

Innovationens Syv Cirkler

Med denne gennemgang får du en kort introduktion af Innovationens Syv Cirkler, en model for innovationsledelse.

Dette er en beskrivelse af hvilke elementer der er betydende for at opnå succes i virksomhedens innovationsaktiviteter.

Innovationsledelse

Innovation handler om at få rigtige idéer og omsætte dem til fornyelse, der har værdi for kunden eller brugeren.

Modellen Innovationens Syv Cirkler arbejder med følgende definition af innovationsledelse :

- Innovationsledelsen er ledelse af den proces, hvorved nye produkter, processer eller administrative innovationer skabes og implementeres

Resultatet af en systematisk, struktureret innovationsledelsesproces er et nyt:

- Produkt
- Service
- Proces
 - Arbejdsmetode
 - Administrative rutiner
 - Salgsform eller metode

Modellen Innovationens Syv Cirkler er udviklet og afprøvet af Center for Ledelse, Fremtidstanken og Innovation Cup (Mandag Morgen)

Besøg:

www.SevenCirclesOfInnovation.com
www.innovationcup.org

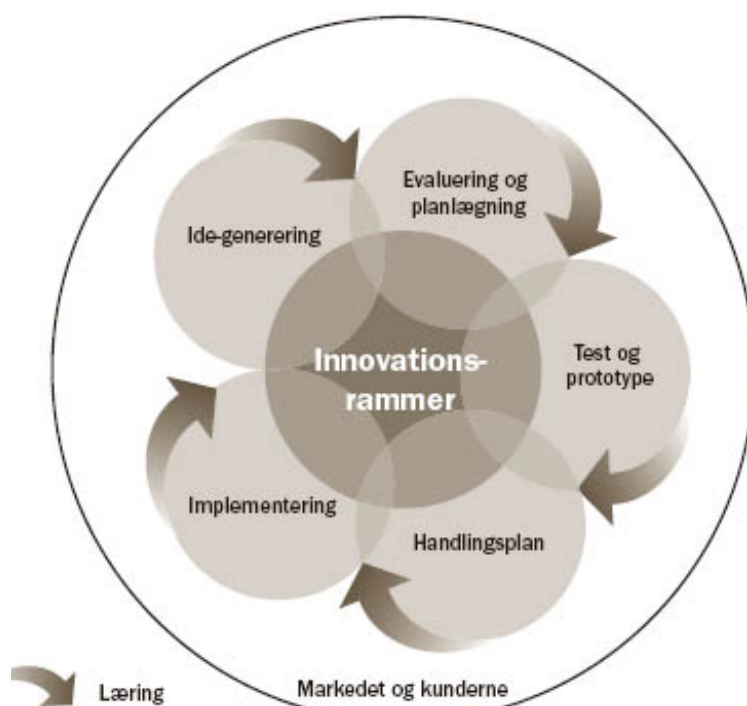
De syv cirkler

Største cirkel: Modellen Innovationens Syv Cirkler viser overordnet set, at alle elementer af innovation altid skal være forankrede i markedet eller brugeren – den største cirkel.

Midterste cirkel: Alle innovationsprocesser må være forankrede i fundamentale organisatoriske hjørnesteen – den midterste cirkel.

Fem udviklings- og læringscirkler: Innovation indfinder sig imidlertid først, når de fem udviklings- og læringscirkler bliver sat i bevægelse:

- Idé
- Evaluering
- Test
- Forretningsplan og implementering – hvilket igen kræver, at de nødvendige forudsætninger er etableret i hver procesdel.



Kilde: Fremtidstanken og Center for Ledelse

Kontinuerlige bevægelse

Den cirkelformede bevægelse i modellen illustrerer den kontinuerlige bevægelse, som innovation forudsætter for, at organisationen præsterer vedvarende økonomiske resultater ved hjælp af innovation.

Innovationsledelse er med andre ord ikke en lineær bevægelse.

Skelettet til ledelse af innovation

Modellen fungerer som en skabelon, og repræsenterer selve skelettet for innovationsledelse. Der er f.eks. mange måder at få idéer på, men de vil næppe føre til vedvarende resultater, medmindre elementerne i Innovationens Syv Cirkler er på plads.

De syv elementer for succesfuld innovationsledelse

De fundamentale forhold for innovation er de hjørnesten, som alle organisationer hviler på – uden dem, ville en innovationsindsats være meningsløs. Derfor er det naturligvis afgørende, at disse hjørnesten er på plads, før innovationsprocesserne bliver sat i værk.

Innovative organisationer skaber en klar agenda for innovation og opretter en solid struktur for processen med stærke og motiverende værdier, som involverer mange af medarbejderne i bestræbelserne på at bidrage til og implementere en bred vifte af innovative idéer, der passer med virksomhedens overordnede strategi.

Der er syv fundamentale forhold som skal være fungerende i en organisation for at få innovationsledelse til at fungere. De syv forhold er:

1) STRATEGI

Innovation skal være en integreret del af virksomhedens strategi, og der skal lægges stor vægt på betydningen af innovationsaktiviteter for virksomhedens udvikling. Virksomhedens strategi skal være opdateret og kommunikeret til alle medarbejdere. Innovation skal afstemmes med virksomhedens nuværende teknologiske platform, markedsforståelse og strategi.

2) UDDELEGERING

Kulturen eller værdigrundlaget i virksomheden skal opmuntre medarbejderne til at handle selvstændigt, "skunk work" (at det er tilladt at arbejde med egne eller skæve projekter i en bestemt del af arbejdstiden), skal være tilladt. Alle medarbejderne skal være klare over, hvor de kan "aflevere" en idé til en innovation, og de skal altid modtage konstruktiv feedback – uanset, om idéen anvendes eller ej.

3) TEAM

Virksomheden skal kunne etablere teams med de nødvendige kompetencer, der passer til hvert enkelt element i innovationsprocessen, og medlemmerne af et team skal komme fra alle fagfunktioner og dele af virksomheden.

4) KULTUR

Der skal være etableret en stærk kultur for innovation - en grundlæggende værdi, hvor det er tilladt at lave fejl, bare man lærer af dem, ligesom der i den innovative organisation ikke eksisterer "dumme spørgsmål".

5) EKSTERNT SAMARBEJDE

Det er væsentligt, at virksomheden naturligt anvender og tager del i eksterne netværk, som f.eks. Læreanstalter og forskningscentre. Samarbejde med kunder, leverandører og andre eksterne partnere er

meget væsentlige aktiviteter. Det er vigtigt, at virksomheden har etableret faste strukturer for opsamling af eksterne idéer til innovationsprojekter.

6) STRUKTUR

Alle i virksomheden skal være klare over, hvad der arbejdes med i andre dele af virksomheden. Der skal være klare og beskrevne procedurer for, hvordan innovationsprocessen forløber i virksomheden, organisatorisk kompetence skal være klarlagt og udvikles samtidig med, at nye nødvendige kompetencer identificeres og forankres i virksomheden.

7) OPFØLGNING

Der skal være etableret faste procedurer for evaluering af innovationsprojekter, kontinuerlig benchmarking mod konkurrenter og andre relevante industrier og virksomheder. Finansielt skal innovationsprojekter typisk følges 2-3 år.

Innovationsprocessen

De syv fundamentale forhold er forudsætninger for, at en organisation kan innovere. Selve innovationen kræver velfungerende innovationsprocesser. Der er en række forhold, som er fælles for, at innovationsprocesserne forløber vellykket.

Nødvendige parametre

Parametre, der skal være opfyldte for, at innovationsprocessen fungerer optimalt:

- Innovative virksomheder involverer medarbejdere fra alle dele af virksomheden i alle faser af innovationsprocessen
- Belønningsincitament i alle faser
- Klare og utvetydige mål
- Faste strukturer for opsamling og vurdering af idéerne i hele innovationsprocessen.

Toplevelse

Toplevelsen har en vigtig rolle med at have fokus på innovation generelt og er dedikeret til det enkelte innovationsprojekt, ligesom det er vigtigt, at ledelsen sikrer en kontinuerlig evalueringsproces, som sorterer idéerne og sikrer, at projekterne fortsætter eller bliver stoppet.

I de enkelte processer og faser kan og skal der anvendes forskellige værktøjer og metoder. Der er f.eks. mange forskellige måder at generere idéer på og understøtte idéprocessen.

Når innovationsstrategien og organiseringen udarbejdes, skal det derfor vurderes, hvilke værktøjer virksomheden ønsker at anvende i de enkelte faser – de meget succesfulde innovative virksomheder formår at demonstrere en meget stor performance gennem alle faserne i innovationsprocessen.

Ud over disse fælles forudsætninger skal en række specifikke elementer og krav være opfyldt i de

enkelte processer for, at de kan fungere optimalt.

De fem innovationsfaser er ikke enkeltstående siloer, hvor der ingen forbindelse er mellem faserne. Et innovationsprojekt er et dynamisk forløb, hvor de enkelte faser overlapper hinanden.

Fx vil det i nogle virksomheder være tilfældet, at den endelige forretningsplan (fase 4) bliver startet samtidig med evaluering og planlægning - altså fase 2.

Forløbet i et innovationsprojekt gennem de 5 processer er dynamisk, og derfor vil ledelsens og projektdeltagernes rolle ændre sig, som projektet skrider fremad.

Faser i innovationsprocessen

Fase 1 – Idégenerering

Der skal være klare mål og kriterier for idégenerering, formelle procedurer og systemer for udvælgelse af de mest egnede idéer og de eksterne omgivelser skannes systematisk for idéer.

Fase 2 – Evaluering og planlægning

For de udvalgte innovationsprojekter formuleres en tidlig business case (simpel forretningsplan), der initialt vurderer strategi, marked, teknologi, nødvendige kompetencer, etc. Der skabes en foreløbig projektplan for hele det forventede projektforbøb indeholdende milepæle, risikovurderinger, målepunkter for go/no-go beslutninger og forventet ressourceforbrug.

Fase 3 – Test og prototype

En innovation skal altid testes. Testmetode vil afhænge af innovationsprojektets type, branche, etc. Metoder kan f.eks. være prototyper, modeller, testforløb, scenarier, fokusgruppemøder, simuleringer, etc.

Fase 4 – Endelig forretningsplan

I udviklingen af forretningsplanen skal alle virksomhedens funktioner (produktion, HR, salg/marketing, etc.) inkluderes, og innovationsprojektet afstemmes endeligt i forhold til virksomhedens strategi. Objektive kriterier kombineret med strategiske overvejelser angående finansiering af innovationsprojektet (internt, finansiering med ekstern partner eller udelukkende ekstern finansiering). Ydermere er der klare objektive kriterier kombineret med strategiske overvejelser vedr. planlægning af implementering omkring brug af interne projektteams og ressourcer eller f.eks. intern venturing, etc.

Fase 5 – Implementering

Der er klare og strukturerede procedurer for skiftet mellem innovationsprojektet og "normal forretningsdrift".

Virksomheden har en formel og objektiv procedure for den endelige godkendelse af investeringen i virkeliggørelsen af innovationen, og ansvaret for dette er forankret og kendt i organisationen. Kriterier omfatter typisk forhold omkring markedet, virksomhedens overordnede strategi, teknologisk platform og erfaring, etc.

Hvordan lykkes innovation

For at systematisere innovationsindsatsen og blive succesfuld er det muligt at opdele innovationen i to hovedgrupper:

- Innovationsgrundlaget – strategi, kultur, teams, kompetencer, læring m.m.
- Innovationsprocesserne – fra idé til evaluering, simulering, forretningsplanlægning og implementering.

Innovationsgrundlaget

Hvad angår innovationsgrundlaget, er det kendetegnende for de mest innovative virksomheder, at de fokuserer og arbejder særligt med:

- Teams – rekruttering af kompatibelt talent og sikring af nødvendige kompetencer
- Uddelegering – tilvejebringelse af initiativ og incitament
- Kultur – etablering af en lærende kultur.

Innovationsprocesserne

Hvad angår innovationsprocesserne, er det især i den sidste fase – implementeringen, at de mest innovative virksomheder skiller sig ud, og det gælder især inden for:

- Uddannelse – sikre medarbejderne de nødvendige kompetencer
- Måling – evaluering af hvad der virker, og hvad der ikke gør.

Med andre ord forudsætter vellykket innovation ikke anarkistiske organisationer, som er styret af meget kreative personligheder og en konstant strøm af out-of-the-box idéer. Det er en fremgangsmåde, som måske kan virke, men det er ikke den måde, flertallet af de meget innovative organisationer går til opgaven på.

Innovation er styret

Tværtimod; de mest innovative organisationer skaber en meget klar agenda for innovation og opretter en solid struktur for processen med stærke og motiverende værdier, der formår at involvere mange af medarbejderne i bestræbelserne på at bidrage til og implementere en bred vifte af innovative idéer, der er afstemt med virksomhedens overordnede strategi.

Succesfuld innovation kommer ikke af sig selv. Som leder handler det om kontinuerligt at skabe og aktivt medvirke til at udforme og udfylde de strukturelle rammer og systematik, der skal til for, at alle medarbejderne i en organisation konstant har de bedste muligheder for at bringe og bidrage med deres innovative idéer og evner.

Kilde og copyright:

Modellen Innovationens Syv Cirkler er udviklet og afprøvet af Center for Ledelse, Fremtidstanken og Innovation Cup (Mandag Morgen).