

Innovationsledelse i hverdagen

Af Erik Staunstrup, Nyt Perspektiv, medlem af IFLI

Artiklen rejser spørgsmålet hvorvidt innovationsledelse kan læres – og hvis det kan, hvordan det så kan implementeres i hverdagen? Værre er det vel hvis innovationsledelse ikke kan læres.....?

”Vi skal huske, at det er i morgen, det er sidste frist for at indgive ansøgning om de nye projekter, og du er jo en af tovholderne, så jeg regner med at du husker det?” Det kunne sagtens være et eksempel fra hverdagen, hvor du som leder forsøger at indlede en dialog med en kollega, for på den måde at kunne nå frem til en afklaring.

”Jo, det skal jeg nok....,” siger din kollega, mens han taster ivrigt på sin smartphone. Inden du får afsluttet din sætning, har han afsendt sin besked, mobilen ringer, han tager den og siger: ”Hej, det er godt du ringer, du må lige hjælpe mig med at svare på....”

Vi kender vist alle til hektiske dage på jobbet, hvor det at få koordineret handlinger og i det hele taget at få en ordentlig dialog med hinanden forbliver en ønskedrøm. Efter sådan en dag kan man som leder ofte undre sig over, hvad det egentlig er man leder, og om det i det hele taget giver mening?

Kan man gå på kursus og lære sig at blive leder? Kan man fx sætte sig for at lære noget om innovationsledelse, for derefter at implementere den nye viden i sin hverdag som leder?

Svaret er både ja og nej, men inden vi går i dybden med det, vil jeg lige trække en linje til en skelnen mellem systemledelse og hverdagsledelse, sådan som Digmann og Sørensen har fremlagt det i en artikel med titlen ”Dialog mellem ledelsesniveauerne – hvorfor er det så svært?”¹.

Systemledelse og hverdagsledelse

Systemledelse er ifølge Digmann og Sørensen: ”den form for ledelse, som udøves eksplicit i et kodificeret ledelsessprog. Systemledelse udøves bevidst ofte gennem skriftlige notater, og derfor er det i stand til at overvinde tid og rum. Systemledelse indebærer et implicit krav om, at der beskrives visioner og lægges strategier, at der planlægges og sættes mål, og at der måles, styres og dokumenteres effekt.”

På den anden side er hverdagsledelse: ”den form for ledelse, som udøves implicit og som er tavst indlejret som en del af lederens hverdagsarbejde. Det er ledelse, der udøves ubevidst og formidles i det direkte møde med den enkelte medarbejder og kollega på en måde, som lederen personligt kan stå inde for. Hverdagsledelse bygger ofte på erfaring og praktisk anvendelighed.”

Umiddelbart kunne man udlægge denne skelnen mellem de to former for ledelse, som en skelnen mellem ”det øvre lag” i organisationen som de ledere, der bedriver systemledelse og ”de nedre lag” i organisationen som dér, hvor hverdagsledelse udføres. Helt så enkelt er det ikke i praksis. Her viser det sig,

¹ Væksthus for ledelse, www.lederweb.dk, 26. juni 2006

at systemledelse eksisterer fra top til bund i hierarkiet, og at fokus på at opretholde systemerne ofte er stærkere i de rutineprægede funktioner end i de mere strategiske.

Dog kan man sige om hverdagsledelse, at det at skulle lede medarbejdere face to face i en hektisk hverdag alt andet lige vil være mere udpræget i det, vi ovenfor kalder "de nedre lag". Jo tættere vi kommer på virksomhedens virke med at håndtere klienter, betjene borgere eller servicere kunder, jo mere vil vi stå face to face med de udfordringer, som medarbejderne ofte møder i disse situationer. Det betyder alt andet lige, at der oftere bliver behov for en ledelsesmæssig handling i netop de konkrete situationer, hvor tingene skal afklares i forhold til virksomheden.

Selve mødet med kunderne, klienterne, borgerne vil i sig selv også gøre det ud for en form for hverdagsledelse. De krav, ønsker og behov, som i disse møder bliver udtrykt i forhold til hvad virksomheden eller organisationen står for, vil ofte kræve, at der træffes beslutninger, hvor der ikke gives nogen fortilfælde, som man kan lære af. Reglerne er ikke specifikke nok, til at kunne rumme alle henvendelserne. Hvad gør man så?

I praksis kan vi tillade os at betragte regler som et system, og dermed er det at tilrettelægge og vedtage regler en form for systemledelse. Vi kan gå så vidt, at vi siger, at regler bliver til en teknologi, som vi tager i anvendelse, for at løse komplicerede sager. Det er fx altid rart at have regler om, hvordan kunder eller borgere kan klage, regler om optagelse på ventelister, regler der vedrører produkternes håndtering, klienternes færden eller borgernes krav på ydelser.

Men hvad gør vi, hvis reglerne ikke slår til? Skal vi så blot afvise henvendelsen: "Beklager, det står ikke i reglerne, så det kan vi ikke, desværre..." Skal vi være imødekommende og prøve at se nærmere på den pågældende situation? For virksomheder vil det jo betyde, at vi kan fastholde kunden og øge indtjeningen, hvis vi kan finde en løsning. Når det drejer sig om borgere og klienter, så vil vi ofte gå så langt, som vi finder det rimeligt i forhold til vores egne værdier, vores eget moralkodeks. Vi vil være parate til at finde løsninger, som måske nærmer sig en kreativ tolkning af reglerne eller som giver anledning til, at reglerne genovervejes, værdierne tages op til debat, eller at der slet og ret etableres en særordning.

Kan innovationsledelse læres?

Så meget om denne skelnen mellem systemledelse og hverdagsledelse. Vi vil nu vende tilbage til spørgsmålet om innovationsledelse kan læres. Vi kan svare ja til det ud fra en forståelse af, at innovationsledelse i sig selv er en teori, en samling modeller og værktøjer, som udgør en teknologi, nogle regler og mønstre, som kan følges for at igangsætte og drive en innovation fremad i virksomheden. På den baggrund bliver innovationsledelse et system, der etableres og som vi i vores daglige virke forsøger at fastholde i glimt, når den hektiske hverdag er over os. Set i dette lys bliver innovationsledelse det samme som systemledelse.

Forskellen på at betragte innovationsledelse som et system sammenlignet med de regelsæt og anden teknologi, der omgiver os i hverdagen er, at innovationsledelse i højere grad er en måde at tænke på, en fremgangsmåde, der kan anbefales, men der er ikke tale om nagelfaste regler for vores virke, som vi kan møde ved andre former for systemledelse.

Innovationsledelse åbner altså for tolkning af de mønstre, som tilbydes og giver dermed mulighed for også at blive anvendt i hverdagsledelse, der i højere grad beskæftiger sig med ”ledelse, som udøves implicit og som er tavst indlejret som en del af lederens hverdagsarbejde”.

Dermed bliver spørgsmålet om implementering i hverdagen lettere at besvare, idet en implementering forudsætter så faste regler, mønstre og teknologier, at man vil kunne se spor efter dem i det daglige arbejde, og her er innovationsledelse i sig selv for løst i kødet til at kunne implementeres i almindelig forstand.

Derimod vil man sagtens kunne blive inspireret af de mønstre og fremgangsmåder, der ligger bag innovationsledelse og implicit bære det med sig ind i hverdagsledelsen. For at se nærmere på det, må vi lige fastslå hvad innovationsledelse egentlig er? Det er ikke så let endda. Ser man ind i det teorifelt, så spænder det fra, at trykket i ordet lægges på Ledelse med stort L, til at trykket i lægges på Innovation på stort I.

Matricen med fire parametre

Her har jeg valgt at gå uden om en definition af innovationsledelse, for i stedet at se nærmere på hvilke parametre, der kan beskrive det spænd i teorifeltet, der omtales ovenfor. For mig at se, er der tale om to sæt af parametre, hvor det ene sæt spænder fra på den ene side at beskæftige sig med faste rammer, der sættes udefra, til på den anden side at være et spørgsmål om selv at turde tage ansvaret – altså en beslutning indefra.

Det andet sæt af parametre drejer sig om, hvorvidt der er tale om at følge kollektivet, eller om det i højere grad drejer sig om individet. Vi så det ovenfor, hvor reglerne blev sat i spil. Hvor langt vil man som medarbejder og leder gå i en konkret situation, set både i forhold til kollektivet og til individet?

Hvis fx en borger står med et akut problem, som ikke falder indenfor reglerne, vil vi så følge disse regler, der tager hensyn til kollektivet og give afslag, eller vil vi følge individet og søge den bedst mulige løsning for netop den borger?

Udfordringen er det samme i den daglige ledelse af medarbejdere. Her står vi også overfor valg mellem at skulle lede ud fra at følge kollektivets regler og værdier og dermed lede ud fra ligheder, eller at følge den enkelte medarbejders ønsker og dermed lede ud fra forskelligheder.

De to sæt parametre kan sættes op i en matrix, så der opstår to felter, der er styret udefra. Det ene felt kan fx være styret af budgettet og feriereglerne, der gælder kollektivt for hele virksomheden. Det andet felt kan fx være regler om arbejdets tilrettelæggelse, flextid og uddannelse af medarbejdere, som forhandles med den enkelte og altså gælder individuelt. Men begge felter er kendetegnet ved at være styret udefra.

Tilsvarende vil der i matricen være to felter, der er kendetegnet ved at være styret indefra. Det vil sige, at beslutningerne træffes af de mennesker, der er involveret, at beslutningerne er præget af dialog som et udtryk for lighed og dermed gælder kollektivt og af den enkeltes styring af sig selv som udtryk for det individuelle – det forskellige.

Innovation i hverdagen

OK! Hvis det er parametrene bag innovationsledelse, hvor står vi så? Kan det læres?

Svaret er igen både ja og nej – som tidligere fremhævet. Vi kan af eksemplerne fornemme, at de to felter, der styres udefra ikke umiddelbart står til at ændre, og hvis man vil gøre dem til genstand for innovation, så bliver det en langvaring proces – og ikke innovationsledelse i hverdagen, som denne artikel handler om.

Derimod er de to øvrige felter, der drejer sig om indrestyring yderst interessante. Her er vi ude på en boldbane, hvor regler, teknologier og mønstre har svære vilkår. Her er vi i et kommunikationens domæne. Både den kommunikation vi som mennesker har med os selv, og den vi har med hinanden for at skabe mening med det, vi foretager os.

At bedrive innovation i hverdagen bliver for mig at se spillet mellem regler og teknologier, som repræsentanter for ydrestyring, og tanker, kommunikation, dialog, som repræsentanter for indrestyring. Hvor meget dette spil hælder i retning af ydrestyring eller indrestyring bliver et spørgsmål om, hvordan man opfatter innovation.

Hvis innovation opfattes som noget meget frit, som noget der kommer ud af det blå, som ved et tilfælde eller ved at lege med tanker, der ligger fjernt fra den udfordring, der er i fokus, så nærmer vi os definitionen af kreativitet. Hvis innovation opfattes som noget, der skal kunne noget – fx forbedring af processer, produkter, systemer, så nærmer vi os den almindelige opfattelse af innovation: "*Innovation* er nyskabelse, der tilvejebringer økonomisk værdi. Innovation er forbundet med en strategisk retning."²

Groft sagt, så hælder innovation betragtet som et meget frit rum i retning af at bero på indrestyring, mens innovation, der har tryk på at bringe nytte i hverdagen, læner sig mere op ad de ydrestyrede felter, som ligger til grund for ønsket om innovation. Ofte er det denne form for innovation med vægt på nytte, som er mest aktuell i virksomheder og organisationer. Det skyldes blandt andet, at organisationer og virksomheder til stadighed forsøger at se på mulighederne for at kunne imødekomme de krav og ønsker, som kunder, klienter og borgere fremsætter.

Om innovationsledelse kan læres? Vi kan i alle tilfælde gøre os umage med at være mere bevidste om hvor vi står i spændingsfelterne mellem systemledelse og hverdagsledelse og ikke mindst i spillet mellem de fire felter, der tegner ydrestyring, indrestyring, kollektivet og det individuelle.

Disse spil mellem parametre og systemer er ofte dem der lines op på skrivebordet, som fx i denne artikel. Den reelle hverdagsledelse – der hvor ledelse finder sted i hverdagen – savner i høj grad viden om praksis. Her er det op til den enkelte at finde sin egen sti. Måske kan vi uden at forøve overgreb på den frie tanke og

² Lotte Darsø, Innovationspædagogik, Samfundslitteratur, 2011, s26

Her er kreativitet defineret således: "*Kreativitet* er evnen til at lege med idéer, tanker, muligheder og materialer. Kreativitet er en inspireret aktivitet – en proces, der evalueres af skaberne selv"



Institut for Ledelse og Innovation

den tavse hverdagsledelse komme frem til nogle mønstre (som jo er teknologier!) der kan give dig som leder et fingerpeg om, hvordan man kan håndtere innovationsledelse i hverdagen?

IFLI har i december 2012 etableret et videnkonsortium, der sætter fokus på praksisviden om innovationsledelse i hverdagen. Du og din virksomhed er velkomne til at kontakte os for oplysninger om projektet og om muligheder for deltagelse: kontakt@ifli.dk.

/Erik Staunstrup