

## KLUMME

# Slip genialiteten løs

At lede innovation er noget ganske andet end at lede forretningen. Det kræver ledere, som giver rum til opdagelsesdrevet læring – og ved, hvornår alle de små stykker “individuel genialitet” kan forbindes og forvandles til en “samlet genialitet”

Her op mod taksgiving har jeg tænkt på alt det, jeg er taknemmelig for, og på de spændende opgaver og ledere, jeg har arbejdet med i år. Et af årets højdepunkter var en udfordring fra en biotek-virksomhed, som samlede sine 350 globale ledere i Scottsdale, Arizona, i en uge. Her var min opgave at skabe et forløb, der ville inspirere og gøre lederne skarpe på at lede innovation og dermed fremme virksomhedens strategi.

Der er utallige teorier om ledelse. Det samme gælder for innovation. Men når det kommer til forskning i at lede innovation, findes der forbløffende lidt. En undtagelse er bogen “Collective Genius” af Linda Hill, professor på Harvard Business School, og Greg Brandeau, tidligere senior vice president i Pixar og chief technology officer hos Walt Disney Studios. Sammen med deres medforfattere har de i ti år studeret ledere, der vedvarende innoverer – altså skaber noget både nyt og brugbart og gør det igen og igen.

## Den her film er noget bras

“Collective Genius” beskriver, hvordan man systematisk kan arbejde med innovation ved at dyrke den enkeltes genialitet og gennem tre kreative processer udløse en “samlet genialitet”, og da konklusionerne er både forskningsmæssigt stringente og forretningsmæssigt fornuftige, passede bogens pointer derfor perfekt til et træf med topledere fra hele verden, og hele virksomheden.

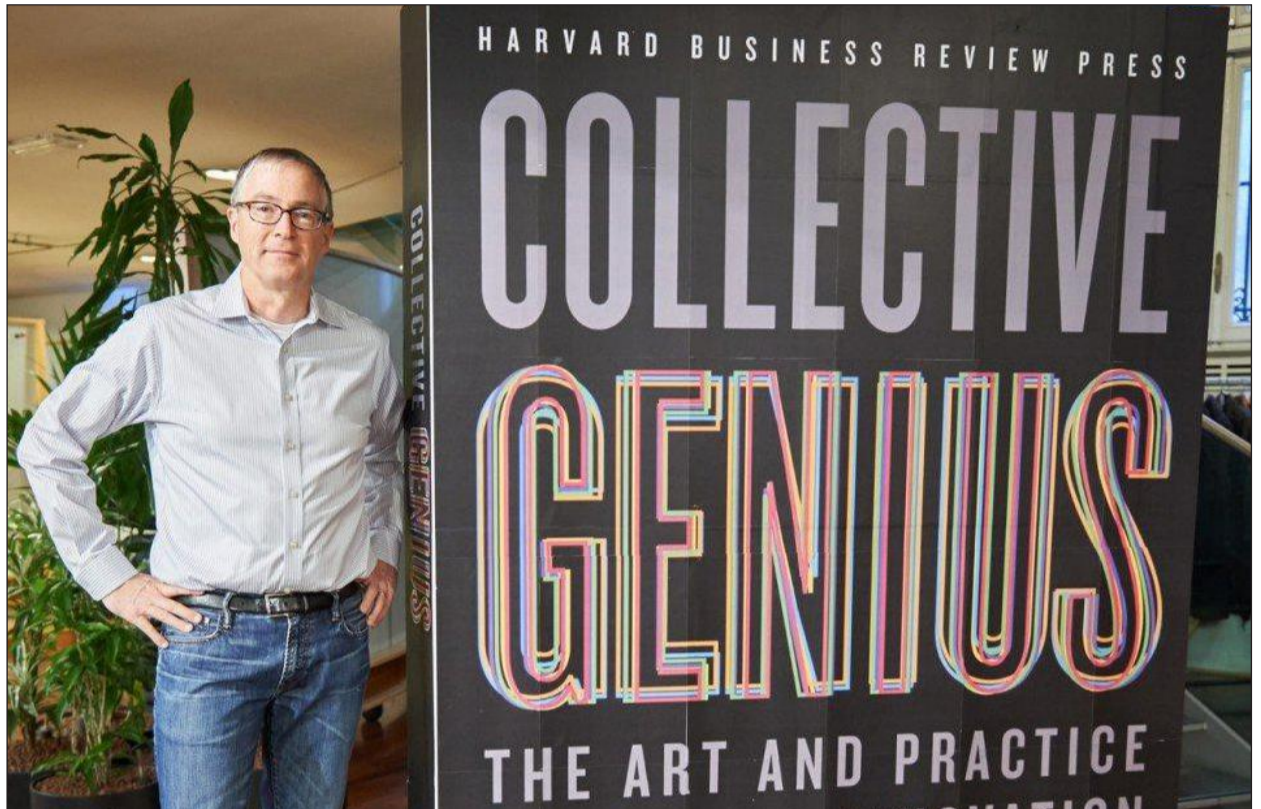
Greg Brandeau var gæst på mødet, hvor han den første morgen fortalte om “Collective Genius” og sine egne erfaringer. Han tog os med om bag scenen i Pixar og fortalte om de vilde teknologiske udfordringer og gennembrud på filmen “Monsters Inc.” og om, hvordan alle “Toy Story 2”’s filer ved en fejl bare “forsvandt”, og Buzz Lightyear og Woody kun blev reddet af en total uautoriseret og glemt backup. Pixar er også kendt for deres berømte innovationsproces Braintrust, hvor alle diskussioner om hver eneste film begynder med præmissen: Den her film er noget bras. Opgaven er så gennem alternative idéer og “kreative gnidninger” at gøre den en lille smule mindre ringe. En efter en “slibes” fejlene væk, indtil noget ægte kan skinne igennem. Resultatet er gang på gang friske og fortryllende fortællinger og store box office-hits.

## Forløs den samlede genialitet

At lede innovation kræver opdagelses-



Af Mette Nørgaard,  
international ledelsesrådgiver,  
New York



Greg Brandeau var gæst på mødet, hvor han den første morgen fortalte om “Collective Genius” og sine egne erfaringer. PR-foto

drevet læring og usædvanlige, kreative kompetencer med masser af muligheder for at begå fejl hurtigt – og lære hurtigt. Beslutninger er databaserede, og udvikling sker gennem åben debat, eksperimenter og beslutninger, som integrerer mange og ofte modsatte idéer. Her sættes små stykker “individuel genialitet” i spil, forbindes og forvandles til en “samlet genialitet” – alt sammen i et konstant spændingsfelt af store og såre menneskelige paradokser, nemlig individets potentiale over for fællesskabet – og forretningen.

Den slags kræver sin leder. For de fleste ledere betragter paradokser som ubekvemme besværligheder, og kun de færreste kan, som Niels Bohr, med begejstring udbryde: “Hvor vidunderligt! Vi er stødt på et paradoks. Nu kan vi gøre os forhåbninger om fremskridt.” Men “Collective Genius” ridser seks gennemgående paradokser op, som ledere af innovation må kunne rumme, f.eks. både at kunne støtte – og konfrontere og både at kunne bekræfte den enkelte – og samle gruppen.

## Ledelse og identitet

Ledere af innovation står ikke på scenen. De sætter scenen. Og gør det på et bagtæppe af fælles formål, værdier og spilleregler. Den slags er ikke let, når man nu en gang har lært, at man bedst træder i karakter som leder ved at udstikke retning, være beslutsom og handlekraftig. Altså det stik modsatte af at lede innovation. Det udfordrer direkte tillærte kompetencer og ens fodfæste som leder. Betyder det så, at man skal lægge de klassiske ledelseskompetencer fra sig? Nej. De skal stadig

*At lede innovation kræver opdagelsesdrevet læring og usædvanlige, kreative kompetencer med masser af muligheder for at begå fejl hurtigt – og lære hurtigt*

bruges til at drive forretningen. Men de dur ikke, når man vil skabe noget, der virkeligt er nyt og brugbart.

Den sidste dag var min opgave at hjælpe lederne med at omsætte de gode idéer til konkret adfærd. Det er ikke nemt, for ens gamle identitet har en tendens til at sabotere selv de bedste hensigter. Så før turen gik hjemad, skulle vi finde ud af, hvordan de kunne skabe en bredere identitet. Og så designe et eget 30 dages træningsprogram samt lave en aftale med deres sparringspartner.

## Du formår mere med flere

I weekenden op til træffet spiste jeg brunch med firmaets højagtede tidligere chief science officer, og nu bestyrelsesmedlem. Vi skulle diskutere hans oplæg om, hvordan han havde klaret overgangene i sin egen karriere. Hvordan var han gået fra identiteten som læge og forsker i molekylær biologi til “entreprenør” i de glade wild west-biotekdage, hvor han udviklede og lancerede en total ny behandlingsform – for derefter at flytte til en større virksomhed som leder af R & D og 1800 forskere. Hans svar var eftertænksomme og ofte skønt selvironiske. Det havde nemlig været uventet svært at slippe detaljerne, holde op med at dykke dybt i forskningen og være eksperten, der bare skar igennem på møderne. Men det var det værd. For hver gang han påtog sig en ny rolle og identitet, kunne han mobilisere flere ressourcer og løse stadig større problemer. Og hvor han som læge måske kunne have hjulpet nogle tusinde patienter, så havde han i stedet fået mulighed for at skabe bedre liv for millioner af mennesker.