

# Innovation og paradoks

Alle vil innovation. Det er svært at være imod, men der følger en række paradokser med. Hverken som topchef eller organisationspsykolog har vi fundet løsningen på de paradokser. Og det skal vi måske heller ikke?

## KRONIK

Odense er en af de kommuner, der taler innovation, hver gang vi kan komme af sted med det. Fordi vi synes, det er spændende, men mere fordi innovation er nødvendig.

Hvis vi som kommuner vil fortsætte med at skabe velfærd, mens vores budgetter bliver mindre og mindre, kræver det, at vi tør prøve nyt. Så er det svært at være imod innovation.

Netop derfor bliver vi nødt til at tage hånd om de udfordringer, der dukker op, når innovation bliver mere end et ord i en hensigtserklæring.

Med hvert vores perspektiv – topchefens og organisationspsykologens – borer vi her ned i fire paradokser, der kan få ethvert innovationsprojekt til at falde til jorden.

### PARADOKS 1: MISTANKEN OM BESPARELSER

Mange medarbejdere er skeptiske over for talen om fornyelse. Ikke fordi de vil bygge læhegn, mens deres leder er klar med møllevingerne, men fordi medarbejdere er vant til og efterhånden godt slidte af konstante forandringer. Mange har svært ved at tro på, at de nye innovationsdagsordener nu også drejer sig om innovation og ikke om reelle nedskæringer. "Kald nu bare en spade for en spade".

### PARADOKS 2: BEREGNING ELLER BARMHJERTIGHED

Det kan bedst forklares med et eksempel: I Odense og andre kommuner har vi ikke længere råd til længerevarende borgerforløb med et stigende antal ældre, syge eller udsatte borgere. Så dagsordenen er skiftet til, hvordan vi kan hjælpe borgeren, så han er kortest mulig i kontakt med kommunen. Vi er tvunget til at fokusere på at yde en service, der fremmer hjælp til selvhjælp.

Der er god forebyggelse og bæredygtige, rehabiliterende tanker i den udvikling, og det er uden tvivl et godt eksempel på, hvordan man er en innovativ kommune. Men når kommunen samtidig sparer penge på den udvikling, er det fordi, der kan spares medarbejdertimer.

Med andre ord kan man som medarbejder med rette spørge: Kaster jeg mit engagement efter et spændende innovationsprojekt, der overflødiggør min arbejdsfunktion og dermed mig selv? Hvorfor skulle jeg gøre mig umage for at finde på nye velfærdsløsninger, hvis jeg saver den gren over, jeg selv sidder på?

» Så hvordan kan ledere begejstre medarbejdere til at byde ind i sådan en udvikling, som i sidste ende kan koste dem jobbet?

Så hvordan kan ledere begejstre medarbejdere til at byde ind i sådan en udvikling, som i sidste ende kan koste dem jobbet?

Det er bløjet at tro på, at topledere og konsulenter kan få medarbejdere til at overflødiggøre sig selv, selv om vi kalder det "innovation". Men spørgsmålet er, hvad man

som topledelse stiller op i mødet mellem de kolde beregninger og en barmhjertig personaleledelse?

Hvis ikke det lykkes lederen at skabe mening og troværdighed, bliver medarbejderne fanget mellem en leders smittende begejstring for innovation, det uundgåelige konstante fokus på besparelser og deres egne basale og eksistentielle behov for at være til nytte.

Den tilstand af forvirring fører ofte til handlingslammelse, og fra ledelse og konsulenter kan det mødes med frustration under overskriften modstand mod forandring!

I Odense Kommune kan vi ikke prale af, at vi har løsningen på de udfordringer. Måske kan det slet ikke løses, men både ledelse og medarbejdere er nødt til at anerkende paradokset – og fortsætte alligevel.

Det prøver vi at sikre med et todelt ledelsesgrundlag. Det ene ben er effektivisering og det andet ben er social kapital. Det vil sige tillid, retfærdighed og evnen til at samarbejde.

Medarbejderne skal have tillid til ledelsen. Ellers har de ingen grund til at tro på, at der er en mening bag ledelsens komplekse og nogle gange modsatrettede budskaber. Og så stopper al udvikling og innovation lige der!

Samtidig må vi sikre, at topledelse ikke selv bremser processen. Det 3. og 4. paradoks ligger hos topledelsen selv.

### PARADOKS 3: TØR VI STYRE UDEN AT HAVE ET MÅL?

Den kommunale organisations- og ledelseskultur er dybt rodfæstet i tankerne bag new public management. Mange ledere er dygtige til at drive deres organisationer ud fra de tanker. Det ses blandt

af **JØRGEN CLAUSEN**, stadsdirektør i Odense Kommune, og  
**THOMAS LUNDBY**, erhvervspsykolog v. LundbyNovrup



andet i form af resultatlønskontrakter, og i kommuner ses det i det årlige budget, hvor man hvert år skriver og beslutter, hvad vej kommunen skal, og hvor den skal være året efter.

Der er ikke meget innovation i at fastsætte og kende resultatet et år, før vi når der til.

I Odense har modige, ansvarlige politikere i år sagt ja til, at vi skal spare over 125 millioner kroner på innovation i 2013.

Hvad gør det ved vores organisation, når vi erstatter de fastsatte mål med hyldest til de ledere og medarbejdere, der tør at tage de første spæde, ukendte skridt – og måske endda fejler?

Og kan vi ikke blive meget bedre til udsagnet: "Jeg hører mig sige for første gang" i stedet for altid: "Som jeg plejer at sige...?"

#### PARADOKS 4: VANERNE

Som alle andre ansatte er kommunale topledere bærere af erfaring, gamle vaner og forståelser af den organisation, de sidder i toppen for.

Erfaringer som er blevet internaliseret: Den opfattelse, de har af deres organisation, er med, når de træffer beslutninger om, hvor organisationen skal hen.

Hvis man ikke er opmærksom på det, bliver man så at sige "lost in familiar places". Topchefen farer vild i de kendte billeder af organisationen og tager alt for mange af de gamle vaner og tankesæt med over i det nye, de gerne vil skabe.

Det kan nemt ende med, at direktørerne kører omkring i Tivolis veteranbiler. Biler som kører en fast rute på de vante skinner, mens direktørerne med stort engagement drejer rundt på rattet – først den ene vej og så den anden vej.

Så gør deres intentioner og det dekkede rat ikke nogen forskel. Kommunen fortsætter i sammen spor som altid. Til gengæld har ledelsen brugt uanede mængder energi på at være bilens chauffør! Innovationsledelse handler om at turde lede i nutid ud fra den fremtid, der byder sig. Hvis der undervejs viser sig nye veje, så skal denne læring tages ind, bruges og belønnes. Omtrent som en GPS må man "bare finde en ny vej".

Det er mildest talt en udfordring, for det er mere bekvemt at styre (sin organisation) efter et krakkort: Når kortet er printet, kender man målet og vejen derhen. Så er det vanskeligt at omjustere, selv om der viser sig muligheder.

#### PARADOKSER ER GRUNDVILKÅR

Det handler om at turde, og topledelsen er rollemodellen i den bevægelse. Så kan innovation starte og muliggøres!

Social kapital er forudsætningen. Topledelsen skal vise, at det betyder sig at tro på hinanden. Den innovative leder skal turde dialogen og turde være i forbindelse med og vise sin usikkerhed.

Måske er første skridt, at ledelsen og organisationen opfatter og inddrager både de store og små konflikter og paradokser som et grundvilkår i innovationsledelse.

Topledelsens ansvar og opgave må være først og fremmest at belyse grundlaget. Medarbejdere og ledere skal kende præmisserne, intentionerne og spillereglerne for den innovative udvikling, så de kan skabe deres egen rolle i udviklingen ud fra et oplyst grundlag. Så vil resten af organisationen – måske – turde gå et skridt væk fra den besluttede rute ud i det, vi ikke kender endnu. Og at tage de skridt uden frygt for at blive fyret. <

---

Kronikken er et rum for debat og vidensdeling. Der er plads til 7.500 enheder inklusiv mellemrum. Teksten sendes sammen med et portræt til redaktør Tom Ekerøth på [tek@kl.dk](mailto:tek@kl.dk), som også kan kontaktes på tlf. 33 70 32 94.