



Innovation skal forankres

Når virksomheder arbejder med udviklings- og innovationsprocesser, låser de sig ofte fast på en bestemt tilgang ud fra en antagelse om, hvilket resultat der skal opnås. Ny forskning i strategisk design viser imidlertid, at der kan være fordele ved at forskyde interessen fra det konkrete problem til hele det problemfelt, der ligger bag problemet, samt at se på, hvordan udviklingsprocessen grundlægges. Samtidig er det afgørende, hvordan innovationsprocessen strategisk bliver forankret i virksomheden. Det er en række af de centrale indsigter, industriel designer Brett Patching er kommet frem til i sit ph.d.-projekt på Arkitektskolen Aarhus.

Af Mads Nygaard Folkmann

Designforskning handler i mange tilfælde om at gå bag om præmisserne for, hvorfor design og designprocesser er, som de er

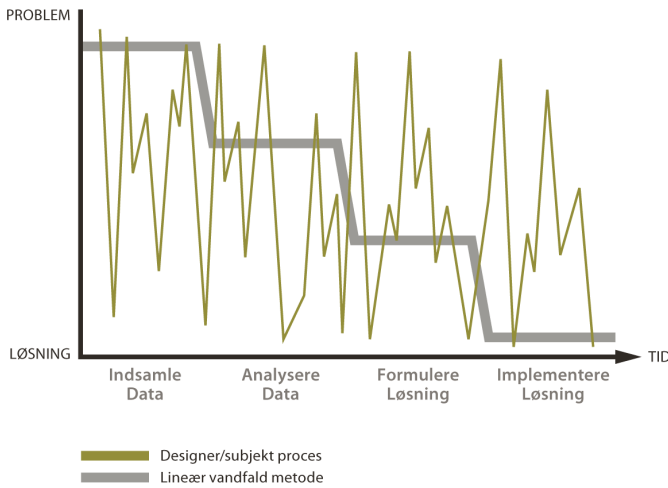
– og om at afklare dem, så de kan optimeres. Under overskriften strategisk design stiller Brett Patchings ph.d.-projekt skarpt på den fase af virksomheders udviklingsarbejde, hvor projekter igangsættes med en forestilling om f.eks. et produkt, men hvor der også mangler redskaber til at give udviklingsprocessen den rigtige retning.

Fordele for virksomheder

Brett Patchings udgangspunkt er, at både virksomheder og designere kan opnå fordele ved at fokusere på, hvad der sker til en start, når udviklingsarbejdet grundlægges.

”Det er en relativt ny tilgang til udviklingsprocessen, som der først fra 1990’erne er blevet arbejdet med,” forklarer Brett Patching.

”Samtidig er der en del forvirring inden for feltet med mange uklarheder og forskellige formuleringer. Der bruges f.eks. udtryk som *early phase innovation*, *fuzzy front end of innovation*, *scenario planning*, *strategisk innovation*, *preject*, *conceptdesign* og *stra-*



Adapteret fra: Conklin, J. (2006) *Dialogue Mapping*, John Wiley & Sons, England

En vigtig indsigt i Brett Patchings ph.d.-projekt er, at komplekse problemer ikke kan løses lineært som i modellens ubrudte vandfald, men i en konstant vekslen mellem at spørge til problemet og give mulige svar i form af delløsninger. Samtidig er det en fordel strategisk at holde problemfeltet åbent længst muligt i udviklingsprocessens forløb, da man derved ikke udelukker mulige retninger for projektet, mens teamet stadig får nye indsigter. Model fra Conklin, J. (2006). *Dialogue Mapping*. London: John Wiley

tegisk design. Samtidig står der bag hver betegnelse som regel en aktør med en bestemt dagsorden om at markere et begrebsligt territorium.”

En af de vigtige ambitioner i ph.d.-projektet er derfor at gå bagom ordene og ud fra konkrete iagttagelser i en lang række danske og udenlandske virksomheder se på de mekanismer, der er på spil i den tidlige fase, og som kan sikre udviklingsprojektets succes.

”Hvis virksomheder skal tackle komplekse, åbne strategiske spørgsmål, der vedrører fremtiden for dem og deres produkter, kræver det en åbenhed, og her er det vigtigt at træde et skridt tilbage og stille nogle helt fundamentale spørgsmål,” fortæller Brett Patching.

”Hvis tilgangen virkelig er åben, ved teamet ikke, hvor det ender. Det er afgørende, om man så er villig til at tage et skridt tilbage og åbent spørge: ’hvor går vi hen herfra?’. Min erfaring er, at virksomheder er interesserede i at lære mere om, hvordan man stiller dette spørgsmål.”

Brug af forskellige metoder

I sit projekt forbinder Brett Patching metoder fra både design- og organisationsteori, som dermed kommer til at berige hinanden.

”Jeg arbejder på at udtrykke den viden, der skal til for at befor-

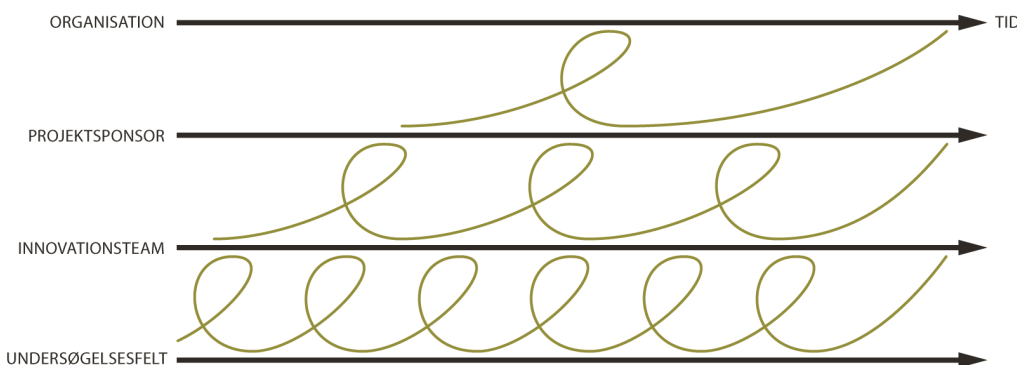
dre projekters dynamik og udvikling,” forklarer Brett Patching.

”Jeg ser bl.a. på den dynamik, der er mellem problem og løsning, når man netop arbejder med en type af problemer, der er så åbne, at de er svære at definere. Designteoretikeren Horst Rittel kaldte den type af problemer ’wicked problems’, hvilket kan bruges af virksomheder til en forståelse af de rutiner og manøvrer, der skal til for at navigere i en uvis fremtid. Man skal hele tiden være åben for at revurdere sin forståelse af problemet og nyformulere sine søgeoptikker i forhold hertil. På den måde er det afgørende at gå efter delløsninger som et værktøj til at forstå problemfeltet bedre – frem for at gå efter den endelige løsning med det samme,” siger Brett Patching.

Samtidig ser Brett Patching på teamets rolle i virksomheders udviklingsprojekter og ikke mindst på, hvordan disse projekter forankres i organisationen.

”I mit ph.d.-projekt ser jeg også på, hvordan processen i teamet er, hvordan praksis er, og hvilke redskaber teamet har. Det er i teamet, samarbejdet om udviklingsprocessen finder sted, ligesom ethvert team kan definere sin egen metode for innovation. Samtidig kan man igennem tværfagligheden og dens integration af forskellige tilgange til viden arbejde ud over sin videnshorisont og dermed opnå ny viden,” siger Brett Patching.

Flow af indsigter og forandring



Adapteret fra: Jaskov, J. & Patching, B (2009) *Managing Strategic Innovation*, Laboranova Co-creative Workshop

Et udviklingsprojekt dør, hvis det ikke forankres strategisk i organisationen. Forankringen starter med kommunikation opad i organisationen. Men jo længere op i niveau, man kommer, desto sjældnere bliver mulighederne for at rapportere om projektet og dets indsigter. Brett Patchings forskning peger på, at der skal investeres mere tid i dialog om projektet og gennem organisationen, så både projektsponsoren og ledelsen kan forstå og dernæst handle ud fra teamets indsigter.

Model udviklet af Brett Patching i samarbejde med Jacob Jaskov i forbindelse med Laboranova co-creative workshoppen *Managing Strategic Innovation*, 2009. www.managingstrategicinnovation.com

Den strategiske forankring af projektet

Den helt store øjenåbner for Brett Patching har været, at udviklingsprojektets overlevelse sikres gennem dets strategiske forankring i organisationen.

”Man kan have nok så godt et udviklingsprojekt med nok så mange gode idéer og nye perspektiver, men hvis man ikke kan få indsigterne fra sit team forankret i organisationen, er der en ret lille chance for, at det går igennem,” forklarer Brett Patching.

”Dette er en tilgang til udviklingsprocesser, som designere ikke uddannes inden for, men som der er et stort behov for at vide noget om. Den viden, mit ph.d.-projekt opbygger her, kan derfor belyse et vigtigt perspektiv på innovationsprocessen, som både erhvervslivet og uddannelsesinstitutioner burde være mere opmærksomme på.”

Brett Patching har arbejdet med at afdække, hvordan der fødes information om udviklingsprojekter opad i organisationen.

”Typisk er der flere niveauer, man skal op igennem, før man får forankret et udviklingsprojekt,” siger Brett Patching.

”Ofte får man fra projektets side ikke så meget taletid opad i virksomhedens organisation, så man skal strategisk vælge, hvad man vil sige om det. Man skal opnå en form for strategisk samtale med projektets sponsor og derfra til ledelsen i organisationen.”

Forståelse op igennem organisationen

At den strategiske forankring skal prioriteres, anskueliggør Brett Patching ved, at software-producenten SAP's Design Services Team typisk bruger mindst 25 procent af ressourcerne i et udviklingsprojekt på politisk at håndtere dets placering i organisationen. Men nogle gange kan forankringen opstå ved en tilfældighed.

”I en af de virksomheder, jeg arbejder med, skete der en strategisk forankring af et udviklingsprojekt ved et tilfældigt møde mellem projektlederen og direktøren i en helt anden sammenhæng end projektet. Men det gav projektlederen lejlighed til at forklare om det aktuelle projekt og den helt nye tilgang, det lagde op til,” forklarer han.

”Det handler i sidste ende om forståelse – om op igennem organisationen at få forståelse for de nye perspektiver, man gennem projektet er nået frem til,” siger Brett Patching.

Brett Patchings ph.d.-projekt afvikles på Arkitektskolen Aarhus i regi af Center for Designforskning.

I projektet arbejder Brett Patching sammen med en række virksomheder: VIA DESIGN (DK), Radarstation (UK), SAP Design Services Team (USA), Workz (DK) og Novo Nordisk (DK).

”Man kan have nok så godt et udviklingsprojekt med nok så mange gode idéer og nye perspektiver, men hvis man ikke kan få indsigterne fra sit team forankret i organisationen, er der en ret lille chance for, at det går igennem”

Forsideillustration: Pilot-strategiworkshop i 2009 hos Danmarks Radio, hvor deltagere eksperimenterer med nye metoder udviklet i løbet af Brett Patchings ph.d.-projekt.

Foto: Gert Sterner

DANISH CENTRE FOR DESIGN RESEARCH

Danish Centre for Design Research - Center for Designforskning er Kulturministeriets paraplyorganisation for designforskningen ved Arkitektskolen Aarhus, Danmarks Designskole, Designskolen Kolding og Kunstakademiets Arkitektskole.

Danish Centre for Design Research bidrager til at opbygge og styrke dansk design-forskning, til at formidle viden og til netværksdannelse nationalt og internationalt mellem forskningsinstitutioner, virksomheder og offentligheden.

MIND DESIGN

Danish Centre for Design Research - Center for Designforskning udgiver hver måned netmagasinet Mind Design på dansk og engelsk. Netmagasinet bringer artikler om udviklingen inden for designforskningen og formidler forskningens resultater til såvel forskere som praktikere og andre interesserede. Magasinet er gratis. Se mere på www.dcdr.dk/dk/minddesign

Danish Centre for Design Research
Philip de Langes Allé 10
1435 København K

+45 32 68 63 68
dcdr@dcdr.dk
www.dcdr.dk