

“STIVALGET ENDER HER..» NOEN LÆRESETNINGER TIL BRUK

HENTET FRA TRETTI ÅRS INNOVASJONSPRAKSIS

OPEN INNOVATION LAST REPORT

OPEN INNOVATION REPORT

Refleksjoner om dilemmaer og paradokser om innovasjon og entreprenør-skap og hvordan utnytte og tilpasse seg en annerledes fremtid.

Refleksjonene er i stort hentet fra praksis og om faglige utfordringer relatert til å utvikle og forankre strategier om fornying – før det er sent.

Terje Sand

“Enten er du med meg - eller så er du imot...” Det virket som det lyste gult av øynene til Morten.

Jeg husker det godt - selv om øyeblikket er drøyt tretti år gammelt. Jeg var såkalt "up and coming" i finansbransjen ansvarlig for et team som utviklet joint ventures med virksomheter som IBM, Rank Xerox og Gulowsen Gjestvang.

Min faglige overbevisning var at når våre partnere lykkes, så lykkes vi.. Og i stort lyktes teamet bra. Men Mortens agenda var annerledes. Hans fokus var en pågående vendetta mot administrerende. Og han krevet min uforbeholdne støtte. Slik støtte gikk imidlertid langt på siden av min verdiplattform. Jeg forsto at jeg hadde ingen rolle hverken i virksomheten eller i en slik intern maktkamp.

Siden den gang har jeg anvendt min energi, erfaring og mulige talent til fornying til beste for etablert næringsliv. Fornyning sitt rasjonale følger av S - kurvene. En lære fra biologien som ganske forutsigbart spår slutten på alle virksomheter som ikke makter fornying. Vi har alle lest – men like fullt er det ikke slik at forandring fryder. Vi velger oftere bort det ukjente til fordel for det trygge – dvs. det bestående..

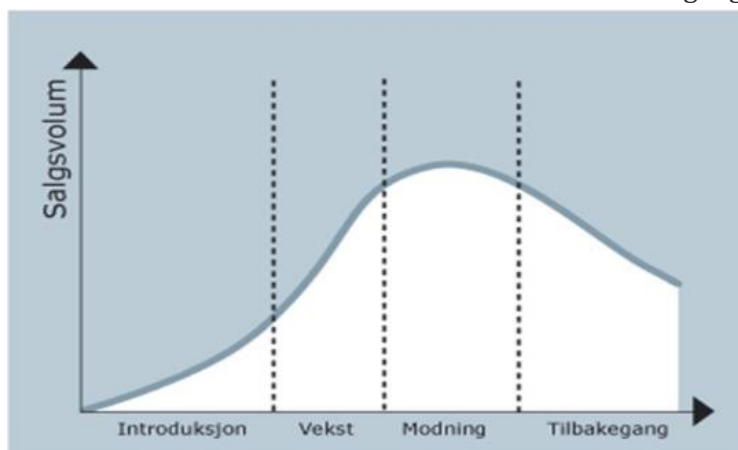


FIGURE 1 S - KURVEN - LEST AV ALLE - MEN FORSTÅTT AV FÅ

Denne siste utgaven av Innovation Brief deler mine viktigste læresetninger fra tretti års innsats og nærmere 500 endringsoppdrag. Jeg vil vektlegge innovasjon med forståelse å utvikle noe nytt som skaper nytte, Avslutningsvis deler jeg noen ideer som kan bidra til en enda bedre innovasjonspraksis enn jeg selv har levet.

BRANSJETÅKE

Et vanlig spørsmål jeg mottar i første møte med en leder som har et problem og kan tenke seg å kjøpe ekstern bistand – ofte ledsaget av en bekymret rynke - «hvilken erfaring har du fra vår bransje...»

“STIVALGET ENDER HER..» NOEN LÆRESETNINGER TIL BRUK

HENTET FRA TRETTI ÅRS INNOVASJONSPRAKSIS

OPEN INNOVATION LAST REPORT

Alle etablerte bransjer er preget av enten et oligopol eller monopolistisk konkurranse. Aktørene vokter hverandre som hauker og et hvert utspill repliseres av et mottrekk. Det er uhyre sjelden at banebrytende innovasjon kommer fra etablerte bransjeaktører. Og virksomheter har stort sett god oversikt over hva som foregår i egen bransje. Ergo neppe behov for ekstern bistand som kan hjelpe i å forstå bransjen.

NÆRSYNTHE – FREMSKREDEN MANGELSYKDOM



FIGURE 3 BLINKERS HINDRER VIDSYN

Innovasjon skjer alltid i ytterkant av eget bransjesystem – noen gærninger som ikke forstår – ser muligheter ingen andre har sett – og over tid forvitrer alle bransjer. Jeg er alltid overrasket over mange på vidsyn som preger toppledere. De langt fleste har inngående innsikt i handlinger og planer som nærmeste konkurrent står overfor – men er ganske uvitende om hvordan ny teknologi – eller en start up i en annen bransje kan endre spillereglene i bransjen.

Intelligenssystemet er designet som blinkers på en veddeløpshest – fokus rett fremover – og kan skimte konkurrenter i de nærmeste baner. Men som blinkers flest – helt uegnet til å se hva som beveger seg i randsonene. Og det som beveger seg i randsonene har alltid potensiale i seg til å ødelegge egen verdiskaping.

FINGERAVTRYKKET – EN HVER

VIRKSOMHET BÆRER KIME TIL UNIKHET

Spørsmålet om bransjeinnsikt er derfor ganske irrelevant. Samtidig forteller det meg mye om lederskapet. Her mangler selvfølelse og forståelse for verdien som ligger i virksomhetens akkumulerte kompetanse. Hvis jeg mot formodning velger utelukkende å forstå bransjen – dvs. være bransjespesialist - på bekostning av å identifisere det unike ved foretaket – er risikoen stor for at jeg kaster barnet ut med badevannet. Jeg vil lede inn i kopiering.

Kopiering er svært sjelden en bærekraftig strategi – kopiering er en strategi som ødelegger verdiskaping.

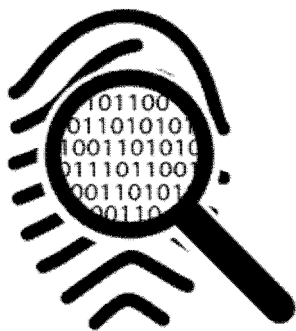


FIGURE 2 PÅ JAKT ETTER UNIKHET

“STIVALGET ENDER HER..» NOEN LÆRESETNINGER TIL BRUK

HENTET FRA TRETTI ÅRS INNOVASJONSPRAKSIS

OPEN INNOVATION LAST REPORT

**SPØRSMÅLET JEG ALDRI
FIKK**

«hvordan vil du gå frem for å forstå og tolke vår annerledeshet bedre enn det vi gjør selv – og dyrke slik innsikt til å utnytte de endrede rammebetingelser vi i dag møter...?»

Kultur er en skummel motstander til fornying. Årsaken er at kultur er forkledd som angivelig støtte inntil passende anledning til torpedering av fornying oppstår.

Terje Sand

Ofte undrer jeg meg på hvorfor ledere er så opptatt av hva alle andre gjør – mer enn å forske i egen unikhet. Svaret ligger i kultur – mangel på selvtilit og en plagsom mangel på å feire egen egenart og historie.

«Best practice» er en solid bidragsyter til å undersøke egen unikhet. Kan vi bare kopiere det andre vellykkede foretak gjør – så er vi på tryggere grunn. Jeg finner meg ofte i rollen som å fortelle medarbeidere i et foretak om deres egen historie og prestasjoner. Historier som bør gjøre dem stolte. De har tatt og vil ta feil.

Hamel og Prahalad skrev boka «the core competence of the company» tilbake i 1990 – et paradigme skift for strategifaget om hvordan utvikle og dyrke fortrinn. Fremfor å analysere produkter og tjenester som et foretak leverer i markedet – så handler det om å forstå selve rotsystemet i virksomheten

Dette rotsystemet har i langt de fleste tilfeller potensialet til å skape helt ny verdi – robust i skiftende omgivelser. Men det krever at rotsystemet dyrkes og tilføres mer næring – enn vanning og foredling av dagens produkter og tjenester. The core competence of the company har fortsatt betydelig relevans.

KULTUR SPISER ALT TIL FROKOST

Ja – kultur gjør det. Og jeg har alt for ofte feilet her. I min iver på å overtale massene om verdien av elegante innovasjonsgrep – har jeg undervurdert kultur – hvordan gjør man det her i gården – ergo hvorfor initiativet er ganske upassende.

Tilbake i tid – ble jeg overtalt av Jan Erik Næss - sjefen i Bates gruppen – til å etablere og utvikle Bates Rådgivning. Hensikten var å reposisjonere reklamebyrå giganten på toppledelsens agenda – en posisjon reklamebyråene over tid hadde gitt fra seg til PR og teknologimiljøer. Som den munnrappe Jan Blichfeldt formulerte det «de har rappet klærne våre mens vi badet..» Jeg ga oppsjonen tre år og lærte at merkevaren Bates tålte godt en slik reposisjonering – men kulturen i Bates likte det svært dårlig. I dag er Bates gruppen – en stolt aktør som på det meste sysselsatte 460 medarbeidere i Norge – nedlagt.

URO – KIME TIL LÆRING

For å gjøre fremskritt på alle livets områder må vi lære oss å mestre uroen – som følger med det og ikke vite...

En leder føler uro – når egen forretningsmodell angripes og forvitres – når bunnlinjen lyser rødt, når veksten avtar, når nye aktører som vi ikke kjenner gjør ting i markedet som ikke er gjort før - og når økonomisjefen legger frem planer for nedbemanning. Kort sagt når vi ikke forstår.

ØYEBLIKKETS TYRANNI

Svært mange håndterer slik uro med «repetitivt» å vende seg til noe som føles sikkert. Vi vender oss til komfortsonen og unngår konfrontasjon med uro. Og vi velger å håndtere tid som knapphetsfaktor – mer enn å benytte tid for refleksjon og innsikt i det som skaper uro. Neste kvartals resultat er viktigere enn de neste 20 år av vår fremtid.

Vi er uvitende at selve møte med uro, usikkerhet og hjelpeløshet er selve forutsetningen for å skape noe nytt – noe banebrytende.

Det redde menneske faller alltid tilbake til et reaktivt handlingsmønster – styrt av reptilhjernen. Og forkaster ressursene til intelligens, kreativitet, empati, klarhet, ro og humor – akkurat de ressursene vi behøver når vi skal forholde oss til kompleksitet og endring.



FIGURE 4 I ØYEBLIKKETS TYRANNI RENNER SANDEN UT..!

Det høres strevsomt ut – men den gode nyheten er at du behøver ikke være geni for å evne. Evnen til å tåle uro kan du øve ved at du benytter tid for å tilnærme deg det som skaper uro – gjerne langsomt – men systematisk.

Men du har du aldri stålkontroll!

KUNDEORIENTERING ER ALLTID EN FARBAR VEI FOR LÆRING OG ENDRING

En planke i alt innovasjonsarbeid er å være kundenær. Men

“STIVALGET ENDER HER..» NOEN LÆRESETNINGER TIL BRUK

HENTET FRA TRETTI ÅRS INNOVASJONSPRAKSIS

OPEN INNOVATION LAST REPORT

De langt fleste foretak har gjort en avart av en ABC analyse i egen kundebase. I enkelhet klassifiseres kundene iht.

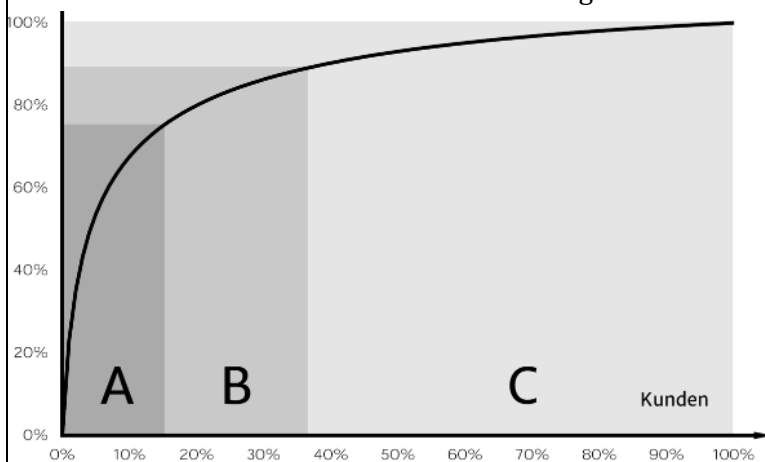


FIGURE 5 ABC ANALYSEN - EN FALLGRUBE I INNOVASJONSARBEIDET

viktighet fro dagens virksomhet. De viktigste kundene er A kunder, B kunder deretter og røkla i C kategorien. Og prioriteringene er tilpasset. A kunder inviteres hit og dit så langt de etiske retningslinjer for slikt rekker- mens de i den andre enden sjelden vies særlig interesse.

Dette er *ikke* et eksempel på kundeorientering – men det motsatte – et eksempel på å hegne om egen virksomhet

slik den er i dag. Og samtidig eksponerer en virksomheten for ødeleggelse.

Legevakta i Oslo er hektisk og fargerik. Der sitter pasientene hulter i bulter med betydelig variasjon på skader og sykdom. Denne mengden må prioriteres. Men når legevakta prioriterer må noen nedprioriteres – og pasientene vil oppleve at nyankomne passerer i kø. Slikt trives de fleste dårlig med – i alle fall så lenge en fornemmer at egen skade eller sykdom er ganske viktig.

Vi innførte et «objektivt prioriteringssystem» triagering - men empatiens hemmelighet lå i hvordan vi kunne skape forståelse for at andre kan få forrang køen.

Fargelagte buttons påført alle pasientene etter triagering var svaret – parett med forståelige informasjonskart. Pasient med rød button er livstruende – må du forstå, oransje må behandles innen 30 minutter, gul innen en time og grønne pasienter kan godt sitte lenge. Selv om det er «drita» kjedelig vil du vil klare deg godt.

Og hadde vi evnet å endre på det ganske rigide hierarkiske systemet som helsevesenet bygger på så hadde sykepleiere kunnet snu blå pasienter i døra – og sendt de til nærmeste apotek eller fastlege. Men den gang ei – dog en betydelig fremtidig kime til innovasjon i helsevesenet

“STIVALGET ENDER HER..» NOEN LÆRESETNINGER TIL BRUK

HENTET FRA TRETTI ÅRS INNOVASJONSPRAKSIS

OPEN INNOVATION LAST REPORT



FIGURE 7 DE TO BÆREBJELKER 1)UTSIDE INN TENKNING OG 2) EMPATI

Kundeorientering bygger på to bærebjelker – 1)utside inn tenkning og 2)empati – dyp innlevelse med hva du ser og observerer. Mao evnen til å se verden med speil og ikke med kikkert. Og like viktig - evne til å tolke det vi ser basert på inngående empati.

Medarbeidere må trene på empati – det er en ferdighet som kan øves – belønningen vil være evne til å benytte planken Kundeorientering i praksis!

DET FINNES IKKE GODE IDEER –

BARE IDEER SOM ER MER ELLER MINDRE

UPRØVD

Det ligger i sakens natur at en ide (dvs. en nyhet) – vil røkke ved følelsesregisteret til massene. Ergo vil nye ideer representere en trussel for det bestående og argumenter for å forkaste ideen vil dominere. Det betyr i klartekst at ideer som de brede organisatoriske lag klassifiserer som en god ide – neppe kvalifiserer.

En ide utgjør alltid en hypotese – og må behandles som det. Læringen ligger i å utvikle gode metoder for å sjekke ut om ideen tåler praksis. Og det gjør den sjelden.

SYV RÅD FOR EN PRAKSIS FOR INNOVASJON

*Organiser innovasjon på **armlengdes avstand** fra kjernevirksomhet – la forbedringer være del av hverdagen*

*Etabler et system for **innovasjonsportefølje** – for styring av fremtidig virksomhet. Eignet er å etablere de tre horisonter – som perspektiv*

*Rekrutter entreprenører med **gener for nyskaping**- og merk de er annerledes enn driftsfolket med stålkontroll*

“STIVALGET ENDER HER..» NOEN LÆRESETNINGER TIL BRUK

HENTET FRA TRETTI ÅRS INNOVASJONSPRAKSIS

OPEN INNOVATION LAST REPORT

*Dyrk nysgjerrighet som kulturbærer – og innfør spørre pronomen **Hvorfor** og **Hvordan** som del av hverdagskonversasjonen*

*Bygget **innovasjonsreisen** og etabler reisen som kjernekompetanse. Excel arket fortjener ingen plass i reisen.*

*Design en **verktøykasse** – som fremmer et språk og dyrker ferdighet for nyskaping.*

*Dyrk noen organisatoriske ferdigheter som omhandler **utside inn tenkning** og **empati** med det dere observerer*

Terje Sand, Innovasjonsarkitekt

Rådgiver og inspirator fra dato til sosial innovasjon

Du kan nå Terje på flere kontakter;

Mail; terje@brandmanagement.no

Cellular ; +47 911 11 900

Twitter; <https://twitter.com/terjesand>

Linked in; <http://www.linkedin.com/in/terjesand>

