



# Book Skim

## Collective Genius

### The Art and Practice of Leading Innovation

#### Introduktion til bogen

I Collective Genius har forfatterne Linda A. Hill, Greg Brandeau, Emile Truelove og Kent Lineback fokus på, hvordan innovation bliver skabt gennem en helt særlig type ledelse.

Forfatterne har via erfaring og research fundet ud af, at der hersker en bred misforståelse af, at en god leder også må være god til at lede innovation. De mener i stedet, at det at lede innovation kræver en helt bestemt ledelsesstil, som kan fremprovokere "the collective genius" i alle medarbejdere i en organisation.

At skabe innovation i en virksomhed er ikke at udforme en vision som organisationen skal stræbe at efterkomme, men at skabe en virksomhedskultur, hvor innovation er kærkomment og tilladt, og hvor medarbejderne bliver inspireret til at løse udfordringer ved at tænke kreativt.

Bogen vil ikke kun inspirere dig, men den vil også give dig værktøjer og guidelines til, hvordan du kan implementere og skabe en innovativ virksomhedskultur.

#### Vigtige læringspunkter

- **Første del – kapitel 1-3**

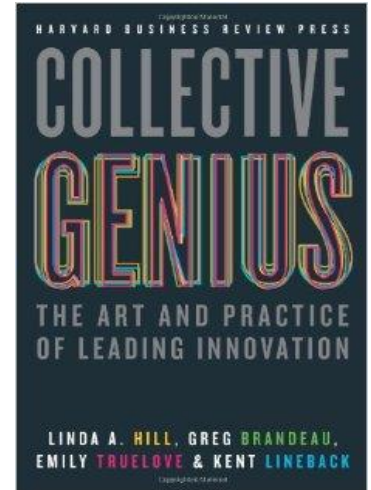
I denne sektion etableres en forståelse for, hvilken ledertype, der er gunstig i forhold til at skabe en organisation, hvor viljen og evnen til innovation er til stede. Dernæst beskrives den kompleksitet, der naturligt ligger aflejret i arbejdet med innovation. En kompleksitet, som præsenteres og diskuteres via seks paradokser.

- **Anden del – kapitel 4-5**

I denne sektion beskrives fundamentet for innovation - et fundament forfatterne beskriver som "viljen til innovation".

- **Tredje del – kapitel 6-8**

Her beskrives bogens andet hovedtema, som forfatterne kalder for "evnen til innovation". I disse tre kapitler beskrives tre organisatoriske kapabiliteter, som lederen bør arbejde med at facilitere.



#### Innovation

##### Introduktion til bogen

Side 1

##### Vigtige læringspunkter

Side 1

##### Om forfatterne

Side 2

##### Summary

Side 2

##### Anvendelse af bogens pointer

Side 16



- **Cases:**

Bogen er rig på cases, og de fleste kapitler indeholder en case med international kendte virksomheder, såsom: eBay, Google, Pixar Animation Studios og Volkswagen. Disse cases bliver præsenteret først i de enkelte kapitler, hvorefter teorien præsenteres.

**Om forfatterne:** **Linda Hill** er forsker indenfor ledelse og bliver betragtet som en af top eksperterne i dette felt. Hendes undersøgelser har fokus på implementering af globale strageier samt at udvikle ledere til at kunne håndtere innovation.

**Greg Brandeau** er forfatter, foredragsholder og innovationskonsulent, der anvender sin forskning af og erfaringer indenfor innovation til at rådgive organisationer.

**Emily Truelove** er forsker med over 10 års erfaring med undersøgelser indenfor ledelse, innovation og forandringer i organisationer på verdensplan.

**Kent Lineback** er bestseller forfatter og foredragsholder. Han beskæftiger sig med ledelse og innovation og hjælper organisationer med at fortælle deres historier, sådan man kan lære af deres erfaringer.

## Summary

### Første del

#### Fællesnævneren for ledelse af innovation (kap. 1)

I bogen redegør forfatterne for de fællesnævnere, der kendetegner den ledertype, som har stærke evner i forhold til at lede innovation. "Collective Genius" bygger på empiriske undersøgelser af forskellige typer af ledere fra forskellige virksomheder og brancher: Selvom lederne kommer fra forskellig brancher, er der imidlertid en række fællesnævnere i deres ledelsesstil, som er gunstige for innovation. Disse er:

- Samarbejde
- Engagement i 'discovery driven learning'
- At træffe sammenhængende beslutninger

Ifølge forfatterne er der ikke noget nyt i disse tre elementer, hvis man ser på dem separat. Det nye ligger i at betragte disse elementer på en mere sammenhængende måde. Baseret på de undersøgelser, der ligger til grund for bogen, har forfatterne skabt et værktøj, der kan benyttes til at forstå og beskrive, hvordan ledere er i stand til at opbygge organisationer, der evner at skabe konsistent innovation ved at fokusere på de tre ovenstående elementer.

#### ***Ledere skaber samarbejdende organisationer***

Ifølge forfatterne er der stadig en tendens til at hylde individualisme, og dermed opfatte innovation, som "noget", der i høj grad udspringer fra individet. Bogen beskriver en anden tilgang til innovationsbegrebet. I denne tilgang er innovation ikke på samme måde afhængig af et enkelt individs genialitet, men skabes derimod gennem samarbejde, hvor en gruppe af mennesker skaber innovation. Ifølge forfatterne ses innovation som et produkt, der opstår gennem samarbejde. På

den måde opstår innovation i samspillet af idéer igennem interaktion, ekspertise, erfaring og udveksling af forskellige synspunkter.

I bogens første kapitel benytter forfatterne Pixar Studios som casevirksomhed til at vise, hvordan succesfuld innovation kan se ud. Casen giver et indblik i de innovationsprocesser, som er forudsætning for skabelsen af en filmsucces. Casen viser tydeligt, hvordan innovationsprocesser foregår i en sådan type virksomhed. Processerne er i høj grad iterative processer, og adskiller sig dermed markant fra de mere simple og lineære processer.

### ***Ledere frembringer "discovery-driven learning"***

Forfatterne beskriver her, at innovation ofte skabes i en proces, hvor medarbejderne er blevet opfordret til at eksperimentere og teste deres idéer af. Et perspektiv, der kaldes for "trial and error" princippet.

Selvom denne tilgang til innovation er meningsfuld, er den også modstridende i forhold til flere gængse myter om innovation, hvor innovation forstås som skabelsen af enestående idéer, der primært udspringer fra det enkelte individs hjerne. Ifølge forfatterne er dette dog en oversimplificering, der sjældent finder sted i den virkelige verden.

Forfatterne nuancerer yderligere "trial and error" begrebet ved at referere til den store mængde litteratur, der skelner mellem idégenerering og idéimplementering. Ifølge forfatterne er det intuitivt meningsfuldt at separere disse to begreber. Men hvis der graves et skridt dybere, er det mindre meningsfuldt at skille dem ad. Dette skyldes, at idéer avler eksperimenter og at eksperimenter avler flere idéer, hvilket får de to begreber til at smelte sammen.

### ***Ledere understøtter og tilskynder "integrativ decision making"***

Ifølge forfatterne er der grundlæggende tre måder, hvorpå ledere og ledergrupper kan håndtere og løse problemstillinger på. Den første er simpel, idet problemet løses ved, at lederen eller en anden dominerende aktør gennemtvinger et løsningsforslag. I næste løsning indgås et kompromis i gruppen med de forskellige muligheder og synspunkter, der eksisterer i gruppen. Den tredje løsningsmåde at håndtere problemstillinger på, er ved at benytte en metode, der integrerer idéer. Tanken er her, at det er muligt at kombinere A og B på en måde, som skaber noget nyt: C – og at man dermed har skabt en løsning, der er bedre end både A og B. Den sidstnævnte metode handler om at skabe sammenhængende valg; en metode, som ofte kombinerer idéer, som tidligere stod i opposition. Ved at benytte denne metode, er det blevet muligt at forankre modstridende idéer, konflikter og læring i den endelige løsning.

Et essentielt budskab omkring integrativ tænkning og innovation er, ifølge forfatterne, at ledere ikke blot skal tillade dette – de skal gå skridtet videre og tilskynde sammenhængende tænkning i organisationerne. Bogen beskriver, hvorledes den ledertype, der har forståelse for innovation, formår at holde forskellige og modstridende synspunkter i kog i organisationen - i så lang tid som muligt. Dette gøres, fordi denne ledertype ved, at frugtbar integration af idéer kun opstår efter medarbejderne har tilbragt en betydelig mængde tid på at debattere og teste forskellige idéer og forslag.

Bill Couran, Senior Vice President Engineering & Infrastructure i Google, definerer betydningen af lederens opgave omkring at understøtte innovation i organisationerne på følgende måde:

”At lede modstridende røster i en organisation er en vedvarende udfordring. Det er ikke ønskeligt at have en organisation, der udelukkende hylder dig og gør det, du beder den om. Det er derimod ønskeligt at have en organisation, som bidrager med modspil. Og derfor er det ønskeligt ”to nurture the bottoms up”, men når dette er sagt, skal du samtidig være opmærksom på, at organisationen ikke forvandles til et kaos”.

## Kollektiv genialitet kræver ledelse: innovationens seks paradokser (kap. 2)

I bogens første kapitel blev det fastslået, at det ikke er nok at have talentfulde medarbejdere i organisationer, der har en målsætning om at bedrive innovation. For at skabe en innovativ organisation skal der mere til: der er brug for ledere, som kan skabe og facilitere et miljø, som understøtter innovation. Hvis det lykkes, er der skabt et solidt grundlag for innovation – eller som forfatterne beskriver det; er der dermed skabt et ”collective genius”.

I bogens andet kapitel stiller forfatterne spørgsmålet: ”Hvorfor er der ikke flere organisationer, der er i stand til at udføre innovation igen og igen - ligesom det er tilfældet i Pixar?”.

Som en del af svaret herpå argumenterer forfatterne for, at det ikke altid er en let og bekvemmelig ledelsesopgave at understøtte innovation i organisationer. Hun beskriver det i stedet som en vanskelig opgave, der kræver hårdt arbejde. Til at nuancere udfordringen yderligere, i forhold til facilitering af innovation i organisationer, beskriver forfatterne seks paradokser, som er med til at forklare og uddybe denne problemstilling. Disse paradokser er:

### ***Frigiv og udnyt – det fundamentale paradoks***

Ifølge forfatterne findes der en række paradokser, som er med til at nuancere vanskeligheden ved at udføre innovation. Et centralt paradoks handler - på den ene side - om at arbejde på at frigøre det talent, som ligger gemt i det enkelte individ. På den anden side, skal der samtidig arbejdes med at udnytte og ”kontrollere” det individuelle talent således der kan skabes kollektiv innovation i organisationen. Begrebet ”frigiv” handler om, hvordan idéer og muligheder identificeres i en organisation. Og ”udnyt” handler om, hvordan disse idéer kan samles til en endelig kollektiv løsning.

### ***Støt både individet og gruppen – første paradoks***

I forhold til at facilitere innovation beskriver bogen vigtigheden af at støtte og respektere individuelle idéer, samtidig med, at der skal tages højde for, at innovationsprocessen også skal skabe et kollektivt output. I Pixar Studios forstod lederne at håndtere dette paradoks, idet de opbyggede en organisation, hvor der var fokus på det kollektive output omkring filmproduktion, samtidig med, at medarbejdernes individuelle bidrag og idéer blev taget seriøst. I praksis var der følgende rutiner hos Pixar, som synliggjorde dette:

- Hos Pixar Studios er de daglige møder blandt medarbejderne en integreret og vigtig del af processen omkring skabelsen af en film. I denne proces bliver alle individuelle bidrag og idéer taget seriøst og anerkendt, også selvom idéerne senere skulle blive afvist af gruppen.
- I Pixar er der stærke normer omkring åben kommunikation, hvor målet er, at alle har mulighed for at ytre deres mening omkring filmproduktionen. I praksis er det muligt for alle, uanset rolle og funktion i organisationen, at komme med konstruktive kommentarer, som også bliver hørt af produktionschefen.

- Kontorerne og de fysiske rum i virksomheden er designet til at understøtte spontan interaktion mellem virksomhedens medarbejdere.
- I Pixar er der mulighed for at medarbejderne, i slutningen af en filmperiode, kan blive belønnet for deres indsats. Det er i den sammenhæng muligt at modtage belønning for en individuel indsats, men det er også muligt at blive belønnet for en indsats, der har styrket kollektivet og muliggjort innovation, som ingen kunne have skabt på egen hånd.

### ***Støtte og konfrontation – andet paradoks***

Forfatterne forklarer, at der er fællestræk ved de ledere, som blev observeret og interviewet i forbindelse med bogens tilblivelse. Den røde tråd er, at alle lederne tillod og tilskyndede ”konfrontation”, idet det blev opfattet som en måde at fremme innovation på. I forlængelse heraf stiller forfatterne et spørgsmål, som indrammer kernen ved det andet paradoks, samt hvorfor, det er en vanskelig ledelsesopgave at fremme innovation, ved at spørge: ”Hvorfor skulle nogen gide bidrage med at fortælle andre om deres idéer, hvis konsekvensen heraf er, at de efterfølgende vil blive haglet ned i en storm af spørgsmål og kritik?” Svaret på dette spørgsmål er, at dette sagtens kan lykkes i en virksomhed, hvor det er forankret i kulturen, at nogle idéer samtidig afvises med, at andre idéer accepteres af gruppen. Hos Pixar var medarbejderne ikke utrygge ved at få afvist deres individuelle idéer af og til, da det var en naturlig del af virksomhedens spilleregler og kultur.

### ***Paradokserne ved discovery-driven learning og performance – tredje paradoks***

Det tredje paradoks består i, at ledere og organisationer altid kræver, at der bliver leveret resultater. Uden resultater, ingen succes. Mange ledere er fast besluttet på at arbejde så målrettet som muligt i forhold til opnåelse af resultater, og dermed succes. I deres bestræbelser på at få succes og skabe innovation benytter de sig af den traditionelle tilgang, som også virker i mange andre sammenhænge. De fastsætter mål og laver detaljerede planer hen imod at nå disse mål. Forfatterne argumenter for, at denne tilgang langt fra altid vil medføre innovation. ”Trial and error” metoden er bedre i forhold til at øge sandsynligheden for innovation. Selvom målet er at opnå resultater, hurtigt og effektivt, vil det stadig kunne betale sig at facilitere en innovationsproces, hvor der er tid og råd til eksperimenter og læring.

### ***Tilskynd improvisation og strukturer - fjerde paradoks***

Forfatterne argumenterer for, at der er en klar tendens til, at innovation opstår via en improvisatorisk proces, hvor der arbejdes ud fra princippet om ”trial and error”. Til at illustrere det fjerde paradoks, benytter forfatterne sig af billedet med to forskellige orkestertyper, og argumenterer for, at innovation bedre understøttes af et jazzorkester frem for af et struktureret march band. Forfatterne påpeger endvidere, at mange ledere foretrækker et march band, da denne orkestertype (organisationstype) er karakteriseret ved klare linjer, fælles retning og foruddefinerede roller, hvor alle spiller efter planlagte noder. Paradokset ligger i den forbindelse i, at virksomheden både har behov for en smule af march bandets struktur, samtidig med, at det ikke må komme til at fungere som en afgørende begrænsende faktor i forhold til innovation. Ifølge forfatterne kan nogen grad af struktur, være både gavnlige og nødvendig. Men der ligger også altid en indbygget fare i denne struktur i forhold til innovation, da strukturen let kan komme til at begrænse mængden af kreativitet og idéer. Ifølge forfatterne er den effektive leder af innovation bevidst om, at struktur er nødvendig, samtidig med, at lederen også er klar over faren ved at konstruere for megen struktur. Den effektive leder er således klar over, at det ikke er muligt at

planlægge innovation. De forsøger i stedet at tilskynde til innovation ved at sikre, at planlægning og kontrol blev vævet ind i de nødvendige "trial and error" processer.

### **Tålmodighed og vigtighed – femte paradoks**

De ledere, der blev interviewet i forbindelse med bogen, er enige om, at innovation ikke kan planlægges, at innovationsprocessen tager tid og at det kan være vanskeligt at forcere denne proces. Det er en tidskrævende proces at kombinere eksisterende idéer på nye måder, og derfor er det vigtigt, at ledere i den kontekst formår at udvise tålmodighed og tillid over for innovationsprocessen. På den anden side, er der også grænser for, hvor tålmodige lederne kan være. I en verden præget af omskiftlighed og forandringer, er det nødvendigt at lederen formår at kommunikere, hvornår noget er presserende og formulere deadlines. Pixar er et godt eksempel på en virksomhed, hvor tålmodighed og vigtighed eksisterer side om side i et kreativt miljø, hvor der bliver produceret blockbusters.

### **Tilskynd bottom-up initiativer og top down initiativer – sjette paradoks**

Det sjette og sidste paradoks viser behovet for at balancere mellem bottom-up initiativer og top down indgriben. De interviewede ledere var bevidste om, at de havde en kritisk rolle i forhold til at tilskynde og understøtte innovation. De var bevidste om, at mængden af nye idéer ville falde, hvis de ikke brugte tid og kræfter på at skabe et miljø, hvor kreativiteten kunne udfolde sig. Ifølge forfatterne formår den effektive leder af innovation at balancere mellem bottom-up initiativer og behovet for top down indgriben. Disse ledere formår at skabe rum og plads til innovation, samtidig med, at de formår at definere de nødvendige rammer og strukturer, som innovationen kan udfolde sig indenfor. Disse ledere fortalte ikke medarbejdere præcis, hvad de skulle gøre, men var i stedet optagede af at skabe en fælles forståelse for det grundlæggende formål i virksomheden. Derudover var lederne optagede af at stille de kritiske spørgsmål til medarbejderne, sikre adgang til viden og informationer, samtidig med, at lederne kontinuerligt opfordrede til at teste deres ideer.

<b>UNLEASH</b>		<b>HARNESS</b>
Individual	.....	Collective
Support	.....	Confrontation
Learning and Development	.....	Performance
Improvisation	.....	Structure
Patience	.....	Urgency
Bottom Up	.....	Top Down

Hill, L. A., Brandeau, G., Truelove, E., Lineback, K. (2014). *Collective Genius: The Art and Practice of Leading Innovation*, s. 41.

Ovenstående figur opsummerer de seks paradokser, der er indlejret i innovation. I figuren relateres de seks paradokser til det grundlæggende paradoks omkring "frigiv og udnyt". Ifølge forfatterne vil de ledertyper, som konstant befinder sig i højre side af figuren aldrig lykkes med at udfolde det fulde potentiale i deres organisationer. På den anden side, vil de ledere, der befinder sig i figurens venstre side, befinde sig i en tilstand af vedvarende kaos, hvor de problemer, der bliver løst, ikke tilgodeser fællesskabet.

## Anden del

### Ledere skaber viljen til at udføre innovation (kap. 4-5)

Ifølge forfatterne er de bedste ledere af innovation ikke nødvendigvis de ledere, der formår at skabe en stærk vision for virksomheden. Dermed ikke sagt, at den gode leder af innovation ikke er visionær, for det er en egenskab som denne leder ofte besidder. Denne egenskab er bare ikke nok i sig selv, og er ikke den afgørende ingrediens i forhold til at lykkes med innovation. Afgørende for innovation er i stedet, at processen faciliteres af en leder, der formår at skabe en kontekst, hvori andre kollektivt kan skabe innovation. Forfatterne kalder denne ledertype for en "social arkitekt".

I bogens fjerde kapitel, beskriver forfatterne, hvorledes Luca de Meo formåede at skabe en følelse af fællesskab og formål for marketingfunktionen i Volkswagen koncernen. Casen beskriver, hvordan Luca de Meo formåede at agere som "social arkitekt" i arbejdet med at facilitere og skabe innovation, da han i 2009 overtog en fragmenteret marketingfunktion, hvor innovation kun foregik sporadisk. De Meo fik skabt en innovativ marketingorganisation, idet han lykkedes med at skabe et fællesskab, og en følelse af et fælles formål. Luca de Meo beskriver essensen af hans arbejde på følgende måde:

"Marketing is not just a corporate function, but primarily an attitude. We have worked hard to create a global community within marketing that has the right attitude, works collaboratively, and delivers innovative marketing solutions that delight and surprise people".

### Fællesskab og viljen til at udføre innovation (kap. 4)

Hvad skal der til for at få nogen til at bedrive innovation i en virksomhed, og hvad skal der til for at vække deres lyst og interesse for at få innovation til at ske? Forfatterne har et af svarene på dette, idet hun siger, at konceptet grundlæggende er enkelt, men dog svært at få til at ske i praksis. Ifølge forfatterne er medarbejderne i en organisation villige til at udføre innovation - med alt hvad det indebærer af hårdt arbejde og udfordringer - i de tilfælde, hvor medarbejderne føler sig som en del af et fællesskab. At være en del af et fællesskab er således afgørende for skabelsen af identitet, og tilhørsforholdet til fællesskabet er dermed en vigtig del af individets forståelse for, hvem man er. I et fællesskab vil deltagerne have et stærkt bånd til hinanden, og deltagerne vil være optaget af at varetage fælleskabets kollektive interesser samt kæmpe for fælleskabets udvikling, succes og overlevelse.

Den leder, der formår at skabe et stærkt fællesskab i en organisation, er en leder, som lykkes med at skabe et fællesskab, der er bundet sammen af et stærkt formål. Et sådant formål er sjældent et formål, som lederen "opfinder", det er i stedet et formål, som allerede findes i organisationen. I den kontekst, er det så den "gode leders" opgave at bygge videre på det allerede eksisterende formål, og italesætte dette.

#### **Formål**

Bogen beskriver, at der ofte er en del misforståelser omkring betydningen af begrebet formål. Ifølge forfatterne, skal formål ikke forstås som HVAD en gruppe gør; det skal i stedet forstås som, HVORFOR en gruppe gør, som den gør. Formål er altså ikke et mål, men skal i stedet forstås som grunden til, hvorfor man gør som man gør. For at blive klogere på, hvad en organisation, gruppe

eller afdelings formål er, bør gruppen, ifølge forfatterne, stille følgende spørgsmål til sig selv: "If we disappeared today, how would the world be different tomorrow?".

Følgende citat af Kit Hindriche (Pentagram partner) beskriver en organisation, hvori der er indlejret en stærk fællesskabsfølelse, som bygger på en forståelse af et fælles formål:

"In our business we constantly have to create new things. You need confidence. You need to know that your partners believe in you and if you are stuck, that'll help you work out a new or better solution. We are a group of people who always bare a piece of our souls in our work, and we know how important it is to continually nourish each other".

## Mere end blot formål: værdier og guidelines for menneskelig interaktion (kap. 5)

"Mere end blot formål" beskrives i bogen som den anden nødvendige ingrediens i forhold til at skabe innovation. Denne ingrediens består af "fælles værdier" og "guidelines for menneskelig interaktion".

### **Vigtigheden af fælles værdier**

Medlemmer af et stærkt fælleskab deler værdier, som gør, at der er konsensus omkring, hvad der er rigtigt og forkert. Disse værdier kan være udtrykt skriftligt og være alment kendte, eller modsat – være mere implicit integreret i virksomheden. Volkswagen er et eksempel på en virksomhed, hvor værdier er udtrykt eksplicit. De tre kerneværdier, som skaber viljen til innovation i Volkswagen er:

- Innovativ
- Ansvarsbevidst
- Værdifuld

Ifølge forfatterne, er værdiernes hovedformål at medvirke til at definere "what matters most to us", og dermed fungere som den lim, der skaber sammenhængskraft i organisationen. Et værdisæt i et fælleskab er med til at forme og sætte retning for medlemmernes valg og prioriteter, og påvirker dermed adfærden i organisationen – både kollektivt og individuelt.

### **Fælles værdi: "Dristige ambitioner"**

Hos Pentagram (international designvirksomhed) har de en "dristig ambition" forankret i det fælles værdisæt. Hos Pentagram, er partnerne naturligvis fokuseret på at skabe værdi for deres klienter, og de bestræber sig altid på at løse klienternes største udfordringer. I tillæg hertil, skal den "dristig ambition" forstås, som virksomhedens ønske om samtidig at løse de problemer, som bidrager til, at verden bliver et bedre sted at være, ved at løse problemer på samfundsniveau.

### **Fælles værdi: Samarbejde**

I bogen beskrives det, hvorledes innovative virksomheder værdsætter samarbejde, og tager bevidste proaktive skridt henimod at skabe en kultur, hvor værdien af samarbejde tydeliggøres. Innovative virksomheder har forståelse for, at innovation opstår, når forskellige medarbejdere interagerer med hinanden, inspirerer hinanden og deler viden og idéer.



Innovative virksomheder er endvidere bevidste om, at enkeltpersoner sagtens kan få gode idéer på egen hånd, men samtidig er de også bevidste om, at disse idéer kun bæres et stykke af vejen af enkeltpersoner. Hvis man skal helt i mål med et innovativt projekt, er der således brug for interaktion og samarbejde.

#### Fælles værdi: Læring

Ifølge forfatterne er viljen til at lære altid en central del af en innovationsproces. Ønsket og viljen til at lære er dermed en afgørende forudsætning for, at medarbejderne kommer igennem de mange iterative læringsloops, som er en del af enhver innovationsproces.

#### Fælles værdi: Ansvar

Alle partnere hos Pentagram føler et stort ansvar i forhold til fælleskabet, og de innovative projekter af international karakter, som muligøres via fælleskabet. Ansvarlighed er den sidste af de fire grundværdier, som blev identificeret i studiet af de virksomheder, som bogen bygger på. Ansvarlighed var en afgørende værdi hos Pentagram, idet de enkelte partners arbejde – og særligt kvaliteten af den enkelte partners arbejde - havde afgørende betydning for de andres arbejde. Så opretholdelsen af det høje individuelle niveau var en afgørende forudsætning for opretholdelsen af den kollektive identitet hos Pentagram.

### ***Guidelines for menneskelig interaktion i creative miljøer***

Ifølge forfatterne har det været muligt at identificere et underliggende mønster af regler og normer hos de grupper og teams, som bogen bygger på. Disse regler har en uformel karakter, og skal ses som guidelines, hvis formål er at binde en organisation sammen og understøtte arbejdet med innovation.

#### Hvordan mennesker interagerer

En pointe i bogen er, at samarbejde er altafgørende i forhold til innovation. Interaktion er dermed et centralt begreb, der kan benyttes til at få en yderligere forståelse for begrebet samarbejde. De følgende tre aspekter uddyber og beskriver tre typer af interaktion, der er fremmede for innovation, og beskriver dermed, hvordan interaktion kan opfattes som hjertet af samarbejde:

- **Gensidig tillid**

Ifølge forfatterne er der tale om gensidig tillid, når medlemmerne er drevet af intentioner, der bygger på en gruppes fælles formål og værdisæt. Der er således tale om gensidig tillid i en organisation, når gruppen arbejder hen imod fælles mål, og ikke lader deres personlige agenda stå i vejen for opnåelsen af de fælles ambitioner.

Begrebet tillid er ifølge forfatterne en kritisk størrelse, som kan være vanskelig at etablere i praksis. Årsagen til dette er, at det er nødvendigt at skabe tillid, hvis man skal tilskynde, at medlemmerne af en gruppe, på eget initiativ, er villige til at tage kalkulerede risici, og dermed dele deres ideer med fælleskabet. Når medlemmer skal "blotte" deres ideer og initiativer, er tillid således essentielt, idet det kræver tillid at blotte ens personlige ideer, da der altid vil være en risiko for, at gruppen ikke accepterer disse ideer.

- **Gensidig respekt**

Gensidig respekt i en organisatorisk kontekst betyder, at alle medlemmer betragter hinanden som kompetente, uagtet deres forskellighed, styrker og svagheder. Gensidig

respekt udspringer af en grundlæggende tro på, at hvert enkelt medlem af en gruppe har noget unikt og værdifuldt at tilbyde fælleskabet.

- **Gensidig indflydelse**

Begrebet gensidig indflydelse refererer til en grundlæggende forventning om, at alle i et fælleskab er stand til at tage beslutninger, der kan påvirke udfaldet af det fælles arbejde i gruppen. Ifølge forfatterne har bogens interviews bidraget med viden omkring, hvad der kendetegner den effektive leder af innovation. De interviewede ledere fortæller, at de ser det som deres fornemste opgave at sikre, at minoriteterne også bliver hørt i en gruppe. Foruden dette, anså de det også som en væsentlig ledelsesopgave at sikre, at "friske" perspektiver fra knap så erfarne medarbejdere - også blev inddraget i debatten. På den måde var lederne med til at sikre, at nye idéer ikke udelukkende blev udtænkt af gruppens "eksperter". Hvis denne ledelsesopgave negligeres, bliver det vanskeligt for en organisation at drage fordel af den diversitet, der findes blandt medlemmerne, som følge af medlemmernes forskellige viden, indsigt og erfaringsgrundlag.

Ifølge forfatterne har begrebet "gensidig indflydelse" tre forskellige og vigtige måder at påvirke innovationsprocesser på:

For det første sikres det, at problemorienterede arbejdsprocesser er inddragende processer, hvor det tilstræbes at inddrage en så bred vifte af muligheder og idéer som muligt. For det andet, tages der afstand fra opfattelsen af, at konflikter og uenighed udelukkende går ud på at vinde over den part, der erklærer sig uenig. I stedet skal uenighed opfattes som en naturlig del af en læringsproces, hvor man sammen definerer, hvilken vej der er den "rigtige" Og for det tredje, sikres det, at beslutningsprocesser ikke altid domineres af de medarbejdere, der råber højest.

## Tredje del

### Lederne skaber evnen til at kaste sig ud i innovation (kap. 6-8)

#### Creative Abrasion (kap. 6)

Creative Abrasion (kreativt slid) er den første, af de tre kernekapabiliteter, som beskrives i bogens anden del. Disse tre kernekapabiliteter skaber tilsammen et fundament – eller rettere sagt en evne i organisationen til at skabe innovation. Forfatterne beskriver essensen af kreativt slid på følgende måde: "It is the ability to develop a marketplace where rich diverse ideas compete through discourse and debate. Possible solutions emerge from a series of sparks, not from a single flash of insight, as group members play off one another, each members's contribution inspiring the next".

Kreativt slid refererer dermed til en grundlæggende proces, hvor to eller flere "stoffer" gnides mod hinanden. Denne gnidning skaber en dynamik på markedspladsen af idéer, hvor forskelligartede idéer konkurrerer imod hinanden. I denne proces, hvor idéer konkurrerer indbyrdes, vil idéerne ændres, forbedres, skabe nye idéer og slutteligt resultere i, at helt nye idéer opstår.

Kreativt slid vil altid indebære en form for konflikt, uoverensstemmelse og argumentation. Derfor fungerer denne type af proces mest effektivt i et fælleskab, hvor medlemmerne har et fælles formål, et fælles værdisæt, og hvor der er etableret et sæt fælles spilleregler for, hvordan innovation kan udføres (som beskrevet i bogens første del – "the willingness to innovate").

## **Pixar - kapitlets casevirksomhed**

Den internationale virksomhed, Pixar, er casevirksomhed i kapitel 6. I kapitlet beskrives, hvordan en innovativ løsning opstår på baggrund af en massiv teknologisk udfordring hos Pixar. Denne udfordring opstod, da virksomheden pludselig stod overfor en kæmpe udfordring, som handlede om, at to filmproduktioner, på samme tid, havde behov for at trække på virksomhedens vigtigste ressource. Virksomhedens vigtigste ressource var virksomhedens datacenter; en ressource der danner grundlag for enhver filmproduktion hos Pixar (se nærmere i bogen på s. 122-138).

## **Creative Abrasion uddybet**

"Kreativt slid" er en proces, hvor potentielle løsninger skabes, udforskes og modificeres – gennem diskussion, argumentation og debat. Ordet abrasion (slid) bruges i denne forbindelse af forfatterne, da ordet i sin enkelthed betyder, at forskellige idéer og muligheder konkurrerer indbyrdes, og dermed skaber forudsætningen for, at de bedste idéer kan opstå.

En anden vigtig pointe og forudsætning for innovation via et "kreativt slid" er, at deltagerne i processen evner at generere en stor mængde af kvalificerede idéer, hvilket Thomas A. Edison beskriver på følgende måde: "To have a great idea, have a lot of them". Ifølge forfatterne skal denne proces, hvor en stor mængde idéer udforskes, ikke forveksles med en brainstormingsproces. Forskellen mellem kreativt slid og en brainstormingsproces ligger i, at processen om det kreative slid, er en langt mere kritisk proces, idet målet i sig selv ikke går ud på at generere så mange idéer som muligt, eftersom idéerne skal kvalificeres gennem diskussion, evaluering og sammenligning.

Til at forklare begrebet kreativt slid yderligere, benytter forfatterne sig af to begreber: Diversitet og konflikt. Begge begreber er nødvendige hovedingredienser i forhold til at skabe innovation via kreativt slid.

- **Diversitet**

Ifølge forfatterne kræver det "kreative slid" en bestemt forståelse af begrebet diversitet, nærmere bestemt, den intellektuelle diversitet. I processer centreret omkring innovativ problemløsning, er det ønskeligt at bringe folk sammen, der tænker forskelligt, har forskellige skills, viden, arbejdsstil samt tilgang til databehandling.

- **Konflikt**

Forfatterne argumenterer for, at uoverensstemmelser og konflikt er uundgåelige elementer i en proces, hvor folk arbejder henimod at løse et problem. Dette er imidlertid kun godt, idet en sund indbyrdes konkurrence omkring idéer og forslag, i sidste ende vil medføre et bedre slutprodukt. Konfliktelementet er dermed så kritisk en del af en innovationsproces, at en udeblivelse af konfliktelementet sandsynligvis vil have en afgørende negativ konsekvens for en innovationsproces, hvilket Jim Morris, General Manager of Pixar beskriver således: "if you have no conflict, you are going to have something that is pretty average".

Konflikt er således en nødvendig ingrediens i en innovationsproces, og i tillæg hertil, argumenterer forfatterne for vigtigheden af at balancere konfliktelementet, således der opstår en kreativ konflikt. Dette er dog en balancegang, hvori der ligger en indbygget fare

for, at konflikten udvikler sig i en uhensigtsmæssig retning. Hvis dette sker, vil debatten bevæge sig væk fra det intellektuelle og henimod det mere personligt plan.

## Creative Agility (kap. 7)

Ifølge forfatterne opfatter mange innovation som en størrelse, der lige pludselig kan dukke op, nærmest ud af ingenting. I virkelighedens verden, har forfatterne påvist, at innovation langt fra altid dukker op ud af den blå luft. Ud fra de observationer forfatterne har gjort sig, fremkommer innovation som oftest ved, at en gruppe mennesker udvikler og tester forskellige muligheder og løsningsforslag, for herefter at lære fra resultaterne. Denne proces gentages mange gange indtil gruppen lærer, hvad der virker, og hvad der ikke virker. Den proces som gør det muligt for en organisation at udføre tests igen og igen, indtil der er skabt læring, udvikling og innovative resultater, kaldes for Creative Agility (kreativ adræthed).

Følgende citat, viser, hvordan der er skabt innovation i eBays produktlanceringsstrategi, hvor man udfører tests af nye produkter, inden de lanceres i hele virksomheden:

"We used to launch products in an "all or nothing" mode to all of our users. Now we had the capability to test multiple different live versions of new products on 1. percent samples of our users. This yielded huge data sets and brought with it a change in mind set for approaching innovation. We began to avoid projects that only allowed for "zero or one" decisions, instead choosing projects that could be rolled out and evaluated in small slices".

### ***eBay – kapitets casevirksomhed***

I foråret 2005 blev der udtænkt og eksekveret et stort antal forretningseksperimenter i eBay Germany. Disse forretningseksperimenter, eller miniprojekter, blev udtænkt af de tyske medarbejdere. De tyske medarbejdere var begejstrede for arbejdet med de innovative miniprojekter, som ikke blev udført andre steder i eBay koncernen. Fra 2005-2007 blev der eksekveret mere end 80 miniprojekter, som havde til formål at forbedre kundernes købsoplevelse på eBay Gemanys site. Disse projekter var så stor en succes for eBay koncernen som helhed, at konceptet efter nogle år også blev indført i USA og andre europæiske lande. Effekten af miniprojekterne var så overbevisende, at eBays hovedkvarter i USA formulerede en global koncernstrategi for disse miniprojekter.

Selvom miniprojekterne i eBay generelt set var en stor succes, var der også nogle sten på vejen, og man oplevede således nogle udfordringer undervejs. En af udfordringer opstod i takt med, at antallet af miniprojekter pludseligt blev meget højt, hvilket resulterede i, at der ikke var tid til at reflektere over og følge op på resultaterne af de enkelte miniprojekter. Det manglende fokus i nogle af projekterne resulterede i, at der blev sat mere struktur på projekterne, for på den måde at undgå, at projekterne kunne omhandle "alting". For at sikre, at der blev luget ud i de mange projekter, således det kun var de "bedste" af projekterne, der blev investeret i, begyndte ledelsen at stille højere krav til det enkelte projekt. Dette gjorde de ved at sørge for at stille kritiske spørgsmål, så som: er projektet konsistent med virksomhedens formål og værdier? Hvordan ved vi om projektet er en succes? Hvis projektet bliver en succes, vil det da være muligt at skalere projektet?

Som modsvar til disse kritiske spørgsmål udviklede de tyske medarbejdere et system, som havde til formål at prioritere og måle projekterne, med henblik på at sortere i projekterne. Ifølge forfatterne

er eBay casen et godt eksempel på et af de paradokser, som uundgåeligt ligger forankret i innovationsbegrebet. På den ene side var der brug for kreativitet og improvisation i eBay, og på den anden side, var der brug for struktur. Det var derfor en stor udfordring for medarbejderne at udvikle et sådant system, da et succesfuldt system, krævede en raffineret balancegang mellem struktur og kreativitet, og hvor faren for, for meget struktur kunne have afgørende negativ betydning for miniprojekterne. (For uddybning af eBay casen, se s. 147-162).

### **Lederens rolle i forhold til innovation**

eBay Germany casen er med til at synliggøre den "power", der ligger i kontinuerligt at udføre hurtige og effektive forretningseksperimenter, da disse eksperimenter, eller miniprojekter, fungerer som brændstof for innovation. Erfaringerne fra eBay Germany illustrerer, at innovation i mange tilfælde opstår ved learning by discovery snarere end fra en linær planlægningsøvelse. Forfatterne argumenterer for, at effektive ledere af innovation aktivt arbejder med at understøtte tre kritiske faser ved kreativ adfærd. Disse er:

- At forfølge nye idéer hurtigt og proaktivt ved at gennemføre kritiske forretningseksperimenter
- Ved at reflektere over og analysere de resultater, der fremkommer ved eksperimenterne
- Efterfølgende at tilpasse og justere handlinger og valg, i forhold til de læringspunkter, eksperimenterne bidrager med.

### **Forfølg nye idéer hurtigt og proaktivt**

Forfatterne argumenterer for, at en proaktiv og energisk forfølgelse af nye idéer, langt fra altid er en naturlig del af hverdagen i mange virksomheder. Dette skyldes til dels, at planlægningsprocesser vægtes højere end processer med eksperimenter, tests og handling, hvilket kan have negativ indflydelse på innovationen i organisationen. Det er i stedet mere ønskeligt at have en tilgang til innovation, hvor disse to elementer kombineres. I kombinationen af disse to elementer, argumenterer forfatterne for, at hovedfokus skal ligge på de perioder, hvor der eksperimenteres, handles og læres, hvis der skal skabes innovation. Hun foreslår en fordeling, hvor en kort og effektiv planlægningsproces efterfølges af en noget længere proces med test, eksperimenter, refleksion og handling.

Ifølge forfatterne er der en klar logik, som beskriver formålet med at forfølge sine idéer proaktivt. Logikken er, at jo hurtigere en gruppe kan "tage action" og efterprøve nye idéer, jo flere ideer vil gruppe kunne nå at teste. Jo flere idéer gruppen tester, jo hurtigere vil gruppen kunne lære. Jo hurtigere gruppen lærer, jo hurtigere vil man finde ud af, hvad der virker, og hvad der ikke virker.

### **Reflekter over eksperimenternes resultater**

Refleksion, analyse og gennemgang af resultater er det trin i processen, hvor den vigtige viden bliver høstet. Ledere af innovation har ikke kun en opgave, der går ud på at tilskynde til idégenerering; de har i lige så høj grad en opgave i at sikre, at medarbejderne også reflekterer over de resultater, som idéer og eksperimenter bidrager med. Refleksion er således en kritisk handling, og udelades denne, vil det ikke være muligt at afsløre de parametre, hvor der kan gribes ind og foretages tilpasninger i forhold til at få skabt en endelig løsning, der fungerer.

### Tilpas løbende handlinger og valg

Målet i denne del vil være at identificere, hvilke steps og handlinger, der bør igangsættes i forhold til at komme nærmere en endelig løsning, som gruppen eller teamet kan være tilfredse med. De steps og handlinger, som identificeres, udspringer fra refleksionsfasen. I forhold til at foretage justeringer i tredje del, vil behovet for justeringer variere meget. Nogle gange vil konklusionen være, at en gruppe godkender en løsning på baggrund af ganske få og mindre justeringer. Andre gange vil konklusionen være, at projektet eller løsningen kun kan godkendes i tilfælde af, at der foretages markante ændringer. En tredje mulighed vil være at gennemføre projektet uden ændringer, eller alternativt at beslutte at opgive projektet.

## Creative Resolution (kap. 8)

### **Google – kapitlets casevirksomhed**

Denne case illustrerer, hvordan den tredje fase af en innovationsproces fandt sted i midten af 00'erne i virksomheden Google. Det er historien om, hvordan er leder, gennem to år, arbejdede med fænomenet "creativ resolution". Ledelsesopgaven omkring "creativ resolution" er funderet i logikken omkring integrativ tænkning, dvs. evnen til at sammensætte og kombinere enkelte dele på en måde, der danner en ny helhed. Kapitlet og Google casen viser, hvordan Senior Vice President, Bill Coughran, arbejdede på at løse en massiv udfordring hos Google. Udfordringen bundede i Googles øgede behov for dataopbevaring. Denne udfordring var kritisk for Google i forhold til at holde konkurrenterne bag sig og bevare førerpositionen i branchen. Casen viser, hvordan Bill Coughran lykkedes med at organisere og lede dette arbejde på en måde, hvor to projektteams arbejdede på at skabe hver sin løsning på fremtidens behov for dataopbevaring i Google. Casen er således et eksempel på en leders evne til at guide en organisation til at evne at holde mange muligheder (projekter) i gang på samme tid.

Casen viser slutteligt, hvorledes Googles massive udfordring, både på kort og på langt sigt, blev løst ved at bevare og kombinere de to projekter til en samlet løsning på virksomhedens udfordring omkring dataopbevaring. (Se Google case på s. 170-183 for uddybning)

### **Ledere guider organisationen til at holde forskellige muligheder åbne samtidigt**

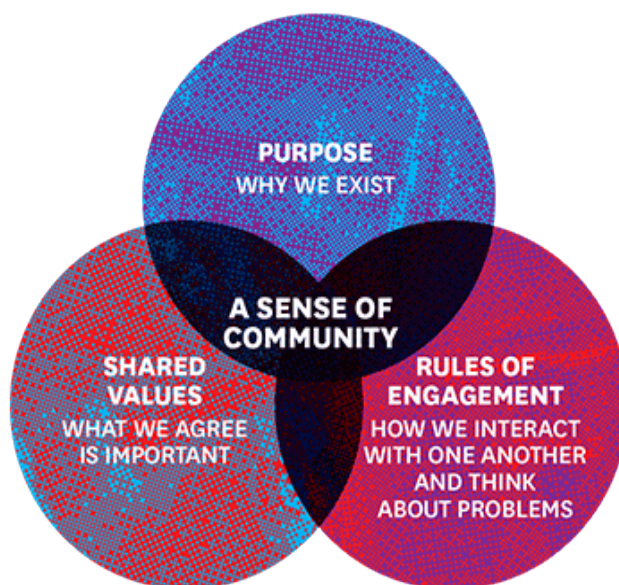
Forfatterne argumenterer for, at de bedste løsninger opstår, når en gruppe praktiserer "både-og-tænkning" fremfor "enten-eller-tænkning", i en kompleks proces, hvor mange løsningsforslag figurerer samtidigt. I den forbindelse er det vigtigt at kunne favne kompleksiteten, og sørge for, at der ikke er for mange løsningsforslag, der bliver dømt ude for tidligt i processen. I forhold til at få "integrative decision making" til at ske i praksis, er det lederens opgave at sørge for, at der eksisterer strukturer, værdier og "rules of engagement" i organisationen.

Integrativ tænkning handler således om evnen til at holde forskellige muligheder åbne, en evne som kaldes "opposable mind". Ved at træne denne evne og måde at tænke på, vil man blive i stand til at overskue to idéer, som står i modsætning til hinanden, for herefter at kunne kombinere de to modsætningsfyldte idéer til en tredje idé, som vil være bedre end de to tidligere idéer. Hvis lederen ikke besidder integrativ tænkning, vil der opstå en fare for, at lederen, ved at oversimplificere verden, hurtigt vælger at fokusere på én idé.

### **Opsummering af afslutning**

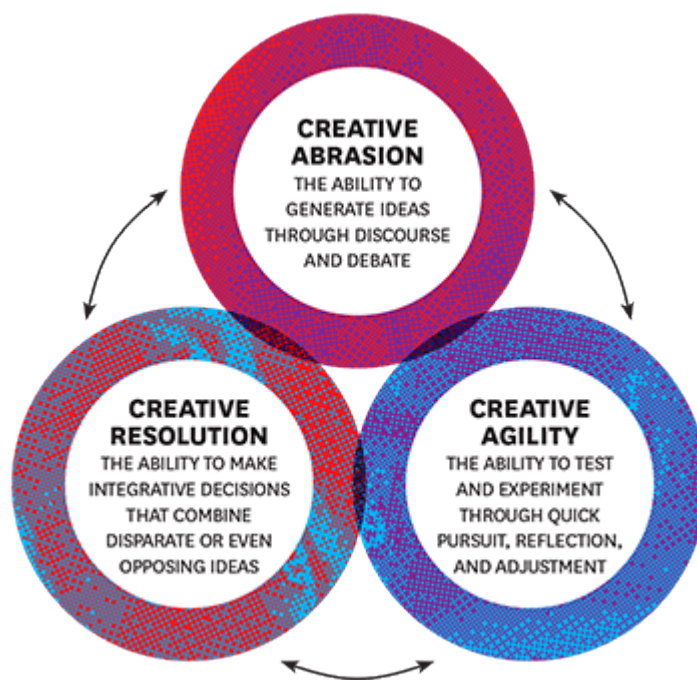
I ovenstående afsnit blev tankesættet omkring kreativ resolution afsluttet – en kapabilitet, som sammen med "creativ abrasion" og "creative agility" udgør organisationens evne til at være innovativ. Før diskussionen af disse tre kapabiliteter, blev grundlaget for disse kernekapabiliteter præsenteret. I kapitel 4-5 blev det synliggjort, hvorledes det er afgørende at etablere "viljen" til at bedrive innovation i en organisation. Viljen til innovation, kan skabes ved at arbejde med at etablere et fælles tiltalende formål, et fælles værdisæt samt et sæt fælles spilleregler – de såkaldte "rules of engagement."

De to nedenstående figurer viser de elementer, som har afgørende betydning for, at både viljen og evnen til innovation er til stede i de organisationer, der ønsker at blive mere innovative. De effektive ledere af innovation, de såkaldte "sociale arkitekter", forstår disse sammenhænge og formår hermed at skabe et "collective genius".



### **Viljen til at gøre det hårde arbejde som innovation kræver**

Hill, L. A., Brandeau, G., Truelove, E., Lineback, K. (2014). *Collective Genius: The Art and Practice of Leading Innovation*, s. 192.



### Evnen til at gøre det hårde arbejde som innovation kræver

Hill, L. A., Brandeau, G., Truelove, E., Lineback, K. (2014). *Collective Genius: The Art and Practice of Leading Innovation*, s. 192.

## Anvendelse af bogens pointer

For ikke at gentage bogens indhold her, kan du tage udgangspunkt i ovennævnte anvisninger, som på konkret og praktisk vis henviser til, hvordan man kan gear sin organisation til innovative processer.

### Uddybende læsning

Følgende bøger uddyber og supplerer temaerne fra "Collective Genius":

- 'The Opposable Mind – Winning through Integrative Thinking' by Roger Martin