

Den største udfordring til radikal innovation er ikke utilregnelige kunder men din egen organisation

I foråret 2011 sad jeg på IDEO's hovedkontoret i Palo Alto, og befandt mig i godt selskab med et utrolig engageret og intelligent design team. Sammen med gode folk var jeg taget til Silicon Valley for at blive klogere på, hvordan IDEO's berømte design thinking tilgang til innovation i virkeligheden kunne oversættes til danske forhold.

Turen var utrolig lærerig, og især én samtale har sat sig fast i forhold til, hvordan man arbejder med radikal innovation. Som altid kom guldkornene og den virkelig brugbare viden ikke under de opstillede IDEO træningsprocesser, men i de uformelle samtaler, som vi havde over maden med en kold øl i hånden.

Under maden sidder jeg og snakker med en IDEO chef designer, der fortæller, at IDEO faktisk havde været nødt til at justere deres forretningsstrategi og deres innovationstilgang til de virksomheder, som hyrede dem. Det havde været nødvendigt, da de oplevede en for høj "rejection-rate" på de innovationsprojekter, som de udviklede for virksomhederne.

Da jeg spurgte til årsagen omkring de afviste prototyper, var hans fokus meget centreret omkring de interne organisatoriske forhold i samarbejdsvirksomhederne, der vanskeliggjorde, at mange af prototyperne så dagens lys.

Meget er selvfølgelig kontekstafhængig i forhold til din virksomheds størrelse, historie og hvilket markedet I konkurrerer inden for, men her er et udpluk af de pointer han påpegede, og som du med fordel kan arbejde med i din virksomhed, inden du lancerer din næste store innovationssatsning:

Giv innovationsholdet plads og frihed, men hold dem tæt på virksomheden

Det er selvfølgelig altid en god forklaring fra et eksternt innovationsfirma, at det er kunden, der er årsag til, at man ikke lykkedes med sine prototyper. Men hvad jeg godt kunne lide ved vores snak var, at chefdesigneren selv havde erkendt, at deres egen arbejdstilgang til samarbejdsvirksomheden var en del af problemet. Alt for ofte var projektholdene optaget af, at få bygget deres egne innovationsrum (innovationspace, hub etc.), således at de havde de bedste muligheder til at udvikle projektrummet og skabe det innovationsrum, hvor regler, magt og vidensfiltre er fraværende, og som er afgørende i innovationsprocesser (Darsø, 2001).

Men med tiden (og formentlig også i takt med IDEO's succesfortælling) blev ideerne til innovationsrummene mere og mere kreative og ekstravagante, og derfor var det sjældent, at rummene blev bygget og placeret i de virksomheder, som hyrede IDEO. Man tog kunderne med til IDEO matrikler rundt om i verden, og/eller til eksterne matrikler, hvor innovationsrummene blev bygget.

Den tilgang skabte ifølge chefdesigneren en for stor afstand mellem hovedvirksomheden og innovationsteamet, hvilket betød, at de radikale prototyper ikke havde sikret sig nok løbende tilslutning blandt virksomhedens ledelse og ledende medarbejdere – og derfor faldt prototyperne på striben. Man kan sige, at virksomhedernes adfærd til innovationsprototyperne i høj grad minder om den adfærd kroppens immunforsvar har, når der kommer fremmedlegemer ind i kroppen. Hvis legemet identificeres, som noget, der ikke hører til kroppen, kommer reaktionen prompte – *"dette hører ikke til her og er formentlig til fare for kroppen, så derfor bør vi nedkæmpe det"*. Således også med prototyperne, hvor der i praksis sker en organisatorisk *"DNA-rejection – not invented here"*-reaktion.

Så når du nu sætter et nyt innovationsprojekt i gang, så spørg dig selv, hvordan du/I får sikret, at projektet løbende får tilført og indarbejdet tilpas med DNA fra hovedvirksomheden, således at prototyperne ses som

noget, der hører til virksomheden. Husk at plads og frihed til innovationsteamet ikke er lighedstegn med fysisk at placere teamet væk fra virksomheden, men at det snare handler om en psykisk frisættelse fra de vaner, regler og arbejds gange, som definerer den nuværende forretning.

Styregruppens arbejde handler mere om at fastholdelse nuværende magtpositioner end at understøtte innovationsteamet

Innovationsprojekter, der fra starten er tiltænkt en central rolle ift. at gentænke den eksisterende forretning i en virksomhed, vil ofte møde en betragtelig modstand fra den nuværende organisation. Usikkerheden omkring slutproduktet, eliminering af eksisterende produkter, krav om nye kapabiliteter i virksomheden og mulige organisationsforandringer, vil altid gøre, at både ledere og medarbejdere har et vågent øje for, hvad det er for præmisser et innovationshold udvikler nye forretningsområder på (Heifetz, 1994).

Derfor er det både skuffende og frustrerende, når projektlederen og innovationsteamet får stillet en styregruppe til rådighed, der mere end alt andet har fokus på at sikre, at der ikke ændres radikalt på den nuværende magt- og ressourcefordeling i virksomheden. Rationalet er som oftest; *"man ved man har i dag, vi ved ikke, hvad vi får i morgen – derfor en stemme på status quo"*.

En stærk styregruppe og projektejer er altafgørende for, at innovationsteamet får den rigtige udviklingsplatform og får tilført tilstrækkelige ressourcer, som sikrer teamet den organisatoriske robusthed, der skal til for at kunne håndtere det pres, som naturligt vil opstå i virksomheden. Men alt for ofte oplever projektlederen at skulle arbejde med en splittet styregruppe, hvor hvert styregruppemedlem plejer egne søjleinteresser og egen magtposition fremfor at støtte innovationsteamet med at lykkes.

Modstanden i styregruppen kan selvfølgelig være åbenlys og eksplicit, men langt de fleste gange placeres modstanden fordækt i form af adfærd, hvor enkelte styregruppemedlemmer mere har travlt med at fortælle, hvad andre afdelinger skal bidrage med end sin egen, andre styregruppemedlemmer har en manglende lyst til at tilføre projektet de rigtige ressourcer mens helt andre medlemmer laver en konstant efterspørgsel på mere data, flere analyser osv., før man overhovedet vil overveje at træffe en beslutning.

Modstanden kan også udspille sig i projektgruppen, hvor projektmedlemmer fra de forskellige afdelinger åbenlyst forhæler processen eller ikke deler den viden, man er i besiddelse. Hvis en projektleder står med den form for organisatorisk modstand kan man være fuldstændig sikker på, at resultatet i innovationsprojektet højst bliver en konservativt bud på en forbedring af den allerede eksisterende forretning. Radikal innovation er udelukket.

Radikal Innovation – Velkommen til den vildeste rutsjetur i dit arbejdsliv

Listen af gode innovationsbøger, inspirerende innovationsmetoder og gode (og de mindre gode) innovationskonsulenter er uendelig lang. Så hvis du ønsker inspiration eller hjælp til dit innovationsprojekt, så er der god hjælp at hente. Da jeg selv stod over for mit første innovationsprojekt havde jeg selv god gavn af at læse Jim Kelley's "Ten Faces of Innovation" (2008) og Tim Browns "Design Thinking" (2009) ift. metode og proces, men også Heifetz "Leadership without easy answers" (1994) gav gode råd til, hvordan man leder uden at have den formelle autoritet (læs chef-titel) i en organisation.

Men på trods af god litteratur og en del projektledererfaring, kan jeg her mange år efter godt grine af, hvor lidt mentalt forberedt jeg var på den organisatoriske rejse, som jeg begav mig ud på. Forberedelse og

planlægning er stadig helt essentielle projektværktøjer i et innovationsprojekt, men når det kom til det organisatoriske kaos, modstanden, teateret, entusiasmen, opbakningen, frustrationerne, målforskydninger osv., var jeg mindst talt ikke klar på.

Det var først mange år efter, at jeg fik fingrene i en bog, som faktisk beskrev dét, jeg havde oplevet. Van De Ven et al. (1999) havde lavet et af de mest omfattende innovationsstudier til dato, hvor hele 14 forskerteams igennem 10 år havde indsamlet data fra innovationsprojekter, som de fik lov til at følge, mens de kørte. Efterfølgende har forskerne brugt næsten ligeså lang tid på at bearbejde den kæmpe mængde rå-data, der blev indsamlet. Det blev bl.a. til bogen *"The Innovation Journey"*, hvor de på tværs af forskerteamsene har analyseret projekterne og beskrevet kendetegnene ved de forskellige innovationsforløb.

I stedet for at beskrive alt det fantastiske, der kan ske i et innovationsprojekt, hvis man griber det rigtigt an (som er de fleste innovationsbøgers tilgang) og krydret med en masse succes cases, så beskrev forfatterne nøgternt de skelsættende begivenheder, som innovationsprojekterne i virkeligheden havde gennemgået. Et af slutprodukterne blev udviklingen af en innovationsprocesmodel, som de døbte *"fireworks-modellen"*.

Fyrværkerinavnet kom sig af, at forfatterne havde ønsket at illustrere de mange procesmæssige afstikkere, opsigelser, måljusteringer, tilbageslag, projektdød & projekt genoplivninger og mange andre rationelle samt irrationelle ting, de fandt i deres omfattende data. Til sidst opstod billedet af et procesmæssigt virvar, som mest af alt mindede om et festfyrværkeri.

Så hvis du vil være rustet til dit næste radikale innovationsprojekt, eller ønsker du som topchef at få et godt indspark til, hvordan du kan ruste din organisering omkring innovationsprojektet og dit innovationsteam, så er bogen en must-reader.

Vejen til radikal innovation er brolagt med forudsigelighed og uforudsigelighed

Hvis du dykker ned i fyrværkerimodellen vil du hurtigt opdage, at vejen til radikal innovation er brolagt med alle mulige tænkelige og utænkelige organisations-senarier, som man godt kan forberede sig på, men dog ikke nødvendigvis forudse. Allerede i 1940'erne påpegede økonomen Schumpeter, at skabelsen af en ny virkelighed (forretning) vil kræve, at noget andet skulle ophøre. Derfor vil der også være stærke kræfter, der konstant vil arbejde for at fastholde status quo. Jo mere radikalt, jo mere modstand.

Men organisatorisk modstand og overvindelsen heraf er også en del af grundfortællingen om radikal innovation. Det skal være svært, ellers gjorde alle det jo bare. Som Lotte Darsø beskriver i bogen *"Innovation in the Making"*, så er det ikke ligegyldigt, hvor stor opbakning projektlederen får fra topcheferne, hvor godt innovationsteamet er sammensat, eller hvor stor styregruppens risikovillighed er. Præmissen synes ofte at være, at jo mere man organisatorisk er klar til at sætte egen position og indflydelse/viden i spil, desto større er chancen for, at projektteamet reelt skaber innovation til gavn for kunderne (Darsø, 2001)

Jeg bad en af de dygtigste innovationsmennesker, jeg kender, skrive 3 ting ned, som står øverst på hendes ønskeseddel ift. den virksomhed, hun arbejder i. Dét, jeg elsker ved hendes svar, er, at hendes ønsker i bund og grund er banale og ganske gratis at imødekomme. De 3 ting er:

- Jeg ville ønske, at topledelsen bliver bedre til at italesætte, hvor svært det er at udvikle ny innovation for virksomheden, så jeg ikke skal besvare kritiske spørgsmål over for lederkollegaer, der ikke forstår (og måske heller ikke anerkender) dét, jeg arbejder med.

- Mit team skal ikke kun have tilført organisatorisk legitimitet i starten af innovationsprocessen, men legitimiteten skal faktisk løbende italesættes og genbekræftes i virksomheden.
- Vi skal have en bedre kultur i virksomheden, hvor vi bliver bedre til at værdsætte de personer, som gerne vil sætte sig i spidsen for at skabe nye forretningsområder. Modsat mange af vores kollegaer arbejder vi med en langt større usikkerhed og fejlprocent i hverdagen. Det er faktisk et kæmpe pres, vi arbejder under, og det ansvar tager vi med glæde!

Held og lykke med jeres næste innovationsprojekt!

Litteratur:

- **Brown, T.** (2009): *“Change by Design”*, HarperCollins Publishers Inc
- **Darsø, L.** (2001): *“Innovation in the Making”*, Børsens Ledelseshåndbøger
- **Heifetz, R.A** (1994): *“Leadership without Easy Answers”*, Belknap Press of Harvard University Press
- **Kelley, T.** (2008): *“Ten Faces of Innovation”*, Profile Books
- **Van de Ven, A. H. et al.** (1999): *“The Innovation Journey”*, Oxford University Press