



Børsen Ledelseshåndbøger er Danmarks største og stærkeste videns- og udviklingsklub. Uanset hvilket område eller emne du beskæftiger dig med, får du her et komplet opslagsværk på print, cd-rom og internet, der giver dig overblik og indsigt.

Ledelseshåndbogen er et praktisk og overskueligt værktøj til dig, der vil være 100% opdateret inden for et bestemt område – selvom du har en travl hverdag.

© Børsen Forum A/S, 2005  
Gengivelse af denne artikel eller dele heraf er ikke tilladt ifølge dansk lov om ophavsret.

**Børsen**  
Ledelseshåndbøger

Artikel trykt i

# Innovations- og forandringsledelse

# Balanceret innovation

af dir./Business Development Manager Erik Johnsen,  
ejo@innocenter.dk, INNOCENTER

## Resumé

*Denne artikel handler om, hvordan man opbygger og håndterer et innovationsforløb, som tager højde for en ønsket grad af forandring – og åbner dermed for helt nye muligheder for værdistyring og risikoforvaltning selv ved radikal nytænkning.*

*Artiklen kommer også ind på begrebet mangfoldighedsinnovation – en ny "trend", der vil bringe virksomheders organisationer frem til at skabe og håndtere idéer og forandringer på en ny måde.*

## 1. Innovationens svære kunst

### Ved du hvad du skal leve af i fremtiden?

#### Svær opgave

Det er ofte til diskussion, hvordan Danmark skal klare sig og markere sig i fremtiden på globalt plan. Danmark er et lille land, der har svært ved at konkurrere med den billige arbejdskraft i Østen og hamle op med mange store landes stærke økonomi og større ressourcer.

#### Problem

Situationen udmønter sig i at Tulip har måttet lukke sit slagteri i Ringsted, fordi produkterne omkostningsmæssigt ikke kan bære den timeløn danske medarbejdere skal have. Eller sagt på en anden måde: Produktforædlingen kan udføres andre steder til en lavere omkostning.

#### Politik

Valgkampen i 2005 kom til at indeholde en lang række tilsvarende eksempler, hvor de politiske partier nærmest stod i kø for at hjælpe de mange virksomheder, der pludseligt lignede Tulip i Ringsted. Det var blevet alvor for politikerne.

## 5.8. Balanceret innovation

---

**Årsag** Omvendt må man vel også indrømme, at der er nogle ledere og bestyrelser, der har ansvaret for de pågældende virksomheders produkter, markeder og måder, at drive virksomhed på.

Så hvis de ikke har kunnet følge med omkostningsmæssigt, kunne det jo være fordi, at man som ansvarlig leder, hidtil udelukkende har fokuseret på omkostninger.

Det er definerbart for en bestyrelse at udstikke nye mål mht. omkostninger og lige så målbart for en direktion seks måneder senere at melde tilbage, at målet er nået.

**Lean** Lean hedder mantraet i øjeblikket. Besparelser på ethvert plan, der kan være med til at danske virksomheder kan klare sig i den globale økonomi.

Realiteten er blot, at ekstra mange virksomheder kommer tilbage og meddeler at det ikke kan lade sig gøre at bruge lean-begrebet mere. Den sidste krone er fundet. Nu må vi lukke virksomheden.

**Ledelsens ansvar** Men hvor er ledelsens ansvar i denne sammenhæng. Ansvar for at produkternes forædlingsniveau blev drejet hen på et helt andet område eller marked, der netop kan bære danskernes høje lønniveau. Der kunne godt være mange, mange flere med på denne vogn. Hvorfor er der ikke det?

**Fokusområde** Mit svar er, at det er straks langt vanskeligere at styre sådanne udviklingsprocesser end omkostningsreducerende projekter.

Kald det Lean eller noget andet; det har eksisteret lige så lang tid som konkurrencemomentet har eksisteret og produktets pris skulle ned, eller ydelsen op for den samme omkostning.

**Udfordring** Derfor er det en meget stor udfordring for danske ledere at skabe en kultur, hvor der på én gang er plads til at tænke anderledes, stort, vildt og utraditionelt.

Dette vel at mærke samtidig med, at man har et system, der sikrer, at man får vanvittige idéer sorteret fra, inden de har kostet alt for meget og voldt alt for megen skade.

### Forandring nej, udvikling ja

**Uafledelig fornyelse** Hvordan kommer man som leder endnu mere med på den globale vogn og dermed finder sin plads i fremtidens øko-

	<p>nomi? Dertil er der kun et svar: Uafledelig fornyelse – flere forandringer, hurtigere tempo og stadig flere krav, i den globale konkurrence, som man som virksomhedsleder automatisk er blevet medlem af.</p>
<b>Konstant forandring</b>	<p>At “barometeret” står på konstant forandring, i konventionel forstand gør ondt – for nogle ledere er det endda ekstra smertefuldt, at tempoet skal op i disse højder, for at være med i den globale økonomi.</p> <p>Årsagerne til at man ikke udnytter disse muligheder kan være vaner, traditioner, holdninger, faggrænser og måske lovgivning, der lægger hindringer i vejen.</p>
<b>Ingen risiko</b>	<p>Jeg har oplevet, at mange ledere godt vil have udvikling, men “ikke for meget af slagsen”. Det skal blot være i et tempo, man som leder kan styre. Man vil godt innovation, men så skal det også være uden den helt store risiko...</p>
<b>Paradoks</b>	<p>Ovenstående er jo nærmest et paradoks, som kan skyldes manglende lederskab omkring, hvordan man leder innovationsprocesser.</p> <p>Og har man ikke evnen (og viljen), ja så tyer man som leder til overvejende at konkurrere ved omkostningsreduktion.</p>

### Innovation – en svær størrelse at styre

Det er hundesvært at styre en innovationsproces, hvis det skal gøres helhjertet og optimalt. Følgende eksempel:

<b>Typisk udvikling</b>	<p>For nogle år siden stiftede jeg bekendtskab med en virksomhed, som skulle have revideret sit produktprogram. Den administrerende direktør satte processen i gang på vanlig vis med produktgrupper, udvalg og mål for hele processen.</p> <p>Efter 4-5 måneder endte hele forløbet med, at der var to bud på nye forretningsområder, som virksomheden kunne vælge imellem. De var imidlertid hver for sig så omfattende, at man var nødt til at vælge.</p> <p>Fra direktionens side valgte man det koncept, der var tættest på virksomhedens værdier og grundlag og fravalgte det, som var meget langt fra virksomhedens værdigrundlag. Hvilket vel var helt naturligt – set fra ledelsens side.</p>
<b>Problemer</b>	<p>Det var det imidlertid ikke, set fra den gruppe på fem medarbejdere, som havde postet så megen energi i det fravalgte koncept. De ville derimod meget gerne fortsætte med at</p>

## 5.8. Balanceret innovation

---

arbejde med konceptet, og var nærmest umulige mentalt, at få ind i virksomhedens dagligdag igen.

Til sidst gav ledelsen dem lov til at arbejde videre med produktkonceptet, men det skulle ikke være i den pågældende virksomhed! Reaktionen var at alle fem medarbejdere rejste, med megen støj, ufred, demotivation og organisationsuro til følge.

### Reglen – desværre

Eksemplet er bestemt ikke enestående, det er nærmere reglen end undtagelsen, at der i innovationsprocesser kan opstå dyb uenighed, fordi man på ledelsesplan ikke kan styre udviklingsprocessen.

Det kan så igen skyldes manglende opfølgning eller at der fra begyndelsen er defineret for vide eller uklare grænser til de pågældende grupper og medarbejdere. Resultatet er hver gang unødigt frustration, demotivation, tidsspilde og økonomiske tab.

### Problematisk udvikling

#### Årsager

Manglende lederevner, værktøjer og det faktum, at antallet af usikkerhedsfaktorer, der skal tages hensyn til, er steget markant i forbindelse med globaliseringens herkomst kan være årsager til at innovation er en svær kunst.

#### Muligheder

Globaliseringen rummer mange muligheder, men den kræver at man netop har styr på de mange forskellige faktorer, får dem vurderet og prioriteret, så de væsentligste indsatsområder kommer frem og bliver prioriteret højt.

Og dette uanset om det er produktudvikling, organisationsudvikling, projektudvikling eller noget helt fjerde.

#### Ideal

Hvis vi kunne styre denne problematiske udvikling ved at kigge på balancen mellem det kendte og ukendte eller balancen mellem hvor meget værdi, der udviklingsmæssigt er til debat eller ikke.

Ja så kunne man komme langt i retning en effektiv innovation, med alle de fordele, det ville give. Et effektivt middel mod de barrierer, der ligger for en virksomheds eller organisations vækst og udfoldelsesmuligheder.

## 2. Bæredygtig innovation

### Udvikling på en ny måde

<b>Baggrund</b>	I 1999 etablerede jeg virksomheden Innocenter, (center for innovation), med henblik på at videreudvikle et innovationskoncept, der havde ligget i "skuffen" i hen ved tyve år, dog taget frem med jævne mellemrum, for at løse en række ledelsesmæssige udviklingsopgaver og projekter.
<b>Konceptmål</b>	Hensigten var at færdigudvikle innovationskonceptet, så man som topleder direkte kunne styre, hvor meget værdi, der udviklingsmæssigt var til debat.  Eller man som produktudvikler kunne styre, hvor meget viden, der var kendt, og så krydre det med så tilpas ukendt viden, at man ville komme til at ligge i det område hvor kundens behov og købelyst netop var. Dette lille – meget lille område – som alle virksomheder er på jagt efter.
<b>Styre nytænkning</b>	Eller den organisationsmæssige løsning, som netop havde den grad af nytænkning, så virksomheden rykkede sig tilpas meget til at klare sig eminent i dagligdagen, med netop så megen forandring indbygget, at den ikke kom over medarbejdernes mentale acceptgrænse.
<b>Styre risiko</b>	Det skulle være et koncept, der kunne håndtere den ansvarlige leder, der innovativt vil tage et lille skridt, og dermed ikke løbe en alt for stor risiko. Samtidig skulle ønsket om at innovere med "syvmileskridt" også være indeholdt, altså radikal nytænkning, være muligt.
<b>Skalerbart</b>	Endelig var det et krav, at innovationskonceptet kunne håndtere både store og små projekter, så det ikke nødvendigvis kun var egnet til forretningsudvikling eller andre større projekter. Det skulle være skalerbart.  Lidt af en udfordring, hvis man kunne styre dette spænd med ét og samme innovationskoncept.

### Teoretiske betragtninger

<b>Robust og ejerskab</b>	Hvis løsningerne, der kom ud af konceptet, så samtidig kunne være meget robuste og have højt ejerskab blandt de medvirkende, ja så ville det hele jo være ekstra potentielt.
<b>Mangfoldighedsledelse</b>	Til dette fandt jeg megen støtte og inspiration i Søren Brandt og Steen Hildebrandts bog: Mangfoldighedsledelse fra 2003.

## 5.8. Balanceret innovation

---

For det er netop det danske ord for det tilsvarende amerikanske udtryk Diversity Management.

Og netop dette ledte mig til det amerikanske begreb Diversity Innovation, som oversat til dansk naturligt nok hedder Mangfoldighedsinnovation.

Dette begreb med hele dets indhold viste sig at passe meget godt på det innovationskoncept, jeg havde udviklet og brugt masser af gange ved større og mindre projekter, men dybest set var på jagt efter at vide, hvorfor det virkede så overmåde effektivt.

Ovenstående er senere i 2005 blevet suppleret med en ny bog om samme emne: Ledelse af forandring af Steen Hildebrandt og Søren Brandi.

**Viden/ikke viden** En anden inspirator har været Lotte Darsøs ph.d.-afhandling fra 1999, beskrevet i bogen "Innovation in the making" fra 2000, hvor begrebet balance mellem viden og ikke viden netop er vældig godt behandlet.

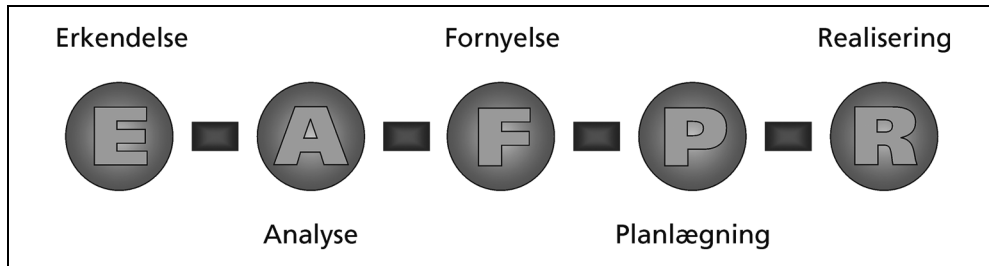
**Strategi** Endelig har Anders Drejers og Louis Printz bog fra 2004: Luk op – nye strategier i en brydningstid, været en god sparingspartner.

**Ingredienser** At lede en innovationsproces er at få talenter, viden og relationer til at spille sammen og i øvrigt frigøre det menneskelige potentiale på det helt rigtige tidspunkt under processen, frem til en værdiskabende løsning – som Søren Brandi og Steen Hildebrandt skriver i deres bog Mangfoldighedsledelse.

Lad os se, hvordan konceptet er bygget op og hvad det består af:

### 3. Konceptet: balanceret innovation

#### Udviklingsforløb



Figur 1.

Som vist består innovationskonceptet af fem steps, beskrevet i det følgende:

#### Erkendelse

##### Grundlaget

Første fase i udviklingsforløbet er erkendelsesfasen. Den er ikke at forglemme, idet tiden anvendt her kommer mange gange tilbage. Det er her, at behovet for at få foretaget de udviklingsmæssige tiltag erkendes af ikke mindst den ansvarlige ledelse, medarbejderne, der skal medvirke og alle de andre, som vil blive berørt af projektet.

Det er her, at projektbeskrivelsen bliver til i form af mål, projektrammer og timing i forhold til andre projekter. Det er i denne fase, at information gives til netop de rigtige mennesker i rette mængde, så grobund for rygter vendes til konstruktiv medvirken.

##### Projektgruppe

Det er også her, at man sammensætter sin projektgruppe. Ønsker man, som citeret fra Søren Brandt og Steen Hildebrandts bog *Mangfoldighedsledelse*, at udnytte det potentiale, der opstår ved at sammensætte gruppen på tværs af etnisk oprindelse, alder, køn og faglig baggrund, er det mangfoldighedsledelse.

I min version lægges der op til at forskellene kommer i spil. På den måde reduceres forhindringer, og innovation, fornyelse og kreativitet øges markant. Forskellene og usikkerhedsmomenterne bliver således til kompetencer og robuste resultater.

Så er vi fremme ved næste step, analysefasen:

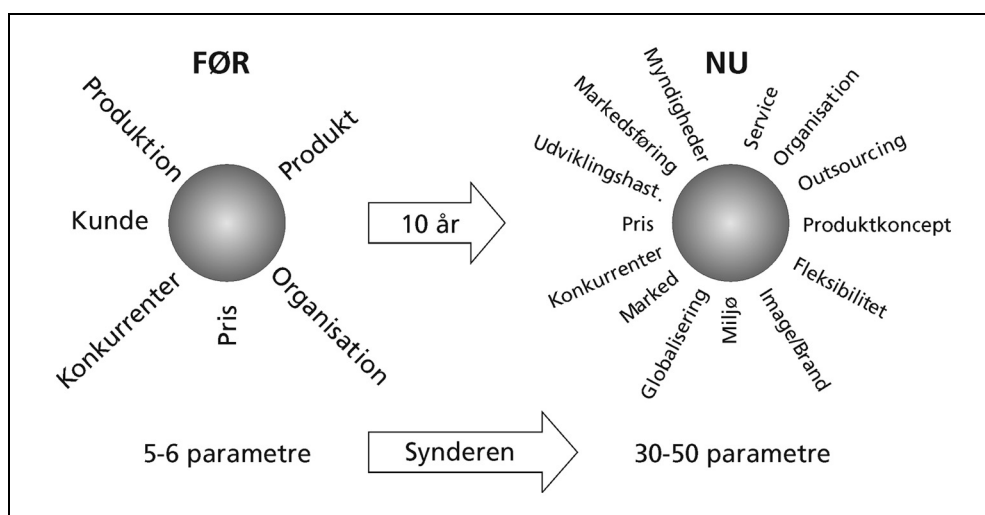


## Analyse

### Undgå sub- optimering

At innovationskonceptet har helt sin egen analysefase skyldes at det er meget vigtigt, at problemopgaven og mulighederne undersøges til bunds, inden man begynder at løse opgaven. Ellers bliver det hele til suboptimering.

Denne opdeling tilrådes uanset projektstørrelse.



Figur 2.

Er det større projekter såsom udvikling af ny forretningsstrategi, produktkoncept eller tilsvarende, relateret til den globale verden, kan man iagttage ovenstående figur til forklaring af, at innovation er en vanskelig størrelse at håndtere:

### Kompleksitet

Grundet at kompleksiteten på det globale marked er steget markant, er de tidligere 5-6 usikkerhedsparametre, man havde for ti år siden steget markant. Her tog man udgangspunkt i kunden, produktet, produktionen, pris og organisation (lige en håndfuld parametre).

I dag er dette sæt af usikkerhedsparametre blevet til mange flere, i størrelsesordenen 30-50 parametre, man er nødt til at tage stilling til, hvis man vil skabe det rette grundlag at innovere på. Nu hedder det ikke produkt, men produktkoncept og så fremdeles.

Parametrene, der skal tages hensyn til, er også blevet meget bredere i deres indhold. Tænk på f.eks. miljøhensyn, image

**Det hele skal med**

og markedsvurdering. Disse begreber er alle blevet markant mere komplekse og integrerede.

Her kan med stor fordel anvendes en spørgedatabase, passende til netop det innovationsprojekt, man skal have analyseret og belyst, hvis resultatet skal blive en succes.

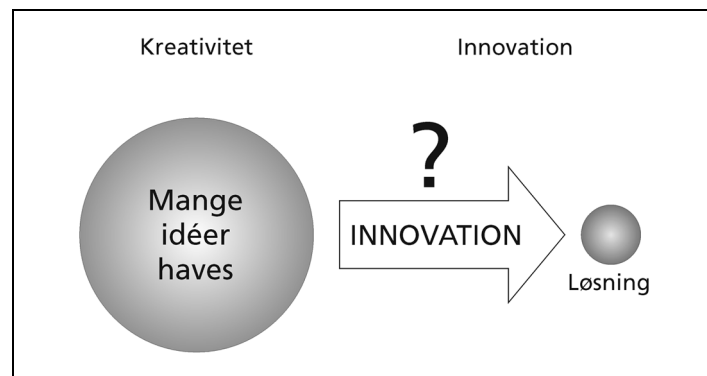
På denne måde kommer alle de væsentligste usikkerhedsmomenter med, så de ikke opstår senere som større problemer måske "killers", fordi de ikke indgik i analysen. Samtidigt skabes et godt grundlag omkring de mange (eller få) usikkerhedsparametre og muligheder, der typisk gør sig gældende ved netop dette projekt.

Analysefasen afsluttes med prioriteret valg af indsatsområder.

Næste step er fornyelsesfasen:

**Fornyelse**

Her skiller innovationskonceptet sig markant ud fra andre modeller. Derfor en noget bredere beskrivelse:



Figur 3.

**Idékilder**

Mange virksomheder har en masse idéer, som kan være indsamlet med idékasser, fysisk eller via virksomhedens intranet, eller leveret til virksomhedens udviklingsafdeling, honoreret med en flaske vin.

Der er mange måder at påskønne medarbejdernes indsats på. Pointen er, at mange virksomheder virkelig forsøger at få en konstruktiv forbindelse mellem kreativitet og innovation ved at etablere sådanne forholdsvis konventionelle funktioner.

## 5.8. Balanceret innovation

---

Det samme er tilfældet ved en projektgruppe, der skal finde løsninger til et givent problem: Alle kan få en idé eller to... det gælder blot om at finde ud af, hvilken én der er go' – som en ældre opfinder, betroede mig for mange år siden.

### Bearbejdning

Det er således pilen, innovationsfunktionen, der volder alle kvalerne og dermed er selve opgaven i retning én, to eller tre virkelig gode løsninger, vi alle er på jagt efter, og som vi skal leve af eller med, de næste to-tre år.

### Forandringsgrad

For at få omsat de ofte mange idéer, der foreligger til løsning af en opgave eller problem, anvender jeg en specielt udviklet micro-scenarie-teknik. En teknik, hvor der anvendes en lang række udsagn i form af relationer.

Her lægges der op til nye tankegange og utraditionelle løsninger, der ikke lige har været tænkt på før, i netop den forandringsgrad, man er interesseret i.

### Løsningsrum opbygget af relationer

### Relationsteknik

I stedet for at arbejde med idéer, genereret vha. konventionelle teknikker som f.eks. brainstorming osv., arbejder jeg med et udviklingsrum, hvor idéerne genereres vha. en speciel relationsteknik.

Disse relationer arbejder én eller flere mangfoldighedsgrupper med, og kommer sluttelig frem til de optimale løsninger i prioriteret form.

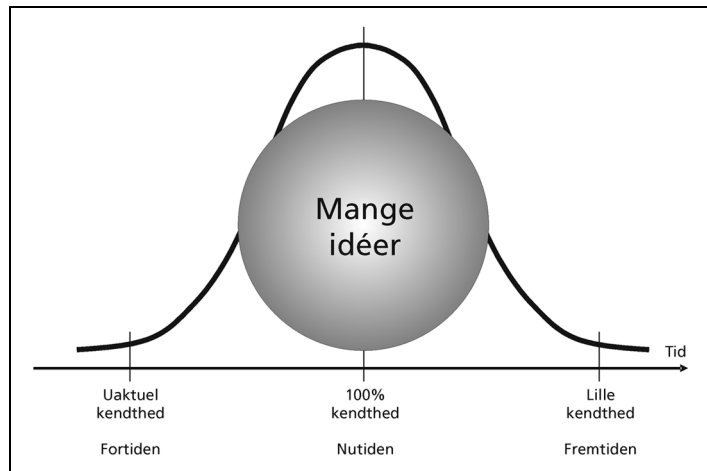
### Innovativt miljø

Selve forløbet finder sted på en slags Work Shop, stor eller lille, afhængig af projektstørrelse. Her skabes det helt rigtige innovative miljø vha. en række micro-scenarier, eksempelvis 40-60 pr. forløb.

Det er i virkeligheden anvendelsen af dem, der bevirker at man kan styre udviklingsforløbet af et meget komplekst problem, med mange mennesker (mangfoldighedsgrupper) og de mange usikkerhedsparametre.

### Filosofien bag

Hvis man tager en virksomheds idékasse med 1000 idéer, hvordan vil de så fordele sig i forhold til en tidsakse. Et bud på dette vil være nedenstående fordeling:



Figur 4.

### Idé-fordeling

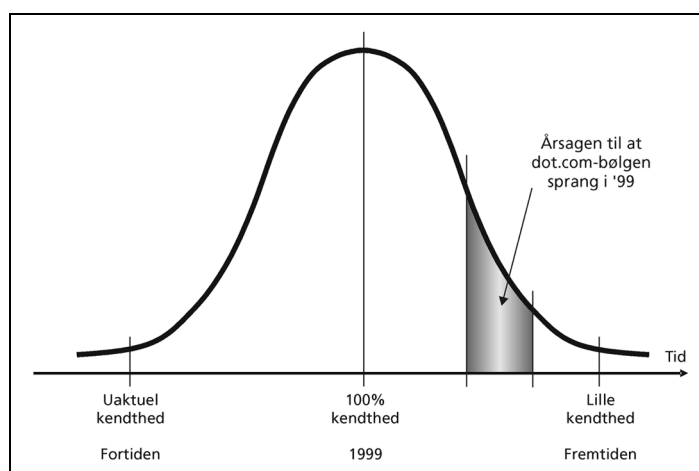
Til venstre har vi fortiden, til højre har vi fremtiden og i midten har vi nutiden. Vægter vi aksens i forhold til kendthed, kunne vi kalde venstresiden for uaktuelle idéer, idéer som er kendte.

Til højre har vi fremtiden, hvor der også er en lille kendthed, og i midten har vi hvad jeg vil kalde 100% kendthed, nemlig dét (eller de løsninger) vi arbejder med i dag.

Tager vi de 1000 idéer og fordeler dem ud i et histogram, vil det blive en fordeling som anført. Om det er en normalfordeling skal være usagt, men det er også underordnet.

Det er hævet over enhver tvivl, at man helt naturligt kender mest til nutiden. Derfor vil der være flest idéer og løsninger her. I fortiden og fremtiden betydeligt færre idéer. Det er princippet bag fornyelsesfasen i innovationskonceptet.

Hvor ligger vores innovationsrum henne i dette aspekt? Nogle eksempler:



Figur 5.

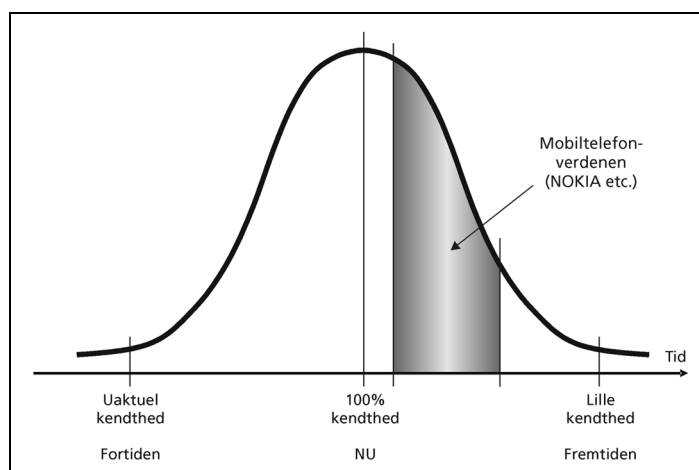
Dot.com-bølgen, som kom rullende i slutningen af 90-erne, hvad var årsagen til at den sprang i år 2000?

### dot.com bølgen

En af årsagerne var, at man arbejdede med et løsningsrum, helt ude til højre med meget lille kendthed. Der var nogle mennesker, som havde forstand på at programmere computere.

De havde imidlertid ikke styr på kunderne, ej heller på, hvordan produktet skulle sælges, og hvad produktet reelt skulle dreje sig om. Derfor var det meget forudsigteligt, at dot.com-bølgen ville springe på et eller andet tidspunkt, endskønt ingen troede på det, da bølgerne gik højst.

Et andet eksempel: Udvikling af mobiltelefoner, hvor ligger denne verden henne i fordelingen:



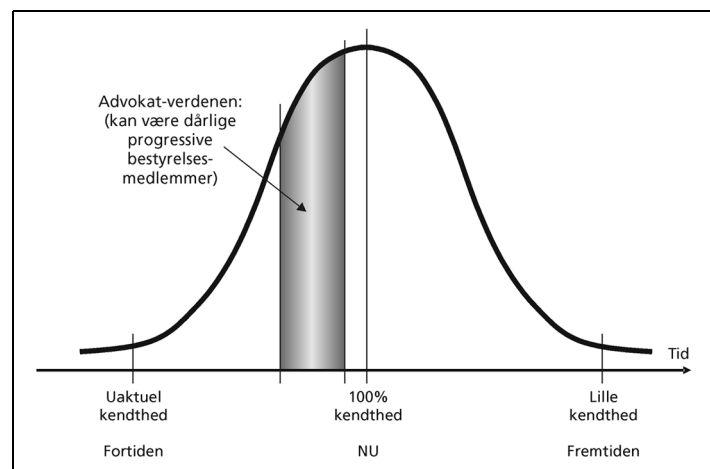
Figur 6.

**Mobiltelefoner**

De ligger som vist på ovenstående figur godt til højre for NU. De har uhyre travlt – ja nærmest ikke tid til at kigge på, hvad for teknologi, de stopper i modellerne i dag.

Udviklingsfolkene er meget “hooked” på at få alt det nyeste med, så meget at kunderne ikke kan følge med betjeningsmæssigt. Og det er jo mindre heldigt, idet der er ingen andre til at betale for produktet, inkl. udviklingsomkostningerne.

Et tredje eksempel: Advokatverdenen, hvor ligger de henne i den innovative verden?

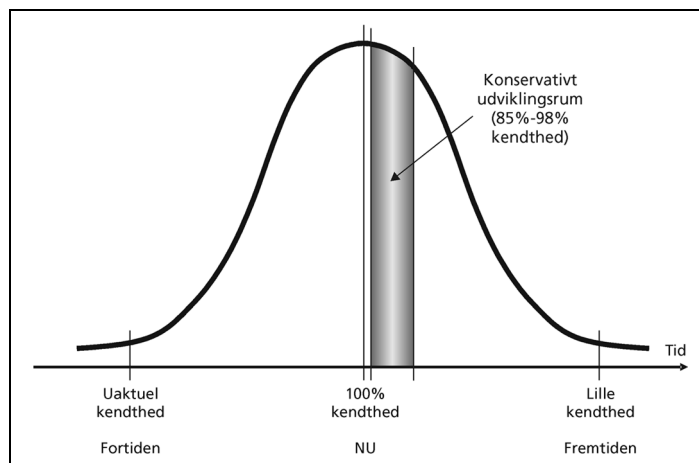


Figur 7.

**Advokatverdenen**

De ligger med deres kompetencer omkring nye innovative idéer ofte til venstre for NU. De er gode til at sikre, at lovgivningen overholdes, men er i nogle tilfælde lidet innovative deltagere i mange virksomhedsbestyrelser.

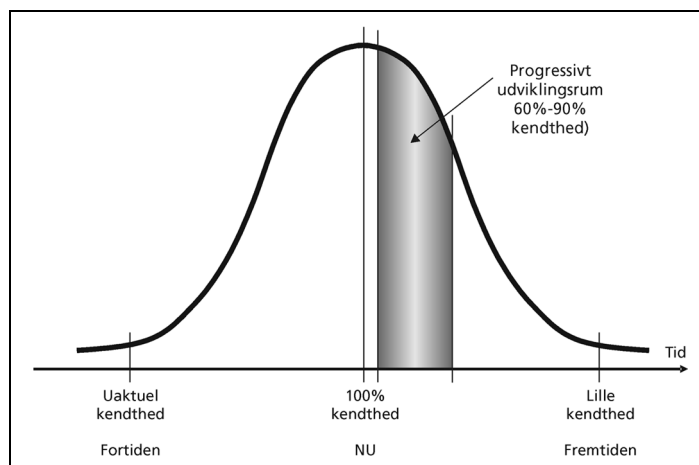
## Forandringskapacitet



Figur 8.

### Stor/lille

Med denne terminologi in mente, kan man vælge at arbejde med et konservativt udviklingsrum, hvor der f.eks. er 85-98% kendthed. Eller som vist på figuren nedenunder det progressive udviklingsrum, (a la mobiltelefonverdenen), hvor der arbejdes med en kendthed på 60-90%.



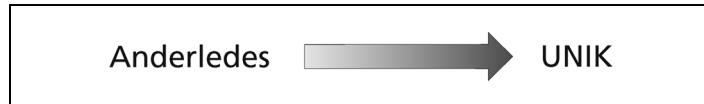
Figur 9.

### Kendthed

Generelt kan denne kendthed være knyttet til virksomhedens værdigrundlag, teknologi, produkt, fokusering på aktiviteter for at øge omsætningen, afkast osv.

Der er udelukkende et spørgsmål om, hvad vi definerer at "handle" i og være på jagt efter, når vi i analysefasen vælger

indsatsområder. Det er hver gang den balance mellem kendthed og ikke kendthed, vi er på jagt efter i fornyelsesfasen.



Figur 10.

### Unik

Jagten efter det unikke, hvordan kan man systematisere dette? Et par betragtninger:

Hvis man skiller sig ud fra mængden, er man anderledes. Gør man det på en positiv måde, er man unik. De fleste vil gerne være unikke, specielt hvis man skal sælge en vare. "Spillerummet" mellem anderledes og unik er meget lille, så "lille", at mange ikke kan ramme... og så bliver der bare mere af den samme slags vare eller ydelse.

### Kilde til innovation

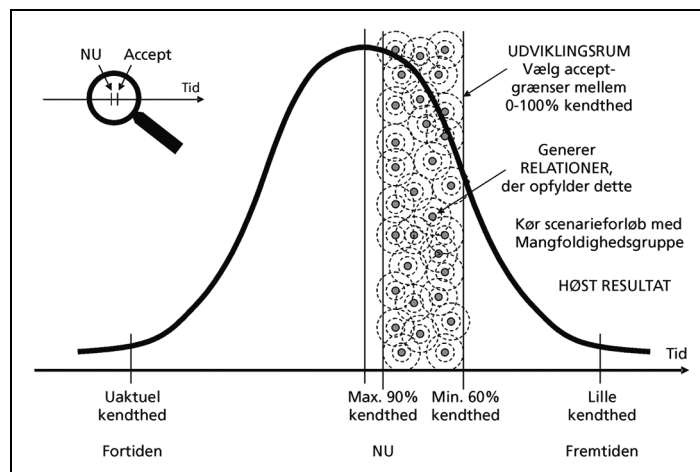
Louis Printz, professor ved Handelshøjskolen i Aarhus, har ofte udtalt, at den største kilde til innovation er relationer. Det kan jeg kun bekræfte, i dets allerbredeste betydning.

Det er ikke kun relationer mellem mennesker, der kan skabe værdifuld innovation. Det kan være et produkt præsenteret på et nyt marked, solgt under andre forhold, som til sammen er unikt. Eller en virksomhed arbejder efter helt nye distributionsformer på en ny serviceform.

Der er principielt uendeligt mange relationer, det er kun et spørgsmål om at komme i tanke om dem og få dem belyst, vurderet, prioriteret og – realiseret.



## Balanceret løsningsrum – micro-scenarie-forløb



Figur 11.

### Indsatsområde

Det vi alle er på jagt efter, er i virkeligheden det lille område, der er mellem det nuværende produkt, nuværende produktionsmetode eller nuværende organisation, og så op til acceptgrænsen for, hvad kunden vil betale eller medarbejderen kan absorbere af nye organisationsændringer. Dette "spillerum" er meget lille. Lad os sætte fokus på disse parametre:

### Vælg

Kigger vi på udviklingsrummet, skal vi tage stilling til, om vi ønsker et konservativt udviklingsrum, der ligger tæt på det, vi arbejder med i dag. Eller er det en meget mere progressiv udvikling, vi vil have?

I ovenstående eksempel har jeg valgt 60-90% kendthed. Lad os se, hvad der skal ske i et scenarieførløb, der netop ligger i dette kendhedsområde.

### Mangfoldighedsgruppe

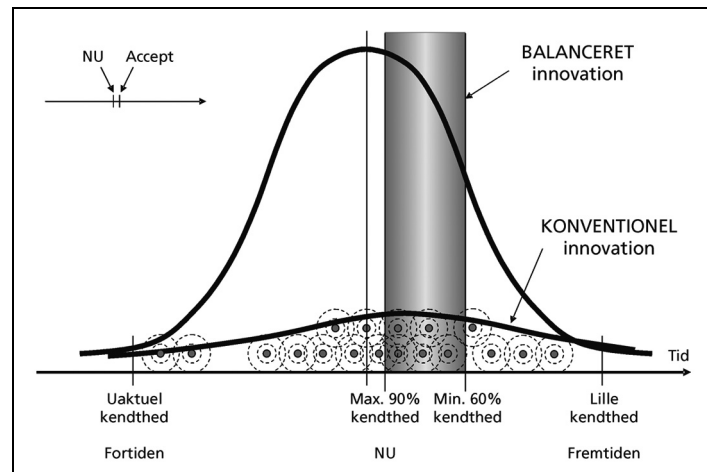
Vi inviterer en mangfoldighedsgruppe, stor eller lille bestående af netop de personer, som kan bidrage med noget konstruktivt.

Taler vi om forretningsudvikling eller produktudvikling, kan det typisk være forskellige kunder, forskellige medarbejdere, fagspecialister, R&D-medarbejdere, salgsfolk, produktionsfolk, tæt forbundne underleverandører, branchepersoner osv.

<b>Forberedelse</b>	Disse mennesker skal forberedes til scenariet forløbet ved at modtage et eksemplar af analyserapporten. Herved bliver de godt klædt på til at yde deres bedste under selve forløbet.
<b>Relationer</b>	Der skal også forinden forberedes og vurderes, hvilke relationer deltagerne skal arbejde med, som beskriver tænkte løsninger omkring de valgte indsatsområder.  Et indsatsområde kan f.eks. være relationer mellem produkt marked og service eller hvis vi taler om markedsfølsom kommunikation: medier, hvordan og til hvem. Disse relationer beskrives, vurderes og udvælges, så de netop ligger i det ønskede løsningsrum.
<b>Opsamling</b>	Alle de valgte relationer vurderes på passende vis ved at skifte mellem grupper og fora og samle det hele op, inkl. vurdering og prioritering. Der er indbygget plads til både divergente forløb (hvor der åbnes op) og konvergente forløb (hvor der vurderes og prioriteres), så man kommer frem til et sæt af løsninger.

### Konventionelle innovationsforløb

Sammenligner man ovenstående metode og forløb med konventionelle kreativitets- og innovationsmetoder, fås følgende:



Figur 12.

Som udgangspunkt vil konventionelle metoder give en fordeling af idéer, som ligger jævnt spredt ud mellem "uaktuel kendthed" i venstre side og til "meget lille kendthed" i højre

## 5.8. Balanceret innovation

---

side. Der er måske et optimum omkring NU, da det er her, at vi arbejder med vore nuværende løsninger og problemstillinger.

### Spild

Det man må "skære" væk ved konventionelle innovationsforløb og metoder er alle de løsninger, der af den ene eller anden årsag falder uden for det ønskede løsningsrum. Og det er tit meget demotiverende og frustrerende for både ledelse og medarbejdere.

Jeg mindes stadig virksomheden, jeg stiftede bekendtskab med, som måtte sige farvel til fem medarbejdere, bare fordi de havde "forvildet" sig helt ud i højre side af fordelingen, med al den uro og demotivation, det bevirkede.

Ved denne metode, balanceret innovation, får de medvirkende slet ikke lejlighed til at lave disse "unoder" og mentalt forvilde sig ud i "ingenmandsland".

Der er fra ledelsens side lagt op til innovativ frihed inden for de udstukne grænser. Der må man gerne innovativt "rykke", alt det man kan. Det er faktisk ens pligt, som medvirkende innovationsdeltager.

### Radikal nytænkning

Men hvad gør man så, hvis den geniale idé ligger udenfor det valgte udviklingsrum? Er der plads til den engelske neurolog Edvard de Bonos "radikal nytænkning", svarende til at vi "graver" et andet sted for at finde løsningen, i stedet for at grave hullet dybere i håb om at løse problemet der.

Svaret er, at begge løsningsformer, altså lineær og radikal tænknin g er indeholdt i modellen.

Hvis man som ansvarlig leder har en formodning om, at man nok bør "grave et andet sted", for at få løst sin problemstilling, så vælges et større løsningsrum.

Det kan vælges at have en størrelse fra 0-100%, hvor 0% kendth ed svarer til at "grave et andet sted". Og stadig har man alle fordelene under vejs, ved at kunne styre innovationsforløbet i den rigtige retning frem mod det optimale løsnings sæt, alle er på jagt efter.

-----  
De to sidste faser i innovationskonceptet er planlægning og realisering. Beskrivelse af disse faser har jeg ikke gjort så meget ud af her, da man finder samme områder beskrevet mange andre steder, og udviklingskonceptet her ikke skiller sig markant ud fra andre udviklingsmodeller.

Dog har jeg følgende personlige bemærkninger, som jeg har god erfaring med:

### Planlægning

#### Steps

Der er mange tekniske hjælpemidler til at planlægge, hvordan man på bedst mulig måde får realiseret sine løsninger. Er det et relativt stort projekt, deler jeg implementeringen op i delaktiviteter, som "gøres nu", må vente af investeringsmæssige årsager og så de strategiske punkter, som kan drages frem senere.

#### Indsats

Og vedr. tidsmæssig prioritering: Brug mest tid på at planlægge de kritiske punkter. Ofte bruger man mest tid på de punkter, man umiddelbart kan overskue!

### Realisering

#### Merværdi opnået

Her gælder det om at få omsat det løsningssæt man er kommet frem til, og i planlægningsfasen fået brudt ned i relevante segmenter. Her er mit råd, sørg for i sidste instans at kontrollere at de merværdier, man var på jagt efter vitterligt er ankommet og opnået.

## 4. Konklusion

#### Grad af forandring

Med innovationskonceptet har man mulighed for at tage lige præcist det udviklingsmæssige tigerspring man ønsker, sammen med de medarbejdere og samarbejdspartnere, som man gerne vil udvikle sig sammen med, og præcist i den retning, man vurderer til at være den mest givtige.

#### Erfaring

Fem års intensiv anvendelse viser, at konceptet kan anvendes til både små og store udviklingsprojekter lige fra produktudvikling til strategisk forretningsudvikling, organisationsudvikling og ned til almindelig projektgennemførelse.

Og dette med både vækst og krisesituation som baggrund, krydret med ønsket om et konservativt eller progressivt udviklingsforløb.

#### Udbytte

Konceptet integrerer ny viden og læring ind i egen viden og erfaring, så man på en kontrolleret udviklingsmæssig måde flytter sig til nye muligheder. Dette skyldes ikke mindst muligheden for at frigøre de medvirkendes menneskelige

potentiale i løsningsrum og miljøer, hvor entusiasme og kompetence giver ejerskab og ansvar.

Ansvar for at man sammen kommer frem til den fælles merværdi, menneskelig eller materielt, vi alle er på jagt efter.