

# Kreativitet

Vad är kreativitet?

"Utöver boxen?"

Inspiration?

Samskap?

Mytänkande?

Problemlösning?

Ideer som...

är praktiska

Skapar värde

för organisationen

Innovation  
är något nytt som skapar nytta

Så funkar det

Organisation

Grupper

Individer

Kreativa grupper

Chief  
Executive Officer

Vad hindrar oss?

1. Mindre resurser

2. Mindre kunskap

3. Mindre motivation

4. Mindre samarbete

5. Mindre kommunikation

6. Mindre ledarskap

7. Mindre engagemang

8. Mindre ansvar

9. Mindre flexibilitet

10. Mindre kreativitet



Doodles



# Kreativitet

## Vad är kreativitet?



"Utänför boxen"?

Inspiration?

Galenskap?



Nytänkande?

Problemlösning?



**K** =  
Ideen som...

- Är originella
- Skapar värde
- Är genomförbara



## Så funkar det



**Innovat**  
= något nytt som skapar nytta

- nytt för organisationen
- nytt för marknaden
- inte tidigare utförda
- tillgängliga

# Innovation

= något nytt som skapar nytta

- = nytta för kunden
- = nytta för verksamheten
- = kostnadsbesparingar
- = intäktpotentialer



et

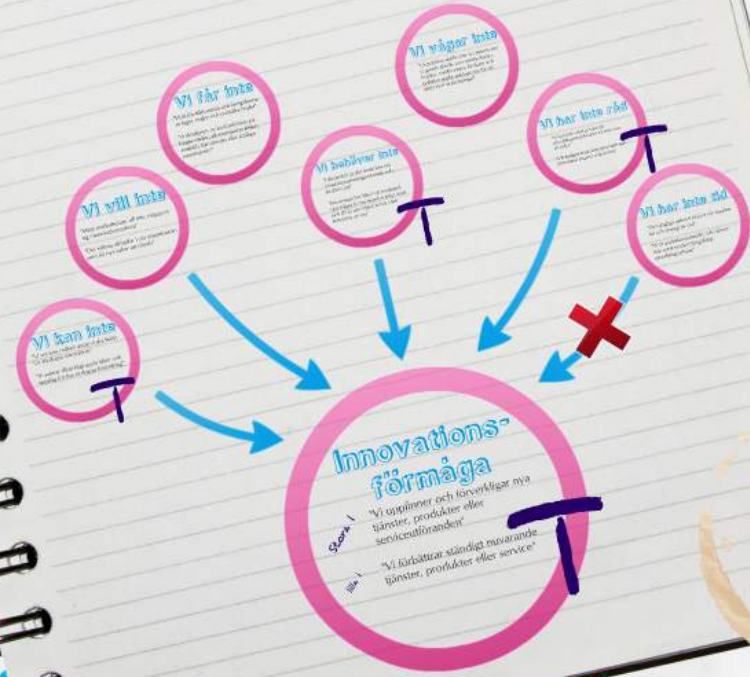
Kreativa grupper

- Öka reflektionen
- Tillåt debatt
- Få in nya

# Chef

## Vad hindrar oss?

- Studie 2015: Tidningen Chefs chefpanel
- 623 chefer från offentlig sektor svarade
- Chefer från kommuner, myndigheter, militären, universiteten, övriga offentliga verksamheter
- Enhetschefer, mellanchefer och toppchefer



# Strategik



**Ideer som...**

- Ar origiella
- Skapar värde
- Ar genomförbara

Problemlösning?  
Nytänkande?



**Innovation**  
= något nytt som skapar nytta



IDE



**Innovation**  
= något nytt som skapar nytta

- nytt idé
- nytt för verksamheten
- innovativt
- nytt



# Kreativitet

Vad är kreativitet?

"Utöver boxen?"

Inspiration?

Samskap?

Mytänkande?

Problemlösning?

Ideer som...

är praktiska

Skapar värde

för organisationen

Innovation  
"Innovation is the best way to succeed in the future"

Så funkar det

Organisation

Grupp

Individer

Chief  
Vad hindrar oss?

Vad hindrar oss?

Vad hindrar oss?

Vad hindrar oss?

Vad hindrar oss?

Vad hindrar oss?

Vad hindrar oss?

Vad hindrar oss?

Vad hindrar oss?

Vad hindrar oss?

Vad hindrar oss?

Vad hindrar oss?

Vad hindrar oss?

Vad hindrar oss?

Vad hindrar oss?

Vad hindrar oss?

Vad hindrar oss?

Vad hindrar oss?

Vad hindrar oss?



# Vad är kreativitet?



"Utänför boxen"?

Inspiration?

Galenskap?



Nytänkande?

Problemlösning?





K ≡

Ideer som...



Är originella



Skapar värde



Är genomförbara

Pro

# Innovation



= något nytt som skapar nytta

- = nytt erbjudande
- = förbättrade processer, etc. arbetsmetoder
- = organisationförändringar

- = nytta för kunden
- = nytta för verksamheten
- = kostnadsbesparingar
- = intäktpotentialer

# Innovati

= något nytt som skapar nytta

- = nytt erbjudande
- = förbättrade processer, ex. arbetsmetoder
- = organisationsförändringar

- = nytta för kunden
- = nytta för verksamheten
- = kostnadsbesparingar
- = intäktpotentialer

# nytt

= nytt erbjudande

= förbättrade processer, ex.  
arbetsmetoder

= organisationsförändringar

# Innovati

= något nytt som skapar nytta

- = nytt erbjudande
- = förbättrade processer, ex. arbetsmetoder
- = organisationsförändringar

- = nytta för kunden
- = nytta för verksamheten
- = kostnadsbesparingar
- = intäktpotentialer

# r nytta

= nytta för kunden

= nytta för verksamheten

= kostnadsbesparingar

= intäktpotentialer



- Skapa banbrytande produkter, varor eller tjänster
- Förbättra befintliga produkter eller tjänster
- Genomföra större förbättringar av organisationens processer
- Genomföra omstruktureringar, organisationsförändringar, eller implementera nya rutiner och policies

- Förbättra de dagliga processerna
- Hitta sätt att spara tid
- Jaga regler och rutiner som har blivit onödiga
- Skapa nya rutiner för små saker som kanske inte är standardiserade





- Skapa banbrytande produkter, varor eller tjänster
- Förbättra befintliga produkter eller tjänster
- Genomföra större förbättringar av organisationens processer
- Genomföra omstruktureringar, organisationsförändringar, eller implementera nya rutiner och policies

- Förbättra de dagliga processerna





- Förbättra de dagliga processerna
- Hitta sätt att spara tid
- Jaga regler och rutiner som har blivit onödiga
- Skapa nya rutiner för små saker som kanske inte är standardiserade



# Innovation



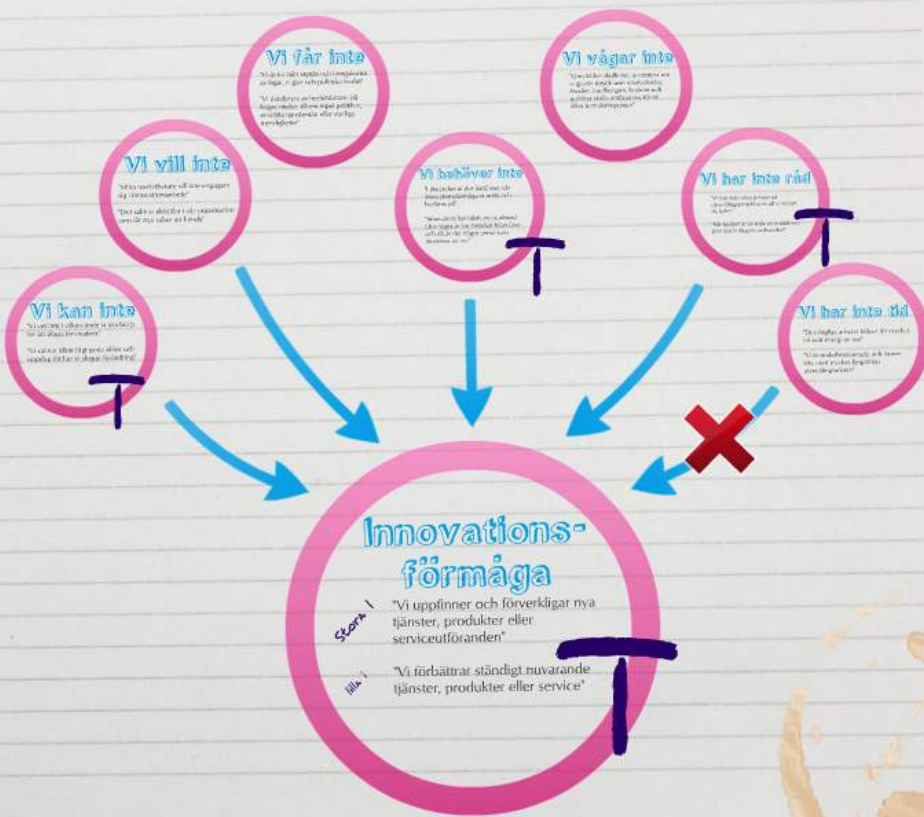
= något nytt som skapar nytta

- = nytt erbjudande
- = förbättrade processer, etc. arbetsmetoder
- = organisationförändringar

- = nytta för kunden
- = nytta för verksamheten
- = kostnadsbesparingar
- = intäktpotentialer

# Vad hindrar oss?

- Studie 2015: Tidningen Chefs chefpanel
- 623 chefer från offentlig sektor svarade
- Chefer från kommuner, myndigheter, militären, universiteten, övriga offentliga verksamheter
- Enhetschefer, mellanchefer och toppchefer

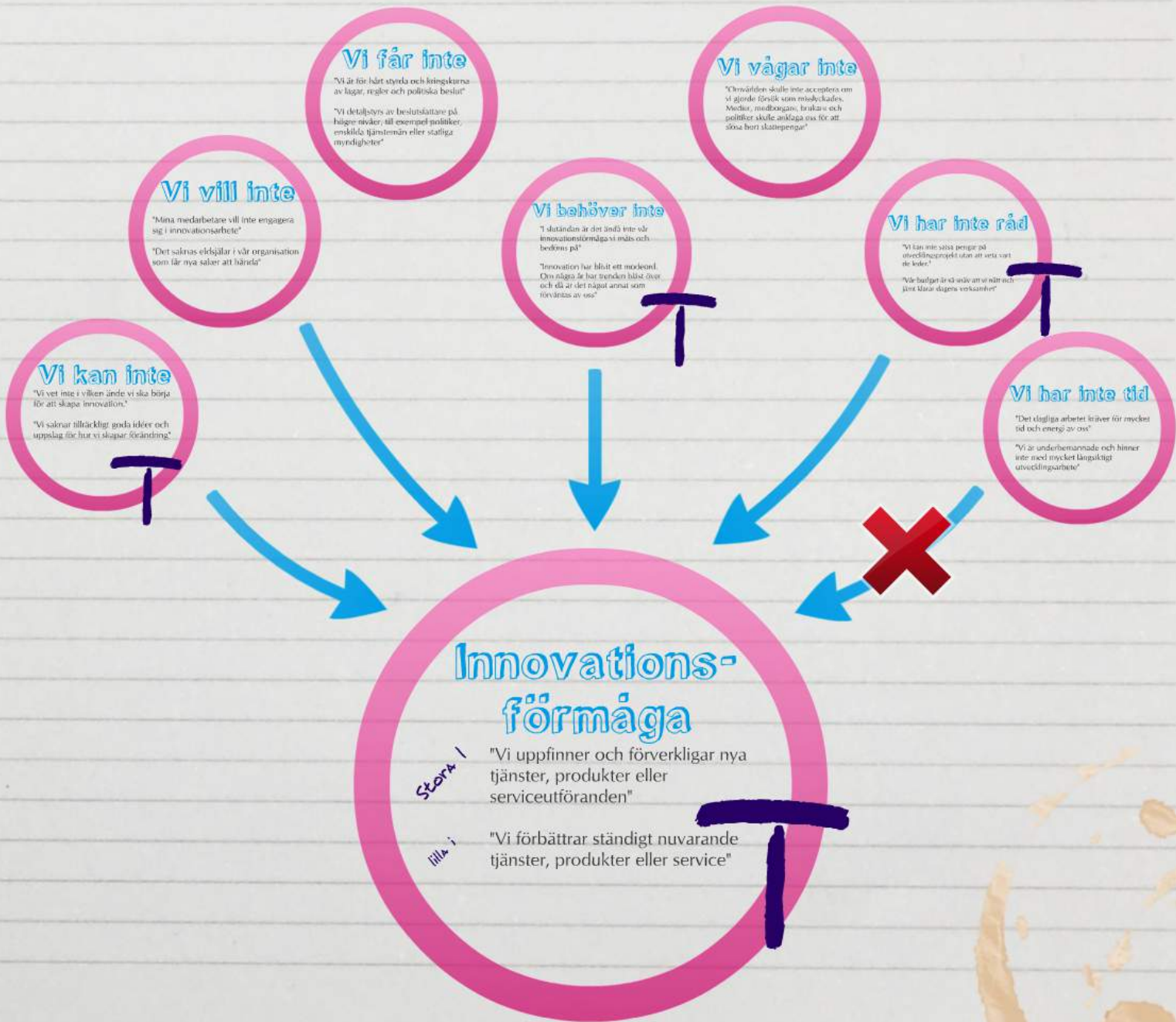


# Vad hindrar oss?

- Studie 2015: Tidningen Chefs chefpanel
- 623 chefer från offentlig sektor svarade
- Chefer från kommuner, myndigheter, militären, universitetet, övriga offentliga verksamheter
- Enhetschefer, mellanchefer och toppchefer

Vi får inte

Vi vågar inte





# Innovations- förmåga

Stora |

"Vi uppfinner och förverkligar nya tjänster, produkter eller serviceutföranden"

lilla |

"Vi förbättrar ständigt nuvarande tjänster, produkter eller service"



# Vi kan inte

"Vi vet inte i vilken ände vi ska börja för att skapa innovation."

"Vi saknar tillräckligt goda idéer och uppslag för hur vi skapar förändring"



# Vi vill inte

"Mina medarbetare vill inte engagera sig i innovationsarbete"

"Det saknas eldsjälar i vår organisation som får nya saker att hända"



# Vi får inte

"Vi är för hårt styrda och kringskurna av lagar, regler och politiska beslut"

"Vi detaljstyrs av beslutsfattare på högre nivåer, till exempel politiker, enskilda tjänstemän eller statliga myndigheter"

# Vi behöver inte

"I slutändan är det ändå inte vår innovationsförmåga vi mäts och bedöms på"

"Innovation har blivit ett modeord. Om några år har trenden blåst över och då är det något annat som förväntas av oss"



# Vi vågar inte

"Omvärlden skulle inte acceptera om vi gjorde försök som misslyckades. Medier, medborgare, brukare och politiker skulle anklaga oss för att slösa bort skattepengar"

# Vi har inte råd

"Vi kan inte satsa pengar på utvecklingsprojekt utan att veta vart de leder."

"Vår budget är så snäv att vi nätt och jämt klarar dagens verksamhet"

# Vi har inte tid

"Det dagliga arbetet kräver för mycket tid och energi av oss"

"Vi är underbemannade och hinner inte med mycket långsiktigt utvecklingsarbete"

## Vi får inte

"Vi är för hårt styrda och kringskumade av lagar, regler och politiska beslut"

"Vi detaljstyrts av beslutsfattare på högre nivåer, till exempel politiker, enskilda tjänstemän eller statliga myndigheter"

## Vi vågar inte

"Omvärlden skulle inte acceptera om vi gjorde försök som misslyckades. Medier, medborgare, brukare och politiker skulle anklaga oss för att slösa bort skattepengar"

## Vi vill inte

"Mina medarbetare vill inte engagera sig i innovationsarbete"

"Det saknas eldsjälar i vår organisation som får nya saker att hända"

## Vi behöver inte

"I slutändan är det ändå inte vår innovationsförmåga vi mäts och bedöms på"

"Innovation har blivit ett modeord. Om några år har trenden blåst över och då är det något annat som förväntas av oss"

## Vi har inte råd

"Vi kan inte satsa pengar på utvecklingsprojekt utan att veta vart de leder."

"Vår budget är så snäv att vi nätt och jämt klarar dagens verksamhet"

## Vi har inte tid

"Det dagliga arbetet kräver för mycket tid och energi av oss"

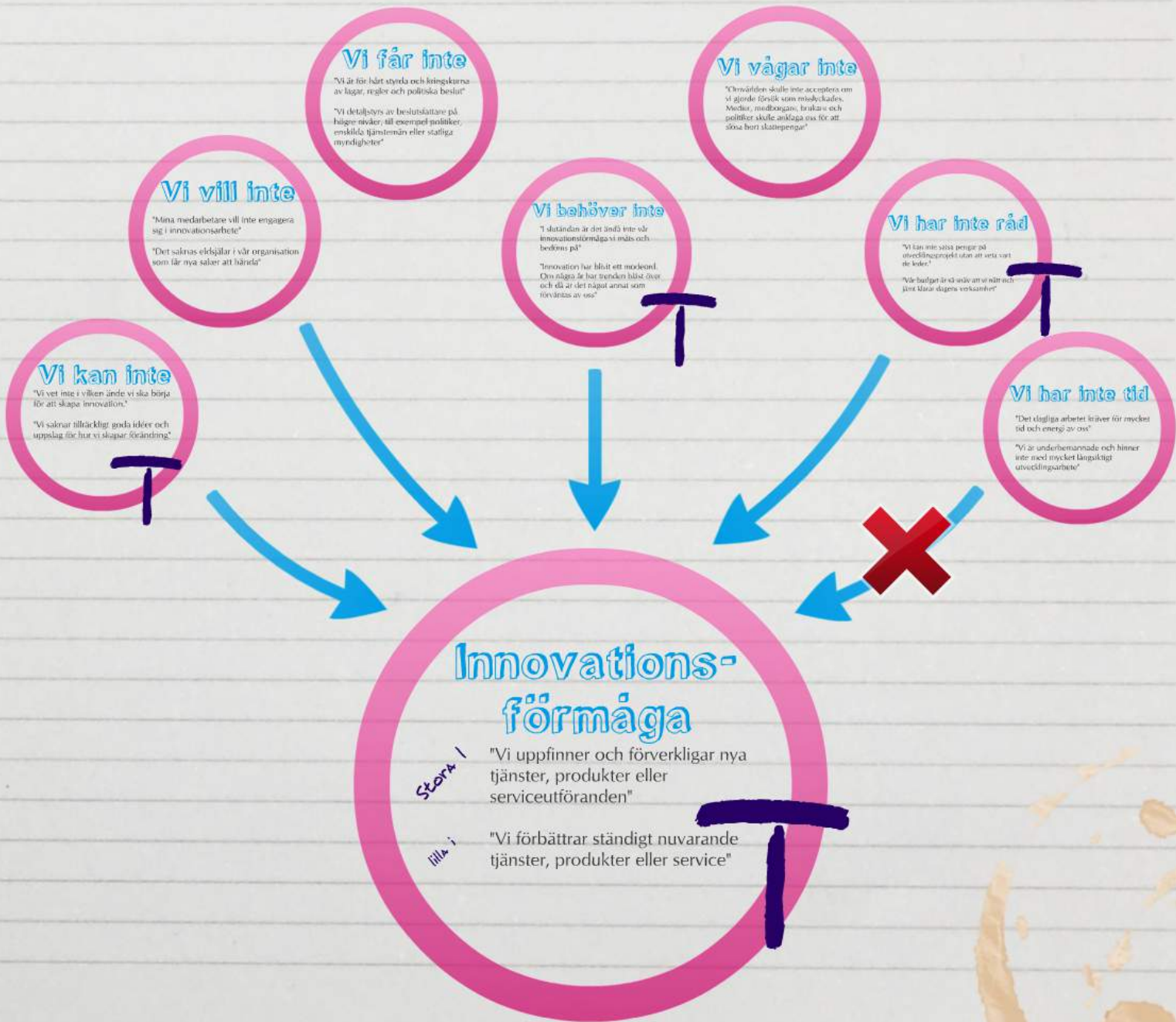
"Vi är underbemänskade och hinner inte med mycket långsiktigt utvecklingsarbete"

## Vi kan inte

"Vi vet inte i vilken ände vi ska börja för att skapa innovation."

"Vi saknar tillräckligt goda idéer och uppslag för hur vi skapar förändring"

Innovations-  
förmåga



# Så funkar det



...inöv  
= något nytt som skapar



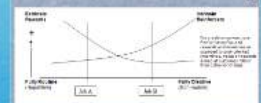
# Organisationen

Medarbetaren i centrum



Rätt incitament

Motivation crowding



Systematiskt  
innovationsarbete



Ambidexter förmåga



# Medarbetaren i centrum

## ADAPTORS

- Tar ansvar inom givna ramar
- Pålitliga och effektiva
- Förvaltar, utmanar sällan
- Uppmuntra
- Förvänta
- Be om idéer



## INNOVATORS

- Tar initiativ, spränger ramar
- Driver idéer
- Är proaktiva
- Går åt sidan
- Går riktning
- Styr med motiv



Journal of Applied Psychology  
1976, Vol. 61, No. 2, 62-69

### Adaptors and Innovators

#### The Hatfield Experiment

Following the observation that different solutions to meaningful tasks were derived from observations. The construct and internalization were established using a heterogeneous sample of 275 subjects (male and female) and of adaptors (male and female) and with subjects from the most part, formal level.

Drucker (1969) has argued that the aim of large commercial and industrial organizations has been the efficient accomplishment of known and defined tasks in set and approved ways. He concluded that to meet this aim, when confronted with problems, and "the ability to do better rather than the courage to do differently" (p. 50). It is consistent with this thesis to assume that the more the structure surrounding a problem is incorporated within and treated as part of the problem, the more any solution is likely to be radical and innovative (i.e., "doing things differently"). The less the structure is challenged, the more any solution is likely to be adaptive (i.e., "doing things better").

The contention of this paper is that every one can be located on a continuum ranging from an ability to "do things better" to an ability to "do things differently," and the ends of this continuum are labeled *adaptive* and *innovative*, respectively. It is further contended that adaptation-innovation is a basic dimension of personality relevant to the analysis of organizational change, in that some

Observation: behavioral characteristics could be identified within which problem-solving solutions: (a) those which can threaten these systems, he is also at the descriptive level of bureaucracy in behavior.

## Adaptors and Innovators: A Description and Measure

Michael Kirton  
*The Hatfield Polytechnic, St. Albans, England*

Following the observation that people characteristically produce qualitatively different solutions to seemingly similar problems, an inventory distinguishing adaptors from innovators was constructed. Items to distinguish the proposed types were derived from observation, intensive interviews, and relevant literature. The construct and internal validity and the reliability of the inventory were established, using a heterogeneous sample of 532 subjects and a replication sample of 276 subjects. Additional descriptions of innovators (made by adaptors) and of adaptors (made by innovators) were obtained. The descriptions that met with objections from those so described were explored and, for the most part, found invalid.

Drucker (1969) has argued that the aim of large commercial and industrial organizations has been the efficient accomplishment of known and defined tasks in set and approved ways. He concluded that to meet this aim, bureaucrats and managers were sought who, when confronted by problems, had "the ability to do better rather than the courage to do differently" (p. 50). It is consistent with this thesis to assume that the more the structure surrounding a problem is incorporated within and treated as part of the problem, the more any solution is likely to be radical and innovative (i.e., "doing things differently"). The less the structure is challenged, the more any solution is likely to be adaptive (i.e., "doing things better").

The contention of this paper is that everyone can be located on a continuum ranging from an ability to "do things better" to an ability to "do things differently," and the ends of this continuum are labeled *adaptive* and *innovative*, respectively. It is further contended that adaption-innovation is a basic dimension of personality relevant to the analysis of organizational change, in that some

people characteristically adapt while some characteristically innovate. If there are people in organizations who can be characterized as adaptors and innovators, and if those characteristics can be measured, then it would be useful to explore empirically the interplay between adaptors and innovators in their various organizational settings. For example, it is assumed that adaptors and innovators bring incommensurable viewpoints and different solutions to administrative and organizational problems. Such knowledge might allow better mutual appreciation and consequent cooperation between those with different, potentially equally valuable, modes of problem perception and problem solving.

The observation that people characteristically either adapt or innovate led to a further exploration of the sort of behavior that might be related to these two cognitive styles. Descriptions of such behavior within each style are listed in Table 1.

Observation suggested that the differing behavioral characteristics of adaptors and innovators could be linked to the following existing notions: (a) Because those who "do things better" support existing paradigms within which problems can be perceived and conversely, those who "do things differently" can threaten these paradigms, Kuhn's (1970) analysis of scientific progress is relevant. (b) Because adaptive man works within cognitive systems, he is also at home in bureaucratic ones, and the descriptions of the needs of a bureaucracy in behavioral terms are also rele-

---

The work was supported by a grant from the Social Science Research Council (London). Thanks are due to D. G. Mulligan of La Trobe University for his help on an earlier draft, to W. Martin of Wellington for the test-retest results, and to Jennifer Taylor for her editorial assistance.

Requests for reprints should be sent to M. J. Kirton, The Hatfield Polytechnic, Birklands Annexe, London Road, St. Albans, Hertfordshire, England.

# ADAPTORS

- Tar ansvar inom givna ramar
- Pålitliga och effektiva
- Förvaltar, utmanar sällan
- Uppmuntra
- Förvänta
- Be om idéer

**PYGMALION**  
BY GEORGE BERNARD SHAW  
DIRECTED BY NINA GOLD

IN COLLABORATION WITH  
AMIR-ESMAEIL BOZORGZADEH & KHALED ZAKARIA  
with CLIFF SINGLE, ANNABELLE ROBERTS & OMAR ISMAIL

**13-15 MAY, 2010**  
7:30pm AT THE JAMJAR, AL QUOZ

FOR MORE INFORMATION, VISIT OUR WEBSITE  
[WWW.DUBAIDRAMAGROUP.COM](http://WWW.DUBAIDRAMAGROUP.COM)  
EMAIL US AT [DUBAIDRAMAGROUP@HOTMAIL.COM](mailto:DUBAIDRAMAGROUP@HOTMAIL.COM)  
OR CALL US AT 971.50.509.4211

WITH GENEROUS SUPPORT FROM

 انشروناتيونال هوس دبي  
INTERNATIONAL HOUSE DUBAI

thejamjar

# INNOVATORS

- Tar initiativ, spränger ramar
- Driver idéer
- Är proaktiva
  
- GÅ ÅT SIDAN
- Ge riktning
- Styr med motiv

# Medarbetaren i centrum

## ADAPTORS

- Tar ansvar inom givna ramar
- Pålitliga och effektiva
- Förvaltar, utmanar sällan
- Uppmuntra
- Förvänta
- Be om idéer



## INNOVATORS

- Tar initiativ, spränger ramar
- Driver idéer
- Är proaktiva
- Går åt sidan
- Går riktning
- Styr med motiv



Journal of Applied Psychology  
1976, Vol. 61, No. 2, 222-229

### Adaptors and Innovators

#### The Hatfield Experiment

Following the observation that different solutions to meaningful tasks were derived from observations. The construct and internal validity were established using a heterogeneous sample of 275 subjects (male and female) and of adaptors (male and female) and with solutions from the most part, female level.

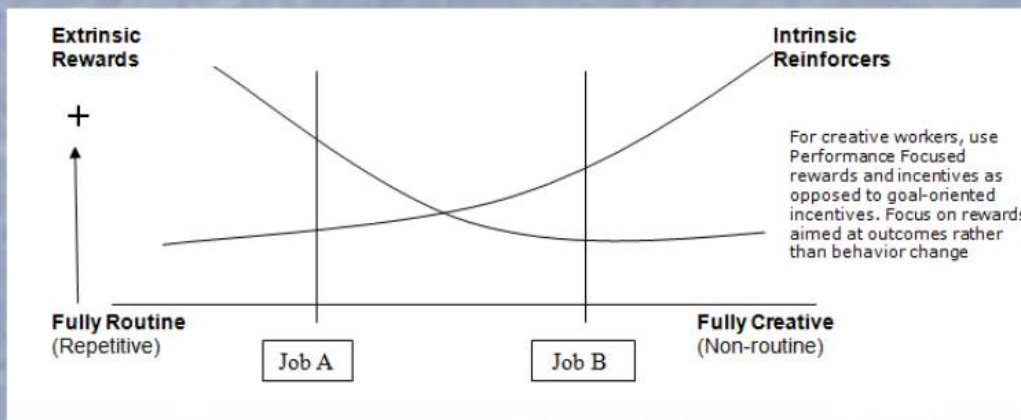
Drucker (1969) has argued that the aim of large commercial and industrial organizations has been the efficient accomplishment of known and defined tasks in set and approved ways. He concluded that to meet this aim, when confronted with problems, and "the ability to do better rather than the courage to do differently" (p. 50). It is consistent with this thesis to assume that the more the structure surrounding a problem is incorporated within and treated as part of the problem, the more any solution is likely to be radical and innovative (i.e., "doing things differently"). The less the structure is challenged, the more any solution is likely to be adaptive (i.e., "doing things better").

The contention of this paper is that every one can be located on a continuum ranging from an ability to "do things better" to an ability to "do things differently," and the ends of this continuum are labeled *adaptive* and *innovative*, respectively. It is further contended that adaptation-innovation is a basic dimension of personality relevant to the analysis of organizational change, in that some

Observation: behavioral characteristics could be identified within which problem-solving solutions: (a) those which can threaten these systems, he is also at the descriptive level of bureaucracy in behavior.

# Rätt incitament

## Motivation crowding



# Motivation crowding

Extrinsic Rewards

+



Fully Routine  
(Repetitive)

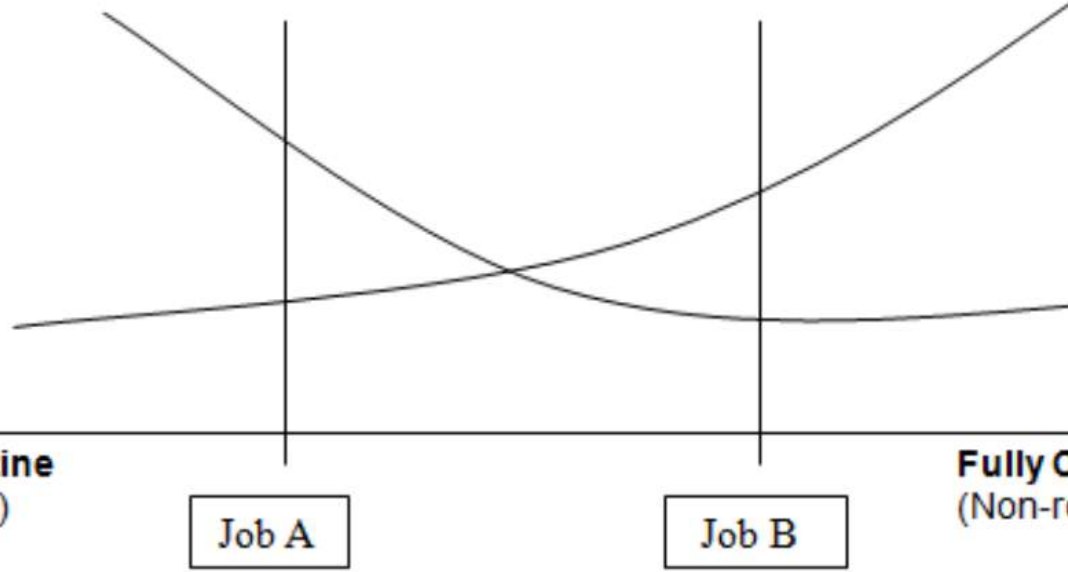
Job A

Job B

Fully Creative  
(Non-routine)

Intrinsic Reinforcers

For creative workers, use Performance Focused rewards and incentives as opposed to goal-oriented incentives. Focus on rewards aimed at outcomes rather than behavior change





# Systematiskt innovationsarbete

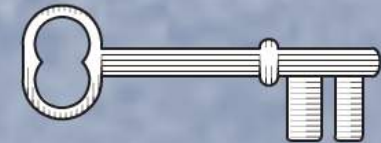


## Ambidexter förmåga



- Garanterad tid
- Garanterade försök
- Självorganiserat arbete

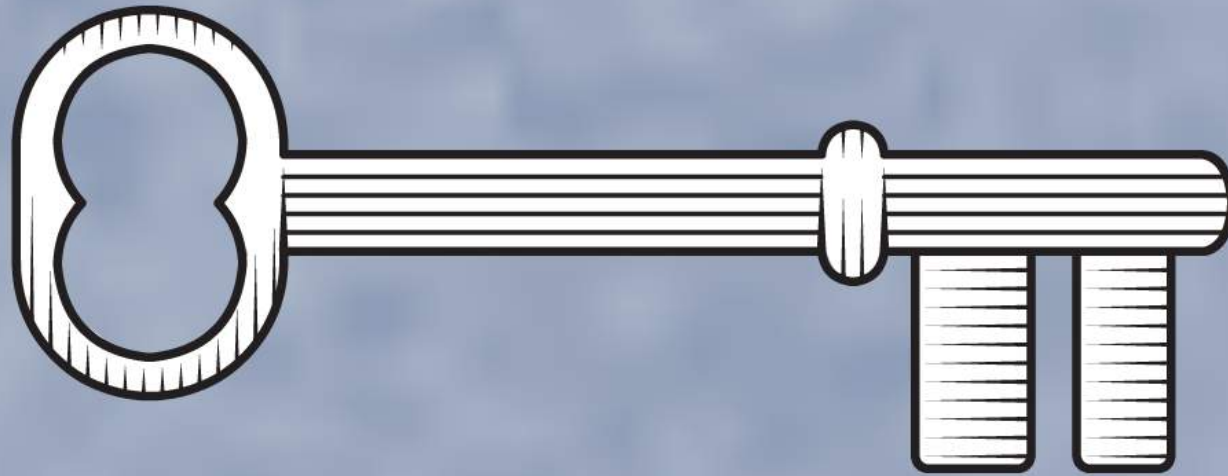
# Ambidexter förmåga



- Garanterad tid
- Garanterade försök
- Självorganiserat arbete



Drottning Silvias barn- & ungdomssjukhus



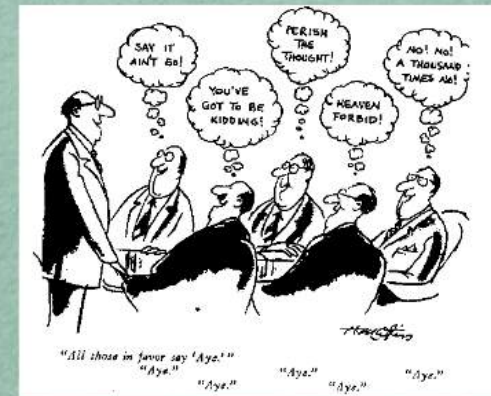
- Garanterad tid
- Garanterade försök
- Självorganiserat arbete

# Gruppen

Öka mångfalden



Tillåtande klimat



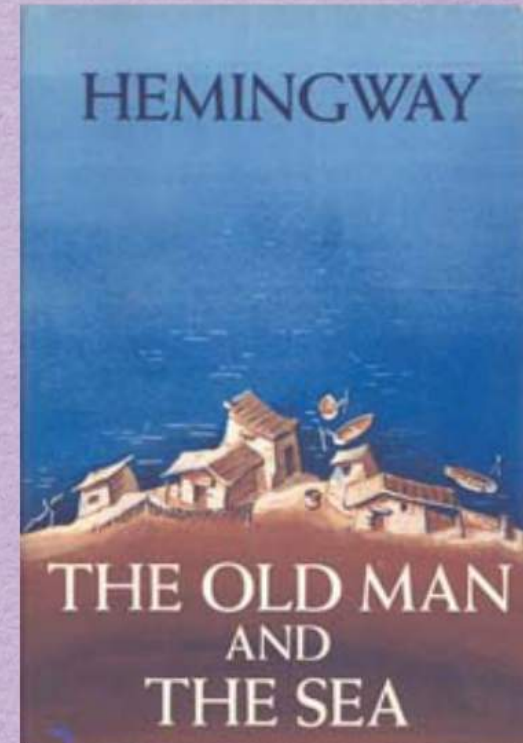
# Öka mångfalden



# Tillåtande klimat



# Individen







# inspiration

Vänta inte för länge

Chuck Close

on

ge

HEMINGWAY



THE OLD MAN  
AND  
THE SEA

# Kreativa grupper

Kommunikation



Öka reflektionen




Tillåt debatt

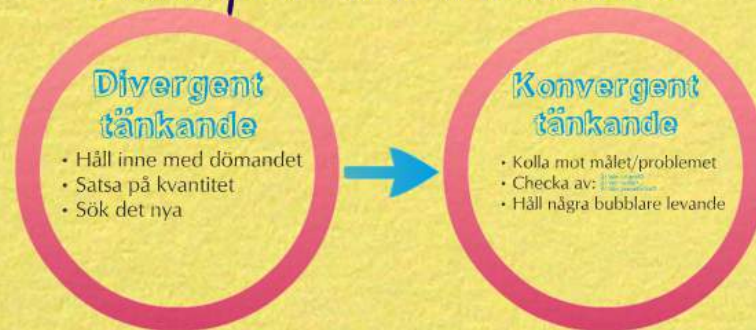


Få in nya kunskaper

## Tekniker

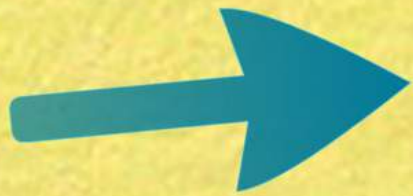
- Brainwriting 
- FN-delegationerna
- Hagelgeväret
- Tvärtomtänket

## Principer för idémötet

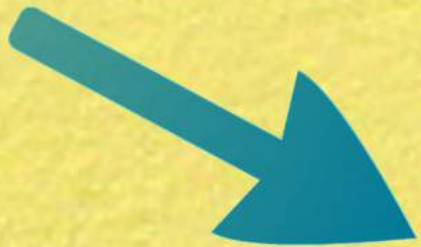




Öka reflektionen




Tillåt debatt



Få in nya  
kunskaper

# Tekniker

- Brainwriting 
- FN-delegationerna
- Hagelgeväret
- Tvärtomtänket

| Problem |  |  |
|---------|--|--|
| 1       |  |  |
| 2       |  |  |
| 3       |  |  |



1  
2  
3

Problem: \_\_\_\_\_

1

|  |
|--|
|  |
|--|

|  |
|--|
|  |
|--|

|  |
|--|
|  |
|--|

2

|  |
|--|
|  |
|--|

|  |
|--|
|  |
|--|

|  |
|--|
|  |
|--|


3

|  |
|--|
|  |
|--|

|  |
|--|
|  |
|--|

|  |
|--|
|  |
|--|

# Tekniker

- Brainwriting 
- FN-delegationerna
- Hagelgeväret
- Tvärtomtänket

| Problem |  |  |
|---------|--|--|
| 1       |  |  |
| 2       |  |  |
| 3       |  |  |

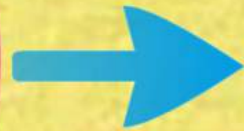


# Kunskaper

## Principer för idémötet

### Divergent tänkande

- Håll inne med dömandet
- Satsa på kvantitet
- Sök det nya



### Konvergent tänkande

- Kolla mot målet/problemet
- Checka av: Är lösn original?  
Är lösn nyttag?  
Är lösn genomförbar?
- Håll några bubblare levande

# Divergent tänkande

- Håll inne med dömandet
- Satsa på kvantitet
- Sök det nya





# Konvergent tänkande

- Kolla mot målet/problemet
- Checka av: Är idén originell?  
Är idén nyttig?  
Är idén genomförbar?
- Håll några bubblare levande

# målet/pro

Är idén originell?

Är idén nyttig?

Är idén genomförbar?

# bubblare



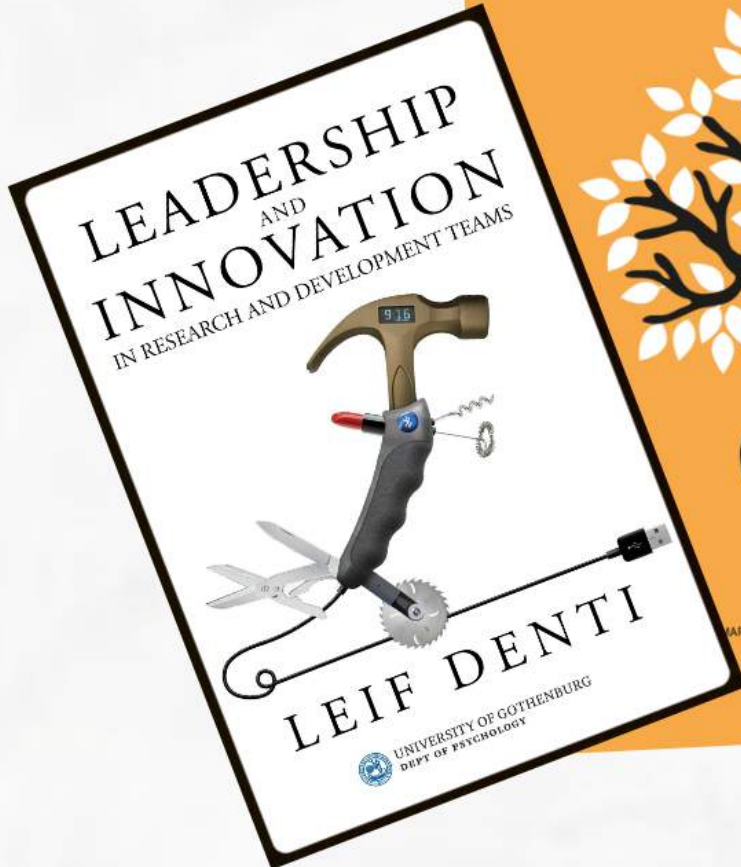
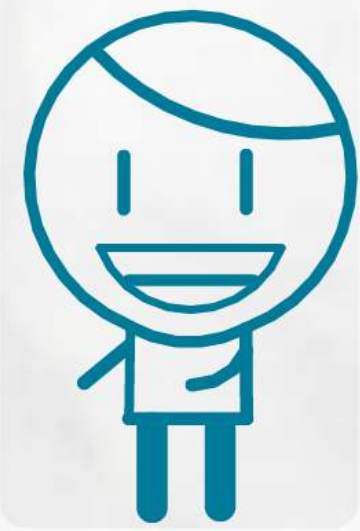
# Konvergent tänkande

- Kolla mot målet/problemet
- Checka av: Är idén originell?  
Är idén nyttig?  
Är idén genomförbar?
- Håll några bubblare levande

# Så funkar det



...inöv  
= något nytt som skapar

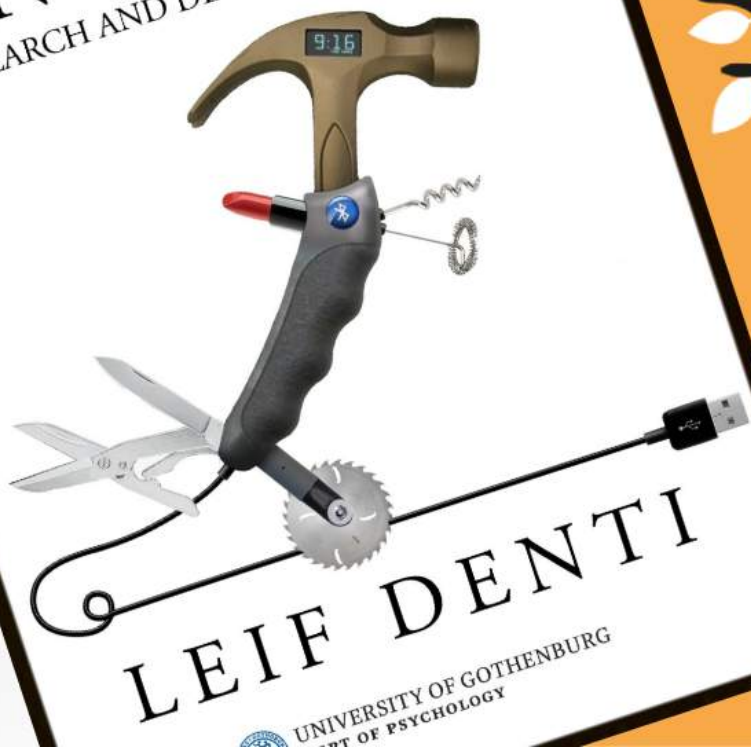


# Leda mot det nya

EN FORSKNINGSANTOLOGI OM CHEFSKAP OCH INNOVATION



LEADERSHIP  
AND  
INNOVATION  
SEARCH AND DEVELOPMENT TEAMS



LEIF DENTI

UNIVERSITY OF GOTHENBURG  
INSTITUTE OF PSYCHOLOGY

MARTIN KREUGER, L

**Chef. Guide**  
Bli en innovationschef

TILLIT

**VÅGA**  
Så skapar du  
riktning i kaoset

**SE UPP!**  
Detaljstyrning  
kväver kreativitet

**Chef. Guide**  
Innovationschef i offentlig sektor

**OVÄNTAD VÅG**

När jämställdheten  
tog sig an snöröjning

**BUBBELEFFEKT**

Nytt, billigare sätt  
att få unga ut i arbete

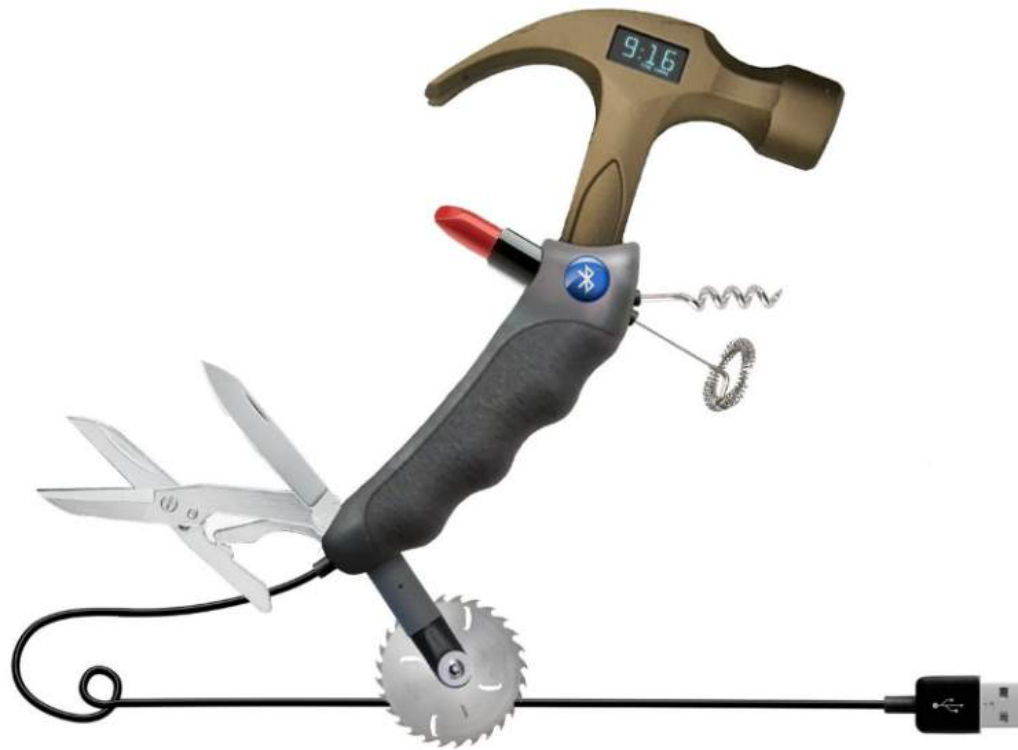
**SE UPP!**

Hindren som  
stoppas innovation





# LEADERSHIP AND INNOVATION IN RESEARCH AND DEVELOPMENT TEAMS



## LEIF DENTI



UNIVERSITY OF GOTHENBURG  
DEPT OF PSYCHOLOGY



# Chef. Guide

## Innovationschef i offentlig sektor

### OVÄNTAD VÄG

När jämställdheten  
tog sig an snöröjning

### BUBBELEFFEKT

Nytt, billigare sätt  
att få unga ut i arbete

### SE UPP!

Hindren som  
stoppas innovation



**VÅGA**  
Så skapar du  
riktning i kaoset

**SE UPP!**  
Detaljstyrning  
kväver kreati





# Chef. Guide

## Bli en innovationschef

**TILLIT**

**VÅGA**

**SE UPP!**

Så skapar du riktning i kaoset

Detaljstyrning kväver kreativiteten

# Chef. Guide

## Innovationschef i offentlig sektor

**OVÄNTAD VÄG**  
När jämställdheten tog sig an snöröjning

**BUBBELEFFEKT**  
Nytt, billigare sätt att få unga ut i arbete

**SE UPP!**  
Hindren som stoppar innovation



GER. I



# TUSEN TIPS OM INNOVATION



## Välj bland rubriker

LADDA FLER

- Idéteknik del 3 – dags att börja tänka
- Att tända lampan räcker inte
- Turen är ingen slump
- Sätt press på fripassagerarna
- Optimistens sju dödssynder
- Idéteknik del 2 – skaffa dig bättre källor
- Därför drar sig de kreativa genierna undan
- Sluta gissa vad kunderna vill ha
- Flow – ditt bästa arbetsverktyg

## Välj bland ämnen

LADDA FLER

- effektivitet
- entreprenörskap
- innovation
- konkurrens
- ungdomar
- open innovation
- diffusion
- feedback
- gasell
- offentlig sektor
- Google
- vision
- konsekvenser
- kultur
- Flow
- forskare
- myter
- PR
- tankefällor
- psykologi
- företagare
- patent
- strategi
- produktinnovation
- Lean
- kommuner
- beteende
- innovationstrend
- rutiner
- fallgropar

Sök ...

ARTIKLAR

27 MARS 2014

IDÉER

KREATIVITET

KULTUR

MYTER

Följ @tusentips

### MEST LÄSTA

- Döda produkters sällskap
- Fyra råd när du säljer in dina idéer
- Sluta brainstorm!
- Dropbox lär dig framtidens konceptutveckling
- Myten om snilleblixten

### ORDLISTOR

- Förstå fackspråket
- Vad är skillnaden mellan...

### MARTINS FEM FAVORITER

- Se upp för Dr House!
- Därför drar sig de kreativa genierna undan
- Stirra dig inte blind på vinnarna
- Se upp för segelfartygseffekten
- Håller du de svaga nere omedvetet?



Nu som app  
i din mobil!



Hämta i  
App Store

PÅ  
Google play

Tack!

leif.denti@gu.se