



# VÄLKOMMEN TILL MODIGHETSRAPPORTEN!

Att vi människor har en förkärlek till det välbekanta, trygga och ofarliga är väl knappast ett kontroversiellt påstående. Men samtidigt som vi kan känna osäkerhet eller skräck inför det okända, så kantas mänsklighetens historia av en stor nyfikenhet och innovationskraft. Så länge som vi existerat har människan försökt hitta nya och bättre sätt att lösa problem. För att tänka och göra nytt krävs kreativitet, drivkraft och passion. Men vi vill hävda att den avgörande faktorn är mod. Många kan komma på en idé, men få vågar ta steget ut i det okända och testa om idén verkligen är bra.

Vi står i dag inför ett teknologiskt paradigmskifte där de flesta företag måste ställa om sin verksamhet för att vara relevanta i den nya, digitala världen. För att lyckas krävs modiga organisationer och beslutsfattare. Vi på Daresay har haft äran att träffa många sådana i samarbete med våra kunder och vi är otroligt imponerade av den handlingskraft och öppenhet vi möter. Nyfikna som vi är så ville vi veta mer om mod, denna avgörande faktor och viktiga egenskap. Hur viktigt är mod för organisationer och hur relaterar svenska ledare till mod? Med hjälp av Novus har vi låtit intervju 150 beslutsfattare om mod och digitalisering. Resultatet av vår nyfikenhet hittar du i den här rapporten.

Hoppas du tycker det är lika spännande som vi!

*Pernilla Dahlman, vd Daresay*

# INNE - HÅLL

## **Mod & Innovation**

Forskningen om kopplingen mellan mod och innovation. — s.5

## **5 modiga innovatörer**

Vad har engångsblöjan, Sony Playstation och post-it-lappen gemensamt? — s.8

## **“För att ligga i framkant måste man vara nyfiken”**

Grundaren David Furendal om att starta ett innovationsföretag när resten av världen höll andan. — s.13

## **Svenska företag är ganska modiga**

...digitala och ser ljust på framtiden. — s.17

## **Statistik och fakta**

Resultat från undersökningen. — s.21

## **Från tradition till innovation**

Susanne Bergh, chef för kund- och kanalstöd, om hur Länsförsäkringar skapade Sveriges bästa mobiltjänst. — s.25

## **Så skapar du en innovationskultur**

Leif Denti, forskare vid Göteborgs universitet, om hur du motiverar dina anställda att våga mer. — s.29

## **Så bygger du modiga team**

Superteams — ett forskningsbaserat verktyg för att bygga modiga, högpresterande och lösningsinriktade team. — s.33

## **Lita på medarbetarna**

Pernilla Dahlman, vd på Daresay, om vikten av trygghet i modernt ledarskap. — s.35

## **Tjänster**

s.39

## **Kontakt**

s.40

# MOD & INNOVATION

Vi på Daresay är övertygade om att mod är avgörande för att driva innovation och få till ett framgångsrikt ledarskap. Men vad säger forskningen?



## Utan mod - ingen framåtrörelse

**Rosabeth Moss Kanter** är professor vid Harvard University, och specialiserad på strategi, innovation och förändringsarbete. Hon menar att det är lätt att vara passiv, men för att ta sig framåt krävs mod. Som exempel nämner hon när Michael Cook, vd för Deloitte, på 1990-talet vågade gå emot en mansdominerad affärskultur och starta ett initiativ för att få in fler kvinnor i bolaget. Samtidigt sa han upp sitt medlemskap i en klubb som endast tillät manliga medlemmar trots att många kunder höjde på ögonbrynen.

## Mod kräver trygghet

Enligt Moss Kanter är mod en kollektiv egenskap som manifesterar sig i individuella handlingar. Hon menar också att ett bra skyddsnät är en grundförutsättning för mod. När du har människor omkring dig som stöttar dig och när du agerar för ett gemensamt mål istället för personlig vinning, är det lättare att vara modig. Hon påpekar också att mod inte är likställt med dumdristighet. Ett modigt affärsmannaskap innefattar noggrant, stegvis testande och att enbart ta kalkylerade risker.

## Att våga gå sin egen väg

**Jeff Pfeffer**, professor i organisationsvetenskap vid Stanford University, framhåller att framgångsrika ledare inser konkurrensfördelen av att fokusera på goda relationer till sina kunder och anställda. Detta för att sätta sig in i deras verklighet och på djupet förstå behov och beteenden. Vad som skiljer dessa personer från mängden är inte bara att de i hög utsträckning förstår vad de behöver göra för att nå framgång, utan framför allt att de har modet att implementera konsekvenserna av viktiga insikter, trots att dessa må gå emot gängse uppfattning.

## Mod är ingenting man föds med

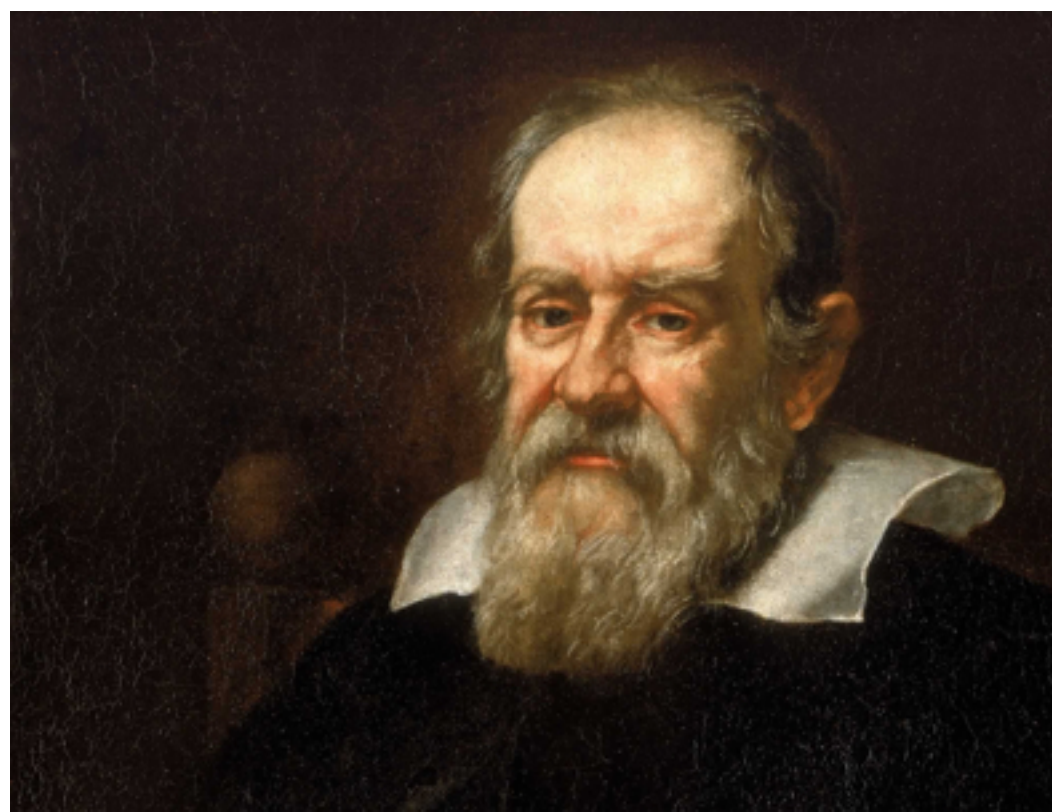
Kan man lära sig att vara modig eller är det en medfödd egenskap? Enligt **Kathleen K. Reardon**, forskare i ledarskap, är mod något man utvecklar över tid. Hon beskriver, likt Moss Kanter, mod i affärssammanhang som en form av kalkylerat risktagande. Framgångsrika ledare fattar modiga beslut i högre utsträckning än andra, men de baserar sina beslut på omsorgsfulla förberedelser och noggranna överväganden. Över tid och med erfarenhet leder detta till att de kan fatta fler beslut som även innebär förhöjt risktagande.

# 5 MODIGA INNOVATÖRER

Vad har engångsblöjan, Sony Playstation och post-it-lappen gemensamt? De är alla uppfinningar som stötte på motstånd i början, men som ändå såg dagens ljus tack vare eldsjälar till uppfinnare som slogs för sin idé. Läs mer om fem innovatörer som trots motvind aldrig slutat tro och kämpa - och därmed bidragit till att förändra världen.

## Galileo Galilei – den heliocentriska världsbilden

Galileo föddes 1564 i Pisa och var sedan tidig ålder intresserad av hur saker fungerar. Man skulle kunna säga att han var född ingenjör och vetenskapsman. Han var bland annat en av de första att använda sig av ett teleskop för att undersöka himlakroppar. Hans observationer fick honom att inse att den polske astronomen och mångsysslaren Nicolaus Copernicus hade rätt när han drygt sextio år tidigare konstaterat att jorden snurrade runt solen i stället för tvärtom. Galileos rättfärdigande av Copernicus ledde till att han ställdes inför inkvisitionsdomstol där han befanns skyldig till hädelse. Han dömdes till livstids husarrest och tvingades att offentligt avsäga sig sin tidigare övertygelse. Enligt legenden ska han då ha yttrat de bevingade orden: "Och likväl rör hon sig".





## Ken Kutaragi – Sony Playstation

Ken Kutaragi var en hyllad ingenjör på Sonys digitala utvecklingsavdelning när han, efter att ha iakttagit sin dotter spela tv-spel, insåg den kommersiella potentialen hos spelkonsoller. Han försökte — och misslyckades — att övertyga Sony om att satsa på tv-spel. Då började han istället i hemlighet utveckla ett ljudchip för Nintendo. När Sonys chefer fick nys om projektet var det nära att det lades ned och att Kutaragi sparkades. Men en av hans chefer, Norio Ohga, trodde på hans vision och valde att stötta hans idé. Resultatet blev den första versionen av Sony Playstation som trots fortsatt motstånd från ledningen vid lanseringen blev en omedelbar succé. I dag är Sony den i särklass största spelaren på tv-spelsmarknaden med en marknadsandel på 57 procent år 2016.

## Shirley Ann Jackson – Första svarta kvinnliga doktoranden vid MIT

När Jackson började skolan tilläts inte svarta elever gå i samma skola som vita. Segregationslagarna avskaffades när hon var åtta år. Jackson visades ha lätt för sig i skolan och blev utsedd till examenstalare i high school - ett hedersbetyg som i USA tilldelas en av skolans toppstudenter. Efter examen antogs hon 1964 till prestigeskolan Massachusetts Institute of Technology (MIT) som det året bara hade drygt tio

mörkhyade studenter. Hennes tid i Boston var inte lätt och hon frystes ut av sina vita klasskamrater. Jackson berättar i en intervju hur hon dagligen blev utsatt för rasistiska påhopp. Många trodde inte att en ung svart kvinna kunde studera på MIT och hon blev ofta misstagen för att vara en städare. Det gick så långt att hon till och med blev beskjuten bara för att hon var en svart student på en vit elitskola. Men hon gav inte upp. Med studier i kärnfysik i bagaget blev hon till slut den första svarta kvinnan med en doktorsexamen från MIT. Sedan dess har hon bland annat arbetat vid European Organization for Nuclear Research (CERN) och en rad högtstående forskningscenter. Bill Clinton utsåg henne 1995 till ordförande för U.S. Nuclear Regulatory Commission som utvecklar regelverk kring den amerikanska kärnkraftsindustrin. Sedan 1999 är hon ordförande vid USAs äldsta tekniska forskningsuniversitet, Rensselaer Polytechnic Institute, och verkar i dag även som medlem i den amerikanska presidentens råd för underrättelse- och säkerhetsverksamhet.



## Marion Donovan – engångsblöjan

Kvinnliga uppfinnare har genom historien haft svårare än sina manliga diton att få gehör för idéer. Om man dessutom är verksam inom ett kvinnodominerat område är uppförsbacken ännu brantare, något som Marion Donovan fick erfaras. I slutet av 1940-talet hade hon tröttnat på att ständigt behöva tvätta sin dotters tygblöjor och började klura på ett bättre alternativ. Efter en del experimenterande kom hon på en lösning, som helt enkelt bestod av ett vattentätt skydd som man fäste runt blöjan. Hon kallade sin uppfinning för The Boater. Men succén lät vänta på sig. Trots idoga ansträngningar att demonstrera sin nytänkande blöja så var intresset ljumt, men Donovan gav inte upp. Till slut lyckades hon sälja in produkten till det anrika varuhuset Saks Fifth Avenue och försäljningssuccén lät inte vänta på sig. Efter framgången med The Boater utvecklade hon även ett patent på en pappersbaserad engångsblöja. Trots enträgna försök var det ingen tillverkare som ville producera uppfinningen, då de manliga beslutsfattarna misstrodde att det fanns en marknad för produkten. Det skulle dröja över ett decennium innan Victor Mills på Proctor & Gamble utvecklade en liknande lösning och grundade varumärket Pampers®.



## Spencer Silver – Post-it-lappen

I slutet av 1960-talet arbetade Spencer Silver på 3M, tidigare Minnesota Mining and Manufacturing Company, med att försöka utveckla ett superstarkt lim för användning inom flygtillverkning. Men istället för ett starkt lim så uppfann han av misstag ett väldigt svagt klister med den unika egenskapen att den inte lämnade spår och därför kunde återanvändas. Han visade sin uppfinning för kollegorna på 3M och fick en försiktig tumme upp, men ledningen hade svårt att komma på ett användningsområde för Silvers svaga klister. Det skulle gå fem år innan polletten till slut trillade ned.



Inspirerad av anslagstavlan kom man på idén att stryka klistret på en papperslapp, vilken då kunde fästas på vilken yta som helst. Men trots att uppfinningen var extremt populär internt så trodde ledningen inte på produktens kommersiella potential. Det skulle dröja ytterligare fyra år innan post-it-lappen år 1977 lanserades på prov. För att få folk att upptäcka produktens potential, delade man ut mängder av post-it gratis till företag och konsumenter. Det visade sig vara ett lyckat drag och i dag är post-it-lappen en av världens mest sålda kontorsprodukter.

# “ FÖR ATT LIGGA I FRAMKANT MÅSTE MAN VARA NYFIKEN ”

Daresay startades i början av den stora finanskrisen 2008, bara några veckor efter att investmentbanken Lehman Brothers gått i konkurs. Nu nästan tio år senare frågar vi David Furendal, en av grundarna, vad som fick dem att starta ett innovationsföretag när resten av världen höll andan.



## Med användaren i centrum

“Vi tänkte att om vi kunde lyckas nu, när förutsättningarna är som sämst, så kommer vi vara starka när det vänder. Om affärsidén håller till och med när det är kris så är det ett starkt tecken på att man gör något rätt och relevant.” David berättar, “Vi ville kombinera teknik och design och skapa lösningar med fokus på slutkunden. Vi var övertygade om att det var rätt sätt. Nu snart tio år senare har det visat sig att det stämde.”

## Måste våga släppa taget

På frågan huruvida det var modigt att starta företag under en finanskris svarar David att visst, så är det säkert. Men han poängterar att det som verkligen krävde mod och var nyckeln till Daresays framgång är att de som grundare vågade släppa taget.

“Vi som startade bolaget var tvungna att tro på oss själva. Men än viktigare var att vi vågade ge bort ansvar till andra personer. Det är så man växer och utvecklas. Många start-up-bolag misslyckas när grundarna inte klarar av att delegera, men då finns det heller inte någon möjlighet att förändras. Man ska dock inte glömma att det är svårare än vad man tror att våga lita på andra. Den viktigaste nyckeln bakom vår framgång är att vi aktivt delat med oss av ansvar och låtit andra driva verksamheten och ta initiativ.”



## Mod och nyfikenhet korsbefruktar varandra

För David går mod och nyfikenhet hand i hand. Just nyfikenheten har varit hans drivkraft så länge han kan minnas. David menar att man genom att vara nyfiken tvingar sig själv att vara modig.

”Om man alltid är nyfiken kan man lösa utmaningar, utvecklas, förändras och förbättras. Under min uppväxt märkte jag att jag fick ett rikare och mer spännande liv genom att våga utsätta mig för nya saker. Jag hade roligare helt enkelt. Det är samma drivkraft som gör att jag tycker det är spännande att driva och utveckla företag.”

Enligt David är inte nyfikenhet bara en sporre till att upptäcka nytt – det är också en förutsättning för att bygga ett långsiktigt framgångsrikt företag.

”Jag har velat bygga ett företag som är relevant både nu och i framtiden. För mig handlar nyfikenhet i det fallet om att komma underfund med hur man bygger något som är hållbart över tid. För att vara långsiktig måste man hela tiden ligga i framkant, annars är man bara av betydelse för stunden. Och för att klara av att ligga i framkant så måste man vara nyfiken.”



## Kundernas mod är minst lika viktigt

Men det är inte bara det egna företagets mod och nyfikenhet som är viktigt. Det är lika viktigt att Daresays kunder också känner sig trygga nog att våga satsa och utveckla idéer tillsammans.

”Vi kan hjälpa företag och organisationer att innovera. Men vi är helt beroende av att det finns modiga personer inom företaget som vi kan samarbeta med. Den typen av människor måste finnas i en organisation för att kunna driva förändring på riktigt.”

Nyfikna och modiga personer i stora organisationer är just en återkommande inspirationskälla för David.

”Inom alla stora företag finns det ett antal människor som är intraprenörer, som hittar sätt att bedriva innovation i organisationen. Till exempel genom att se möjligheter och lösa utmaningar som resten av organisationen inte identifierat, eller att driva projekt ”under radarn” för att testa en idé man själv tror på. Det tycker jag är fantastiskt inspirerande och modigt. Genom att våga använda sin talang skapar man utrymme för innovation.”

Daresay hette Screen Interaction vid starten.

# SVENSKA FÖRETAG ÄR GANSKA MODIGA



Att mod är viktigt, både för det egna yrkesutövandet och för företagets utveckling, är de flesta beslutsfattare i svenska företag överens om. 86 procent av de tillfrågade i undersökningen svarar att de tycker att mod är viktigt i utövandet av deras yrkesroll och nästan alla – 97 procent – anser att mod är viktigt för att utveckla ett företag i rätt riktning.

## Kvinnor modigare

Även om de flesta är överens om att mod har stor betydelse för både företaget och det egna yrkesutövandet anser en majoritet av de tillfrågade att de själva bara är ganska modiga. Knappt var femte tycker att de själva är mycket modiga när man ser till totalen. Men nästan dubbelt så många kvinnliga beslutsfattare anser sig vara mycket modiga jämfört med manliga. Av de som svarade på undersökningen var det bara 14 procent som angav att de inte var modiga.

## Svenska företag för fega?

Undersökningen visar att det finns ungefär lika många fega företag som det finns mycket modiga. 19 procent av de tillfrågade har svarat att de inte anser att det egna företaget är modigt och 23 procent tycker att de arbetar för ett mycket modigt företag vad beträffar arbetssätt, affärsutveckling och ledarskap. Precis som när det kommer till den egna självbilden så är också bilden av svenska företag rätt mesig. De flesta anser att det egna företaget bara är ganska modigt.

## 1/5 tror inte på digitalisering

De flesta, åtta av tio, svenska företag har under de senaste 5 åren genomfört någon form av digital förändring som i hög grad har förändrat deras organisation eller deras kunderbjudanden. Dock går åsikterna isär när det kommer till hur viktig digitaliseringen är för företaget. Hälften av alla tillfrågade anser att digitalisering är mycket viktigt för företagets framtid samtidigt som hela 22 procent menar att den digitala förändringen är oviktig för företagets överlevnad.

66

Det är roligt att se att så många som åtta av tio har börjat digitalisera! Det stämmer överens med den bild vi får när vi träffar organisationer. Många har kommit igång med att digitalisera sitt erbjudande eller delar av verksamheten, men det är också många som har långt kvar till att verkligen anpassa sina organisationer efter samtidens snabba förändringstakt. Svenska företag måste våga ta täten och fortsätta innovera för att ligga steget före.”

*Thérèse Elwing,  
Head of Relations & Business Development, Daresay*

## Digitaliserade företag tror på högre tillväxt

Var tionde tillfrågad har haft en stillastående eller negativ tillväxt under de senaste fem åren medan tre gånger så många (32 procent) har haft en tillväxt på över 10 procent. De som redan genomfört någon form av digital transformation har större tilltro till framtiden än övriga - 62 procent förväntar sig en tillväxt på över 6 procent jämfört med 55 procent av genomsnittet.

## Förväntningar på tillväxt

**34%** – Över 10 procent tillväxt

**21%** – Ca 6-10 procent tillväxt

**22%** – Ca 1-5 procent tillväxt

**10%** – Ingen tillväxt

**1%** – Negativ utveckling

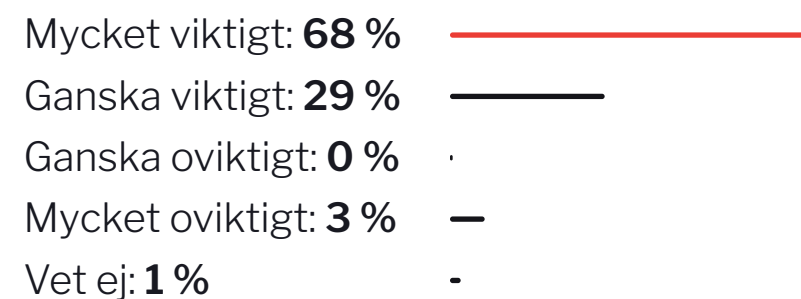
Av de 17 procent som svarat att de ännu inte har digitaliserat anger en överväldigande majoritet, nästan nio av tio, att de är övertygade om att det kommer vara avgörande för företagets framtid.



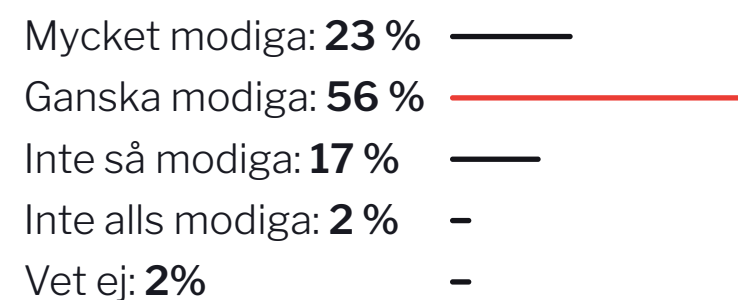
# STATISTIK OCH FAKTA UR UNDERSÖKNINGEN

Undersökningen genomfördes av Novus på uppdrag av Daresay. Respondenterna i undersökningen är beslutsfattare på företag med fler än 500 anställda. Totalt genomfördes 150 telefonintervjuer under perioden 16 -25 augusti 2017.

**Tycker du att det är viktigt eller oviktigt att vara modig för att kunna utveckla ett företag i rätt riktning?**



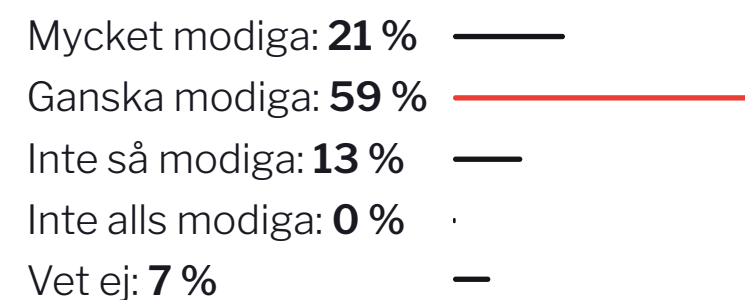
**Är ni modiga som företag när det gäller områden som ni själva kan påverka?**



**Tycker du att det är viktigt eller oviktigt med mod i utövandet av din yrkesroll?**

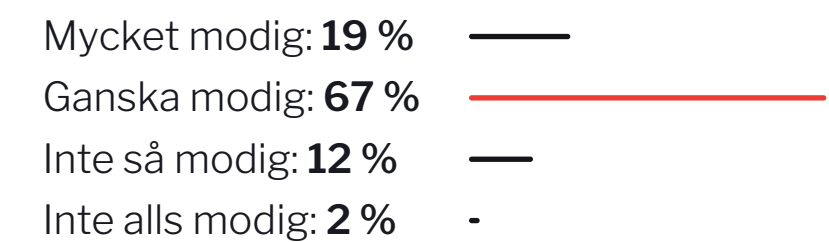


**Hur modigt är ert företag jämfört med andra företag inom er bransch?**



# M O D

**Är du modig i utövandet av din yrkesroll?**



**45%** Tycker att mod är mycket viktigt i utövandet av sin yrkesroll.

**67%** Tycker att de själva är ganska modiga på jobbet.

**86%** Av de som ännu inte digitaliserat anser att det kommer vara avgörande för företagets framtid.

**21%** Tycker deras företag är mycket modiga jämfört med andra i samma bransch.

**80%** Har genomfört någon form av digitalisering.

**97%** Tycker mod är viktigt för att utveckla ett företag i rätt riktning.







# DIGITALISERING




Har ditt företag under de senaste fem åren infört digitala processer som i hög grad förändrat er organisation och/eller ert erbjudande till kund?

Ja: **80 %**   
 Nej: **17 %**   
 Vet inte: **3 %** 

Anser du att dessa förändringar varit viktiga eller oviktiga för företagets överlevnad?

Mycket viktig: **52 %**   
 Ganska viktig: **25 %**   
 Oviktig: **22 %**   
 Vet ej: **3 %** 

Har ditt företag under de senaste fem åren infört digitala processer som i hög grad förändrat er organisation och/eller ert erbjudande till kund?

Storstäder och stadsnära kommuner: **87 %**   
 Större städer och kommuner nära större stad: **76 %**   
 Mindre städer/tätorter och landsbygdskommuner: **71 %** 



# FRÅN TRADITION TILL INNOVATION

Så leder du  
lyckad förändring

## “Pratas mycket om mod i ledningsgrupper”

Vår undersökning visar att 97 procent av de tillfrågade tycker att mod är viktigt för att driva företag i rätt riktning. Håller du med om det?

”Ja absolut! Mod är otroligt viktigt och kommer bara bli viktigare i takt med att omvärlden förändras så snabbt. Det är lätt att bli bekväm när allt ser bra ut, men fler och fler organisationer har insett att de måste våga utmana och förändra sig för att överleva.” Susanne fortsätter, ”Det är därför som det pratas mycket om ordet mod i många ledningsgrupper just nu. Vi på Länsförsäkringar pratar om mod hela tiden, att vi vill ha modiga medarbetare och chefer.”

Susanne Bergh, chef för kund- och kanalstöd, är den drivande kraften bakom Länsförsäkringars digitala transformation. Vi frågade henne hur hon relaterar till mod och hur hon har lyckats driva igenom stora förändringar i sin organisation.

## Viktigt våga ta risker

Susanne berättar att det är extra viktigt för banker och försäkringsbolag att bli modigare. I dag utsätts de för hård konkurrens från start-ups som har helt andra affärsmodeller och förutsättningar, en konkurrens som kan vara svår att hantera när man traditionellt arbetat med riskminimering.

”Hela vår verksamhet bygger på att ta så låg risk som möjligt och det har medfört att vi har en företagskultur som följer i samma spår. Men nu måste vi våga tänka nytt utan att luta oss mot långa förstudier och utan att veta exakt vad det är vi ska göra. Vi måste lära oss att se på våra felsteg som värdefulla lärdomar, inte som misslyckanden vi kastar bort. För att vi ska nå dit är mod jätteviktigt.”

## Målstyrt istället för detaljstyrt

För Susanne går ledarskap och mod hand i hand. Om man som ledare visar mod genom att lita på sina medarbetare och inte detaljstyra dem skapas en engagerad och självlärande teamkultur. Något som hon också menar har varit nyckeln till hennes egen framgång.

”Det är svårt att vara nyskapande om ens arbetssätt är för styrt av projektmodeller och konkreta leveranser. Därför låter jag mina medarbetare istället arbeta målstyrt. Det kan låta så här: Om ett år ska vi vara här, ni får lösa uppgiften men jag stöttar er och skapar förutsättningarna för att ni ska klara av det”, säger Susanne. ”Jag själv blev modig tack vare att en chef gav mig goda förutsättningar och visade mig tillit. Jag började på Länsförsäkringar 1989 och det har alltid funnits massa saker att göra. När jag fick chansen och stödet att göra verklighet av mina idéer så tog det fart på allvar. Det är precis den känslan och mentaliteten som jag försöker förmedla till mina medarbetare.”

## Vägen till framgång

När Susanne bestämde sig för att Länsförsäkringar skulle bli bäst i Sverige på mobila banktjänster så ville hon ge sina medarbetare ett tydligt mål, förutsättningarna att nå det men i övrigt fria händer.

”Jag ville vinna Guldmobilen och fick förtroende från min vd att göra vad som krävdes för att nå dit. Det var samma brief som jag gav till mina medarbetare – vi ska stå på scenen på Mobilgalan om ett och ett halvt år och ta emot priset som bästa mobilbank. Först kom de till mig och bad mig att berätta för dem hur de skulle göra för att nå dit. Men jag förklarade att jag inte satt inne på svaret, utan att de själva var tvungna att ta reda på hur vi skulle göra för att nå målet.”

## “Vunnit i princip alla priser”

Susanne berättar att det var så de kom i kontakt med Daresay. ”Vi satte ihop ett team med Daresay, oss själva och flera andra konsultbolag. Jag fick ett sjukt dedikerat team som verkligen brann för sin uppgift och 2016 stod vi där på scenen och tog emot priset. Vi har dessutom vunnit i princip alla priser som går att vinna. Fyra år i rad har vi vunnit Web Service Award, vi har vunnit designpriser och vi fick precis veta att vi har vunnit ett stort internationellt pris. All den här framgången är tack vare att de här människorna levererar på marknads förväntan och vet hur vi gör mest nytta för våra slutanvändare.”

### Fakta Länsförsäkringars mobilapp:

- Vinnare av Bästa App på Web Service Awards: 2012, 2013, 2015 och 2016
- Vinnare av Design S Award 2016: Service Design och Folkets Val.
- Vinnare av Guldmobilen 2016: Årets mobilbank
- Vinnare av Red Dot Design Award 2017: Appar och finans
- 7 miljoner besök per månad
- Nöjd Kund Index 93

# SÅ SKAPAR DU EN MODIG INNOVATIONSKULTUR

Mod är viktigt när det kommer till innovation och kreativitet. Att innovera handlar om att ge sig ut på okända vatten och det medför alltid en viss risk. Detta säger Leif Denti, forskare inom ledarskap, kreativitet och organisatorisk innovation vid psykologiska institutionen vid Göteborgs universitet.

## **Innovation medför alltid en risk**

”Vad gäller innovation så finns det ingen spåkula – därför får du alltid räkna med risken att misslyckas. Ta dator- och smartphonetillverkaren HTC som exempel. Trots stenhård konkurrens mot jättar som LG, Apple, Samsung och Huawei så måste de fortsätta att ta risker och försöka tänka nytt. Annars kommer de inte att överleva. Du får ingenting gratis när det kommer till innovation. Om inte du vågar försöka så kommer någon annan göra det.”

Enligt Leif räcker det inte att företag förstår vikten av innovation. Organisationer och ledare måste också förstå vad som hindrar medarbetare från att våga innovera.





## Nackdelarna avgör

”Jag är psykolog och tänker mycket på hur man motiverar människor i en organisation. Om jag som anställd behöver stå till svars för en misslyckad idé eller riskerar att missa en befordran så kommer jag att undvika att ta risker, oavsett storlek.”

Leif fortsätter, ”Det här beteendet är grundat i något som kallas ”expectancy theory” (förväntansteori). När vi människor står inför ett val så väger vi alltid för- och nackdelar. Valet faller sedan på det alternativ som ger oss mest personlig vinning och minst negativa konsekvenser, då dessa alltid väger tyngre än positiva. För att uppmuntra sina anställda att våga, så måste företag alltså göra det enklare för medarbetare att misslyckas. Det måste vara okej att trampa snett utan att man för den sakens skull behöver uppleva att bli kastad under bussen.”

Leif summerar, ”För att skapa en innovativ organisation krävs tre saker: tillit, mod och risk. Risktagande är en förutsättning för innovation, men för att våga ta risker måste man känna tillit till sin chef och sina medarbetare.”

## Skapa rätt förutsättningar

”Ta som exempel att du ska dammsuga hemma. När du öppnar städkåpet är dammsugaren gömd bakom en massa saker och dessutom inser du att dammsugarpåsar är slut. Det är inte svårt att gräva fram dammsugaren och gå ut och köpa nya påsar. Men ändå är det troligt att du struntar i att städa helt och

hållet, för att de negativa konsekvenserna väger tyngre än den långsiktiga vinningen att få det rent hemma. Samma logik gäller när det kommer till att främja innovativa idéer på arbetsplatsen. Om jag riskerar att hamna efter i mitt dagliga arbete för jag lägger tid på innovation, så kommer jag inte prioritera det. Inte heller om det är

krångligt rent administrativt eller om jag inte vet vart jag ska vända mig”, säger Leif. ”Det pratas mycket om innovationskultur, men forskning visar att det inte räcker med att uppmuntra folk att vara modiga. Om du istället gör det enkelt för folk att realisera sina idéer så blir folk automatiskt modigare.”

# SÅ BYGGER DU MODIGA TEAM

Vi på Daresay är övertygade om att mod i grupp är något man bygger över tid, inte något som kommer av sig självt. Därför har vi skapat Superteams.

## Vetenskapen bakom framgång

Verktyget är grundat på vetenskap om hur man bygger högpresterande team. Med hjälp av Superteams ledsagas gruppen att identifiera styrkor, utmaningar och problem, som kan omvandlas till möjligheter att bygga gemenskap och mer effektivt nå uppsatta projektmål. Verktyget består bland annat av återkommande feedbacksessioner, regelbundna avstämningar och övningar som lägger grund för en trygg gruppkultur. Genom att använda sig av Superteams skapar man arbetsvanor som balanserar modigt beslutsfattande med kollektivt förtroende, vilket leder till bättre sammanhållning och ökade resultat.



## Få ny fart med Superteams

Superteams passar team och organisationer som är redo för förändring och vill öka sin effektivitet. Verktyget går att applicera i ett befintligt projekt, användas för att sätta grunden i en ny teamstruktur eller för att injicera ny energi i en process. Hör gärna av dig till oss på Daresay om du är nyfiken på att veta mer om Superteams.



# LITA PÅ MEDARBETARNA

om vikten av trygghet i  
modernt ledarskap

Sedan Pernilla år 2014 tillträdde posten som vd på Daresay har hon bland annat hunnit bli utsedd till Årets VD i kategorin Mindre företag, blivit en omtyckt föreläsare om innovationskultur samt ökat både lönsamhet, kund- och medarbetarnöjdhet. Nyckeln till framgångsrikt ledarskap är enligt Pernilla att skapa en företagskultur med stark vi-känsla där medarbetare är trygga och vågar tänja på gränserna.

"Mod i modernt ledarskap handlar för mig om att våga känna tillit till sina medarbetare och partners. Man måste våga testa och göra fel, våga vara transparent och öppet dela med sig av sina erfarenheter och sin kunskap. Sist men inte minst handlar det om att våga driva förändring i sin organisation, även om det riskerar att röra upp rädslor och motstånd."

## Våga gå din egen väg

Att ha modet att våga gå sin egen väg har varit avgörande för Pernillas karriär. Som nybliven tvåbarnsmamma hoppade hon 2009 av en karriär på Sandvik för att starta om i en, för henne, helt ny bransch – designbranschen. Ett val som trotsade förväntningar och konventionell syn på framgång.

"För mig var det ett otroligt stort steg. Jag lämnade tryggheten på Sandvik och gick in en projektanställning på Stiftelsen Svensk Industridesign. Men jag ville vara i en värld där man jobbade på ett annat sätt än i den bransch jag verkat i tidigare. För mig är det viktigt att våga gå sin egen väg, lita på sin magkänsla och trotsa omvärldens förväntningar. Som ledare kan det handla om att satsa på en oprövad talang eller att fatta värderingsdrivna affärsbeslut som kanske inte verkar logiska vid första anblick."

## Modernt ledarskap kräver tillit

För att kunna driva innovation krävs framför allt en sak: trygghet. Att man som ledare känner trygghet i sig själv är en förutsättning för att skapa en öppen miljö för sina medarbetare.

”Mitt mod kommer från att jag känner tilltro till att jag klarar av det jag företar mig. Denna trygghet vill jag att mina medarbetare också ska ha. Om de känner att jag tror och litar på dem, så vågar de också tro på sin egen förmåga att uträtta storverk.”

Att arbeta med innovation innebär till sin natur en del oförutsägbarhet och komplexitet, berättar Pernilla. Man måste därför våga vara nyfiken och låta projekt utvecklas organiskt, även om man som ledare inte alltid kan förutse slutresultatet.

”Det händer ofta att projekt inte blir som jag har tänkt mig, men det är okej. Jag litar helt på att våra medarbetare gör sitt bästa och att resultatet blir bra, oavsett hur vi når målet.”

## Det viktiga högre syftet

På frågan hur Daresay har lyckats skapa en så positiv företagskultur svarar Pernilla att det handlar om varför man väljer att gå till jobbet varje dag.

”Vi har höga ambitioner på Daresay. Vi är inte här bara för att utföra ett arbete, vi är här för att göra världen bättre för människor genom innovativa digitala lösningar. Mina medarbetare vet att jag har höga förväntningar på dem. Men de har lika höga förväntningar på sig själva — om inte högre.”

## Våga vara sig själv

För Pernilla handlar att vara en modig ledare inte bara om att våga ta svåra beslut och ha tillit till sina medarbetare, utan också att man som ledare vågar vara sig själv fullt ut.

”Hela min filosofi bygger på att man vågar vara den man är, att man är genuin och autentisk. För mig är det viktigt att man vågar använda hela sig själv i ledarskapet, snarare än att bara spela ledarskapsrollen.”



Vi lever i en tid där konstant förändring ställer krav på att ligga steget före. Utifrån din affär och dina kunders behov hjälper vi dig att ta nästa steg i digitaliseringen.

## One Day Sessions

Nyfiken på AI, blockchain eller chatbots? Tillsammans utforskar vi nya teknologier för att se hur de kan appliceras på din verksamhet.

## Kunddriven Produktutveckling

Hur skapar du produkter och tjänster som dina kunder älskar? Tillsammans med dig tar vi fram strategier och koncept, designar och bygger framtidens digitala upplevelser.

## Design Sprint

Behöver du hjälp att snabbt ta fram beslutsunderlag? Ge oss en vecka av din tid så förvandlar vi din idé till en klickbar prototyp och hjälps åt att ta fram ett business case.

## Digital Transformation

Hur skapar jag en kundcentrerad vision? Hur bygger jag den organisation som behövs? Hur säkerställer jag att vi skapar värde för våra kunder? Hur ser vårt ekosystem ut och hur kan vi skapa värde tillsammans med andra? Hur vet jag att vi gör rätt saker? Vi hjälper dig hitta svaren och snabbt gå från tanke till handling.

# DARESAY

## Stockholm

contact@daresay.co  
+46 821 21 66  
Victoria Tower plan 29  
Arne Beurlings Torg 3  
164 40 Kista  
Sweden

## Press

Malin Sundin  
Marknadskoordinator  
malin.sundin@daresay.co  
+46 762 391 076

## Umeå

contact@daresay.co  
+46 705 748 065  
Daresay c/o Sliperiet  
Östra Strandgatan 32  
903 33 Umeå  
Sweden