

## Findes der en formel for innovation?

Af Lotte Darsø, ph.d. i innovation, forskningsleder af Den Kreative Alliance, Learning Lab Denmark

Oftest opstår det nye, når vi ikke kan få tingene til at passe ind i eksisterende systemer eller i de kategorier, vi har til rådighed. Sådan er det også med innovationsprojekter. I mange år har vi forsøgt at presse innovation ind i den eksisterende projektledelsesmodel med det resultat, at innovationen hæmmes, sommetider dræbes helt. Det har vi ikke råd til længere. Vi er nødt til at opfinde et helt nyt sprog for innovationsprocesser i de tidlige faser, fordi nyt sprog giver nye muligheder, nye perspektiver.

Min første tese er, at *der i relation til innovationsprocesser er behov for et nyt begreb for de tidlige faser af et projekt*, idet de tidlige faser er meget forskellige fra de senere faser. Disse tidlige faser har jeg valgt at kalde et prejekt.

Den anden tese er, at *modeller og "sprog" kan fremme innovationsprocesser, så chancen bliver større for et godt resultat, men en egentlig formel for innovation findes ikke.*

I det følgende vil jeg argumentere for disse to teser. Artiklen starter med kort at beskrive grundlaget, som er 3 års forskning i en stor dansk virksomhed (Novo Nordisk A/S). Dernæst afklares begrebet innovation (inkrementel, radikal og social), og jeg beskriver forskellen mellem et prejekt og et projekt. Dette fører til en præsentation af den innovationsprocesmodel, jeg har udviklet igennem min forskning. Modellen udgør et "sprog", som kan fremme forståelsen af innovationsprocesser og videnskabelse i de tidlige faser. Dernæst gives et bud på, hvordan man i praksis kan arbejde med ledelse af innovative prejekter. Der skitseres fire ledelsesroller, som bør varetages i forbindelse med innovation i de tidlige faser, og der gives en række praktiske anbefalinger. Artiklen slutter med nogle ledelsesmæssige anbefalinger vedrørende innovationsstrategi og innovationsprocesser, idet relationskompetencen fremhæves som en af netværksamfundets vigtigste kompetencer.

## ***Baggrund***

Fra 1996 til 1999 var jeg erhvervsforsker i Novo Nordisk A/S. Mit projekt drejede sig om at undersøge de tidlige faser af innovation. Jeg ville finde ud af, hvad der fremmede, og hvad der hæmmede innovationsprocesser i projektgrupper, som arbejdede med at skabe nye koncepter. Resultatet var dels en ph.d., som jeg forsvarede i juni 2000, dels en bog, "Innovation in the Making", som udkom i 2001. For virksomheden kom der en "Kreativitets- & Innovationsværktøjkasse" ud af det, som jeg implementerede i løbet af 2000 i Novozymes. En af mine opgaver som innovation coach var at rejse rundt til datterselskaber i Nord- og Sydamerika, Asien og Europa for at støtte og fremme udvikling af nye markeder og nye produkter gennem kreativitet og innovation. Men hvad er kreativitet og innovation? Lad os starte med en begrebsafklaring.

## ***Inkrementel og radikal innovation***

Begrebet innovation blev opfundet af den østrigske økonom Joseph Schumpeter i 1930'erne. Det defineres som en nyskabelse, der frembringer økonomisk værdi. Schumpeter's perspektiv stammede fra en økonomisk baggrund, og derfor var det naturligt for ham, at værdi var økonomi. I dag giver det bedre mening at have et bredere perspektiv, idet værdi kan være andet og mere end økonomi. Peter Drucker<sup>1</sup> peger eksempelvis på **social innovation** som en væsentlig værdiskabende proces. Social innovation tager udgangspunkt i sociale behov frem for i teknologi. Det drejer sig om nye måder at organisere på, nye former for samspil, nye konstellationer og nye arbejdsformer og roller. Social innovation afspejles ikke direkte på bundlinien, men kan indirekte have stor indflydelse på virksomheders resultat.

Generelt skelner man mellem inkrementel og radikal innovation. **Inkrementel innovation** er små innovationer, hvor man anvender det, man har, på en ny måde - det være sig en teknologi, en kernekompetence, et produkt, et marked. Man så at sige drejer det 90 grader og opnår derved en nyskabelse, som har få omkostninger, lav risiko og kort udviklingstid, og som øger omsætning og indtjening. Inkrementel innovation er således den type innovation, der hurtigt kan ses på bundlinien.

**Radikal innovation** er anderledes besværlig, fordi den sjældent passer ind i virksomhedens strategi, og fordi den vanskeligt kan puttes på en formel. Det drejer sig om

---

Lotte Darsø, ph.d., Børsen Ledelseshåndbøger (2003): "En formel for innovation?"

det overraskende nye, som ofte består af koblinger af teknologi, værdier og koncepter, der ikke tidligere har været forbundet. Sommetider kan en radikal innovation virke ubetydelig i starten, som fx internettet, men det viser sig senere, at denne type innovation vender op og ned på de eksisterende konkurrenceparametre.

### ***Prejekt versus projekt***

De tidligste faser i en innovationsproces ligner ikke det, man almindeligvis har defineret som et projekt. Det, der gør det vanskeligt at håndtere disse tidlige faser, er det manglende "sprog" vedrørende innovationsprocesser. Innovationsprocesser bliver således ofte presset ind i gængse projektledelsesmodeller med mål, milestones, etc., og det dræber i mange tilfælde det originale og dermed det egentlige innovationspotentiale. Det er derfor nødvendigt at udvide sproget en smule, så vi kan skelne mellem et prejekt<sup>2</sup>, de tidlige, ofte kaotiske processer, og et projekt, der opstår efter, at målet er blevet identificeret.

Stavelsen "pre" betyder før, dvs. prejekt kommer før projekt. Prejektet er målsøgende og divergent, hvor projektet per definition er målstyret og konvergent. Prejektet er ikke lineært og kræver "kaostid", mens projektet per definition er lineært og tidsbegrænset. Endelig er prejektet procesdrevet og kræver et forlænget og åbent beslutningsrum, mens projektet er resultatdrevet og kræver hurtige beslutninger. Der er således stor forskel på processen og dermed også på den type ledelse, der kræves. Prejektet kan ikke passes ind i en projektskabelon, fordi det drejer sig om en helt anden type proces, en meget åben informationssøgende proces, hvor en gruppe mennesker afsøger et felt for nye muligheder. Virksomheder bør afsætte tid til denne type processer for at opnå det højst mulige innovative potentiale – især hvis virksomheden satser på radikal innovation. Såkaldt "skunk work"<sup>3</sup> er efter min mening ikke nok, dels fordi forskere i dag er meget presset på tid og effektivitet, hvilket gør, at der er for lidt tid til at eksperimentere, dels fordi eksperimenter ofte foregår ud fra individuelle interesser frem for i dedikerede strategiske prejektgrupper. Jeg vil i det følgende uddybe, hvad prejektet drejer sig om ved hjælp af min innovationsprocesmodel.

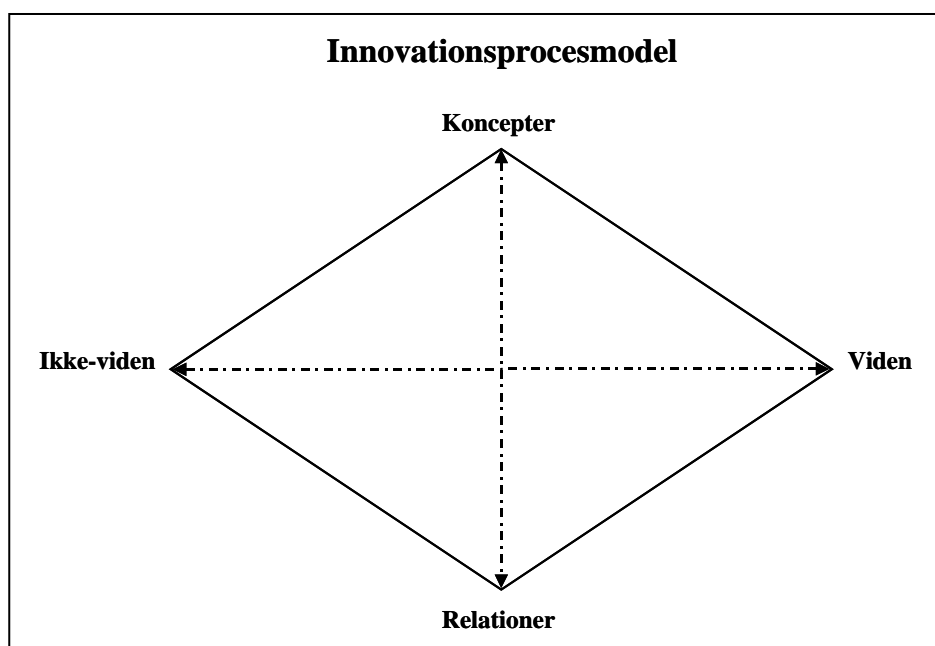
---

Lotte Darsø, ph.d., Børsen Ledelseshåndbøger (2003): "En formel for innovation?"

## ***Innovationsprocesmodel***

Vi sidestiller altså de tidlige innovationsprocesser med et præjekt. Problemet er imidlertid, at disse er vanskelige at beskrive, og et af hovedspørgsmålene i min forskning var derfor: hvad er innovationsprocesser, og hvordan kan de beskrives? Innovationsprocesmodellen giver et bud på dette, idet hensigten er at fremme forståelsen for, hvad der foregår i grupper, der beskæftiger sig med at skabe ny viden, samt at give dem et "sprog" til at tale om dette - for dermed at fremme innovationsprocessen.

Modellen har fire parametre, som alle bør være i spil, hvis innovationsprocessen skal lykkes. Disse er: viden, koncepter, relationer og ikke-viden. Det skal dog bemærkes, at processen naturligvis er dynamisk, og opsplitningen i dimensioner er derfor kunstig og analytisk.



**Viden:** Det siger sig selv, at der skal viden til videndannelse og innovation. Men viden har mange dimensioner, og viden er ikke statisk men under konstant udvikling og ændring. Viden er således både den videnskabelige viden, der beskrives af forskere og eksperter, der kan redegøre for de forudsætninger og data, der ligger til grund for deres konklusioner, og den viden, individet selv har udviklet gennem erfaring, refleksion og praksis. Sidstnævnte er en del af individets "mentale programmering", og problemet er her, at denne ofte forbliver den samme, selv om personens viden udbygges og ændres. Dette

kan virke mærkeligt, fordi personen i de fleste tilfælde ikke selv er klar over det. Når det sker, kan denne type viden være med til at låse gruppens udvikling frem for at lukke op for nye muligheder. Et eksempel er eksperten, der siger, at noget ikke kan lade sig gøre. Hvis man affinder sig med denne "dom", hvilket mange grupper høfligt gør, afskærer man sig fra muligheder, der ellers kunne føre til nytænkning. I stedet bør man bore mere i, hvorfor noget ikke kan lade sig gøre ved at spørge ind til de underliggende antagelser (den mentale programmering). Sommetider kan de rykkes, hvis de udfordres på en konstruktiv måde. Det gælder altså om at være meget skarp på, hvilken type viden man baserer udviklingen af nye koncepter på.

**Koncepter:** Når grupper udvikler nye koncepter, foregår det for en stor dels vedkommende ved hjælp af ord. Man taler sammen, fremlægger for hinanden, diskuterer, stiller spørgsmål, og kommer med idéer og forslag. Men ofte er ord ikke tilstrækkelige, når nye koncepter skal udkrystalliseres. En af barriererne er den grad af indforståethed, som hersker i gruppen. Indforståethed involverer tit noget meget grundlæggende, der aldrig har været diskuteret. Den er derfor i mange tilfælde baseret på falsk forståelse. Dette forstærkes af en tendens til *ikke* at stille afklarende spørgsmål. Et forslag til, hvad man kan gøre i praksis, er, at man eksempelvis diskuterer, hvad IT egentlig er, når man starter et IT projekt. Det vil man sjældent gøre, og et sådant forslag vil i reglen vække modstand, men prøv at tage en afklarende dialog om noget helt grundlæggende og se, hvad der sker. En anden måde at fremme koncepter på er at anvende andre former for beskrivelser end ord. Det kan fx være ved at tegne det, man taler om, og ved at illustrere sammenhænge med figurer, pile, osv. Endvidere kan man bruge metaforer eller danne helt nye begreber, slogans eller billeder. Prototyper er også en måde at fremme udvikling af koncepter på. Ved at skabe en konkret model, kan gruppen kommunikere på en helt ny måde, der fremmer innovation<sup>4</sup>. Det vigtige her er kort og godt at anvende mange forskellige metoder til at fremme konceptualiseringen af det nye.

**Relationer:** Ofte nedtones betydningen af relationer i projektgrupper, fordi der tages udgangspunkt i et rationelt verdensbillede. Men i virkeligheden har kvaliteten af relationerne stor betydning for, om innovationsprocesser giver det ønskede resultat: at noget nyt udkrystalliseres. Relationer er det, der forbinder mennesker. Det kan være

---

Lotte Darsø, ph.d., Børsen Ledeshåndbøger (2003): "En formel for innovation?"

sympati eller antipati, forståelse eller mangel på samme, det at inkludere eller ekskludere andre, det at sidde på magten, dele magten eller være magtesløs. Oftest dannes relationer i grupper uden, at det på noget tidspunkt tages op som et samtaleemne, idet det foregår samtidig med alt andet. Men det er klogt at arbejde bevidst med relationerne, idet relationer udgør grundlaget for at opbygge den gensidige tillid, der er nødvendig for at begive sig ud i området af nye muligheder. I mine cases så jeg, at der, hvor der var skabt et fælles udgangspunkt og en fællesmængde, som bestod af bidrag fra alle deltagerne, var der langt større chance for at opnå innovativ krystallisering<sup>5</sup> end i de cases, hvor man var gået direkte til sagen. Konkret kan man arbejde med relationer ved at tale om forventninger, ønsker og ambitionsniveau til projektet eller ved at skiftes til fortælle noget om egne interesser, både i forhold til projektet, men også i forhold til livet udenfor. Her er der rig mulighed for improvisation. Det vigtige er at gøre noget bevidst for at skabe fælles tillid.

**Ikke-viden:** Denne dimension er den vigtigste og samtidig måske den mest overraskende. Ikke-viden drejer sig, dels om det vi godt ved, at vi ikke ved, dels om det vi ikke ved, at vi ikke ved, og endelig om det, som vi ikke har en anelse om, at man overhovedet kunne vide. Problemet med ikke-viden er, at det er et usikkert og angstprovokerende felt at færdes i, og det medfører, at de fleste foretrækker at bevæge sig tilbage på sikker grund, dvs. at beskæftige sig med deres viden. En del af den socialiseringsproces, vi alle har gennemgået (bl.a. i skolen), går ud på at gemme os, når der er noget, vi ikke ved. At beskæftige sig med ikke-viden kan derfor godt virke som at "blotte sig" for andre ved at gøre sig sårbar for kritik. Det er af den grund, at relationer af gensidig tillid er en uundværlig del af forudsætningerne for at arbejde med området af ikke-viden. Samtidig er det vigtigt at påpege, at det er i feltet af ikke-viden, at det nye "trickes" eller identificeres. Kort sagt, *det er i feltet af ikke-viden, at gnisten til det nye opstår*. Hvis man ønsker at arbejde med radikal innovation, må man derfor arbejde intenst på at dykke ned i dette felt. Det gøres primært ved at stille spørgsmål – og ved at vedblive med at stille spørgsmål. Einstein har engang sagt, at videnskabens største udfordring netop er at stille spørgsmål, for i det øjeblik man har formuleret *spørgsmålet*, har man næsten også løst det.

## ***Krydsfeltet mellem akserne***

Det gælder om at udnytte disse 4 dimensioner fuldt ud gennem et frugtbart dynamisk samspil. Aksepolerne er komplementære på den måde, at de forstærker hinanden. Koncepter og relationer er ikke modsætninger, tværtimod arbejdes der ofte samtidig på begge, idet en større differentiering og nuancering af begreber bevirker en dybere forståelse og dermed bedre relationer. Starter man med at arbejde med at udvikle relationerne, fx ved at tale om forventninger, vil denne samtale også udvide forståelsen konceptuelt. Den lodrette akse er således en kommunikations- og perspektiveringsakse. Aksepolen for viden og ikke-viden er heller ikke hinandens modsætning. Man kan godt både have viden og ikke-viden på et område. Det centrale på denne akse er bevægeligheden frem og tilbage mellem viden og ikke-viden. Med udgangspunkt i eksisterende viden stilles spørgsmål (ikke-viden), hvoraf nogle kan besvares ved hjælp af ny information og viden, og andre bliver udvidet til mere nuancerede og skarpe spørgsmål, hvilket atter afføder, at der indhentes ny viden, og så fremdeles. Den vandrette akse kan således betragtes som en viden- og ikke-videndelingsakse, der har til hensigt at opbygge ny viden. Når denne krydses med kommunikations- og perspektiveringsaksen afføder dette ideelt set, at et nyt koncept krystalliseres, og herefter kræves der ikke meget arbejde, før projektet kan blive til et projekt. Nu kan der sættes mål og uddelegeres arbejdsopgaver med områder og hypoteser, der skal undersøges og testes.

## ***Prejektledelse***

Jeg er ofte blevet spurgt om, hvad man rent konkret kan gøre, hvis man ønsker at arbejde med prejektledelse ud fra innovationsprocesmodellen, og dette resulterede i, at jeg udviklede fire roller, som kan støtte udviklingen af de fire dimensioner. Lederen af et prejekt kan vælge selv at varetage alle funktionerne, eller han/hun kan vælge at udvikle innovativ kompetence blandt deltagerne i gruppen ved at lade rollerne gå på skift. Udøvelse af delt ledelse er en lærerig proces, der øger deltagernes forståelse for både ledelses- og innovationsprocesser, og som kan hjælpe dem til at håndtere denne type processer i fremtidige opgaver. Jeg vil her kort skitsere lederrollerne:

**Innovationsgartneren** arbejder med udvikling af relationskompetencen i gruppen. Herunder hører det at være opmærksom på deltagernes velbefindende, som hænger

sammen med hver enkelt persons motivation og mulighed for at bidrage. Gartneren er også ansvarlig for at etablere og vedligeholde et gruppeklima, der er baseret på gensidig tillid samt for at holde energiniveauet højt og erklære "time out", når det daler. Endelig er gartneren ansvarlig for, at der skabes et fælles afsæt i gruppen, eksempelvis en vision for projektet. Rollen kan udvides til også at omfatte relationer til folk uden for gruppen, i form af både interne og eksterne netværk.

**Innovationshofnaren** hjælper gruppen til at udforske det den ikke ved. Denne leder er ansvarlig for at stimulere gruppen til at stille spørgsmål og foreslå idéer. Der er fem typer spørgsmål, som er relevante at arbejde med: De "dumme" (som kun kan stilles af en ægte uvidende person, eksperter kan fx ikke stille dumme spørgsmål til eget område), de "vilde" (de helt skæve, overraskende eller irriterende spørgsmål, som provokerer), de "umulige" (spørgsmål, der stilles om noget, alle godt ved ikke kan lade sig gøre; her bør man huske på, at megen innovation er opstået, når folk ikke vidste, at noget ikke kunne lade sig gøre!), de "brændende" (spørgsmål, der tager udgangspunkt i deltageres motivation, i noget deltagerne brænder for at finde ud af), og de "hypotetiske" (alle spørgsmål, der har at gøre med om noget kunne, ville, burde kunne lade sig gøre; og "hvad nu hvis....." spørgsmål).

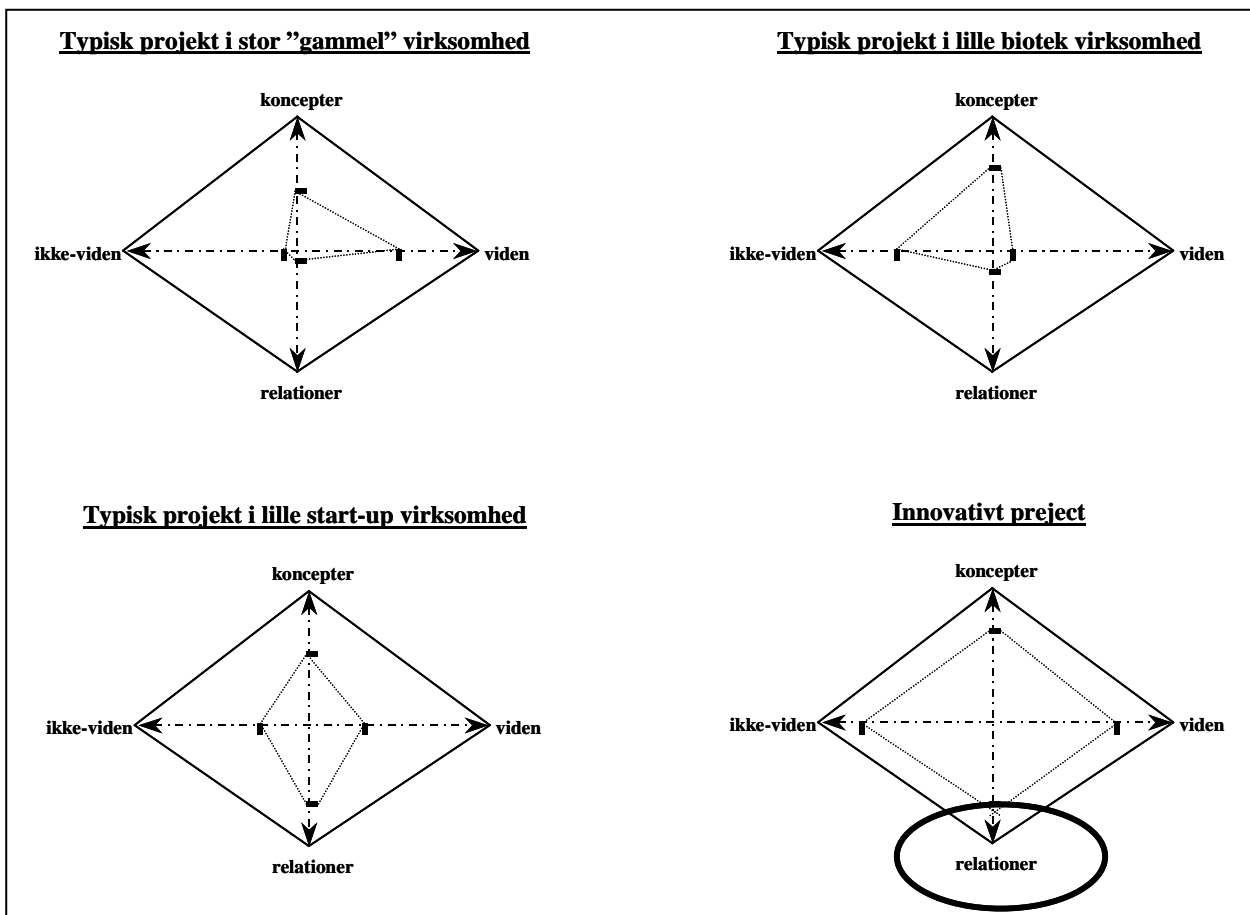
**Innovationsformidleren** prøver på at få gruppedeltagerne til at beskrive og anskueliggøre information og viden på forskellige måder. Denne leder er ansvarlig for afklaring af begreber og enighed/uenighed i gruppen. Det er konstruktivt at have en vis grad af uenighed i gruppen for at skabe et dynamisk spændingsfelt, hvor forskellige perspektiver kan berige hinanden. Men det centrale er, at deltagerne kender til uenighederne fra starten, så dette ikke kommer som en pludselig overraskelse på et ugunstigt tidspunkt.

**Innovationsudfordreren** assisterer gruppen i at opbygge en solid basis af viden. Denne leders primære opgave er at udfordre al den viden og information, der kommer op som mulige bidrag til videnopbygningen. Det drejer sig om, dels at foretage en screening af gruppens viden, dels at igangsætte "frække" spørgsmål til den etablerede viden, hvad enten den stammer fra en intern eller ekstern kilde. Det kan virke meget uhøfligt at stille spørgsmål til eksperter om deres underliggende antagelser, men fordelene er som tidligere nævnt, at disse faktisk ofte kan rykkes.



## ***Klassifikation af innovationsprocesser***

Når jeg arbejder med at rådgive virksomheder om innovationsprocesser, starter jeg ofte med at bede dem om at forsøge at anskueliggøre deres typiske innovationsprocesser i modellen for at derved at få en bedre forståelse af virksomheden og for at kunne sammenligne deres proces med andre virksomheders. På den baggrund kan der opstilles nogle typiske billeder af virksomheder i forhold til størrelse, branche, strategi, etc. Som illustreret i nedenstående model, viser det sig, at mange store, "gamle" virksomheder placerer sig i den arena, der afgrænses af viden og koncepter, hvilket primært omfatter inkrementel innovation. Biotek virksomheder, derimod, tegner et billede af sig selv som arbejdende mere i arenaen mellem ikke-viden og koncepter. Kun små start-up virksomheder tilkendegiver, at deres tætte relationer har betydet en del for, at virksomheden blev en succes, og de siger, at kvaliteten af relationer ofte går tabt, når virksomheden vokser. Der, hvor de fleste virksomheder har "huller" i modellen, er således på relationsdimensionen. Her kan det altså være værd at planlægge en indsats. Men hvordan udvikles relationerne i grupper og organisationer?



## **Relationer og tillid**

Den amerikanske forfatter og managementkonsulent Margaret Wheatley<sup>6</sup> har forsøgt at illustrere en af vor tids største udfordringer ved at modstille to begreber (der klinger bedst på engelsk): "the speed of light" overfor "the speed of life". På den ene side drives virksomheder, bl.a. på grund af den skærpede konkurrence og globaliseringen, til hele tiden at effektivisere, hvilket kort kan beskrives som mindre tid til mere arbejde, men på den anden side er der en hel del mennesker, heriblandt topledere og specialister, som "står af ræset", fordi de mangler mening i deres arbejde. Tid, effektivitet og overfladiskhed står således i modsætning til mening, dybde og livskvalitet. Relationer hænger sammen med mening og dybde, mens de overses eller glemmes, når mennesker har for travlt. Faren består således i, dels at dyrebare medarbejdere forlader virksomhederne, som dermed mister både viden og kompetencer, dels at tidspres, overfladiskhed og fravær af dybe relationer gør virksomhederne mindre innovative og dermed mindre overlevelsesdygtige på langt sigt. Endelig sker den frugtbare videndeling netop, når relationerne dyrkes, mens den udebliver, når hver medarbejder presses til kun at passe sit eget. Paradokset er derfor at *virkelig effektivisering består i at give medarbejderne mere tid* til at opbygge relationer i det nære miljø og på tværs af organisatoriske skel. Af konkrete tiltag kan jeg foreslå, at man fx i den enkelte afdeling skaber en innovationsgartnerfunktion, der går på skift. Men hvis det skal virke efter hensigten, er det vigtigt, at lederen tager det alvorligt og arbejder med feedback og konstant forbedring af denne funktion, ligesom det forudsættes, at der afsættes tid til at dyrke og forbedre de indbyrdes relationer. Her kan historiefortælling være en god metode, eller man kan starte "simple samtaler" om vedkommende emner<sup>7</sup>. De samme metoder kan anvendes til større arrangementer, der går på tværs af organisationens afdelinger, eller man kan iværksætte en række InnovationsCaféer<sup>8</sup>.

## **En formel for innovation?**

Hvis vi skal forsøge at besvare spørgsmålet fra overskriften på denne artikel, vil jeg således konkludere, at der ikke findes en egentlig formel for innovation - i hvert fald ikke endnu. Men der er udviklet et begyndende "sprog", der gør det lettere at forstå og italesætte de tidlige innovationsprocesser, hvilket kan medvirke til at fremme dem. I denne

artikel har jeg ved hjælp af innovationsprocesmodellen beskrevet projektet og argumenteret for, at virksomheder inkorporerer denne fase som en separat del af deres projektportefølje. Dette indebærer, at der arbejdes med nye dimensioner og nye ledelsesroller, hvor jeg især har lagt vægt på relationskompetencen. Hvilke dimensioner, den enkelte virksomhed bør arbejde på, afhænger imidlertid af, hvordan den arbejder med de forskellige dimensioner, og hvor den vil placere sig selv i innovationsprocesmodellen. Og her bør det tilføjes, at det måske ikke så meget er selve placeringen i modellen, der er det vigtige, men snarere kvaliteten af den dialog, som ledelsen faciliterer under forsøget på at tegne virksomheden ind i modellen.

Endvidere bør topledelsen udfærdige en innovationsstrategi med henblik på at få afklaret den ønskede balance mellem radikal og inkrementel innovation. Her besluttes, hvilke typer af innovation virksomheden vil satse på, og det afgøres, hvordan denne balance skal afspejles i konkrete mål og ressourceallokeringer. Balancen er specifik for hver virksomhed og kan variere, selv i løbet af samme år. Det vigtige er, at topledelsen hele tiden er opmærksom på dette. Det er dog ikke altid nødvendigt at have radikal innovation i virksomheden. Nogle virksomheder overlever fint uden. En mulighed er fx at "outsource" radikal innovation til små virksomheder, eller at være på udkik for at opkøbe små virksomheder, når de barsler med en innovativ idé indenfor ens kerneområde. Det afgørende er i virkeligheden, at topledelsen foretager et strategisk valg.

En globaliseret verden stiller høje krav om innovation til de virksomheder, der ønsker at overleve og vokse. Det bliver sværere og sværere at overleve ved at gøre, "som man plejer". Den egentlige innovationskraft ligger efter min mening i virksomhedernes relationskompetence, fordi gode koncepter ikke længere kan skabes af enkeltpersoner, men nødvendigvis må skabes i dynamiske fællesskaber, der formår at kombinere viden og ikke-viden på hidtil ukendte, men højt kvalificerede måder. Dertil kommer, at det i høj grad er værd at satse på at udvikle relationskompetence, idet denne samtidig er netværksamfundets ypperste kompetence - ikke kun internt i virksomheden, men i høj grad også eksternt, både i forhold til faglig udvikling og sparring med universiteter, og i forhold til kunder, brugere og samfundet generelt.

En af de nye muligheder, som afprøves i fremsynede virksomheder internationalt, er forskellige former for samarbejde med kunstnere<sup>9</sup>. I forbindelse med kreativitet og innovation kan kunstnere være med til at opfinde nye metoder. For eksempel kan kunstneres tilgang være nyttig i feltet af ikke-viden ved at provokere nye spørgsmål frem eller ved at stille provokerende spørgsmål til det vedtagne (viden). Endvidere kan kunstnere være med til at illustrere og konceptualisere diskussioner og afklaringer i gruppen. Det essentielle her er imidlertid ikke, at det netop skal være *kunstnere*, det er snarere, at kunstnere generelt tænker og handler anderledes end erhvervslivets vidensarbejdere. Det er det anderledes, der er forfriskende og betydningsfuldt - vel at mærke, hvis der er åbenhed og respekt til at modtage det.

En egentlig formel for innovation findes således ikke. Men virksomheder kan gøre meget for at forbedre mulighederne for, at innovation sker, både strategisk, ledelsesmæssigt, organisatorisk og ikke mindst i forbindelse med udvikling af medarbejdernes kompetencer.

---

<sup>1</sup> Peter Drucker, 1985, "Innovation & Entrepreneurship", Pan Books

<sup>2</sup> Begrebet stammer fra et samarbejdsprojekt med Henrik Herlau i 1996 under Undervisningsministeriet, hvor vi af pædagogiske årsager følte os nødsaget til at finde på et begreb, der dels skelnede imellem disse to typer af processer, dels umiddelbart kunne forstås som sammenhængende med projektet

<sup>3</sup> Begrebet "skunk works" er registreret som "varemærke" af Lockheed, som under dette navn i hemmelighed bryggede XP-80 Shooting Star, den første amerikanske produktions jet flyvemaskine (Trott, 1999, s. 210)

<sup>4</sup> Se Michael Schrage, 2000, "Serious Play", Harvard Business School Press

<sup>5</sup> Innovativ krystallisering defineres som resultatet af en proces, der involverer en kollektiv transformation af akkumuleret og integreret viden til et nyt koncept eller en ny prototype, se Lotte Darsø: Innovation in the Making, 2001, s. 172

<sup>6</sup> Margaret Wheatley, 1999, "Leadership and the New Science", samt, 2002, "Turning to One Another"

<sup>7</sup> Inspiration i Margaret Wheatley, 2002, "Turning to One Another", Berrett-Koehler Publishers, Inc.

<sup>8</sup> Se evt. Lotte Darsø, 2001, "Innovation in the Making", s. 376

<sup>9</sup> Se Lotte Darsø, "Med livets hast: Om kunst og erhvervssamarbejde", Dansk Management FORUM, Nov. 2001, samt Lotte Darsø, "Om at navigere i et hav af nye muligheder", udkommer i Ledelse i Dag, nr. 3, 2002. Endvidere er der projekter i gang i konsortiet "Den Kreative Alliance" under Learning Lab Denmark, [www.learninglabdenmark.dk](http://www.learninglabdenmark.dk) samt hos ArtBizz, se [www.artlab.dk](http://www.artlab.dk)