

# Innovation! – hvordan kan vi skabe og orkestrere det?

– og kan man overhovedet det?

af Henrik Kærgaard, hka@niras.dk, civilingeniør og udviklingschef  
På Tværs i NIRAS

---

## En personlig erkendelse

Lad mig blot indrømme det – det er først for nyligt for alvor gået op for mig, hvorfor videnledelse er så vigtigt, selvom jeg efterhånden har beskæftiget mig med det i 6-7 år med betydelig interesse og entusiasme – det er vigtigt, fordi det er nødvendigt for at skabe innovation! Eller måske skulle jeg sige, at det er vigtigt, hvis det kan bruges til at skabe innovation?

Hvorfor er dette nu relevant? Det synes jeg, det er, fordi videnledelse, intellektuel kapital og en række andre snurrede ord af samme skuffe nu har floreret i vores virksomheder og organisationer i en årrække – og ofte på grundlag af artikler og bøger, der i høj grad har karakter af en slags højere skoleridt i abstrakt tænkning, som det kan være svært at forbinde med hverdagen i en gennemsnitlig virksomhed eller organisation.

Men det er jo som bekendt godt at vide, “hvorfor man slås” – så derfor: Formålet med videnledelse er innovation – helt enkelt!

## 1. Fra videnledelse til innovation!

Den oprindelige grund til, at man begyndte arbejdet med videnledelse, var ønsket om at kunne arbejde systematisk med begrebet intellektuel kapital som en del af begrebet *intangible assets* eller *uhåndbribelige aktiver*.

**... at forudse det uforudselige...?**

Dette var begrundet i ønsket om at blive bedre til at forudse det uforudselige på baggrund af en generel erkendelse af, at de traditionelle regnskabsoplysninger ofte langt fra er gode nok til at forudse f.eks. større kriser eller pludselig succes for en virksomhed. Dette er jo på baggrund af en lang række triste, men også mange spændende, historier ubestrideligt rigtigt, og det er da oplagt, at det ville være fint med en type af regnskabsoplysninger, der gjorde det lettere og mere sikkert at spå om fremtiden. På denne baggrund har der herefter i en årrække udviklet sig et betydeligt teoriapparat omkring begreberne intellektuel kapital og videnledelse etc. ud fra den betragtning, at det jo nok måtte være den slags, der var nogle af årsagerne til de uforudselige forhold og hændelser...

Spørgsmålet er imidlertid, om ikke ønsket om at blive bedre til at spå om fremtiden på baggrund af nye typer af regnskabsoplysninger er naivt og temmelig urealistisk. Hvis man ser ud over nogle af begrebsapparaterne på området, har de en tendens til at være temmelig abstrakte og vanskeligt forståelige og brugbare i praksis – eller direkte og indlysende uinteressante som f.eks. udtrykt i indikatorer af typen antallet af højtuddannede medarbejdere (er det mon en fordel eller en bagdel med hensyn til innovation?!), antallet af efteruddannelsesdage etc., etc. Et forhold, der også er interessant, er, at størrelsen af den intellektuelle kapital i henhold til diverse opgørelsesmetoder kan være meget stor, uden at det umiddelbart ser ud til at være en fordel for virksomheden – måske snarere tværtimod.

**Er størrelsen af den intellektuelle kapital mon egentlig interessant?**

Problemet her er selvfølgelig, at størrelsen af den intellektuelle kapital ikke er så interessant; det er evnen til at udvikle og udnytte denne kapital, der er afgørende. Således kan en virksomhed med lille intellektuel kapital, men med stor evne til at udnytte den være langt mere interessant end en stor virksomhed med stor intellektuel kapital, men med lille evne til udnyttelse af denne – “en lille og vågen er bedre end en stor og doven”. Dette viser sig f.eks. ved store virksomheders tendens til at lægge udviklingsaktiviteter i små datterselskaber for ikke at kvæle dem – faktisk et klart tegn på, at der tilsyneladende er en omvendt sammenhæng mellem virksomheders størrelse og deres evne til at udnytte den intellektuelle kapital – i det mindst til noget brugbart.

Hvis dette er rigtigt, kan man så forvente, at store virksomheder får stigende problemer med at klare sig i vidensamfundet? Det er der faktisk meget, der tyder på i dag – men

**... eller er det mest  
et intellektuelt  
spørgsmål?**

kan det virkelig være rigtigt? – skulle det ikke være muligt at finde mekanismer og udviklingsmuligheder i store virksomheder, der langt kan overtrumfe, hvad små virksomheder kan præstere? Jo selvfølgelig, men det er altså ikke generelt sådan, billedet ser ud i dag.

Hvis størrelsen af den intellektuelle kapital mest er et intellektuelt spørgsmål, skal vi måske i stedet koncentrere os om evnen til at udvikle og udnytte denne kapital, uanset hvor stor den er? I så fald skal vi netop fokusere på innovation og på mekanismer til dette, for det bliver det, al vores viden skal bruges til i vidensamfundet – med mindre man selvfølgelig er et bibliotek, men dem er der jo trods alt kun et begrænset antal af.

Vi skal altså transformere begreberne om videnledelse, der jo handler om alt muligt mærkeligt, til at handle helt specifikt og præcist om innovation, vel at mærke innovation, der kan føre til salgbare produkter eller serviceydelser på kort eller langt sigt. Mine foreløbige erfaringer med dette har vist mig, at det i høj grad skærper begrebsapparatet, idet en lang række ting pludselig bliver ret uinteressante i sig selv, f.eks. vidensøgning, videndeling, videnlagring etc., etc. – det hele bliver kun vigtigt, hvis det kan indgå i og støtte innovative processer!

## 2. ... men hvad er egentlig innovation?

**Innovation er noget  
mærkeligt noget...**

Hvorfor er dette nu vigtigt? – det er det, fordi innovative processer har deres helt egen særegne, mærkelige og umulige dynamik – en dynamik som vi i dag kun i meget begrænset omfang har forstået og erkendt betydningen af. Dette indebærer, at den lange række af de mere klassiske begreber i videnledelse i realiteten ofte fører til værktøjer og fremgangsmåder, der reelt hæmmer eller helt ødelægger de innovative processer, idet vi bruger så meget energi til at holde styr på vores viden (vi skulle jo gerne kunne finde den igen!), at der ikke bliver noget tilbage til de innovative processer – og de innovative medarbejdere flygter i rædsel til andre og mere produktive omgivelser...

**... og har det ofte  
ikke godt med  
dagens it-systemer!**

F.eks. flygter de væk fra de mange omfattende, uforståelige, bøvlede, besværlige og irriterende it-systemer, der måske holder styr på vores viden (hvis de altså er opdaterede og virker efter hensigten...), men samtidig driver os til vanvid og dræber vores lyst og evne til at bruge vores viden til

noget interessant! Faktisk er dagens it-systemer i mange tilfælde måske virksomhedernes største barriere i forhold til innovationsprocesser, fordi disse it-systemer i brug, opdatering og vedligeholdelse kræver omfattende arbejdsprocesser af alle medarbejdere – arbejdsprocesser, der af en eller anden grund ikke lige er noget for innovative folk og dræber den smule innovation, der er i alle de andre...

... så hvad sker der, hvis vi dropper alt det intellektuelle og akademiske snik-snak og forsøger at fokusere direkte på innovationen?

### ... men hvad er så lige innovation?

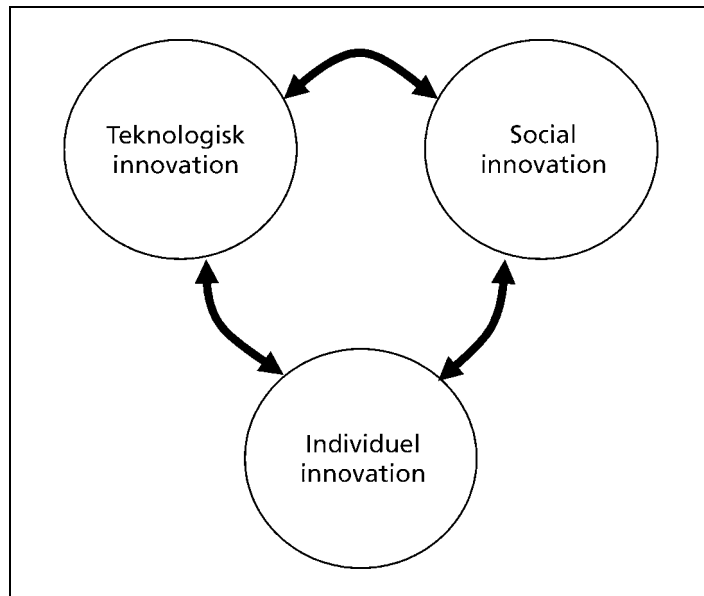
Det er der mange definitioner af, men generelt mener vi meget ofte teknologisk innovation, når vi i dag taler om innovation, og det er da også meget, meget vigtigt – ingen vil betvivle den meget store rolle, som teknologisk innovation har spillet for udviklingen i den vestlige verden i de sidste 2-3 århundreder.

#### Der er flere dimensioner af innovation!

Men set i et lidt bredere perspektiv er den teknologiske innovation kun én dimension af innovation, den sociale innovation er f.eks. mindst ligeså vigtig. Hvordan havde den vestlige verden – og verden i det hele taget – f.eks. set ud i dag, hvis vi ikke havde opfundet demokratiet? Faktisk er det sådan, at teknologisk innovation uden samtidig social innovation har sine meget væsentlige begrænsninger, således kan vi ikke umiddelbart acceptere større teknologiske innovationer uden samtidige sociale innovationer, og vi kan ikke skabe grænseoverskridende teknologiske innovationer uden sociale eller organisatoriske innovationer.

Men sociale innovationer er heller ikke mulige uden innovationer af de individer, der indgår i de sociale systemer – individuel innovation, eller personlig udvikling, er dermed også meget vigtigt.

Hvordan alle disse ting hænger sammen er ikke umiddelbart enkelt at udrede, men at der er indbyrdes sammenhænge mellem teknologisk, social og individuel innovation er der vel næppe grund til at tvivle om. Der er heller ingen tvivl om, at disse sammenhænge er vigtige – også i Danmark, som Innovationsrådet så udmærket har redegjort for i 2004.



Figur 1. Tre dimensioner af innovation

### Innovation på flere niveauer!

Innovation bliver dermed noget, der kan foregå på og opfattes på flere niveauer – sker fornyelsen kun i én af de ovenfor nævnte dimensioner, kan man tale om innovation af første orden, eller måske *forbedring* eller *inkrementel udvikling*? Her kan vi ofte sætte konkrete og præcise mål og nå dem ad traditionel vej. Er to af dimensionerne aktive, kan der ske noget mere, og tingene kan blive mere uforudselige, og er alle tre dimensioner aktive, kan de store forandringer, fornyelser og gennembrud ske, og her er tingene reelt uforudselige og dermed *rigtigt* innovative! Når vi har to eller tre dimensioner aktive, er innovationspotentialet altså større, og vi får mulighed for mere *radikal innovation*.

Dette er f.eks. på samfundsniveau tilfældet ved de lidt større paradigmeskift i udviklingen, herunder skiftet fra landbrugs- til industrisamfund, indførelsen af informationsteknologien etc. – og meget tyder på, at overgangen til viden-samfundet kan blive en sand, radikal, tredimensional innovationshændelse med meget omfattende innovationer i alle dimensioner. Dette gælder dog også i langt mindre målestok i virksomheder og organisationer – det bliver først rigtigt innovativt og grænseoverskridende, når alle tre dimensioner er aktive i processen.

**... at arbejde målrettet mod ukendte mål – et sandt paradoks!**

Dette viser, at innovation ikke er sådan lige at få hold på, men faktisk er en kompliceret størrelse, som i høj grad undrager sig normale management-begreber og teorier. Dette hænger sammen med, at langt de fleste af disse teorier drejer sig om at opstille mål og herefter at nå disse mål, mens innovation – når det virkelig skal flytte noget og gøre en forskel – netop er karakteriseret ved, at målene faktisk ikke er kendte fra starten, eller kun kan anes som diffuse idéer eller formuleres på et overordnet plan. Innovation handler med andre ord om at arbejde hen imod delvist ukendte eller ret generelle mål – men alligevel gøre det målrettet...

Dette lyder måske lidt fjollet og forenklet, men er faktisk ret alvorligt ment – og der er tale om et helt centralt og reelt paradoks, når det handler om innovation – det er ganske enkelt ikke til at få hold på, for når man har det, så er det innovative forsvundet! Eller: Når man tror, man har fundet et koncept for innovation og innovative processer, er man i virkeligheden holdt op med at være innovativ – man har blot ikke opdaget det!

**Innovation hænger uløseligt sammen med usikkerhed og angst...**

Dette forhold gør sand innovation og innovative processer meget vanskelige at håndtere i mange af dagens virksomheder og organisationer og er en meget væsentlig årsag til, at innovation trives under de mærkeligste vilkår og i de besynderligste situationer – og stort set aldrig, hvor man ønsker, at den skal foregå. Det hænger selvfølgelig sammen med, at det handler om at prøve noget, som ingen har prøvet før – og det er selvfølgelig risikabelt!

Derfor skaber udvikling og innovation usikkerhed og angst i alle organisationer, og dette er ofte ikke særligt politisk korrekt – usikkerhed måske, men angst helt sikkert ikke. Og det er jo – hånden på hjertet – heller ikke nødvendigvis særligt rart. Det er dog en uomgængelig realitet ved innovation, og man kan ikke undgå angsten for det ukendte uden samtidig at dræbe de innovative processer... og angsten rammer i flæng både hos de innovative medarbejdere og hos alle de andre! Selvfølgelig kan man også dræbe de innovative processer, hvis angsten bliver for stor, så det er en delikat balance at holde innovationsprocesserne i flow.

Når man ikke kan undgå angsten og usikkerheden, må man lære at håndtere den og leve med den – gøre den acceptabel i virksomheden og i hverdagen. Det indebærer, at man også må tale om den og være bevidst om den, når den indfinder sig. Dette kan man ikke gøre via et system (man kunne f.eks.

forestille sig et certificeret angstledelsessystem...) – det kan kun sikres via ledere og nøglemedarbejdere, der kan håndtere dette hos sig selv og andre og være faste holdepunkter i kaos, når det opstår, og selv være robuste overfor usikkerhed og angst og åbne om det hos sig selv og andre. Dette bliver måske den vigtigste ledelseskompetence og lederegenskab i vidensamfundet, når innovationen bliver det eneste, der er tilbage at leve af i vores såkaldte udviklede del af verden... og måske har det i virkeligheden altid været den vigtigste lederegenskab?

**Innovation handler ikke nødvendigvis om penge...**

Det er en udbredt opfattelse, at udvikling og innovation kræver masser af penge, offentlige tilskud med mere, og at vi ikke kan udvikle os, hvis vi bliver udsat for nedskæringer. Dette er sjovt, for der er faktisk masser af eksempler på, at netop nedskæringer og begrænsninger skaber masser af innovation (men selvfølgelig også det modsatte!), blot de rigtige forudsætninger (læs: Den rigtige ledelse!) er til stede – og der er også masser af eksempler på, at rigelige bevillinger ikke fører til udvikling, men tværtimod til afvikling på længere sigt, fordi for meget sikkerhed og tryghed får innovationen til at gå i stå. Så innovation handler ikke primært om penge (hvilket selvfølgelig ikke betyder, at penge er ligegyldigt...), men om noget andet, nogle menneskelige forudsætninger – og det er som nævnt uløseligt forbundet med et vist niveau af usikkerhed og angst.

Innovation kan opstå under de mærkeligste vilkår – f.eks. historien om de store virksomheder i USA, der oplevede fornyelser i forbindelse med indførelse af de drastiske rygeforbud i 1990'erne; når folk fra forskellige dele af virksomheden (der ellers aldrig talte sammen) pludselig stod sammen ude i regnen og røg, skulle de jo tale om noget, f.eks. om deres arbejde og manglende samarbejde! – og det er der faktisk eksempler på, at der kom innovation ud af til gavn for virksomhederne! – og hvor mange eksempler kender vi ikke på, at fornyelserne ikke indfandt sig, før det gjorde rigtigt ondt?

... så måske handler innovation ikke om goder og frie rammer, men om begrænsninger og tæsk? Det gør det næppe kun, men det er da tankevækkende, ikke?

**... men er noget ustyrligt og vildt!**

Innovation har en karakter af noget ustyrligt, noget vildt, noget der altid sker, når og hvor man mindst venter det, noget der sjældent sker, hvor man planlægger det og forsøger at styre det, noget der ofte sker på trods og i dølgsmål

(og derfor ikke altid kommer virksomheden til gavn...) – det er i det hele taget noget meget mærkeligt, forunderligt og u håndgribeligt noget – i sandhed et *intangible asset!*

Men det er helt og fuldstændigt afgørende for vores vilkår og fremtid i den rige del af verden, for det er ganske enkelt det, vi skal leve af fremover... så vi må hellere se at lære det rigtigt grundigt!

### 3. Innovation i radikal betydning er vigtigt, men ret u håndgribeligt... og kan være meget, meget kontroversielt!

Og det vi skal kunne er i høj grad innovation i den radikale betydning – dvs. dér hvor det virkelig rykker – for det med at forbedre ting, det kan man i mange andre dele af verden sagtens gøre allerede i dag. Så vi skal arbejde med innovation i to eller i alle tre dimensioner, og hvor alt er i spil, altså hvor det er mest uforudseligt, kaotisk, risikabelt og vanskeligt at overskue – og dermed også mest usikkert og angstprovokerende.

Og dét er faktisk meget kontroversielt i de fleste virksomheder og organisationer i dag, for vi holder stadig meget af at have styr på tingene – eller at tro, vi har det...

#### Hvem vil tage ansvaret og risikoen for et innovationsprojekt?

Den, der skal være ansvarlig for et væsentligt innovationsprojekt, skal være indstillet på at tage en betydelig karriermæssig risiko – og den risiko vil altid være der, selvom vi forlods bliver enige om, at den ikke er det. For vi kan jo ikke forudse, hvad der kan ske undervejs, og der kan rent faktisk ske noget, som virksomheden og ledelsen eller aktionærerne eller kunderne ikke kan holde til – og så må vi jo tage en konsekvens, ikke? – så innovation er aldrig med sikkerhed en gratis tur! Dette ved de fleste godt inderst inde bevidst eller ubevidst, og det sætter ofte nogle klare grænser for, hvem der vil tage ansvaret for et innovationsprojekt i en organisation – det vil nemlig ofte være dem, der ikke har så meget at miste eller er lidt naive og godtroende, og det er ikke nødvendigvis de bedste til innovation (selvom det selvfølgelig godt kan være det!).

Det kan selvfølgelig også være de modige og nysgerrige – og hvis man har nok af dem, og de også er dygtige og har et vist niveau af sund fornuft, er man godt kørende! Endelig kan man have en ledelse, der selv er risikovillig og derfor

holder hånden effektivt over sine risikovillige fornyere og dermed skaber flere modige og nysgerrige medarbejdere.

Men det vil aldrig kunne styres – man kan blot skabe nogle betingelser, der er lidt bedre og så håbe på, at man får noget brugbar innovation ud af det. Og man må prøve sig frem og være god til at improvisere og håndtere kaos, for det vil der altid blive brug for undervejs.

**Innovation er kun eet blandt mange forhold, der ikke kan styres**

Det forhold, at innovation således unddrager sig klassisk styring og kontrol (med mindre, man vil det til livs!) og i det hele taget ikke kan håndteres i systemer, heller ikke ledelsessystemer, placerer innovationen i en særlig klasse af begreber, som der i disse år på en eller anden måde dukker flere og flere op af, fordi det bliver stadigt tydeligere, at de er meget vigtige. Andre eksempler fra virksomheder og organisationer er f.eks. begrebet "flow" og begreber som trivsel, entusiasme, engagement, eksistentialisme i arbejdet, arbejdet som et kald, sammensmeltning mellem arbejde og fritid – og på det sidste endnu mere vovede begreber som spiritualitet i arbejdet og i ledelse osv., osv. Eksempler fra det personlige liv kan være de samme, men her kan også begreber som lykke, livskvalitet og livsglæde regnes med.

Alle disse ting og mange flere er i stigende grad på dagsordenen i dag, fordi de bliver stadigt vigtigere for virksomheders produktivitet og konkurrenceevne – og de er i høj grad karakteriseret ved, at man ikke kan arbejde systematisk med dem, man kan ikke få et it-system til at tage sig af dem (så går det da helt galt!), og man kan ikke håndtere dem i ledelsessystemer eller på andre af de mange måder, der har skabt så meget udvikling og succes i industrisamfundet. Af og til er de der, men ofte er de der ikke, de dukker op på de mærkeligste tidspunkter og i de mest uventede situationer og forsvinder igen på tilsvarende uforudselig og uigennemskuelig vis.

**... og nu bliver det måske lidt spooky?**

Alle disse begreber har noget at gøre med bevidsthedstilstande hos individer og i grupper, der på en eller anden måde afviger fra det, vi kalder hverdagsbevidstheden, og disse tilstandes forekomst og natur har i høj grad noget at gøre med, hvordan vi hver især håndterer vores eget liv, om vi er i kontakt med os selv og har føling med os selv og vore omgivelser, hvordan vi reagerer på denne føling, hvordan vi håndterer og behandler hinanden, hvordan vores indbyrdes relationer er og udvikler sig etc., etc., etc.

Når disse ting virker for én – eller er i “flow” – kan man f.eks. opleve, at de ting, man har brug for, tilsyneladende sker af sig selv, netop når man har brug for dem, at folk som man netop tænker på, men ikke har talt med i mange måneder, ringer eller e-mailer til én i det selvsamme øjeblik, at der sker helt utrolige og uventede nyskabelser i en arbejdsgruppe, som man er medlem af eller har samlet for at håndtere en vanskelig problemstilling, at store problemer pludselig opløser sig i ingenting, at noget man forgæves har slidt for i lang tid pludselig nærmest sker af sig selv og tilsyneladende helt uden sammenhæng med, hvad man har gjort for at opnå det osv., osv.

**... eller direkte mærkeligt?**

... og den slags er bestemt ikke tilfældigt – dertil sker det alt, alt for tit, når tilstanden er til det. Så det handler om, at man på en eller anden måde kan påvirke verden i de retninger, der er godt for én, når man er i flow, i kontakt med sig selv, eller hvad det nu handler om, at der sker et eller andet i de dybere bevidsthedslag hos én selv og hos andre, at noget kommer til at fungere i takt eller flyde samme vej eller konvergere eller...

Okkultisme eller overtro? – kald det hvad du vil, men det er en reel og virkelig del af verden, både din og min, og det er noget, man kan arbejde med... blot ikke i systemer, regler og procedurer, men i sin bevidsthed og i sine relationer til andre mennesker. Og det er noget, mennesker i alle kulturer har vidst i århundreder og årtusinder, men i den vestlige verden har vi glemt det (dog er det f.eks. en integreret del af Jungs psykologi) – selvom noget tyder på, at det er ved at dukke op igen, nu da vi har brug for det for at komme videre...

#### **4. MAUF i NIRAS – en innovationshistorie med en vis succes**

Vi har i NIRAS i 2003 og 2004 gennemført et forsøg på et innovationsforløb med en ny og anderledes tilgang til forudsætninger og arbejdsproces – og med en vis succes. Og det er jo altid godt med eksempler! Forløbet blev kaldt for MAUF – som en forkortelse af MarkedsUdviklingsForløb, da det skulle handle om markedsudvikling, og vi fandt på et tidligt tidspunkt i forløbet ud af, at MAUF jo var en KAT...:



Figur 2.

### Hvad ville vi?

Vi er i udgangspunktet en virksomhed med en meget stærk fagkultur og et noget mere begrænset fokus på kunderne og markedet, hvilket ikke er godt nok i længden. Det ville vi begynde at gøre noget effektivt ved.

Det ønskede vi at begynde at gøre ved at vælge 25 medarbejdere på tværs af organisationen og forsøge at "konvertere" dem fra helt overvejende at være dygtige og engagerede fagfolk til også at være klart kunde- og markedsorienterede forretningsudviklere, dels på deres eget felt, men også i relation til hele virksomhedens spektrum af ydelser.

Vi ville holde et fokus på nysalg af ydelser (i modsætning til gensalg), dvs. på salg til nye kunder og gøre det indenfor tre udvalgte markedssegmenter. Vi ønskede at skabe nysalg for et to-cifret millionbeløb indenfor forløbets arbejdsperiode, der var på ca. 14 måneder – dette var den eneste formulering af mål for forløbet.

Vi ønskede at skabe et forløb for holdet, der bevirkede, at det ville fortsætte arbejdet af sig selv efter projektperioden – vi ville dermed skabe en blivende forandring.

### Hvad nåede vi?

Vi fik skabt mellem 400 og 500 nye kundekontakter i markedet.

Vi fik skabt 77 nye opgaver med en samlet honorarindtægt på ca. 15,5 millioner DKK og med honorarer pr. opgave fra

få tusinde kroner til over 1 million, og vi fik skabt nogle gennembrud til et antal nye markedsområder.

Vi fik flyttet alle deltagerne væsentligt og skabt personlig udvikling og nye erkendelser for alle, herunder en stærkt øget bevidsthed om kunderne og markedet – men vi fik ikke gjort alle til egentlige forretningsudviklere.

Vi fik lært en masse, der vil gøre det næste forløb bedre end det første, og vi fik etableret nogle idéer om, hvordan man kan skabe rammer for og iværksætte innovationsprocesser i en relativt stor virksomhed – idéer, som vi kunne få til at virke i praksis. Der er dog ikke tale om et koncept eller en model, som er generelt anvendeligt, men kun om nogle rammer eller forudsætninger, der skal være opfyldt, og indenfor hvilke man måske kan få det til at lykkes, hvis man kan finde ud af at gøre tingene rigtigt undervejs.

Vi fik lært en masse andet om alt muligt mærkeligt, som vi også kan bruge rigtigt meget af!

Vi gennemførte et krævende udviklingsforløb, der stort set har betalt sig selv via de genererede nye opgaver – det var altså (næsten...) en gratis tur økonomisk set.

... og en stor del af holdet arbejder og fungerer endnu!

### **De vigtigste erkendelser om vores kunder og marked?**

Et stærkt personligt engagement i opgaven med kundekontakter er helt, helt afgørende for succes – man kan ikke gøre dette på halv kraft eller med venstre hånd!

Vi skal ud til kunderne med det samme – tale med dem og tage udgangspunkt i deres behov – alt andet er spild af tid!

Man kan ikke sælge vidensservice på traditionel sælger-vis – kunderne køber det hos folk, de har tillid til; derfor handler det om at opbygge og vedligeholde personlige netværker med en høj grad af tillid og troværdighed!

Potentialet for nye kunder og nye opgaver ved at kombinere medarbejdernes samlede kompetencer og netværker i en virksomhed som NIRAS er enormt – og vi udnytter kun en ret begrænset del af det!

Rigtigt svære opgaver – som f.eks. innovation, markedsgennembrud og andre mere eller mindre umulige ting – kan kun løses af hold, der er spillet rigtigt godt sammen og vil hinanden på trods af alt – og under nådeløst realistiske vilkår; enhver form for kuvøsetænkning og fred og ro er dræbende – for det holder jo alligevel aldrig ret længe!

**Hvad har vi lært af dette?**

Innovation og innovativ tænkning er afgørende, hvis man vil ind på et mættet marked, hvor konkurrenterne har alle opgaverne – når du kommer med noget nyt (og relevant!) er det sværere at sige nej og lettere at sige ja!

At det er muligt at skabe væsentlig udvikling på ret kort tid, og uden at det koster særligt meget – forudsat at vi virkelig vil det og organiserer det rigtigt.

At det er muligt at gennemføre udviklingsforløb, der skaber væsentlige holdnings- og adfærdsændringer hos deltagerne – og hos projektledelsen... og også hos topledelsen.

At det er muligt at skabe engagement på holdet ved at forlange noget rigtigt svært af deltagerne – og antyde, at vi i ledelsen jo indtil videre ikke selv har kunnet finde ud af det...

At det nok er muligt at gøre mange andre ting med denne type af forløb – at det måske er et bud på nogle generelle rammebetingelser for innovationsforløb?

At det virkede at bruge en mærkelig og i høj grad improviseret blanding af klassiske kursusforløb, når de er bedst, elementer fra træning af elitetropper og topidrætsfolk og noget, der lidt ligner terapeutiske udviklingsforløb for individer og grupper.

At innovation er noget mærkeligt og svært noget at få hold på – men at det nok heller ikke er meningen, at der skal hold på det... og at denne erkendelse måske er den helt grundlæggende udfordring i vidensamfundet? Hvordan arbejder vi målrettet, samtidig med at vi er i vildrede om det meste?

At innovation altid vil skabe konflikter og møde forskellige former for modstand i organisationen, og at det er vigtigt, at denne modstand håndteres undervejs i forløbet – men at der også vil være tilfælde, hvor det ikke kan håndteres tilfredsstillende, selvom man forsøger så godt man kan. Det er altså ikke alle interne vanskeligheder, der kan overvindes – det er dog vigtigt at prøve af et ærligt hjerte, og det er også vigtigt med en betydelig succesrate her!

... og at det faktisk også er meget udfordrende og undertiden angstprovokerende: Innovation er ligesom at springe elastikspring – dog uden at vide, om elastikken er bundet fast til dit ben! – eller: Innovation er som at gå gennem et spejl – før du tager skridtet, ved du ikke, hvad der er på den

anden side – når du har taget det, er der ingen vej tilbage til det, du kendte...

... og meget, meget mere, som er forsøgt fremstillet på en konkret og brugbar måde i afsnit 6.

Hvilken type af innovation var MAUF i forhold til de beskrevne dimensioner i afsnit 2?

Der var ikke kun tale om en forbedring her, for der var både væsentlige sociale og individuelle innovationer i forløbet. Den teknologiske innovation var ikke stor, men var dog til stede i form af metoder og tilgange til kundehåndteringen, der var nye og anderledes i forhold til de fleste af deltageres faglige udgangspunkt og fundament. Der var med andre ord 2 dimensioner fuldt i spil og også en tredje lidt med på vognen, så der var i betydeligt omfang tale om radikale innovationsprocesser.

## 5. Kan man systematisere innovation som koncept?

Hvis der er tale om innovation af første orden, dvs. forbedringer, så ja! – i et vist omfang.

Hvis der er tale om innovation i flere dimensioner, så

*nej!*

## 6. Hvad kan man vide om innovationsprocesser?

Måske en lidt søgt formulering – den er lånt fra en del af filosofien, der ud fra analyser af vores bevidsthed og dens karakter og struktur gør sig tanker om, "hvad det er muligt at vide om dette og hint", f.eks. os selv, vores bevidsthed, verden omkring os osv. Der er nemlig skarpe grænser for, hvad vi kan vide om mange ting, herunder også innovationsprocesser – vi kan således som nævnt ikke styre, kontrol-

lere eller konceptualisere dem – det er ikke muligt at lave et blueprint for innovationsprocesser.

Vi kan dog godt skabe nogle betingelser, der gør det mere sandsynligt, at de kan finde sted end de gennemsnitlige, normale betingelser i vore dages virksomheder og organisationer. Disse betingelser blev vi selvsagt lidt klogere på under MAUF-forløbet, og dem vil vi i det følgende dele med læserne af denne artikel:

- Det hold, man sætter i gang skal have en eller flere opgaver, som det skal løse. Disse opgaver skal være ambitiøse og vanskelige og skal repræsentere en central del af virksomhedens strategi. Opgaverne skal synligt og officielt formuleres og stilles til holdet af topledelsen i virksomheden – og det må gerne ligge i kortene, at det er noget, der har været forsøgt en række gange allerede (også af topledelsen!), men uden megen succes.
- Der skal være et simpelt og umiddelbart målbart succeskriterium, og det skal handle om noget forretningsmæssigt meget vigtigt, f.eks. flere kunder, flere ordrer, større overskud, færre omkostninger eller noget andet enkelt og banalt – og der skal kun måles på dette direkte og enkle succeskriterium og på en ukompliceret “no nonsense”-måde. Det er således vigtigt at undgå at måle på alle mulige mærkelige, subjektive, bløde og u håndgribelige ting, ligesom indirekte mål eller meget detaljerede og specifikke skal være bandlyst – de bliver alligevel oftest kun brugt til at bortforklare manglende succes!
- Hvis der indgår vurderinger og lidt svære afgrænsninger i opfølgningen på målet (og det vil der stort set altid gøre), skal det være op til holdet selv at foretage disse – det demonstrerer tillid til holdet fra organisationen og ledelsen og skaber derfor ansvarsfølelse og ejerskab på holdet.
- Det er meget, meget vigtigt, at deltagerne er
  - Meget motiverede og engagerede i opgaverne, hvilket kan sikres ved at de melder sig frivilligt på baggrund af et internt opslag om projektet;
  - Repræsenterer alle relevante dele af virksomheden;
  - Kraftigt støttet og bakket op af deres daglige leder i hverdagen – gerne ved, at hun/han også har opgaver med relation til de af topledelsen stillede, der skal løses undervejs i forløbet;
  - Robuste og fleksible overfor stress og andre vanskeligheder – også de uforudselige;

- Klare over, at det bliver svært og udfordrende – og at det er i orden for den enkelte at stå af, hvis det bliver for meget, uanset hvad grunden måtte være;
- Det er afgørende, at et medlem eller flere af topledelsen tager ansvaret for forløbet som projektleder, dvs. ikke på afstand, men helt konkret og lavpraktisk i forløbets hverdag – og fungerer som indpisker, sparringspartner og coach for individer og grupper og alt andet relevant – det er et umisforståeligt signal om, at dette er meget, meget vigtigt og en væsentlig tryghedsskabende foranstaltning for holdet – det medvirker med andre ord til at holde angsten under kontrol.
- Det er en god idé at tilknytte en kvalificeret ekstern proceskonsulent som sparringspartner for projektledelsen (for det er en meget, meget krævende og udfordrende intern rolle, hvor det er godt med en neutral og professionel sparringspartner) og som neutral coach for deltagerne i situationer, hvor den enkelte føler, at en vigtig og kritisk samtale er bedre at have med en, der ikke er en del af virksomhedens ledelse, men er ekstern.
- Holdet skal inddeles i grupper/hold på 6 – 10 deltagere med hver sine opgaver, fordi denne gruppestørrelse er optimal i forhold til både at kunne samarbejde og at have perspektiver nok i den enkelte gruppe, og fordi rigtigt vanskelige opgaver kun kan løses af hold, der er rigtigt godt sammenspillede og går fuldstændigt ind for opgaven og for hinanden – og det er vigtigt ikke at undervurdere den proces, der skal til for at skabe et sådant hold, det er krævende for alle parter og det tager tid! – og det virker ikke uden!
- I startfasen skal der tilsættes en tilpas mængde stress, pres og smerte for at få gang i tingene – for at få folk “ud over kanten” og få gang i de grænseoverskridende læreprocesser – for det får man ikke ved bare at være flink og tolerant og hygge om deltagerne og sørge for, at alle har det godt og ikke bliver kede af det!
- Der skal være nogle af deltagerne, der falder fra undervejs – ellers har forløbet været for slapt og for lidt krævende!
- Deltagerne skal *ikke* tages ud af deres hverdag for at gøre dette og skal kun have særlige vilkår i meget begrænset omfang, og de skal selv slås i en presset hverdag for at få disse vilkår opfyldt – hvis man giver for vide rammer i forhold til hverdagen i organisationen bliver resultatet ikke overlevelsesegnet – det ser fint ud så længe de vide

rammer eksisterer, men så snart det skal til at overleve i en presset hverdag, vil det dø en brat død. Man skal med andre ord vælge de deltagere i forløbet, der kan klare tingene på trods af hverdagen (eller måske på grund af den!), ikke dem, der kun kan, hvis altså lige alting bare var lidt anderledes...

- Projektledelsen skal holde tæt kontakt med deltagerne enkeltvis og grupperne undervejs – og med deltagerens lokale ledere, så problemer af enhver art internt i organisationen kan håndteres og løses i opløbet, inden de bliver store og vanskelige eller umulige at komme til livs. Men man skal også være klar over – og forberedt på – at der altid vil opstå problemer, der *vil være* umulige at komme til livs og som derfor vil give anledning til begrænsninger for både processen og resultaterne. Dette hænger selvfølgelig sammen med, at et innovationsforløb altid vil introducere en betydelig grad af afvigende adfærd i en organisation – og det er ikke muligt at gøre uden at løbe ind i nogle forhindringer!
- På grund af de krævende udviklingsprocesser skal forløbet have en vis længde; dette vil afhænge af opgaverne og af meget andet, men 8-14 måneder kan være en rimelig rettesnor.
- Forløbets alt dominerende hovedfokus skal være løsningen af de stillede opgaver i hverdagen med nødvendig løbende bistand fra projektledelsen og andre relevante ressourcepersoner, der kan hentes ind undervejs. Deltagerne skal selv helt overvejende definere denne bistand – det er jo dem, der har bolden og ansvaret, og derfor også dem, der kan vurdere, hvad de har brug for.
- Grupperne skal hjælpes til at finde melodien i samarbejdet i den indledende fase – men det skal i høj grad være ved at holde fokus på opgaverne og løsningen af dem, for hvis hjælpen bliver for synlig og substantiel, vil det tage ejerskabet og ansvaret fra grupperne – de skal med andre ord udfordres til at finde ud af tingene selv.
- Der lægges fælles seminarer ind for hele holdet ved start og slut og med 1,5-2 måneders intervaller undervejs – der skal være mødepligt til disse seminarer, for det er her, der holdes sammen på hele gruppen. Seminarerne skal dels bruges til at få fyldt ny viden og nye erkendelser på, men mest til at grupperne selv arbejder med deres opgaver under supervision og sparring fra projektledelsen og til løbende evaluering af arbejdets forløb og resultater. Seminarerne skal vare 1-2 dage efter behov.

- Fælles seminarerne planlægges kun for de første 1-2 seminarers vedkommende fra starten – resten planlægges umiddelbart inden afholdelsen med udgangspunkt i den aktuelle situation og i deltagernes behov. Der er altså tale om et improviseret udviklingsforløb, hvor man hele tiden forsøger at gøre det, der giver mest mening for deltagerne og for processen på det givne tidspunkt og stadium i forløbet – programmet skal altså ikke være planlagt, men skal hele tiden udvikle sig organisk med deltagerne og opgaverne.
- Arbejdet skal løbende dokumenteres og resultaterne registreres på et fælles synligt sted, f.eks. på intranettet eller på et projektweb – denne funktion skal være enkel og let at bruge for alle deltagerne, og indholdet skal løbende være tilgængeligt for alle i virksomheden – projektet skal ganske enkelt være offentligt som princip.
- Der skal vises masser af tillid til holdet og være masser af positive forventninger i organisationen, men der må også godt være skepsis – der må dog absolut ikke være huller i og tvivl om ledelsesopbakningen til forløbet!
- Projektledelsen skal kunne kombinere fasthed, konsekvens og indpiskning med omsorg og empati på en overbevisende og troværdig måde... og det kan godt være en betydelig udfordring i pressede situationer!
- Det er afgørende, at deltagerne selv overtager ansvaret for forløbet undervejs, når tempoet er kommet tilpas højt op til, at der er momentum til at køre videre for egen kraft – dette indebærer, at projektledelsen også skal kunne give slip – og netop, når det går allerbedst! Dette er måske det mest kritiske punkt overhovedet for at opnå blivende resultater – at den iværksættende projektledelse kan slippe på det rigtige tidspunkt (i dette tilfælde lidt over midten af forløbet), og at ansvaret og ejerskabet da bliver grebet af nogle af deltagerne selv.

Denne liste af rammebetingelser er bestemt ikke udtømmende eller på nogen måde dækkende for alle tænkelige innovationsforløb, men den udgør nogle konkrete, praktiske erfaringer fra en relativ succes med en noget anderledes tilgang til denne type processer, end man normalt benytter, og også på nogle punkter noget anderledes, end det fremgår af tilgængelig litteratur om innovationsprocesser.

*Prøv at vurdere disse betingelser i relation til forholdene i din egen organisation – kunne I gøre noget tilsvarende, og hvad ville der ske? – hvad giver det anledning til af tanker og overvejelser? Hvis*

---

*du vil dele dem under en eller anden form er jeg meget interesseret!!!*

