

KILL THE LOSERS!

Hvor i alverden bliver resultaterne fra innovationsprojekterne af?

Jacob Høj Jørgensen, chefkonsulent, Ph.D. Delendorff Advisory, februar 2019

Undrer du dig over hvor resultaterne fra innovationsprojekter bliver af? eller hvorfor virksomhedens eller iværksætterens innovationspotentiale aldrig blev realiseret?



En stor del af forklaringen ligger hos dig selv og den strategi du bruger i valget af hvem du sætter pengene på - the "chosen one". Det er en pick the winner-strategi, og det er præcis den forkerte måde at gribe det an på, hvis du vil se resultater og innovation. Men hvad skal du så gøre? Det får du et bud på i artiklen her.

Det er præmissen for innovation. Vi ved ikke hvor vi ender og om det ender godt eller skidt.

Gennem de sidste 10 år har jeg efterhånden deltaget i rigtig mange beslutningsmøder i mange brancher og i mange sammenhænge, hvor formålet har været at udvælge lige præcis dét innovationsprojekt, den idé, dén iværksætter eller dén virksomhed, som med størst sandsynlighed vil give resultater. Vi bliver bedt om at vælge dén eller de blandt mange, der skal have midlerne fra en pulje penge til at finansiere projektet. Det får de så, men resultaterne og innovationen udebliver. Men hvorfor?

Fejlen sidder ikke (nødvendigvis) for bordenden - Styregruppens umulige opgave

Det paradoksale er, at forklaringen ikke skal findes i det udvalgte projekt, men i den opgave vi gav til - chefen - ledelsen – styregruppen, da vi bad dem foretage et valg.

For når vi afsætter en pulje penge til innovation og udvikling, så sætter vi også nogen for bordenden til at træffe beslutningen om, hvem der skal have midlerne. Her er et skjult rationale - at lige præcis denne gruppe af mennesker må være udstyret med en særlig evne til at forudse forløbet af komplekse og kaotiske innovationsprocesser. De har naturligvis erfaring, de har faglig viden og de gør sig umage. Men de kan *ikke* løse opgaven vi stiller – det kan ingen! Det er præmissen for innovation. Vi ved ikke hvor vi ender og om det ender godt eller skidt.

Det styregruppen til gengæld *kan* gøre er, at forsøge at løse deres opgave ved at anvende kriterier, der favoriserer de projekter, iværksættere eller virksomheder, der er bedst til at reducere styregruppens oplevede risiko. Og det gør de så - igen og igen.

Innovationshøjden i projekterne falder drastisk, værdien af resultaterne ligeså, og ny viden kan vi også sjældent påberåbe os, at vi har opnået

Sådan lister man innovationsmidler fra en styregruppe

Evnen til at reducere oplevet risiko hos en styregruppe kan man som ansøger til en pulje træne - og dermed også træne vejen til investeringsmidler. Man kan lære at bruge de rette ord i projektbeskrivelsen, der i flere tilfælde får karakter af en mindre

afhandling. Man kan love resultater, der taler ind i styregruppens dagsorden, og som man med meget stor sikkerhed og overbevisning kan love at man vil nå. Og man kan sørge for at sætte nogen på holdet, som styregruppen kender – nogle, de har tillid til.

Nu falder den oplevede risiko hos styregruppen, og sandsynligheden for at blive tildelt midler stiger – men ikke uden betydelige omkostninger.

Innovationshøjden i projekterne falder drastisk, værdien af resultaterne ligeså, og ny viden kan vi også sjældent påberåbe os, at vi har opnået – derfor bliver det også op ad bakke med implementerings- og spredningsambitionerne efterfølgende.

Men det er langt fra det eneste vi går glip af.

Én ting er omkostningen ved de tabte midler, der ikke førte til reel innovation... Men hvad værre er: de initiativer, der har en reel innovationshøjde, når sjældent gennem nåleøjet – hvis de da overhovedet laver en projektansøgning!

Tabet af det vi ikke får trykprøvet, men som *kunne* være blevet en succes, er derfor langt større end det vi investerer i implementeringsprojekter, der foregiver at være innovation. Vi går glip af muligheden for de store landvindinger på bekostning af noget, som vi et langt stykke hen ad vejen kunne forudsige resultatet af.

Øg sandsynligheden for innovationsresultater – Kill the losers-strategien

Forkast derfor forestillingen om at I kan forudsige resultatet og suppler jeres pick the winner-strategi i udvælgelsen af innovationsprojekter med kill the losers-strategien. I stedet for at udvælge projekter med forventet høj sandsynlighed for succes, skal I sprede investeringsporteføljen i flere mindre puljer og målrette midlerne til projekter med medium sandsynlighed for at lykkes.

Vi investerer dermed i handling (aktivitet) frem for i en afhandling (projektbeskrivelse)

Så i stedet for at vælge få projekter, der *skal* lykkes, og som oftest også indebærer en mere

krævende udvælgelsesproces i pick the winner-strategien, er formålet i kill the losers-strategien at sortere de projekter fra, der ikke passer ind i investeringsstrategien, og at sætte strøm til en større mængde af initiativer ved at tilføre et tilpas niveau af ressourcer, der lader initiativtagerne tage de første skridt.

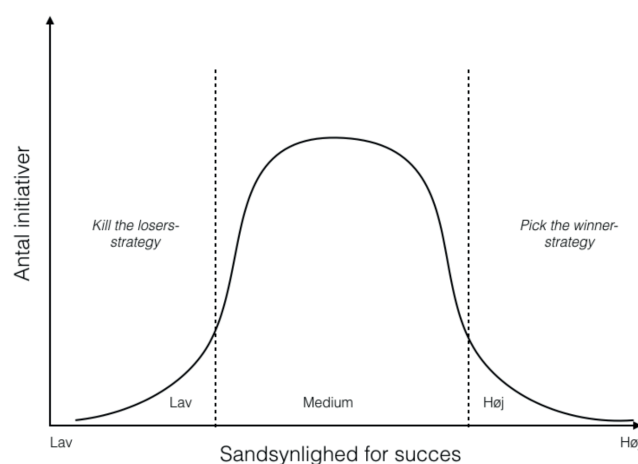
Det vil gøre det synligt hvilke initiativer der har kraft nok til at overleve, og som vi bør investere yderligere i eller tiltrække andre medinvestorer på baggrund af. Vi investerer dermed i handling (aktivitet) frem for i en afhandling (projektbeskrivelse) og får samtidig trykprøvet en større portefølje af initiativer, og får syn for hvilke initiativer vi ikke bør investere yderligere i.

Mindre midler – mere handling!

Oftentimes kan mindre grupper, der ikke skal bruge lang tid på projektbeskrivelser, konsortiedannelse, budgetplanlægning eller forhandling, nå meget langt for små midler – handlende midler, der kan gå direkte til aktivitet.

Et eksempel:

Vi har en pulje på 2.000.000 kroner til innovationsprojekter, der forventeligt vil blive delt ud mellem 3-4 initiativer. Vi tager 1 million og bruger dem til at afprøve kill the losers-strategien. I investeringsstørrelser af 20-50.000 kroner deler vi dem ud til 20-50 initiativer. Det giver os muligheden for at slå projektet ihjel, hvis det ikke lever op til de handlings- og



procesmål, vi sammen har stillet. Det gør ikke nær så ondt at aflive eksempelvis 10 mindre projekter, når vi ved, at der stadig er 20-30 lodder endnu. Det er langt mere vanskeligt, hvis vi kun har fire initiativer – så er presset på styregruppen ift. at udvælge mindst 2-3 succeser langt større. Derfor ser jeg også eksempler på at der bliver holdt kunstigt liv i projekter, der burde have været lagt ned for længst. Det sker dog ikke, fordi det er administrativt besværligt, det skaber uro, og sender et signal om at vi valgte forkert. Men det er innovationens natur. Den er besværlig. Den SKAL skabe uro. Og hvis ikke vi har valgt 10 forkerte, kan vi ikke vælge 1 rigtig.

Brug disse alternative kriterier

Alt efter formålet, kan den type af mikrofinansiering og brug af kill the losers-strategien eksempelvis gives til initiativer ud fra følgende kriterier.

Er der mulighed for at initiativet:

- Resultterer i ny viden?
- Giver resultater med lille forudsigelighed?
- Skaber relationer mellem nye mennesker og fagligheder?

Hvis du kan svare ja til 2 af 3 ovenstående, kan du godt flytte fingeren hen på startknappen til den lille pulje. Så er de vigtigste forudsætninger for innovation tilstede og nu skal de blot i gang!

6 hurtige til ansøgere, der er ligeglade med innovation og bare vil have midler - nu!

- 1 Brug ord som "innovation", "nytænkning", "re-tænkning", eller andre ord som den pågældende styregruppe holder meget af og hyppigt anvender.
- 2 Undlad aktiviteter som du og styregruppen ikke kan forudsige resultaterne af. De skaber utryghed og vil alligevel blive skåret væk.
- 3 Vælg dine faste samarbejdspartnere, som du kender ind og ud og ved leverer, og ikke laver ballade eller stiller spørgsmål. Og sørg for at der på dit hold er partnere, som centrale medlemmer af styregruppen kender og har tillid til. Det reducerer den oplevede risiko ved projektet.
- 4 Vis det ikke! Hvis du i projektet vil være åben for nye deltagere, og alloker især ikke midler til nogen du endnu ikke kan sige hvem er. Det bliver anset som useriøst.
- 5 Lov meget konkrete og sandsynlige resultater, der også bidrager til den daglige drift hos beslutningstagerne. De er ofte, og med god grund, meget optaget af driften, og det er der stor sandsynlighed at de også er nu, hvor de på kort tid skal tage beslutning om dit projekt.
- 6 Undgå at tegne fremtidsperspektiver der udfordrer systemfunktioner og beslutningstagers nutidige kontekst. Den slags giver unødigt bøvl, og reducere IKKE den oplevede risiko ved projektet. Gå efter at beskrive potentielle systembevarende resultater - ikke systemforandrende resultater.

4 hurtige til dig i styregruppen, hvis du har ambitioner om at hæve innovationsniveauet

Først og fremmest...

1 **Mål på hvor lidt papir I kan generere?**

Store krav til projektbeskrivelser og budgetter tiltrækker de, der har trænet den slags. Sænk papirproduktionen og mål jer selv på om I lykkes med dét, så undgår I Tordenskjoldssoldater og vil se initiativer fra ansøgere I ikke har hørt om før.

2 **Fokus på handling**

Når en ansøger skriver "innovation" og "nytænkning", så identificer de steder i ansøgningen hvor der er en ressourceallokeret handling, som kan resultere i noget nyt og uforudsigeligt, og sørg for at det er tydeligt hvordan denne nye viden kan forandre forløbet af resten af projektet – ellers går den til spilde.

3 **Bidrag til fremdriften**

Sæt hånden på kogepladen og vær en aktiv frem for passiv styregruppe - fx ved at stille dig selv eller dit netværk til rådighed. Det øger sandsynligheden for succes betragteligt!

4 **Definer klare proces- og aktivitetsbaserede statusmål**

med korte deadlines. Disse kan med fordel kommunikeres ved mundtlig overlevering - max 3 slides og dialog med styregruppen. Initiativtager skal bruge tiden på handling og læring, ikke på at beskrive et skønmaleri af resultater og succes efter 8 ugers arbejde. Succeskriteriet er ACTION og læring. Det leder til resultater.

Verden er selvfølgelig mere nuanceret end som beskrevet ovenfor, men det er min oplevelse, at tendenserne er klare, og at der er behov for et opgør med den sædvanlige måde at supportere og præ- evaluere innovationsprojekter på. Jeg håber ovenstående har været til inspiration – og ikke kun provokation.