

Vision Driven Innovation

Innovation er læring der skaber værdi

Af Villads Keiding, Koncept designer, Extern Lektor på ITU, medlem af IFLI

Virksomheder og organisationer har ofte præcise forventninger til udbyttet af det de kalder innovation. Men forestillingen om, at man kan opstille et entydigt mål for en fremtid man ikke kender er paradoksalt. Forudsigelighed er kun mulig inden for kendte rammer. Innovation handler om skabelsen af det som ikke er her endnu; en forandret fremtid. Den slags innovation, som IFLI gerne vil undersøge, er det der sker, når vi prøver at forstå virkeligheden, lærer af den, men accepterer usikkerheden, når vi bruger læringen til at skabe en forandret fremtid.

How possible is it to plan to be innovative?

Chris Mowles, professor ved University of Hertfordshire, stillede spørgsmålet på innovations konferencen PINC på syddansk Universitet i Sønderborg i 2011. Efter at have overværet konferencens mange indlæg om innovation, konstaterede han at man kunne iagttage to forskellige måder, at fortælle om innovation.

På den ene side fortæller mange, at succesfuld innovation er et resultat af bevidst og kompetent ledelse. Innovation kræver et klart mål, en mobiliserende vision, en klog strategi, en god plan, et godt procesdesign og en bevidst indsats for at sikre engagement hos medarbejderne!

På den anden side fortæller nogen om innovation som originalitet. Noget der opstår nærmest ud af ingenting som en konsekvens af nye indsigter hos enkelt individer i organisationer, og som ”stiger op” og skaber forandringer i en iterativ genfortolkning af indsigterne, i en proces hvor flere og flere inddrages. Succesen er afhængig af relationerne og magtforholdene imellem individerne; et ideernes økosystem!

Mange vil genkende modsætningsforholdet imellem de to fortællinger: På den ene side er medarbejder og ledere styret af business-planer, projektplaner, evalueringskrav og målstyringsdokumenter. På den anden side afspejler planerne i virkeligheden aldrig virkeligheden og mange reagerer på de udfordringer de møder, ved at prøve at gøre det der giver mening, og det som er muligt med de kollegaer og ledere, som man har berøring med.

Organisationer er komplekse, arbejdslivets krav til ledere og medarbejder er komplekse og kompleksiteten er stigende. Det eneste man kan være sikker på, er at den virkelighed der møder os i morgen er en anden end den vi ser i dag.

Stillet overfor en stigende kompleksitet reagerer mange organisationer med detailstyring og mere komplekse ledelses-strukturer. Men at vi siger om et system, at det er komplekst betyder netop at det ikke kan beskrives fyldestgørende i alle detaljer, og derfor kan det heller ikke kontrolleres fuldstændigt.

Underlagt denne grundlæggende usikkerhed skal organisationer skabe værdi, og mennesker i organisationerne skal skabe mening for sig selv og finde ud af at handle på måder der skaber værdi for andre. Det kræver nye veje og nye praktikker som kan hjælpe os med at være i kompleksiteten og skabe værdi.

ifli.dk

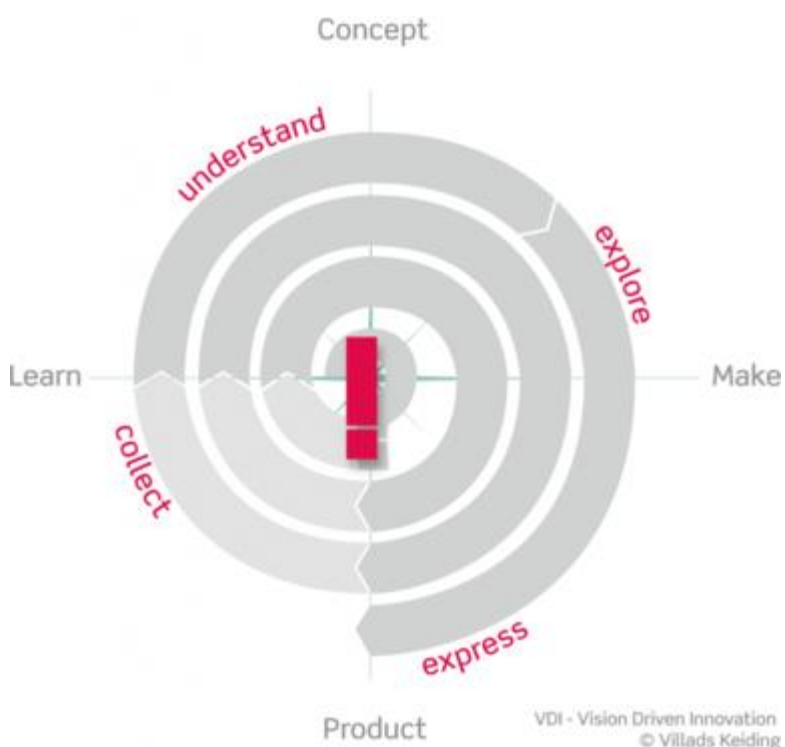
Innovation begynder når vi deler

Der er altid et moment hvor én får øje på en mulighed, en udfordring, et behov, et dilemma eller, for nemheds skyld; et problem. Men det er ikke i sig selv innovation. Innovationen begynder når den der har fået øje på problemet, og har prøvet at forstå det, deler sin indsigt med andre, med den hensigt at forandre noget og skabe en løsning.

VDI innovationsmodellen

Innovation kan fortælles med forskellige modeller. Denne hedder VDI; Vision Driven Innovation. Jeg har brugt den i en del år til at tale om innovation, både i min undervisning og når jeg har arbejdet med innovation i organisationer.

Modellen her hermeneutisk og beslægtet med Colb's læringscirkel, men den er også et kredsløb omkring noget, som bliver til, og bliver mere og mere konkret, iteration for iteration. Den er en fortælling om en proces hvor originaliteten med stor sikkerhed vil skabe værdi i en fremtid, som vi endnu ikke kender, fordi det nye får betingelser for at blive til en ny forandret virkelighed.



ifli.dk

Nogen vil nogen noget

At dele sin indsigt kan ske ved stille et spørgsmål; ”Hvad nu hvis...?”. Man kan også formulere et udsagn som; ”Det vi vil er at...!” eller ” Det ville være fantastisk hvis...!”

Det Brændende Spørgsmål [?] og Den Initiale Vision [!] er to grundlæggende størrelse i innovation. De er indbyrdes afhængige og tæt forbundne. Nogen gange kan man forvandle det ene til det andet alene ved en simpel sproglig handling: ”Det vi vil er at...!” kan blive til ”Hvad skal der til for at...?”.

Hvis en innovation skal blive succesfuld, skal den skabe værdi for mange. Disse mange er innovationens interessenter, og de samme aspekter af den samme innovation vil ikke skabe værdi for alle. Hvis innovationen f.eks. finder sted i en kommune er interessenterne kollegaer, ledere, politiske beslutningstagere, brugere og borgere, bare for at nævne nogen.

At udtrykke Det vi vil eller stille det brændende spørgsmål er en afgørende begivenhed i innovation, som finder sted igen og igen. Starten på en innovationsproces er historien om hønen og ægget men på et tidspunkt er der sket det at én, lad os sige Dig, har fået øje på noget, træder frem, henvender dig til nogen og peger på dette noget. Det næste der sker er den respons det udløser.

Alt er spørgsmål og så lytter du!

Selv ingen respons er god respons. At tilhørerne sidder tavse med tomme øjne og straks vender blikket mod mobilen når du har talt, er en vigtig information som kan gøres til genstand for fortolkning: der er to muligheder: Enten har du ikke sagt noget der gav mening. Eller også har du ikke sagt det på en måde der gav mening. Uanset medie og syntax er dit udsagn altid at betragte som et spørgsmål; ”Når jeg beskrive dette problem på denne måde, hvad tænker du så? Har jeg forstået det du forstår? ”

Respons er til for at lære af, og det vigtige er, at når du har talt, så lytter du! Du forsvarer dig ikke, du uddyber ikke, du argumenterer heller ikke. Du sætter dit ego til side, lytter og tager omhyggelige noter!

Den respons du får er retningsgivende. Den kan fortæller hvad af det du siger, der giver mening for dine tilhørere og den fortæller dig også om nogen af de forhindringer du står overfor.

Du får naturligvis ikke alt at vide. Den respons du får, er afhængig af det publikum du har talt til. Måske har det været dine kollegaer på kontoret. Måske din nærmeste chef. Men at lægge noget frem og lytte til den virkning det har på andre, kan give dig en retningsgivende indsigt der fortæller om du har fat i noget vigtigt. Den kan samtidig kvalificere din initiale vision: Næste gang du fortæller hvordan du forstår problemet vil du tale ud fra en dybere indsigt og med referencer som ikke kun er dine egne, og du kan stille et bedre og mere præcist spørgsmål.

Den respons, som udløses af dit udsagn, udgør en data-mængde som kan gøres til genstand for en undersøgelse. Man kan lede efter mønstre, man kan blive inspireret til nye spørgsmål eller man kan formulere antagelser baseret på evidens. Antagelserne og spørgsmålene vil pege på aspekter som skal udforskes nærmere hver for sig. 2 eksempler på aspekter er teknologiske muligheder og brugeradfærd . Det er to sider af sagen som kan behandles hver for sig. På et tidspunkt står du igen overfor et publikum og du forener resultaterne af udforskningen af de forskellige aspekterne til en nyt samlet fremstilling. Din nye og mere kvalificerede forståelse af problemet præsenteres for et nyt relevant publikum og præsentationen udløser respons, som behandles som et nyt datasæt. Og så kører karrusellen: Undersøg – udforsk – udtryk – og lyt.

ifli.dk

Innovation er læring

Omgang efter omgang opnå du og organisationen en dybere forståelse for problemet. Samtidig kvalificeres den initiale vision og Det vi vil bliver udtrykt mere og mere præcist, mere i overensstemmelse med interessenternes behov, og mere fokuseret på de konkrete forhold, som spiller en rolle. På et tidspunkt udtrykkes forståelsen i en prototype eller en prøvehandling og på et givent tidspunkt holder man op med at tale om prototyper og så findes løsningen, eller et beslutningsgrundlag for realisering og implementering af en løsning.

Magi, vil nogen mene, men det helt centrale er, at man kan skabe en læringsproces centreret omkring noget vi vil, og gradvist skabe en dybere forståelse af problemerne sat i perspektiv af det vi vil, alt i mens en stadig større kreds af interessenter inddrages. Kan man også skabe en praksis hvor forståelsen skridt for skridt komme mere konkret til udtryk, så kan man skabe fremtidens løsninger. Læringen former løsningen.

Lærende ledelse i innovation

Innovation i et lærende perspektiv stiller krav til organisations selvbillede og til at den dominerende kultur ikke altid dominerer når det gælder kommunikation og videndeling. For hvad sker der når en medarbejder får øje på et problem og begynder at tale om det? Hvem vil føle sig truet på sin position eller komfort? Er lederne og kollegaen i stand til at reagere modigt på mulige initiale udsagn ved at stille spørgsmål på en måde, der rent faktisk giver innovationen vækstbetingelser? Tilgodeser virksomhedens incitament struktur at den enkelte medarbejder deler sin indsigt og kreative usikkerhed, eller får den tværtimod alle til at holde deres eget for sig selv?

Bare fordi innovation kan beskrives med en enkel model, betyder det ikke at innovationer let. Personligt har jeg observeret at innovation finder sted når man lader det finde sted. Modellen er en forståelsesramme der i bedste fald lade den enkelte medarbejder og leder sætte deres kreativitet, nysgerrighed, undren og blik for det der kunne være, i spil og fortælle om det som innovation.

I IFLI spørger vi

Hvordan bliver læring til innovation?

Og

Hvordan kan ledelse bidrage til innovation og til en innovativ kultur i en kompleks verden?

Vi vil gerne inviterer dig til at udfordre disse spørgsmål og mange andre om ledelse, læring og Innovation!

/Villads Keiding