bra tidigare" och erbjuda Officepaketet som verktyg eller så tar man steget ut mot nya typer av plattformar och möjligheter att nå nya resultat. Jag är ganska säker på att våra duktiga svenska tjejer i alpint inte skulle byta skidmärke för att skidorna var konstruerade "som vi alltid gjort", eller "det här har fungerat bra tidigare" utan för att de kände att det fanns nya mål att nå med ny teknik och utveckling. Igen, det finns inget mellanting mellan att ha en stagnerad syn på möjligheter eller servera nya typer av verktyg för dina medarbetare. Tyvärr.

Slutklämmen får helt enkelt bli:

Ska medarbetarna ändå sluta så har ni i alla fall gjort allt för att få ta del av den kunskap och kompetens som den medarbetaren kunde bidra med. Ungefär som i sport, vi vet att våra favoriter och att våra "svenska hopp" ska sluta, det är ingen överraskning men vi passar på att ta del av all deras kunskap, kompetens och framgångar när de är aktiva. Precis som vi borde göra med våra medarbetare också!

Åse Angland-Lindvall.

11 februari 2016.

Motsatsen till engagerade medarbetare är oengagerade medarbetare – det vill du väl inte ha?

Har du engagerade medarbetare eller oengagerade medarbetare? Dagligen pratar vi om vikten av nöjda medarbetare, utveckling, tillväxt och hur viktigt Employee branding är för framtiden. Men vad GÖR företag och organisationer för att skapa nya förutsättningar och VARFÖR är det så viktigt?

Många organisationer, både de offentliga verksamheterna och det privata näringslivet, står inför eller har redan stora pensionsavgångar vilket för med sig rekryteringsbehov i mycket stora mått. Nyckeln till att fånga morgondagens talanger är att vara en attraktiv arbetsgivare. För att du ska vara en attraktiv arbetsgivare måste du ha en plan för hur du långsiktigt vill och tänker engagera dina medarbetare. Du vill hitta och attrahera de medarbetare med motivation och engagemang som hjälper oss driva utvecklingen i verksamheten vidare. Dessutom har du med all säkerhet medarbetare i din verksamhet som vill vara med och bidra till utvecklingen. Nyckeln till just din framgång kommer tyvärr inte komma med postbud. Det är dags att titta på investeringar och arbetssätt som gör att dina medarbetare får bättre förutsättningar.

Nu i mars träder Arbetsmiljöverkets författning om Organisatorisk och social arbetsmiljö i kraft. En viktig fråga då ohälsan ökat med drygt 70 procent sedan år 2010. Jag ska inte referera hela denna föreskrift men kan konstatera att i definitionen lyfts följande betydelse fram, Organisa-

torisk arbetsmiljö: Villkor och förutsättningar för arbetet som inkluderar 1) Ledning och styrning 2) Kommunikation och 3) Delaktighet och handlingsutrymme. Det här visar ännu tydligare på att den organisatoriska arbetsmiljön är extremt viktig ur många

perspektiv. ***”Genom att välja ett arbetssätt som möjliggör en transparent och öppen miljö för idéer, involvering och dialog kan man också mäta medarbetar engagemanget och ta tempen på den organisatoriska arbetsmiljön.”***

Genom att välja ett arbetssätt som möjliggör en transparent och öppen miljö för idéer, involvering och dialog kan man också mäta medarbetar engagemanget och ta tempen på den organisatoriska arbetsmiljön. Hur ser samarbetena ut? Var har vi engagemang? Var finns idéer? Hur får våra medarbetare både se men också vara en del i utveckling och beslut av idéer och förbättringar? Det är viktigt att just kunna mäta och följa upp, annars blir det lätt en ny rad på en powerpoint under en ledarskapsdag ”vi har fokus på Organisatorisk och social arbetsmiljö”.

Förbättringar i fokus för Landstinget i Kalmar Län

Jag skulle vilja lyfta fram ett lysande exempel från en av våra kunder, Landstinget i Kalmar Län. De har kommit otroligt långt i sitt förbättringsarbete och är nationellt le-



dande inom många områden. Nu har man beslutat sig att lyfta sitt förbättringsarbete till nivå 2.0 genom att också inkludera idéer och innovation samt engagera medarbetare inom hela organisationen i mycket högre utsträckning.

Under tre tillfällen fick jag möjligheten att besöka Landstinget i Kalmar Län för att både inspirera och coacha 300 chefer i just det här ämnet. Under tillfällena arbetade vi efter fyra fokusområden och lyckades tillsammans få in 300 idéer som alla på något sätt har förutsättningar att leda verksamheten framåt. Nu tar jobbet vid att både utveckla idéerna men också välja ut och genomföra samtidigt som vi tittar på hur man långsiktigt involverar medarbetare men även patienter för att förstå vad morgondagen ställer för krav. När jag skriver om det här kommer jag även att

"Jag är helt övertygad om att involvera och engagera medarbetarna är en av de absolut viktigaste nycklarna."

tänka på vår kund Axel Johnson och både deras resultat men också deras positiva upplevelse att deras 20 000 anställda på 1000

olika arbetsställen kunde lämna idéer, kommentera och vara en del i utvecklingen oavsett vilket bolag man jobbar på. Det är dumt, oekonomiskt och inte långsiktigt hållbart att inte ta tillvara på kompetensen och drivkraften som finns i organisationen.

Jag är helt övertygad om att involvera och engagera medarbetarna är en av de absolut viktigaste nycklarna. Genom att synliggöra idéer och ge en möjlighet för alla att både se och utveckla varandras idéer skapas ett inflöde av kompetens, minskning av "stuprörstänk" och framför allt ett nyttjande av den kompetens som man har inom sin organisation.

Förmågan att motivera och engagera medarbetare är största utmaningen

Horton International genomför regelbundet "Hortonbarometern" i syfte att undersöka vilka utmaningar och krav som ledare och styrelser står inför. Den senaste undersökningen genomfördes under april-maj 2013 och besvarades

av närmare 12 000 personer inom näringsliv och offentlig. De viktigaste egenskaperna för morgondagens ledare skilde sig inte nämnvärt åt vare sig på storlek på företaget, eller om det vara privat eller offentlig sektor.

- **Förmåga att motivera och engagera medarbetare (93%)**
- **Förmåga att leda en organisation i förändring (70%)**
- **Hantera och förmedla information externt och internt (41%)**
- **Förmåga att styra en organisation baserad på en värdegrund (37%)**

Att säga "vi tänker utanför boxen" är väldigt enkelt men väldigt mycket svårare för medarbetaren om man inte aktivt och tydligt väljer den vägen som ledning. Att jobba med att både involvera och engagera medarbetare handlar om att ha mod. Du måste ta risken att välja det okända framför det välkända, ha mod att välja utveckling istället för att låta rädslan och bekvämligheten hålla dig tillbaka. Många medarbetare har idéer och vill men blir begränsade när det inte finns en tydlig plan och uttalad strategi för hantering av idéer och dess utveckling. Ett verktyg kan vara ett sätt att

hitta platsen för att delta och våga. Att göra idéer och kompetens synligt, tillgängligt och mätbart. Att

"Du måste ta risken att välja det okända framför det välkända, ha mod att välja utveckling istället för att låta rädslan och bekvämligheten hålla dig tillbaka."

som ledare känna en trygghet, när antalet idéer blir högt och det bubblar av engagemang, för att man har ett kvalificerat stöd i beslutsprocessen är A och O för ett långsiktigt och hållbart medarbetar engagemang.

Människor växer av utmaning och att gå utanför komfort-zonen. En uppgift som inte alltid är helt självklar eller ens lätt. Men det är där det händer.

Åse England-Lindvall.

