

## Innovér eller dø

Eftersyn: Konkurrencen om at blive nr. 1 er i dag så benhård, at virksomheder er tvunget til løbende at genopfinde sig selv og deres produkt. Det kræver et kritisk blik, og sådan et henter man især uden for egne rækker.

Af Kirsten Weiss erhverv@jv.dk

Opposition, begejstring, ildhu, masser af ideer og en antropolog. De har det hele på advokatkontoret i Kolding, der gerne vil regnes blandt branchens mest innovative.

Derfor bad TNH Advokaterne i januar antropolog Synnøve Thornes om at være deres "flue på væggen" og igennem et halvt år observere, om kontorets handlinger nu altid stemte overens med de pæne ord og intentioner.

- Der kan være langt fra tanke til handling, konstaterer Synnøve Thornes, der på kontoret mødte en flok medarbejdere med masser af mod på at gå nye veje og med ideer, der ind imellem kunne være svære at få omsat i en travl hverdag.

Hendes observation af, at de gode ideer måske savner mere faste rammer, hvis de skal vokse op og udvikle sig til praksis eller produkter, er en af dem, advokaterne i Kolding kan tygge videre på.

For som antropolog observerer og registrerer Synnøve Thornes udelukkende. Bagefter er det fuldstændig op til advokatkontoret, om de vil benytte sig af hendes iagttagelser. Blandt andet hendes observationer af, hvordan advokater har stort fokus på her og nu-indtjening og altid registrerer deres tidsforbrug i forhold til debiterbar og ikke-debiterbar tid.

Det system kan være en hæmsko i arbejdet med innovation, fordi det, trods alle de gode intentioner om at ville noget andet og mere, stadig er på den debiterbare tid sagsarbejdet advokater måler deres bidrag til virksomheden. Også selv om det ind imellem kan forekomme moderne videnmedarbejdere næsten absurd.

For hvordan debiterer man så de tanker, man tænkte om sagen på vej hjem fra arbejde?

- Vi kan ikke forny os selv hele tiden. Der skal nyt blod til, for det er svært at se med kritiske øjne på sin egen praksis. Men andres observationer kan danne baggrund for refleksion, når man får afdækket sin hverdag og kan konstatere, om det, der foregår i vores virksomhed, nu er i overensstemmelse med det, vi ønsker, siger Synnøve Thornes, der på et seminar for advokater hørte en advokat definere branchens noget gammeldags selvopfattelse på denne måde: Advokater er født til at tro, at de kan alt!  
Hvordan bruges mobilen

Synnøve Thornes understreger, at et ophold på et advokatkontor for en udenforstående bestemt kan være lige så eksotisk som et studium af en landsby i Afrika. Antropologerne har da også i stigende grad rettet blikket mod egne breddegrader og danske virksomheder.

For eksempel har Coloplast i samarbejde med antropologer fra Institut for Antropologi ved Københavns Universitet trænet medarbejdere og ledere i Coloplast i forståelse af kulturmøder og etnografisk videnskabelig metode.

Coloplasts ansatte har senere brugt deres nye indsigter til at få mere at vide om brugerne af deres produkter og til innovation af nye produkter.

Også hos Aalund Business Research har antropologerne været på spil og analyseret vaner hos mobiltelefonbrugere lige fra direktørens til håndværkerens og social - og sundhedsassistentens.

Formålet er, ved hjælp af såkaldt brugerdreven innovation, at udvikle nye koncepter for mobiltelefoni. På samme måde som advokaterne på kontoret i Kolding gerne vil blive ved med at få nye ideer og føre dem ud i livet.

Det er en klog måde at gå til fremtiden på, mener Jens Løvstrøm, tidligere personaleudviklingsleder i Legos udviklingsafdeling og i dag indehaver af konsulentvirksomheden atFront, der beskæftiger sig med innovative processer.

- Det er klart, at en paragraf er en paragraf; men der er jo mange måder, man som advokat kan gå til den på. Det er måden, vi skal have fat på, når vi vil være innovative, og det er du nødt til, hvis du skal overleve på markedet i dag, siger Jens Løvstrøm, der i øjeblikket er i gang med et innovationsprojekt i en stor industrivirksomhed med næsten 4.000 ansatte. Virksomheden skal fra top til bund tænke i nye tankebaner.  
Lad sund fornuft råde

I hans optik hænger mange virksomheder i dag stadig fast i meget fastlåste strukturer og "sådan plejer vi at gøre det her". De vil gerne finde på noget nyt, men får ikke sat ideerne og den innovative proces i system.

De store virksomheder har det sværere end de små, når det handler om bureaukrati og regler, men størrelse er ikke nogen acceptabel undskyldning for at gentage sig selv i det uendelige, mener Jens Løvstrøm

- Hvis du ikke har fremgang i din virksomhed, har du tilbagegang, for verden står ikke stille; og det, der var smart i går, er forældet i dag. Selvfølgelig kan den sunde fornuft også råde hos store virksomheder med tunge forretningsgange. Men det kræver, at ledelsen melder klart ud og siger til medarbejderne, at "vi vil det her vi vil forny os". Og så skal arbejdsmand Petersen op at sidde med ved det blankpolerede marmorbord, for han har garanteret lige så mange ideer som sin chef, siger Jens Løvstrøm.

Han understreger, at der skal regler og strukturer til, hvis man mener noget med innovation og udvikling. Stopper man, når de gode ideer er landet på bordet, taler vi ikke innovation men kreativitet.

- Innovation kræver opfølgning og en forholdsvis stringent organisation. Derfor er det en god idé at få nye øjne til at kigge på processen, for det kan jo godt være, at vi går og siger alle de smarte ting som "work smarter, not harder" ; men er det nu også sådan vi gør? Innovation handler om at ændre adfærd, siger Jens Løvstrøm.

Han undrer sig over, at så få virksomheder benytter sig af muligheden for at hente ideer hos deres medarbejdere.

Forslagskassen hænger godt nok nede på væggen ved siden af kantinen, men den tømmes kun en gang om året og indeholder sjældent mere end et stykke krøllet papir fra en spist Marsbar og to gamle avisudklip. Også chefen bliver underligt fjern i øjnene, når medarbejderne ind imellem ymter noget om at "gøre tingene på en ny måde." Plejer er et gennemsnit

- Det er ikke småpenge, virksomhederne går glip af, når de forsømmer at lytte til deres medarbejdere og brugere. Folk har ofte ideer, der rækker ud over deres egen afdeling; men det kræver et åbent sind og evnen til at turde give slip, hvis man mener noget med at være innovativ. De fleste mennesker, også chefer, har et ret stort behov for sikkerhed. Uanset hvor fleksibel, man ellers går rundt og siger, man er, siger Jens Løvstrøm.

- Spørg dine kunder og brugere. Der dukker altid noget op, du ikke havde tænkt på, lyder rådet fra Jannie Friis Kristensen, leder af afdelingen for Innovation og Projekt hos Innovation Lab, en selvejende institution, der rådgiver om og inspirerer til innovation.

Hun har blandt andet været med til at lave videoantropologi hos B&O og anbefaler netop den registrerende og observerende metode, hvis man vil skaffe sin virksomhed et god grundlag at innovere på.

- Det bliver meget konkret, når man har en antropolog gående eller et videokamera kørende. Min erfaring er, at "plejer" som regel er et gennemsnit af vores handlinger, og "når du nu siger, at du altid holder møder med dine klienter i møderummet, hvordan kan det så være, at jeg kan observere, at I også står og diskuterer en masse ting ude på gangen?" Vi mennesker gør sjældent det, vi siger, vi gør, men det kræver mod at få nuancer på sin selvopfattelse. Til gengæld flytter det perspektivet, og det er vi nødt til, hvis vi skal reproducere os på nye måder, siger Jannie Friis. Berlingske tidende  
Fakta

100 millioner kroner til innovation

Danmark har fået sit første program for brugerdriven innovation med en årlig ramme på 100 millioner. kr.

Programmet skal styrke innovationen i både virksomheder og offentlige institutioner i hele Danmark og afdække kunders og brugeres behov ved hjælp af systematiske og videnskabeligt baserede metoder, for eksempel inden for antropologi og sociologi. Udgangspunktet er, at mange danske virksomheder er gode til at anvende og udvikle teknologi og skabe en forretning, men kun få benytter systematiske og videnskabelige metoder til at afdække fremtidige brugerbehov. I den offentlige sektor kan systematisk brug af metoder til brugerdriven innovation være redskab til at inddrage brugere, herunder medarbejdere, samt borgerne i udviklingen af nuværende og fremtidige offentlige serviceydelser.

Kilde: Erhvervs- og Byggestyrelsen