



The Innovative Power of Criticism

INTRODUKTION TIL ARTIKLEN

Erhvervslivet er overfyldt med idéer til nye produkter, services og forretningsmodeller. Takket være et enormt fokus på ideskabelse er det blevet lettere for virksomheder at fremskaffe et stort antal nye idéer. Alligevel har mange organisationer svært ved at identificere og opfange de store muligheder. Roberto Verganti har med afsæt i blue ocean strategy og disruptive innovation skabt en fire-trins proces, der fremhæver værdien af kritik. Frem for at trække på input og feedback fra eksterne folk, eksempelvis kunder, involverer denne fire-trins proces egne medarbejdere. Processen indebærer at medarbejdere udtrykker egne visioner for dernæst at sammenligne og diskutere perspektiverne i disse. På denne måde formes visioner til bedre idéer, og til sidst inddrages eksterne kilder. Artiklen er spritny og giver et anderledes og friskt syn på innovation.

OM FORFATTEREN

Roberto Verganti er forfatter, foredragsholder og underviser, som primært beskæftiger sig med innovation. Han udforsker, hvordan man genererer nye radikale visioner og idéer, og hvordan man omsætter disse visioner til praksis. Roberto Verganti er professor i Leadership and Innovation på Politecnico di Milano, og han har desuden været gæsteforelæser på Harvard Business School samt Copenhagen Business School.



Summary

KUNSTEN AT KRITISERE

Uanset om vi taler produkter, services, processor eller forretningsmodeller er to typer af innovation mulige: forbedringer og nye retninger. Forbedringer er løsninger, som øger den eksisterende grad af værdi; de adresserer problemer, som allerede er kendt i markedet. Tænk på termostater i hjemmet. De fleste virksomheder i denne branche formoder, at de skaber værdi for kunderne ved at muliggøre kontrol af temperatur i hjemmet. Forbedringer består derfor af skabelsen af digitale termostater med touchdisplays og flere indstillingsmuligheder; dag-til-dag indstillinger og temperatur i forskellige rum.

Den anden type innovation, nye retninger fokuserer på at betragte de adresserede problemer på en ny måde; de redefinerer værdien for kunderne. I 2011 skabte virksomheden Nest Labs et nyt værditilbud for termostater. De opfangede, at teknologien i sensorer og mobiltelefoner var så fremskreden, at der lå nye muligheder og ventede. Nest Labs termostat er udstyret med sensorer, som opfanger, om der er mennesker i hjemmet. Hvis ikke der er mennesker i hjemmet indstiller termostaten automatisk temperaturen med henblik på energibesparelse. I løbet af et par dage vil termostaten genkende beboernes vaner og indstille temperaturen automatisk hver dag, døgnet rundt. Nest Labs blev i 2014 solgt til Google for \$3.2 milliarder.

For at identificere og udnytte de muligheder, som afstedkommer teknologiske og samfundsudviklinger, skal man stille spørgsmålstegn ved eksisterende formodninger om "hvad er og hvad er ikke godt og værdiskabende?". Gennem refleksion kommer man frem til nye måder at undersøge innovative idéer på. Sådanne spørgsmål og refleksioner karakteriserer 'kunsten at kritisere'.

'Kritik' er ikke per definition negativt; det stammer fra det græske ord "krino", som betyder "evne til at vurdere og fortolke". I denne kontekst involverer kritik at berøre forskellige perspektiver, se på kontrasten og fremstille en ny vision. Kritik er derfor ikke uønsket, men snarere noget, som øger kreativitet.

Roberto Vergantis fire-trins proces involverer (1) at sætte spørgsmålstegn ved formodninger og skab nye fortolkninger af kundernes behov (2) at arbejde parvis og finpudse visionen (3) gruppediskussion (4) test af idé i praksis.

1. INDIVIDUEL REFLEKSION (ORIGINAL TITEL: INDIVIDUAL REFLECTION)

Piotr Voelkel, stifter og bestyrelsesformand for møbelfabrikanten, Vox, var bekymret for konsekvensen af det stigende antal ældre i Europas befolkning. Han følte, at der var et behov for nye fortolkninger og idéer til møbeldesign, for at Vox kunne blomstre i fremtiden. Voelkel udvalgte 19 personer fra organisationen, inklusiv sig selv, som alle blev bedt om at reflektere over, hvordan Vox kunne skabe nye tilbud til den forøgede ældre befolkning. Gruppen bestod af et bredt udsnit af organisationen; fremtrædende stillinger, unge nyansatte, nogle med lang erfaringen inden for branchen, andre kom udefra. De repræsenterede også forskellige afdelinger; salg, marketing, produktudvikling, produktion og design. Nogle var intuitive og andre mere analytiske.

Voelkel bad dem bruge tid på at overveje og komme med nye forslag til nye produkter, services eller forretningsmodeller. For at sikre, at fokuset var på nye retninger frem for forbedringer ræsonnerede Voelkel at forslagene skulle skabe fundamental ny værdi.

Denne fremgangsmåde til innovation tager udgangspunkt i medarbejdernes egen viden, modsat andre fremgangsmåder, som starter med at fokusere på eksisterende kunderne. Voelkel bad i al sin enkelthed medarbejderne formulere deres egne hypoteser og idéer, som derefter kunne arbejdes videre med.

Herefter bad han medarbejderne om at reflektere alene i stedet for i hold. Dette gav medarbejderne mulighed for at gå i dybden med egne idéer og ikke vige fra dem, som man nemt kan komme til f.eks. under brainstorming. Hvad end idéen er baseret på intuition, teori eller data er sandsynligheden for stor diversitet i forslagene størst på denne måde.

Gruppen fik en måned til refleksion. Dette skyldes, at idéer, som i første omgang er lidt slørede og kræver bearbejdning, hurtigt vil blive afvist ved f.eks. en brainstorming session.

En person foreslog at ændre definitionen af et soveværelse fra "et sted man hviler" til "et sted, som bidrager til helbredet", da flere ældre mennesker bruger længere tid i sengen end den yngre befolkning. Eksempelvis kunne sengen indeholde anordninger, som kan bruges til at udføre mindre fysiske øvelser.

Inspireret af den aftagende fødselsrate forudså en anden, at bedsteforældre ville komme til at konkurrere om tid med børnebørnene. Hun mente, at møbler generelt ville gå fra at være "funktionelle og dekorative" til at være "midler til socialisering med familien". Eksempelvis ville et bord kunne konverteres til et sted for leg og madlavning.

Ved månedens ophør havde gruppen på 19 mennesker fremstillet 90 forskellige forslag og idéer.

2. SPARRINGSPARTNER (ORIGINAL TITEL: SPARRING PARTNERS)

Trin 2 involverer, at hver person præsenterer sin idé(er) for en fortrolig sparringspartner med henblik på at modtage kritik. Denne sparringspartner skal skabe et beskyttet miljø hvori vilde eller halvfærdige hypoteser kan præsenteres uden at blive afvist på stedet.

Sparringspartnere har været fundamentet for mange gennembrud gennem tiden; både i forhold til kunst, litteratur og erhverv. Claude Monet og Frédéric Bazille, senere Pierre-Auguste Renoir og Alfred Sisley, og efterfølgende Monet og Renoir pionerede skiftevis impressionismen. J.R.R. Tolkien (forfatter til Hobitten og Ringenes Herre) og C.S. Lewis (forfatter til kronologien om Narnia) delte ligeledes interesser.

I nyere tids erhvervsliv ses eksempler som: Steve Jobs og Steve Wozniak, Sergey Brin og Larry Page, og Bill Gates og Paul Allen.

Pararbejde kan ligeledes spille en fundamental rolle i innovationsprocesser i etablerede organisationer. Et eksempel på dette er Microsofts satsning fra 1999, hvor organisationen trådte ind på spilkonsolmarkedet med Xbox'en. Microsoft gik fra primært at fokusere på software til også at fokusere på hardware. Bill Gates forudså, at Sonys lancering af spilkonsollen PlayStation 2 kunne true PC'ens fremtid. Han, lige som Voelkel, bad derfor om skabelsen af nye idéer til hvad Microsoft kunne gøre. Resultatet var Microsofts Xbox.

Hvordan finder man så en sparringspartner? Man behøver ikke, som Fadell og Rogers, at have et etableret kendskab til hinanden. Efter trin 1 kan man afholde en "speed-dating"-lignende proces, hvor de udvalgte personer (19 fra Vox) meget kort præsenterer sine idéer og hypoteser for hinanden. Skriv herefter idéerne på en tavle og få folk til at skrive sig på den/de idéer, som de gerne vil arbejde videre med. Bed folk notere 2. og 3. prioritet i tilfælde af at flere personer har skrevet sig på samme idé. På denne måde kan sparringspartnere med lignende interesser hurtigt findes.

3. GRUPPEDISKUSSION (ORIGINAL TITEL: RADICAL CIRCLES)

I trin 3 bearbejdes lovende hypoteser og idéer ved at udsætte dem for dybere kritik gennem diskussionsgrupper. Denne gruppe kan bestå af 10-20 personer, som alle har forestillet sig nye retninger (eksempelvis alle 19 personer fra Vox). Gruppens formål er ikke at bestemme hvilke hypoteser og idéer er rigtige/gode eller forkerte/dårlige, men nærmere at vurdere hvordan og hvorfor hypoteserne er anderledes, hvilke vigtige pointer, der muligvis er blevet overset, og eller om værditilbud, som er bedre end dem præsenteret i hypoteserne, kan blive fundet.

Gruppediskussionen kan være alt fra en to-tre dages intensiv workshop til en fireugers session. Det er altafgørende, at forløbet afholdes med stor omhu således resultaterne er konstruktive og ikke destruktive. Konflikter mellem holdninger og idéer skal ikke forhindre nytænkning, men snarere bruges som motivation for at dykke længere ned og være mere innovativ.

Fra starten kan man holde forløbet positivt og kreativt ved at få gruppen til at identificere, hvilken retning virksomheden ikke skal gå, og hvem fjenderne er. Mennesker kan nemmere forliges over hvad man ikke kan lide, og en fælles fjende er et stærkt incitament for at stå sammen og gå nye veje. Mange fra Microsoft var uenige i hypotesen om at skabe en spilkonsol, men alle var enige om at fjenden var Sony og deres PlayStation 2.

Forsøg at holde visionerne, idéerne og hypoteserne op mod hinanden for at se, om der er elementer, som overlapper. Er der stærke elementer i én vision, som ikke ses hos de andre? Den vision man valgte at forfølge hos Vox (trin 1) var en kombination af de to visioner om "et aktivt soveværelse" og "møbler, som stimulerer socialisering". Den endelige vision blev således til "det levende soveværelse", en central del af hjemmet, hvor den ældre generation nemt kan bruge tid med venner og familie.

Et produkt af denne vision blev lanceret i 2012; en seng, som inkorporerede en stor bogreol, plads, hvor gæster kan stille skoene, og en sammenfoldelig skærm. I skrivende stund har Vox solgt 3600 enheder, og salget af produktet er steget 88 % hvert år.

4. INPUT UDEFRA (ORIGINAL TITEL: OUTSIDERS)

Gruppediskussionen (trin 3) skulle gerne identificere én eller flere nye retninger, som derefter skal underlægges kritik fra udefrakommende folk. Dette gøres ikke for at generere nye idéer, men nærmere for at få feedback, som udfordrer og derved styrker den nye innovative retning, man forfølger. Udover potentielle kunder skal eksperter fra bredere områder inkluderes som fortolkere.

Eksempelvis inkluderede Vox en spa- og aromaterapeut, som frarådede Vox at designe sengen udelukkende med fokus på de ældre. Da Phillips Electronics udviklede Ambient Experience (lysteknologi, der reducerer angst som patienter ofte oplever, når de undergår undersøgelser) til sundhedssektoren, blev flere fortolkere inkluderet, herunder de oplagte kandidater; doktorer, hospitalsledere, ingeniører fra medicinal industrien, marketing eksperter. Men også folk fra en bredere omverden blev inkluderet; arkitekter, psykologer, interiørdesignere, specialister i LED teknologi- og videoprojektering.

En børnepsykolog opfordrede Phillips til ikke kun at adressere angst under selve undersøgelsen, men også i venteværelset før undersøgelsen. I dag kan Ambilight findes i Phillips fjernsyn, på hospitaler og i fly.

Når man søger løsninger til eksisterende problemer kan kritik hæmme idéskabelsesprocessen. Men i udforskningen af nye retninger og nye værditilbud kan kritik være drivkraften for innovation. Ved at finde nye retninger kan virksomheder bedre navigere og genkende hvilke af de utallige idéer, som virkelig kan gøre en forskel.