



## RESUME

En vigtig hindring for innovation er viden, der ligger for fast og ikke bliver udfordret. Og en anden alvorlig hindring er høflighed. Det siger cand.psych. Lotte Darsø, der har gennemført innovationsprojekter hos bl.a. SKAT og Novo Nordisk.

Høfligheden resulterer i, at vi som kolleger til den person, der ved mest om et givent område, undlader at spørge ind til den viden, som vedkommende har. Men det skal vi, for eksperter har en tendens til at tro, at de ved alt om det pågældende

område, og dermed afskærer de sig selv og arbejdspladsen fra at finde den nye opdagelse, som kan føre til et nyt produkt eller en ny måde at gøre tingene på. Den mest effektive måde at dirke ekspertens viden op på er at stille

dumme spørgsmål, siger Lotte Darsø. For uvidenhed om alt det, der ikke kan lade sig gøre, er lige så vigtigt som viden, når man skal innovere. Derfor skal man også have personer med forskellige typer viden med i innovationsprocesser.

# Dumme spørgsmål skaber innovation

De virkelig frugtbare innovationer ligger tit gemt under noget tilsyneladende grundlæggende og givent. Derfor skal vi blive bedre til at stille dumme spørgsmål. Det siger cand.psych. og ph.d. i innovation Lotte Darsø. Hun har gennemført innovationsprojekter hos bl.a. SKAT og Novo Nordisk.

Af Lars Lønstrup, freelancejournalist Foto Michael Daugaard

**V**i hører ordet hele tiden. Fx når økonomer siger, at den offentlige sektor er blevet for dyr og må omstilles. Eller når de siger, at de lavtlønsjobs, som er forsvundet under den økonomiske krise, aldrig kommer tilbage, fordi vi ikke kan konkurrere på lønninger, men i stedet må arbejde smartere.

Ordet er innovation. Det er innovation, der skal til, hvis Danmark skal klare sig i den internationale konkurrence, men vi hører også ordet så tit og fra så mange forskellige aktører, at vi har svært ved at huske, hvad det egentlig helt præcist betyder.

Men det ved Lotte Darsø. Hun er psykolog, har skrevet bøger om innovation og er leder af en masteruddannelse i innovation, som Institut for Uddannelse og Pædagogik på DPU, Aarhus Universitet udbyder i samarbejde med Copenhagen Business School.

*Hvad er innovation, Lotte Darsø? Er jeg den eneste, der får sådan en lidt fluffy, varm-luftagtig fornemmelse, når jeg hører det ord?*

"Nej, sådan er det jo med buzzwords. Man hører dem så mange gange, at de bliver udvandede og tømte for betydning. Det er jeg faktisk rigtig ked af, for innovation er ekstremt vigtigt for vores samfund. Vi må hele tiden finde nye muligheder og genskabe vores samfund, vores institutioner og vores virksomheder; det er vi nødt til i den globale verden og konkurrence, vi lever i."

*Så innovation er en sur pligt?*

"Nej, slet ikke. Grunden til at jeg har beskæftiget mig med innovation i mange år er, at jeg ser det som noget positivt. Det gør mig i godt humør at sige: 'Så må vi jo finde på noget andet' i stedet for at give op og sige: 'Nu kan vi ikke komme videre'. Nej, vi skal videre, og første spørgsmål er, om vi skal reparere på noget gammelt eller opfinde noget nyt."

*Hvad er så svaret på det spørgsmål?*

"Det kommer an på det konkrete problem. Hvis du tager SKAT, som jeg for nogle år siden gennemførte et større forsknings-

projekt sammen med, så kan du finde eksempler på begge løsninger. Da man gik over til at modtage selvangivelser på nettet i stedet for at modtage dem med post, var det en helt ny opfindelse, hvor SKAT genopfandt sit eget forhold til sine brugere. Men der er også mange eksempler på reparationer af eksisterende forhold, som også kan være innovative. Eksempelvis da SKAT for nylig greb ind over for borgere, der giver sig selv for store fradrag."

*Men som medarbejder eller leder er det krævende og nogle gange direkte angstprovokerende at gå ind i en innovativ proces, skriver du et sted. Hvorfor det?*

"I innovationsprocesser, hvor udgangspunktet er et behov for helt nye løsninger på et givent problem, vil man typisk samle en større eller mindre gruppe af mennesker, der ved og kan noget forskelligt. De skal sammen begive sig ud i ukendt territorium, og det kan godt skabe angst. Man giver helt eller delvist afkald på de redskaber, man plejer at bruge, og man accepte-

rer, at man i kortere eller længere perioder mister sin orienteringsevne.”

*Hvis man ikke har lyst, kan man så sige nej, når ens arbejdsplads gerne vil have, at man deltager i en innovationsproces?*

”Det skal der efter min mening være mulighed for, ja. At tvinge folk til at innovere er umuligt. Men jeg synes, man skal udfolde store bestræbelser på at invitere folk ind, og så skal man arbejde meget grundigt og bevidst med at skabe relationer mellem medlemmerne i en given innovationsproces. De skal have fornemmelsen af at gå ind i ukendt land sammen.”

*Hvorfor er det så vigtigt at skabe relationer, når man vil nå innovative løsninger?*

”Fordi gode relationer skaber tillid, og hvis du har tillid til dine rejsefæller og kolleger, så vokser dine muligheder for at bidrage konstruktivt til innovationsprocessen. Min forskning viser, at der er langt større chance for at nå gode, innovative løsninger i grupper, hvor man er begyndt med relationsopbygningen, frem for i grupper, hvor man er gået direkte til sagen.”

*Hvad sker der, hvis man går for direkte til sagen?*

”Man risikerer, at det hele bliver for indforstået. Det vil sige, at medlemmerne i en gruppe lægger vigtige spørgsmål og diskussioner til side, fordi de anses som så elementære, at det er spild af tid at diskutere dem. Men det er tit her – under noget tilsyneladende grundlæggende og givent – at de virkelig frugtbare innovationer ligesom gemt.”

*Hvordan bryder man så den indforståethed?*

”Med et dumt spørgsmål! Hvis du er med i et it-innovationsprojekt, kunne du fx spørge: 'Hvad er it?' Altså et spørgsmål, der spørger ind til noget, som virker så selvfølgelig, at de andre gruppemedlemmer udbryder: 'Nej, nu må du simpelthen tage dig sammen, vi sidder altså i en it-afdeling.'”

*Kan du give andre eksempler på dumme spørgsmål?*

”Fx: 'Hvorfor kan man egentlig ikke tale gratis i telefon over internettet?' Sådan spurgte de to skabere af Skype, og det viste sig jo at være et ret godt dumt spørgsmål. Et andet eksempel på

et dumt it-spørgsmål hørte jeg i Novo Nordisk, der er en af Danmarks førende virksomheder på at forske og innovere. Det ligger tilbage i slutningen af 1990'erne, hvor internettet stadig var ungt. Jeg ledede en innovationsproces for en gruppe Novo-medarbejdere, som handlede om, hvordan de kunne blive bedre til at udnytte deres gode ideer. Pludselig spurgte en: 'Kan man overhovedet skrive på intranettet?' Som bekendt kan man jo næsten ikke gøre andet, men dette dumme spørgsmål affødte næsten straks et nyt spørgsmål fra en anden i gruppen: 'Hvorfor ikke oprette en idedatabase på vores intranet, hvor vi kan lægge alle vores ideer op?' Og det spørgsmål løste faktisk alle de problemer, vi havde haft oppe i gruppen.”

”Kan man overhovedet skrive på intranettet?” Som bekendt kan man jo næsten ikke gøre andet, men dette dumme spørgsmål affødte næsten straks et nyt spørgsmål fra en anden i gruppen: 'Hvorfor ikke oprette en idedatabase på vores intranet, hvor vi kan lægge alle vores ideer op?' Og det spørgsmål løste faktisk alle de problemer, vi havde haft oppe i gruppen.”

*Og hvilke problemer var det?*

”Eksempelvis at en ide aldrig nåede videre end til ens leder, som havde travlt til at gå videre med den og i stedet lagde

den hen i en bunke. Eller at medarbejderne holdt på deres egne ideer i stedet for at lade kollegerne arbejde videre med dem, fordi de var bange for, at en anden ville tage æren for deres arbejde. Nu fremgik det klart, hvem afsenderen på en konkret ide var, og samtidig blev den tilgængelig for alle – inkl. den nøgleperson et andet sted i virksomheden, som kunne bringe ideen videre.”

*Så det hele gik pludselig op i en højere enhed?*

”Ja, præcis, og det er det, som ofte sker, når man i en innovationsproces har vendt og drejet problemstillingerne og hørt en masse argumenter for og imod de forslag, der dukker op. Så kommer der lige pludselig et spørgsmål, som samler det hele, så flere på én gang siger: 'Ja, men kan det lade sig gøre?' Og ja, det kan det sørme.”

*Og det er innovation?*

”Ja, det er innovation.”

*Hvad kan stå i vejen for innovation?*

”Det kan viden, der ligger for fast og ikke bliver udfordret.”

*Hvilken type viden er det?*

”Det er den personlige viden, som den enkelte selv har udviklet gennem måske mange års erfaring. Jeg kalder det 'mental programmering', og problemet med mental programmering er, at den ofte forbliver den samme, selvom personens objektive viden løbende udbygges og ændres gennem input fra omverdenen. Derfor kan man i en innovationsgruppe opleve, at den, der ved mest om et givent emne, gruppens ekspert på et bestemt område, hindrer gruppens udvikling ved at sige, at noget ikke kan lade sig gøre. Hvis man affinder sig med det, hvilket mange grupper høfligt gør, kommer der ingen innovation.”

*En vigtig hindring for innovation er viden, der ligger for fast og ikke bliver udfordret. Høflighed kan således være en anden væsentlig barriere, siger Lotte Darsø.*



## LOTTE DARSØ

- Cand.psych., Københavns Universitet, 1992
- Ph.d. i innovation, Copenhagen Business School, 2000
- Research Manager i Learning Lab Denmark, 2003
- Lektor i innovation og læring, Danmarks Pædagogiske Universitet (DPU), 2006
- Leder af LAICS-masteruddannelsen på DPU, Aarhus Universitet, 2006

- Har udgivet tre bøger på forlaget Samfundslitteratur:

'Innovationspædagogik. Kunsten at fremelske innovationskompetence'. 2011

'Artful Creation. Learning-Tales of Arts-in-Business'. 2004

'Innovation in the Making'. 2001.

*Og det er derfor, du hylder det dumme spørgsmål?*

”Præcis. Ikke-viden – i betydningen uvidenhed om alt det, der ikke kan lade sig gøre – er lige så vigtigt som viden i en innovationsproces. Det er også derfor, det er vigtigt, at man har personer med forskellige typer viden med i en given innovationsproces.”

*Så når man spørger om noget, man virkelig ikke ved noget som helst om, og måske derfor spørger dumt, så kan det vise sig at være meget konstruktivt, fordi ... ja, fordi hvad?*

”Fordi man kommer ned til noget helt grundlæggende, som vi normalt tager for givet og derfor heller ikke sætter spørgsmålstegn ved. Og det kan afføde, at man får et helt nyt perspektiv på det. Også på den måde hænger innovation sammen med sin storebror, forskningen. Einstein har engang sagt, at videnskabens største udfordring er at stille spørgsmål, for i det øjeblik man har formuleret spørgsmålet, er man også tæt på svaret. Det er egentlig det samme her.” ■

**Læs mere:**

C. Otto Scharmer: 'Teori U. Lederskab der åbner fremtiden'. Forlaget Ankerhus, 2008.

WWW

Læs tidligere forskerinterview på [djoef.dk/forskerinterview](http://djoef.dk/forskerinterview)