

BRUD DET MED DEN LIGE LINJE

Software til at styre innovationsprocesser med bygger på den fejlagtige antagelse, at processerne er lineære, men i virkeligheden er de rodede og svære at planlægge. Det EU-finansierede forskningsprojekt Laboranova, ledet af Danmarks Pædagogiske Universitet, udvikler ny software, der skal hjælpe virksomheder med at nytænke og styre innovation.



"HVIS DIT FORSLAG ER INNOVATIVT, HAR LEDEREN SELVFLÆGELIG IKKE FORSTAND PÅ DET, FORDI DET PER DEFINITION ER NYT. DERFOR ER RADIKALE INNOVATIONER SVÆRE AT HÅNDTERE I NORMALE LINEÆRE ORGANISATIONER"

* Notater og skitser til halve og hele tanker fylder op på skrivebordet. Navne og adresser kradset hastigt ned på 'post-it' sedler har belejret computerskærmen. Hvide flip-overs overtegnet med bobler, streger og kruseduller er kontorets nye kunstværker.

Innovationsprocesser har en tendens til at ligne det, de er: Rodede eller i bedste fald løst strukturerede processer, der ikke altid bevæger sig i nogen synlig retning. De gennemgår gådefulde metamorfoser, der efterlader kolleger med et skævt smil om munden og det udtalte spørgsmål: Er du sikker på, det er det samme projekt, vi taler om?

Set fra et ledelses- og planlægnings synspunkt er innovationsprocesser et mareridt. Hvordan styrer man ressourcerne, når man ikke ved, om man er på vej fra A til B eller omvendt? Hvordan sikrer man sig, at ideerne bliver samlet op, givet videre og forstået af de relevante personer, når det meste ligner astrofysik for uindviede?

Det giver en vis stamina at vandre igennem den slags projekter og hele tiden bevare troen på, at noget meningsfyldt vil komme ud i den anden ende, men personlighed og tro er ikke nok: Det kræver også redskaber. Desværre er de redskaber, virksomheder i dag bruger til at lede og understøtte innovationsprojekter, ikke gearret til opgaven. Det er antagelsen bag forsknings- og udviklingsprojektet Laboranova, som EU finansierer med en bevilling på 7 millioner euro i tre år frem til 2009, og som ledes fra Learning Lab Denmark på Danmarks Pædagogiske Universitet.

IKKE-LINEÆRE PROCESSER

Jacob Jaskov er en af nøglepersonerne i Laboranova. Han har været med til at udvikle konceptet, og hans titel er i dag innovationsarkitekt. Han har ansvar for, at projektet om tre år resulterer i et funktionsdygtigt stykke software, der kan understøtte innovationsprocesser på en helt ny måde. Laboranova vil først og fremmest adskille sig ved en ikke-lineær tankegang, fortæller han. "Traditionel projektstyring handler om linearitet. Man har skridt 1, 2 og 3, så man ved, hvor man går fra og til, men når man arbejder i den tidlige fase af innovation, har man ofte ikke defineret et problem, og man cirkler frem og tilbage mellem problem, løsning og muligheder. Den type arbejde bliver der stadig mere af, fordi der bliver mere idearbejde," fortæller Jacob Jaskov.

Et brugerdrivet innovationsprojekt kan tjene som eksempel. Man begynder formentlig med at iagttage brugerne og beskrive deres oplevelser med det eksisterende produkt. Det giver en ide om problemer, mangler eller uopdyrkede muligheder i det eksisterende produkt, og det giver en ide om mulige løsningsrum, som man bagefter udforsker i det tekniske laboratorium eller designstudiet. Det kan dog hurtigt lede innovationen i nye

retninger, hvor det er helt nye aspekter ved brugernes omgang med produktet, der bliver interessant, og så er det ud at studere brugerne igen.

"Det er en iterativ proces, hvor du veksler frem og tilbage mellem forskellige måder at arbejde på og forskellige orienteringer i forhold til, hvad du er på jagt efter. Det er dette skift mellem forskellige orienteringer, som vi vil understøtte," fortæller Jacob Jaskov.

VISUALISERING AF IDEER

Bruddet med de lineære processer er den bærende ide, men Laboranova lader sig ikke reducere til en enkelt idé. Projektet er delt i tre felter, der hver især vil trække på den nyeste forskningsmæssige indsigt i alt fra idegenerering til teknologi og arbejdsprocessers sociale anatomi.

I det første felt, det såkaldte 'Ideation Space', er fokus på ideudvikling i de tidlige projektfaser. En af de store udfordringer er at visualisere viden og ideer, så de lader sig fastholde i et computersystem og lader sig dele mellem personer, der arbejder på det samme projekt eller i et netværk. En anden udfordring er at skabe overblik over den viden, der hentes ind i projektet, og sikre, at viden bliver delt. Dette understøttes delvist af forskellige computerprogrammer som for eksempel programmet The Brain, der ordner elementerne i en enkel struktur, hvor relationen mellem elementerne er statisk. I de tidlige og ikke-lineære faser af et innovationsprojekt, hvor man ofte skifter orientering, vil relationen mellem begreber og forskellige elementer af viden blive vendt op og ned igen og igen, og man er nødt til at opbygge helt nye mindmaps og genindføre alle sine data fra grunden.

Laboranovas andet felt, 'Connection Space', handler om at forbinde mennesker med hinanden, og det ledes fra Europas førende managementskole, INSEAD i Frankrig. En åben innovationsproces bygger på, at innovationsteams henter viden og feedback fra resourcepersoner, der ikke selv er en del af projektet, og derfor fokuserer denne del af Laboranova på at bygge netværk.

DET SOCIALE INTERNET

Inspirationen kommer fra de sociale netværksteknologier, der har drevet udviklingen af internettet de seneste år. Det kaldes populært Web 2.0. Et kendt eksempel er internetboghandelen Amazon. Hver gang du køber en bog hos Amazon, registreres købet i en database. Basen giver et billede af dine litterære interesser og kan komme med anbefalinger til nye bøger ved at matche dine indkøb med andre kunders. "Bøgerne bliver anbefalet på grundlag af dine og andre menneskers aktivitet, men uden at nogen har defineret, at I tilhører at særligt →

“HP BEDER SÆLGERNE KØBE AKTIER I NYE PRODUKTER FOR AT FORUDSIGE SALGET. HP RAMMER 2-3 GANGE MERE PRÆCIST END MED DE TIDLIGERE METODER, HVOR MAN SPURGTE FORSKELLIGE FOLK OG AGGREGEREDE DERES SVAR”

fællesskab. I stedet for kun at anbefale bøger kunne Amazon jo lige så godt anbefale mennesker,” siger Jacob Jaskov.

‘Connection Space’ vil indeholde personprofiler. Det kan for eksempel være af alle personer i en multinational virksomhed, der sidder i forskellige lande og arbejder med udvikling. Deres aktivitet i systemets ‘ideation’ del vil hele tiden blive registreret i Laboranovas database. Det giver systemet grundlag for aktivt at anbefale nye relationer og samarbejder på tværs af projekter, fortæller Jacob Jaskov.

I det tredje felt, ‘Evaluation Space’, afgøres innovationsprojekternes videre skæbne. Det sker ofte på en uheldsmæssig måde i virksomheder i dag. Efter nogle måneders udvikling sendes et projekt videre til en mellemlider i virksomheden, der skal tage stilling til den videre finansiering. Det sker ikke altid på et kvalificeret grundlag, fordi der er en informationsasymmetri mellem udviklerne og mellemlideren. “Det er igen baseret på en lineær tanke: Du har en skitse til en ide, som du giver videre til lederen. Hvis det er innovativt, har lederen selvfølgelig ikke forstand på det, fordi det per definition er nyt. Derfor er radikale innovationer svære at håndtere i lineære organisationer,” siger Jacob Jaskov.

Det problem kommer man i praksis rundt om ved at træne sin salgsteknik og gøre sine hoser grønne i det organisationspolitiske spil. Set fra virksomhedens synspunkt er det dog et problem, hvis projekter ikke bliver udvalgt ud fra deres potentiale men ud fra projektteamets evner som sælgere og politiske taktikere.

FLERE HJERNER ER BEDRE

Laboranova vil brede evalueringsopgaven ud efter princippet ‘kollektiv intelligens’. Antagelsen er, at store grupper af mennesker tilsammen har mere forstand end en lille gruppe af ledere. Et klassisk eksempel er konkurrencer i stormagasiner: Man fylder et glas med små dimser og får publikum til at gætte, hvor mange der er. Den, der kommer tættest på, vinder. Det fantastiske er, at selv om folk skyder i øst og vest, så vil gennemsnittet af disse gæt ligge meget tæt på det rigtige tal, og gennemsnittet er typisk tættere på end noget enkelt bud.

Dette princip bruges på de såkaldte ‘prediction markets’, hvor folk investerer i mulige fremtidige udfald. Et berygtet eksempel er CIA, der har lavet en børs, hvor ansatte kan spille på mulige mål for terrorangreb. Denne information bruger CIA i deres terrorforebyggelse. Et mindre harsk eksempel er spillet Hollywood Stock Exchange, hvor spillerne køber aktier i kommende film ud fra deres gæt på, hvor meget filmene vil tjene i den første uge i de amerikanske biografer. Tilsammen skaber det en markedslikevægt. Den ligevægt har vist sig at være den bedste forudsigelse af kommende films succes, fortæller Jacob Jaskov.

“Google bruger allerede nu sådanne ‘prediction markets’ til at vurdere, hvilke produkter der er relevante. HP beder sælgerne købe aktier i nye produkter for at forudsige salget. HP rammer 2-3 gange mere præcist end med de tidligere metoder, hvor man spurgte forskellige folk og aggregerede deres svar. Det har enorme konsekvenser for planlægning af produktionen,” siger Jacob Jaskov.

Systemet fremmer ærlige vurderinger. I stedet for at lade sig styre af politiske eller personlige motiver, går sælgerne udelukkende efter at få succes i spillet. Ikke kun fordi de går op i at vinde, men også fordi de signalerer over for resten af firmaet, at de kan identificere de gode ideer.

TRE ÅRS VENTETID

Visualisering af ideer, automatisk genkendelse af fælles interesseflader på tværs af projekter og spil som træfsikkert evalueringsskema: Det er komplekse forskningsopgaver, de i alt 10 forskningsinstitutioner i Laboranova har sat sig for at løse. Men Laboranova er også et ambitiøst projekt af en anden grund: Om tre år vil den færdige udgave af det nye software ligge klar til brug i virksomheder. Derfor er den tyske afdeling af softwarevirksomheden SAP at finde blandt de i alt 19 partnere, der også tæller en række virksomheder, der vil være blandt de første brugere af Laboranova.

Det er en udfordring at koordinere 19 partnere i 9 forskellige EU-lande, har Jacob Jaskov måttet konstatere. Faktisk kunne han godt bruge Laboranova allerede nu, afslører han, hvor de 19 partnere arbejder på at få et detaljeret koncept for programmet på plads. Men den slags ikke-lineære ironier hører nok med, når man laver frontløber innovationsarbejde. ■

Læs mere om Laboranova her: www.laboranova.com

Læs interview med spiludvikler Max Møller, der er ansvarlig for spildelen i Laboranova: www.dpu.dk/quarterly

Af Torben Clausen (toc@dpu.dk)

JACOB JASKOV



Filosof og politolog. Innovationsarkitekt på Laboranova. Har tidligere arbejdet med fremtidsforskning og innovation på Institut for Fremtidsforskning i København, med innovation i sit eget firma og med udviklingen af læringsspillet Drabssag Melved på Learning Lab Denmark, DPU.

www

www.dpu.dk/om/jdj