

SÆT RUMFART PÅ INNOVATIONEN

Alle taler om innovation, men kun få gør noget reelt. Innovation skal ikke udliciteres eller foregå i isolerede, fjerne miljøer. Innovation skal ske i organisationen, og her spiller det fysiske rum en nøglerolle. Det er derfor på tide, at vi sætter ”rumfart” på innovationen.

Af Flemming Poulfelt, professor og prodekan på Copenhagen Business School, og Gitte Andersen, Global head of Workplace Management & Design hos SIGNAL/ISS Group

#Innovation #indretning #rum



Gitte Andersen og Flemming Poulfelt

Spørger man topledere i 10.000 forskellige virksomheder, spredt over 140 lande, siger 94 procent af disse, at det er essentielt for dem at skabe fremtidens organisation. Men kun 56 procent siger imidlertid, at de er parate til at gøre det!

Der famles, med andre ord, og der efterlyses nye veje til at give innovationen et boost. Der er derfor behov for at nytænke de vilkår, man giver innovationen i mange etablerede virksomheder.

Kært barn har mange navne – det gælder også de vilkår, vi ser, der tages i brug for at give innovationen en ekstra motor: Der nedsættes særlige innovationskomitéer, innovationsråd og greenhouses, eller der udpeges en særlig innovationsdirektør eller sågar et disruptionråd. Alle tiltag er som sådan meget bejlelige, idet man så kan kigge på dem, når der skal skrues op for innovationen og lade alle andre læne sig tilbage.

Heldigvis eksperimenteres der i en række virksomheder med nye organisationsmodeller, hvor eksterne samarbejdspartnere faciliterer særlige bootcamps eller hackathons som med særlig ”fuel” skal få idéerne frem. Eller etablerede virksomheder begynder at købe sig ind i innovationsmiljøer, som for eksempel Mærsk, IKEA og Topdanmark har gjort det. Landkortet er lidt broget, og der mangler måske en overordnet accept af, at innovation ikke er noget, man kan outsource, delegere til få personer eller klare på 24 timer.



"Kernen i at fremme innovative kompetencer er derfor både at lære at udvikle nye ideer og dernæst omsætte ideerne til noget, der efterfølgende kan bruges"

Innovation i en nøddeskal Innovation handler om forandringer, der gør, at medarbejdere udvikler en innovativ praksis – som dagligdags handlinger. Slår man op i Gyldendals ordbog, defineres innovation som ”udvikling af en ny idé OG dens realisering i praksis”. Kernen i at fremme innovative kompetencer er derfor både at lære at udvikle nye ideer og dernæst omsætte ideerne til noget, der efterfølgende kan bruges.

Vi tror ikke, at dette kan gøres via lette genveje eller quickfixes, men derimod ved at bruge to vigtige redskaber: Rumtænkning og rumfart. I hvert fald skal der fart på! Det handler om at se på ledelse, innovation og design af rum i én sammenhæng.

At skabe innovative kompetencer i en organisation handler om at implementere en problemorienteret tilgang til arbejdsprocesser – koblet med en ”learning by doing”-tilgang. Det handler derfor om:

- At koble forskellige kompetencer sammen

At evne at oversætte teori og koncepter til professionel praksis

At forholde sig kritisk til og lære af forskellige kulturer og traditioner

At have lyst til at samarbejde med nogen, der kan noget andet end os selv

At være nysgerrig efter at eksperimentere for at udforske nye og smartere måder at gøre eller producere ting og services på

- **Forandringsparathed** (lysten til vedvarende at undres, eksperimentere og være drevet af nysgerrighed)
- **Dømmekraft** (evnen til at forstå, vurdere og handle sikkert og rigtigt i faglige, etiske og sociale situationer)
- **Skaberglæde** (evnen til at omsætte nye ideer, så de bliver brugt i virkeligheden)
- **Sammenhængskraft** (udvikling af fysiske rammer, der fremmer forståelsen for, at vi er en del af et større fællesskab, hvor innovationen vokser, hvis vi løfter og udvikler sammen)

Disse begreber har alt at gøre med ledelse og design af rum. Det handler om at etablere en *innovationsstrategi* – og ikke om at outsource innovationen og vende den ryggen, indtil der kommer hvid røg op af skorstenen.



"Mange ledelser skal gentænke deres mindset, blandt andet på innovationsområdet. Det er ikke nok med "ønsketænkning". Der skal reelle ændringer til, for at skiftet kan lykkes"

Nye ledelsesstrategier, der sætter fart på innovationen

I relation til den indledende undersøgelse om topledere opfattelse af innovation og evnen til at omsætte det til praksis, ligger der et paradoks. For som sådan har innovation stået højt på dagsordenen i flere år. Men hvorfor lykkes man så ikke bedre med det, eller hvorfor omsættes ønsket om mere innovation ikke til praksis?

Svaret herpå kan til en vis grad findes i mange topledere mindset. For eksempel har dette i mange år været styret af lean, omkostningseffektivisering, effektivitet i leverancesystemer, forbedringer samt afkast i relation til aktionærer og kapitalmarkedet. Med andre ord har mange topledere fokus været på at skabe resultater på den korte og mellemkorte bane. For det har været i ejernes interesse. Dette betyder samtidig, at man i et vist omfang har "frosset" sit mindset på leverancer ud fra disse forventninger og ønsker.

Buddet her er derfor, at mange ledelser skal gentænke deres mindset, blandt andet på innovationsområdet. Det er ikke nok med "ønsketænkning". Der skal reelle ændringer til, for at skiftet kan lykkes. Formlen på dette hedder kort og godt "*reset the mindset*" således, at der kommer mere nyskabelse og fremtidsorientering ind i dette.

Midlerne hertil kan bestå i at der indføres mere "omvendt tænkning" i ledelsesprocesserne. Det vil sige, at eksisterende rutiner og processer gentænkes med henblik på, hvordan de kan fremme det innovative DNA, som bør gennemsyre mange virksomheder. Det kan også dreje sig om nye måder at organisere selve ledelsen og deres roller på. Som sådan vil vi ikke slå til lyd for en CIO (Chief Innovation Officer), såfremt funktionen varetages af det eksisterende team – der går nemlig nemt inflation i den slags titler. Der kan også være tale om at etablere nye partnerskaber med nøgleinteressenter, hvor nye former for samskabelse kan finde sted. Det kan være med underleverandører eller kunder. Eller man kan investere/samarbejde med innovationsmiljøer/-virksomheder som tidligere nævnt.

Som sådan er der ingen grænser for, hvordan nytænkning og nye handlinger kan transformere klassisk innovationstænkning ind i fremtidens innovationslab. Det kræver blot fantasi, nytænkning og et drive for at lykkes. Som led heri sås gerne formuleret en virksomhedens "innovationsfokus" på linje med den vægt, mange virksomheder lægger på kundefokus.



"Vi ser en nærmest eksponentiel udvikling i alle storbyer på de mange "co-working"-koncepter og garagemiljøer, som udfordrer traditionelle organisationsstrukturer og design af rum"

Nye fysiske rammer, der sætter "rumfart" på innovationen

Erfaringer viser, at rummet kan fungere som forandringsagent og redskab til at fremme innovation. Et par eksempler på rumdesign, der kan illustrere dette er:

- Rum, der fremmer det gensidige samarbejde og scrumming over dagen – typisk en samarbejdsform, vi ser i R&D-miljøer
- Rumdesign, der reducerer behovet for interne, traditionelle møder og omfanget af interne mails – og dermed frigør tid til udviklende samarbejder
- Rum, der øger det tværfaglige, professionelle netværk mellem kolleger og dermed giver viden om, hvad andre ved noget om
- Rum, der øger forbindelserne til andre kolleger i en tid, hvor det mobile og fleksible arbejde udfordrer vores samtidige tilstedeværelse på kontoret
- Rum, der synliggør selve innovationsprocessen i det fysiske rum – så ideer ikke er noget, der gemmer sig i computeren, men bliver taktilt og synligt og noget, vi har fælles overblik over

Rummet som forandringsagent hænger også sammen med måden, vi organiserer os på i rum. For eksempel handler det om at reducere silotænkning og ensartede arbejdsmiljøer samt at tænke kompetencer på tværs i mangfoldige aktivitetsbaserede arbejdsmiljøer, der giver den enkelte mængder af frie valgmuligheder for både interaktion og autonomi hen over dagen.

Vi ser en nærmest eksponentiel udvikling i alle storbyer på de mange "co-working"-koncepter og garagemiljøer, som udfordrer traditionelle organisationsstrukturer og design af rum. Her er fokus på "*people management*", og ord som co-working, matchmaking, dialog, events, "*Global Networks & Flexibility*", "*Community breakfasts*", "*Business pitch*", "*Thinking Tuesdays*", "*Thinkubator environments*" er blot nogle af de ord, de mange koncepter beskriver sig selv med.

Grundlæggende handler det om at skabe nye fysiske rammer og også nye organisationsmodeller, der fremmer sociale kulturer, hvor mennesker mødes og samproducerer og innoverer på kryds og tværs af virksomhedsskel.

Et eksempel er "*Other Lab*"-stedet, hvor hver dag starter med at stille spørgsmålet "Ville det ikke være fantastisk, hvis vi kunne skabe en bedre verden?". Det er et lab, hvor teori og praksis hænger sammen, og hvor idéer omsættes til prototyping, testes og evalueres.

En række af de store etablerede virksomheder har fået øjnene op for disse nye innovations-"*speeddating*"-miljøer, og deraf afledt ser vi for øjeblikket forskellige eksempler, hvor de kobler sig til disse "garagemiljøer":

- Nogle organisationer etablerer deres eget garagemiljø – dog adskilt fra det globale "*Group HQ*" i sit helt eget miljø – med en indretning, der frem for alt ikke er corporate, men derimod fungerer mere som garage og værksted. Her kan virksomhedens medarbejdere komme og få faciliteret innovationsprocesser samt udarbejde prototyping, test i den virkelige verden, og efterfølgende udarbejde planer for implementering.

- Andre tager en gruppe medarbejdere ud af organisationen og lader dem flytte ind i ét af de mange co-working-koncepter, hvor de indgår på lige fod med alle andre beboere i de mange tværfaglige events og netværk.
- Andre indgår i samarbejder med unge iværksættere og co-working-innovationshuse om at komme ind i organisationen og facilitere særlige innovationsforløb for en særligt udvalgt skare.

Alle disse eksempler er hver især forskellige, og alligevel har de det tilfælles, at de trækkes fri af den almindelige drifts- og silotænkning, og der i stedet tænkes i co-working, tværfaglighed, samarbejder og netværk.



"Organisationerne har indset, at der skal noget andet til, hvis innovation skal blive til dagligdagshandlinger ... Vi skal skabe en ny perception af "arbejde", hvis vi skal fremme innovation"

Er det garagemiljøer, som "skal redde store virksomheders opfindsomhed"?

Sådan lød det i en artikel i Berlingske sidste år. Og sådan kunne det for øjeblikket godt se ud. Samtidig skal man være opmærksom på, at dette måske for ensidige fokus på at trække innovationen fri af den traditionelle organisatoriske tænkning kan give nye udfordringer og dermed på længere sigt reducere innovationskraften.

For eksempel er et dilemma, som mange topledere ofte nævner i forbindelse med snakken om garagemiljøer, hvordan man leder sådan en organisation? Hvornår skal de medarbejdere, der er trukket ud af organisationen så ikke længere sidde i garagemiljøer, men flyttes tilbage i driften? Og hvornår skal nye innovationsmiljøer etableres om andre emner?

Hvordan kan den mobile og fleksible arbejdsplads sammen med nye organisationsmodeller skabe strukturer og fysiske rammer, der spiller sammen med små "hubs", garagemiljøer, og andre laboratorier som noget, der integreres i hele organisationen som en arbejdsform og som dagligdagshandlinger for alle i organisationen?

Hvad kræver det grænseløse mobile og fleksible arbejde af ledelsen?

Og hvad kræver de mange nye fysiske rum og rammer af professionel facilitering? Rummet gør det desværre ikke alene. De mange forskellige metoder til at tænke innovativt skal orkestreres i dagligdagen.

Nye titler skyder frem: Cultural Manager, Event Manager og så videre. De har alle det tilfælles, at organisationerne har indset, at der skal noget andet til, hvis innovation skal blive til dagligdagshandlinger. Innovationen skal kurateres og opleves.

Vi skal skabe en ny perception af "arbejde", hvis vi skal fremme innovation. Samtidig skal vi også være varsomme med kun at udtænke titler. For det er, når *"the rubber meets the road"*, at sandhedens innovationstime er kommet. Det allervigtigste i forbindelse med at skabe nye og innovative organisationer er at have en ledelse, som dels kan være med til at kreere sådanne miljøer og dels understøtter miljøerne i ord og handling. En ny organisationsform skal accepteres, hvor der tillades flere løsgående missiler, uden at dette imidlertid må ødelægge hverken kerneforretningen eller idéstrømmen. Balancen mellem autonomi og "kontrol" (ikke nødvendigvis i den klassiske udførelse) skal sikres. Sidst, skal man sikre, at ny energi, som føres ind i organisationer med talenter og nyansættelser, virkelig udnyttes konstruktivt og får luft – vel at mærke frisk luft!

Foruden at udvikle et virksomhedsmæssigt innovations-DNA, er opgaven tillige at sikre, at virksomhederne får noget "x-faktor" ind i sine innovationsbestrebelse – det er den enkle ledelsesopgave – og her kan rummet bruges som redskab. Så sæt rumfart på innovationen! Det er NU!

OM FORFATTERNE

Gitte Andersen er uddannet arkitekt, MAA. Hun er tidligere grundlægger af SIGNAL, hvor hun desuden var Global Head of Workspace Management & Design. Gitte Andersens arbejde fokuserer på samspillet mellem rum og adfærd og på rums indflydelse på, hvordan mennesker samarbejder, innoverer og kommunikerer. Gitte Andersen har desuden skrevet flere bøger, blandt andet *Space at work* og *Kloge kvadratmeter – skjulte ressourcer til bedre læringsmiljøer*.

Flemming Poulfelt er professor i ledelse og strategi på Institut for Ledelse, Politik & Filosofi samt prodekan for forskningskommunikation, begge dele ved Copenhagen Business School. Han beskæftiger sig med ledelse, strategi, bestyrelsesledelse, ledelse af professionelle virksomheder, konsulentområdet og konsulentens rolle(r). Fleming Poulfelt er desuden forfatter og medforfatter til en lang række bøger inden for de pågældende fagområder.

LÆS DENNE MÅNEDS ARTIKLER

Nye spilleregler for lederen i 2018?

Hvis du og din virksomhed vil have succes i det 21. århundrede, så nytter det ikke at fortsætte med at anvende det ...

Sæt rumfart på innovationen

Alle taler om innovation, men kun få gør noget reelt. Innovation skal ikke udliciteres eller foregå i isolerede, fj...

Vis alle

VIL DU HAVE MERE INDHOLD SOM DETTE?

Ledelse i Dags nyhedsbrev

Modtag artikler, videoer og nyheder fra Ledelse i Dag direkte i din indbakke 10 gange om året.

Tegn abonnement

Bliv abonnent på Ledelse i Dag og opnå fuld adgang til hele artikeldatabasen.

