



VI ER FORSKELLIGE - BRUG DET!

Serial innovation

Indlæg af Susanne Justesen på Berlingske Business.dk (blogpost #2) den 16. marts 2007

Sidste år tilbragte jeg tre måneder på Stanford Universitet i Californien, og selvom formålet med mit ophold så absolut var at forske, formåede jeg alligevel at blive ganske begejstret for TV-serien "Sopranos". At se "Sopranos" på DVD var en fantastisk måde at få mit ellers allestedsnærværende forskningsprojekt lidt på afstand, især sådan ud på de sene aftentimer. Men selv når jeg var fuldstændig opslugt af dagens afsnit af Sopranos, kunne jeg alligevel ikke helt slå innovation (som mit PhD projekt handler om) ud af hovedet. Så jeg begyndte efterhånden at undre mig over hvordan i alverden Sopranos formår at blive ved med at være innovative, og fastholde deres seeres opmærksomhed, afsnit efter afsnit, sæson efter sæson, og år efter år!

Sopranos handler om den små-depressive Tony Soprano, og hans liv som mafia-boss i New York. Ingen amerikansk serie har efter sigende opnået lignende popularitet blandt både anmeldere og seere. Og med god grund. Den er ganske enkelt helt fantastisk. Hvordan gør de det? Hvad er det for nogle teams (cast & crew) der står bag en TV-serie som Sopranos - hvor hvert eneste afsnit er en mindre innovation i sig selv! Hvordan i alverden formår de - igen og igen - at mestre hvad jeg her har valgt at kalde "serial innovation"?

I et spædt forsøg på at besvare dette spørgsmål begyndte jeg derfor at kigge på det team der stod bag Sopranos, og opdagede hurtigt en ganske bemærkelsesværdig ting: nemlig at selve ledergruppen som i Sopranos tilfælde bestod af en producer, een eller flere co-producers, en manuskriptforfatter og en instruktør; dette team var ALDRIG det same fra et afsnit til det næste. ALDRIG. Og det er da lidt interessant.

For hvert nyt afsnit af Sopranos kom der enten en ny instruktør, eller en ny manuskriptforfatter på holdet, og ofte begge dele. Og andre blev sat af holdet. Kun chef-producer David Chase (seriens ophavsmand) har været fast med siden seriens begyndelse. Alle andre er blevet skiftet ind og ud i et konstant flux over den seks-årige periode serien har stået på.

Kunne een af forklaringerne bag denne form for "seriel innovation" mon være dette konstante mix og re-mix (mange navne optræder flere gange på tværs af afsnit og sæsoner) af ledergruppen? Det giver jo umiddelbart ganske god mening at en sådan udskiftning nødvendigvis må skabe god grobund for en konstant forhandling og genforhandling af seriens overordnede setup, så det kan blive ved at overraske den trofaste seer. En konstant genforhandling af serien, af historien, af fortolkningen, metoden, tilgangen osv.

Ansvar for seriens overordnede historie skifter hele tiden hænder, og flyttes konstant rundt mellem manuskriptforfatteren, instruktøren, producenten og ikke mindst, blandt seriens forskellige skuespillere, der hele tiden udfordres af nye instruktører og nye manuskripter, og dermed tvinges til konstant at skulle forholde sig til sig selv og til deres egen fortolkning af den karakter de "ejer" i historien. Igen og igen. Et sådan setup gør det ganske enkelt umuligt for nogen overhovedet at fremture med et "sådan gør vi her", for det findes ganske simpelt ikke.

Dette ledelsesmæssige flux tvinger den enkelte til konstant at forhandle og genforhandle sin egen rolle i det samlede "projekt"; både når der kommer nye folk til, og med de øvrige medvirkende der ligeledes konstant skal genopfinde sig selv, hvilket forhindrer gruppen i at blive alt for fastlåst i deres forskellige karakterer. Som serien skrider frem er det ganske tydeligt hvordan alle roller i serien er i konstant udvikling, hvilket jeg sjældent har set i samme grad i andre serier. De enkelte roller når aldrig at blive fastlåst i bestemte måder at gøre tingene på, hvorved de effektivt undgår een af de aller største barrierer i forhold til succesfuld innovation (modstanden mod forandring).

Tænk hvis en virksomheds innovations-processer blev ledet på samme vis? Tænk hvis der blev sammensat et nyt udefra-kommende lederteam for hvert nyt innovationsprojekt? Her tænker jeg ikke blot på udvælgelsen af en ny projektleder, men på den bevidste sammensætning af et nyt ledelsesteam til varetagelsen af både manuskript-skrivning (strategi), produktion (resource-allokering) og instruktion (daglig ledelse).

Ud over at et sådant ledelsesteam ville gå til opgaven med friske øjne og undgå at være syltet ind i hverken for-forståelser eller forhistorier, så ville de ovenikøbet selv have muligheden for at træffe innovationsprocessens vigtigste beslutninger lige præcis når og hvor de skulle træffes, hvilket ville gøre dem mere afhængige af deres seere (målgruppen og kunden) end af organisationens og innovationsprocessens sædvanlige beslutningstagere (den eksisterende ledelse).

Rent faktisk tror jeg der er meget mere vi kan lære om seriel innovation (og diversitet) fra TV-seriernes verden, og jeg kommer derfor helt sikkert til at vende tilbage til dette emne her på bloggen! Hvis du har gode ideer eller blot en kommentar til emnet, så benyt dig endelig af kommentar-muligheden nederst på siden!