



Lad ikke dit bureaukrati bremse din innovationskraft

Af lektorerne Mogens Sparre, ph.d. og Søren Hansen, ph.d., Aalborg universitet

Når det drejer sig om virksomheders innovation, ser vi ofte at det er kvaliteten af interaktionen mellem medarbejderne der skaber den nødvendige variation omkring kvaliteten af den tilsigtede innovation. Hvis et team af medarbejdere kan arbejde frit og sundt, vil personlige ideer og indsigter på alle niveauer i organisationen som hovedregel, flyde mere frit, ærligt og energisk. Hvis organisationskulturen derimod er ufri eller usund, vil den enkelte medarbejder ofte forsøge at beskytte sig selv ved at trække sig tilbage i stilhed, og overleve på en overfladisk pænhed eller en kombination af de to. *'Den der lever stille, lever godt kulturen'*. En undersøgelse af ca. 1500 ingeniører, viste at når de mødtes fysisk fik de 20 % flere ideer, end når de mødtes virtuelt. Så der fysiske møde og dets kvalitet betyder noget.

Meget af den praktiske knowhow, der ofte kræves til innovation, kommer primært fra driftsniveauet. Hvor skulle den ellers komme fra? Alligevel oplever mange driftsmedarbejdere, at innovation og nytænkning er uden for rammerne af deres jobbeskrivelse. *'De betaler for min krop, - ikke mit hoved'* Selv når de ønsker at deltage med de ideer og den unikke indsigt, som kun er den aktivt deltagende forundt, gør de det ofte ikke, fordi erfaringen med organisationens stiltiende normer, altså kultur, afskrækker dem fra det.

Citat: "Hvis du er ny i denne organisation, skal du lytte i et år, før organisationen vil lytte til



dig.”

En sådan kulturel adgangsbarriere, kan gøre et team tavst, og dermed kvæler man det umiddelbare og dermed innovationen. Hvis denne skjulte norm opretholdes over lang tid, vil hele organisationen blive hæmmet i sit kreative output. Opfattelsen af magten fra ledelsen i en organisation, som f.eks. en tendens til at overvurdere meninger og viden fra toppen af hierarkiet og undervurdere meninger og indsigter fra driften, bliver til sidst til en overdreven respekt for autoriteter. Mange organisationer har en tendens til at give mere troværdighed til ideer, forslag eller synspunkter baseret på kildens status, end til substansen. Faktisk bliver kilden dominerende, fordi vi med rimelighed forventer mere kompetence, når vi bevæger os op i hierarkiet. Men dette både afkobler værdifuld viden og skaber naturligt nogle kulturelle afskrækkende barrierer for medarbejderne i driften, til at fremfører deres ideer. Jo større magtafstand, jo højere er den opfattede risiko og uvilje for at tale op mod magten. Frigørelse af *'Bottom-up innovation'* er i høj grad et spørgsmål om at neutralisere det oplevede hierarki. Alversson og Spicer har beskrevet sådanne organisationskulturer i *The Stupidity Paradox* fra 2016.

Hvordan kan organisationer så skabe et ægte idé-demokrati, hvor de bliver mindre fokuseret på titler, position og autoritet, så man kan ide-udvikle og debattere mere ligeværdigt. Et internt kursusforløb i kreative og fair processer kan være en god tilgang til at opnå kulturel ligeværdighed, som er en tilstand, hvor magtafstand eller struktur ikke begrænser samarbejde eller informationsstrømmen. Her er Den Kreative Platform oplagt. Den skaber et demokratisk innovationsmiljø, hvor ideer og viden flyder frit i hele organisationen.

Deltagelsesrettigheder.

For det første er det afgørende at forstå sondringen mellem deltagelsesrettigheder og beslutningsrettigheder. Deltagelsesrettigheder henviser til et subjekts mulighed for at deltage i diskussion, analyse og tale i en virksomhed vedrørende ideer og spørgsmål. Beslutningsrettigheder henviser derimod til magtrelationerne i en gruppe, eller enkeltpersons, myndighed til at træffe en beslutning om en idé, et problem eller et spørgsmål. Gør det klart for både nye og eksisterende teammedlemmer, at deltagelsesrettigheder er indlejret i enhver rolle i organisationen. For det første skal du tydeliggøre forskellen mellem deltagelsesret og beslutningsret. For det andet må du anerkende, at deltagelsesrettigheder tidligere ofte blev tildelt baseret på kriterier som anciennitet, titel, erfaring og formel status. Forklar, at vi ikke abonnerer på denne gamle kulturelle norm mere, og at alle medarbejdere tildeles uigenkaldelige medbestemmelsesrettigheder - forudsat at de udviser respekt, grundlæggende kontekstuel



forståelse og god tro. For det tredje skal du give teammedlemmer mulighed for at udøve deres deltagelsesrettigheder baseret på relevante spørgsmål eller potentielle handlingsforløb og derefter udtrykkeligt invitere alle teammedlemmer.

Det er selvfølgelig lettere sagt end gjort (Det kræver nok nye kompetencer). Mange organisationer har noget implicit bias, som begrænser medbestemmelsesretten for nye og/eller underrepræsenterede og marginaliserede medarbejdere. Rent praktisk betyder det, at medarbejderne i disse grupper kan have behov for tryghed og en ekstra indsats for at skabe en psykologisk tryghed i processen. De kan være langsomme til at reagere, men når de ser, at lige og fri adgang til at deltage i processen er retfærdig og konsekvent, vil de forventeligt gradvist tilmelde sig. Endelig skal du dyrke forventningen om, at innovation er indlejret i enhver jobbeskrivelse. Forstærk, at innovation primært er en social proces, der er afhængig af at vi alle samarbejder i et frit og åbent miljø. Ufrie medarbejdere kan ikke være innovative (Kirkeby, 2009)

Den kreative proces

Organisationens tillærte kultur (medarbejdernes adfærd) skaber ofte en status quo, som er indgroet over tid, efterhånden som vores tanker om den stivner til dogmer, som vi bliver stærkt og ubevidst knyttet til. Men homogeniseringen af individets tanker er innovationens værste fjende. Innovation er i sagens natur altid forstyrrende for status quo, og dermed er der tit tale om '*ikke ville vide viden*' og heraf følger ofte, at det kan være udfordrende, og dermed en meget risikofyldt adfærd. Det kan nemlig tit medfører en høj grad af personlig risiko, at udfører og for de fleste medarbejdere er en personlig, og omhyggelig trusselsdetektering afgørende, inden de engagerer sig i undersøgelser eller ideer, som potentielt afviger fra status quo. Husk derfor også, at det for de fleste mennesker føles mere sikkert at evaluere resultater baseret på gamle data, end at udforske muligheder baseret på antagelser og forudsigelser. Så hvordan kommer man over ubehaget forbundet med udforskning af det ukendte nye?

Normaliser konstruktiv uenighed.

Det er vigtigt at man udvikler færdigheder på tværs af de udførende driftslag, så innovation problemfrit kan skifte frem og tilbage mellem de strategiske lag, og på den måde normalisere en evt. konstruktiv uenighed. Teammedlemmer skal have udtrykkelig tilladelse og endda pligt til at være uenige. Den tankegang, der får medarbejderne til at holde sig væk fra innovation, kan lyde sådan her: "*Innovation kræver udforskning, udforskning fører til fiasko, fiasko fører til straf. Jeg tier stille.*" Husk, at stilhed og ulyst til at tage risici er dyrt for organisationer. Det driver ekspertise ud og indvarsler middelmådighed. Når det ikke er



sikkert, spiller folk det sikkert. Så hvordan normaliserer vi uenighed?

Kritiser dine egne ideer og beslutninger offentligt.

En farbar ved kan være at tænke højt sammen med dit team og offentligt stikke huller i din egen tænkning og adfærd. Vis din tvivl og usikkerhed. Inviter andre til at slutte sig til dig. Jeg har brug for din hjælp til at tænke dette igennem. Fejr uenighed og inviter flere. De mest betydningsfulde øjeblikke af sandhed i kulturdannelse sker, når et teammedlem tager en interpersonel risiko i plenum.

Indsprøjt empati i teamet.

Når vi arbejder med kreativitet er det aldrig en rent intellektuel proces, og netop fordi uenighed er ladet med følelser, er deltagernes empati og indlevelse en vigtig succesfaktor. Uenighed er tit og ofte et intellektuelt sammenstød mellem to subjekters livsverden. I den anden ende af en fremmed mening er der et menneske, der kommer til bordet med en blanding af selvtillid og frygt. Som individuelle mennesker med egne livsverdner, drager vi forskellige konklusioner ud fra de samme datasæt hele tiden, og derfor er det svært at undgå uens ytringer. Du kan bede folk om at holde deres subjektive meninger afdæmpet, men det virker sjældent, og derfor bør de trænes i at forstå alternative synspunkter med empati. Empati forstås her som medfølelse nysgerrighed om en anden persons rejse fra data til konklusioner. Hvilke data har de? Hvilke antagelser gjorde de? Hvad interesserer de sig for og hvorfor? Endelig, hvordan nåede de frem til deres konklusioner? At injicere empati i diskussionen kan gøre konfrontation til frugtbart samarbejde.

Husk, at Bottom-up-innovation er afhængig af udbredelsen af lokal viden, og udbredelsen af lokal viden afhænger af kulturel fladhed. For stor respekt for kommandovejen vil hæmme denne trafik. At skabe kulturel fladhed og frigøre Bottom-up innovation, give uigenkaldelige deltagelsesrettigheder, praktisere sonderende undersøgelse og normalisere konstruktiv uenighed.

Inspirationskilder:

Clark, T.R. (2022). Don't Let Hierarchy Stifle Innovation. Harvard Business Review. Hovedkilde til artiklen, oversat fra engelsk.

Note I Djøfbladet, august 2022,



Sparre, M. (2016) Kultur er noget vi giver til hinanden. AAU-forlag

Alvesson M. and Spicer A. (2016) The Stupidity Paradox: The Power and Pitfalls of Functional Stupidity at Work by Mats Alvesson and André Spicer. Profile Books

Hansen, S. (2022) Plug & Play Creativity for Startups: Handbook in using creative thinking in a startup process

Publicer