

Fant veien til en god idé

Statoil slapp en forsker inn i det aller helligste. Hun fant oppskriften på vellykket innovasjon.

ARBEIDSLIV

Margrethe Zacho Haarde
København

Mange tror innovasjon er et spørsmål om magi, men det er hardt arbeid og systematikk.

Steinar Wasa Tverlid har drevet med innovasjon og utvikling i ti år. I de fem siste har han ledet Statoils pilotprosjekt for radikal innovasjon. Prosjektet består av en kjernegruppe på fire medlemmer.

- Vi arbeider sammen 2,5 timer hver uke. Det er så lite at alle bedrifter har råd og tid, smiler Tverlid og forklarer hvorfor han ikke har en avdeling med fast ansatte innovatører på heltid:

- Skulle jeg ta ut fire ansatte på heltid, hadde jeg aldri fått lov å bruke de beste. Dessuten er vi avhengige av at de går tilbake til sine respektive fagfelt og avdelinger, og lærer nytt mellom slagene.

Ingen primadonnaer

Selv om det meste som foregår i innovasjonsavdelingen til Statoil er hemmeligstemplett, har Tverlid latt Ingunn Johanne Ness, forsker ved Det psykologiske fakultet på Universitetet i Bergen, følge arbeidet deres i nesten to år.

Hun har sammenfattet



Ingunn Johanne Ness, forsker ved Det psykologiske fakultet ved UiB.

observasjoner og funn i en fersk doktorgrad. Ness trekker frem hvor lite som handler om tradisjonell kreativitet. Det er heller ikke plass til store egoer i en vellykket innovasjonsprosess.

- I tradisjonell brainstorming

Seks trinn til innovasjon

Da forsker Ingunn Johanne Ness fulgte innovasjonsprosesser i Statoil fant hun ut at de **vellykkede prosessene følger et fast mønster**, der gruppen er innom seks faser:

1

Initiering

En tverrfaglig gruppe settes sammen.



2



Kunnskapsdistribuering

Gruppemedlemmene deler kunnskap om et spesifikt tema.

3

Diskusjon

Gruppemedlemmene behandler og stiller spørsmål ved den delte kunnskapen og lærer av hverandre.



4



Forestillingsfasen

Gruppemedlemmene forestiller seg mulige nye måter å gjøre ting på, nye kombinasjoner. (Kombinere kunnskap på nye måter, basert på egen og andres kunnskap. Forestillingsevne antennes av ulikhet og kreative spenninger).

5



Idéformulering

Gruppemedlemmene snevrer gradvis inn diskusjonen og formulerer en konkret idé

6

Konsolidering

Ideen fullføres. Her kommer sluttproduktet og utfallet av prosessen.



Selve kreativiteten skjer i fase tre, fire og fem. Det er her gruppemedlemmenes fantasi og forestillingsevne må stimuleres, ifølge Ness. Kritikk og begrensning kan ødelegge: Det må gis rom til å utforske alle muligheter. Trivs i gruppen spiller også inn.



eller kickoff kommer alle med den ene ideen villere enn den andre, som så samles inn på slutten av dagen og sorteres. Her er det annerledes: Ideene oppstår i fellesskap, i selve kunnskapsdelingen mellom gruppemedlemmer som sitter på ulik kompetanse. De er nødt til å lytte til hverandre, forstå og lære for at det skal skje noe, forklarer Ness, som var imponert over graden av respekt.

- Her var det lagspillere, ikke primadonnaer. Kanskje noe å tenke på for mange kunnskapsmiljøer som har behov for nytenkning, men ikke får det til?

Riktig leder viktig

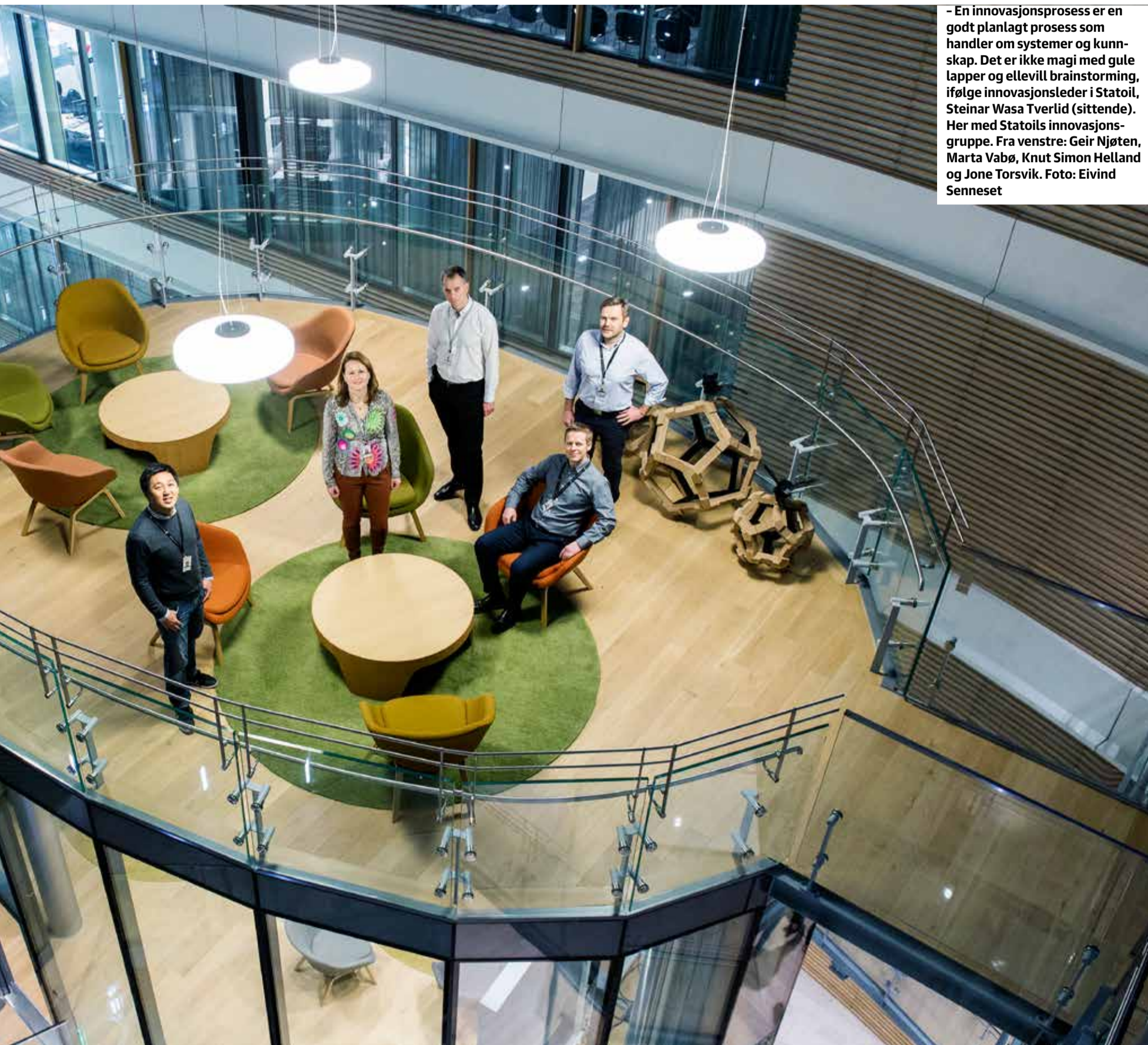
I likhet med mange andre hadde Ness gått og tygget på det stadig mer brukte ordet innovasjon en

god stund, før hun bestemte seg for å forske på det.

- Ved å følge flere prosesser kunne jeg gå tilbake og analysere de som faktisk førte til et nytt produkt eller en annen nyskaping. På bakgrunn av dette har jeg utviklet en modell som viser hvordan innovative ideer skapes i grupper, sier hun.

Uten at hun kan avsløre hvilke nyskapingen hun har sett bli til, forklarer hun at fellesnevnerne for vellykket arbeid er kunnskap, god ledelse samt bevissthet på selve prosessen - ikke bare resultatet, åpenhet og respekt for hverandre.

- Lederen av gruppen var veldig viktig. Ikke fordi han eller hun blandet seg så mye i selve arbeidet, men fordi vedkommende hele tiden kunne sørge for at alle var med og bidro med



- En innovasjonsprosess er en godt planlagt prosess som handler om systemer og kunnskap. Det er ikke magi med gule lapper og ellevill brainstorming, ifølge innovasjonsleder i Statoil, Steinar Wasa Tverlid (sittende). Her med Statoils innovasjonsgruppe. Fra venstre: Geir Njøten, Marta Vabø, Knut Simon Helland og Jone Torsvik. Foto: Eivind Senneset

sitt potensial, sier hun.

Ofte ble det invitert nye medlemmer inn i gruppen for å fremlegge spesialkunnskap som var viktig for at gruppen skulle komme videre.

- Da var det helt avgjørende at lederen sørget for dra det nye medlemmet inn i gruppens sjargong og sørge for at det også var et trygt og sosialt sted å være, sier Ness.

Aha-opplevelsen

Tverlid er glad for at Ness ser på de relasjonelle sidene i innovasjonsprosessen. Det er også ett av tre punkter han mener er avgjørende. I tillegg mener han det handler om å definere et klart forretningsbehov for så å gå systematisk i gang.

- La oss si at boreriggene vi har i dag er for dyre. Da må vi

sette oss ned og identifisere hva det er som gjør riggen dyr før vi begynner å jobbe med billigere alternativer. 95 prosent av den innovasjonen som gjøres er såkalt inkrementell innovasjon, altså forbedringer av allerede eksisterende praksis, sier han.

Samtidig mener Tverlid det er viktig ikke å glemme de siste fem prosentene: såkalt radikal innovasjon.

- Den der vi starter med blankt hav og bit for bit bygger noe helt nytt.

Tverlid har hatt én spesielt stor aha-opplevelse de siste årene: Det er ikke nødvendigvis spesialistene som er de beste innovatørene.

- Jeg har sett utallige eksempler på at mennesker med variert erfaring, som har prøvd ulike ting i karrieren og

har fagkompetanse på flere felt, kanskje uten ekstrem dybdekunnskap, ofte finner gull i overlappingene mellom feltene de kjenner, sier han.

Han bruker et eksempel som skal gjøre det lett å forstå hva han mener.

- Hvis du sitter med en stall full av hester og drømmer om finne opp traktoren, er det lurt å invitere noe annet enn bare hestespesialister til gruppen, sier han.

Tverlid mener optimisme, respekt, nysgjerrighet og åpenhet er helt sentrale faktorer for å lykkes med innovasjon.

- De fleste ideer blir det ingenting av og det er nok med folk som skal inn på et senere tidspunkt å fortelle deg hvordan du i hvert fall ikke kan

gjøre det. Derfor skal man ikke være redd for optimisme og positivitet i begynnelsen.

Holder ikke å være kreativ

Tomas Chamorro-Premuzic, professor i forretningspsykologi ved University College London, har jobbet mye med å identifisere hva slags ledere som greier å drive innovasjon fremover.

- Det er ikke ideer som gjør folk suksessfulle, det er suksessfulle folk som får gode ideer, skriver han i en artikkel i Harvard Business Review.

I en epost til DN forklarer han utsagnet.

- Det jeg mener er at å være kreativ er ikke det samme som å være god på innovasjon. Innovasjon handler om å sette ideene ut i livet. På ledelsesnivå ser vi at dette er mennesker som

er gode på strategi, risikovillige og visjonære. I tillegg til at de er kreative.

Videre peker han på at disse menneskene ikke nødvendigvis er utpreget sosialt intelligente.

- De er nysgjerrige av natur og har god fantasi, men ofte er de drevet av en sterk redsel for å mislykkes. Selv om det kan være en fordel å ha høy grad av EQ når du skal selge nye ideer inn, er det ikke sånn at lederne for de mest innovative selskapene nødvendigvis scorer høyt på det området, forklarer Chamorro-Premuzic, som i tillegg til å være universitetsansatt, er leder for rekrutteringsselskapet Hogan, som jobber nettopp med å identifisere den ledertypen som er sterke på innovasjon.

redaksjonen@dn.no