



Lemuel Lasher: "Vi har svært ved at forestille os, at dumme brugere kan være gode innovatører." (Foto: Kaj Bonne).

Innovation handler om at fjerne alt det overflødige

En af hemmelighederne ved brugerdreven innovation handler ifølge Lemuel Lasher om respekt for kunderne

Af Dorthe Holm-Sørensen

"Vi har svært ved at forestille os, at dumme brugere kan være gode innovatører."

Ordene lyser op på en powerpoint-præsentation sammen med billeder af sovende, lade og dovne mennesker, der absolut ikke ser alt for intelligente ud. Sammen giver billede og tekst anledning til en del trækken på smilebåndene blandt de mange fremmødte på DESINOVA-konfe-

rencen i København om brugerdreven innovation.

Lemuel Lasher er hovedtaler på konferencen, og fordi han kender sine virkemidler, lader han billedet stå et øjeblik. Han smiler også selv, og hans varme øjne lyser med en glød. Men så bliver han mere alvorlig:

"En af hemmelighederne ved brugerdreven innovation er, at vi holder op med at kalde dem brugere. På en-

gelsk er ordet "bruger" og ordet for narkoman/(mis-)bruger det samme. De er ikke narkomaner eller "bru-



PORTRÆT

gere". De er kunder", påpeger Lemuel Lasher og fortsætter:

"Hvis vi ser vore kunder som dumme og dovne, tager vi grueligt fejl. For det er dem, der har ekspertisen: De bruger jo produktet. De kender alle fejlene. De har frem for alt motivationen for at løse problemerne, for det er dem, problemet rammer. Derfor er dialog med kunderne om produktet guld værd for en virksomhed", understreger Lemuel Lasher.

Han ved, hvad han taler om. I 20 år har han arbejdet med innovation i CSC - Computer Science Corporation, som i dag har 92.000 ansatte fordelt på 800 kontorer verden over.

Hvis vi ser vore kunder som dumme og dovne, tager vi grueligt fejl. For det er dem, der har ekspertisen: De bruger jo produktet. De kender alle fejlene. De har frem for alt motivationen for at løse problemerne, for det er dem, problemet rammer. Derfor er dialog med kunderne om produktet guld værd for en virksomhed."

Lemuel Lasher

Giv medarbejderne frie hænder

Som global chef for innovation i så stort et firma er det vigtigt hele tiden at være et par skridt foran. Men det er ikke altid vigtigst at være først:

"Det er altid fristende at prøve at forudsige fremtiden. Men hvis man gør det, er man ikke produktiv", siger Lemuel Lasher og uddyber:

"Det, vi gør hos CSC, er, at når vi ser noget helt nikt, noterer vi os det. Vi har nemlig ofte set, at det, der er anderledes i dag, bliver morgendagens måde at gøre tingene på."

Som eksempel forklarer Mr. Lasher om et stort anerkendt computerfirma. Det fandt for fire år siden på den tossedede idé at give virksomhedens medarbejdere penge til udstyr, når de skulle have ny hardware. Så kunne de selv vælge, om de ville have en pc eller en mac, hvilket mærke de ville have og hvilken software:

"Selvfølgelig var der nogle sikkerhedsmæssige foranstaltninger og ting, medarbejderne ikke måtte bruge pengene på. Men ellers stod det dem frit for," fortæller Mr. Lasher og fortsætter:

"For fire år siden var det meget unikt. Alle andre gik i retning af at

Lemuel Lashers blå bog

- > Født den 23. oktober 1951 i USA.
- > 1970-72: Baldwin C. Wallace College, Berea, Ohio.
- > 1972-73: Friedrich Wilhelms University i Bonn, hvor han læste tysk litteratur og filosofi.
- > 1973-1990: Arbejdede blandt andet på psykiatrisk hospital og i banker. Har selv startet tre forskellige innovative virksomheder, hvoraf de to er gået ned.
- > Er i dag adjunkt professor på Innovation på Tananka Business School, Imperial College i London.
- > Har de seneste 20 år været ansat af CSC - Computer Science Corporation og har her arbejdet med innovation.
- > I dag er han Group President for GBS - Global Business Solutions og chef for al innovation i CSC, der beskæftiger 92.000 mennesker på 800 kontorer i 70-80 forskellige lande over hele verden.

standardisere alting, fordi det ofte er nemmere og billigere. Men det ville de unge medarbejdere ikke finde sig i, og det så denne virksomhed og løste problemet. Nu kan vi se, at flere bruger det i dag, fordi det giver tilfredse medarbejdere."

Men er det innovation, kan man spørge. Ja, ifølge Lemuel Lashers definition på innovation er det. For innovation er ikke kun produktudvikling: Innovation er den kreative måde, hvorpå man ved brug af sin ekspertise på et givent område og strengt disciplineret løser et problem.

Innovation siden 1500-tallet

Innovation er ikke noget nyt, pointerer Lemuel Lasher og giver et eksempel fra det 16. århundrede: Michelangelos skulptur af David. På skærmen viser Lemuel Lasher den velkendte figur fra Firenze:

"Dette er ikke realisme," siger han, igen med masser af glød, varme og humor i øjnene. Som en anden stand-up komiker begynder han sin talestrøm:

"David var lille - det var Goliath, der var stor. Michelangelo fremstillede David seks meter høj, og selv om manden var på vej i krig, har han intet tøj på. Ingen drager nøgne i krig for at møde deres fjende." Humoren afløses igen af alvor:

"Mange kunstnere har skulptureret David mere naturtro. Men det er Michelangelos skulptur, vi husker og kender," siger Lemuel Lasher.

Michelangelo skulle angiveligt have sagt:

"Jeg forestillede mig David i stenen, og så fjernede jeg alt det, der ikke var David."

Lemuel Lasher var hovedtaler ved DESINOVA-konferencen om brugerreven innovation på Dansk Erhvervs Børsbygning. En bygning han både beundrede højt og viste sig at vide en del om. (Foto: Kaj Bonne).

Mr. Lasher giver et eksempel med fotosyntesen:

"Uanset hvor godt et frø du har, så vil det kun spire og gro, hvis det får både vand, lys, CO₂ og ilt. Sådan virker fotosyntese, og det er et meget godt billede på innovation. For uanset hvor dygtige entreprenører eller innovatører vi har i virksomhederne, så skal de have gode vækstbetingelser for at udvikle sig. Der findes ikke dårlige frø. Det hele handler om betingelser," påpeger Lemuel Lasher.

Danmarks dårlige betingelser

Lemuel Lasher mener, at den største hindring for dansk innovation er vort skattesystem:

"Hvis innovation skal blomstre, skal entreprenørerne have frihed, opnå anerkendelse og belønnes," siger han og tilføjer:

"I Danmark er der en tendens til at beskatte det hele og så bagefter give lidt tilbage. Det gør, at danske innovatører forlader Danmark, for det er sjovere eller kan bedre betale sig at være innovativ i andre lande."

"Jeg ved godt, at det ikke er politisk korrekt, dette her. Men jeg tror på, at de frie markeds kræfter er den eneste vej til velstand. Alt for meget regulering slår innovation ihjel. Det gælder politisk - på landsplan - men også ude i den enkelte virksomhed. Den bedste måde at pleje sine innovatører på er ved at lade dem være i fred."

