



Offentlig Ledelse

Artikel trykt i Offentlig Ledelse.

Gengivelse af denne artikel eller dele heraf er ikke tilladt ifølge dansk lov om ophavsret.

Børsen Ledelseshåndbøger er Danmarks største og stærkeste videns- og udviklingsklub. Uanset hvilket område eller emne du beskæftiger dig med, får du her et komplet opslagsværk på print, USB-nøgle samt onlineversion, der giver dig overblik og indsigt.

Ledelseshåndbogen er et praktisk og overskueligt værktøj til dig, der vil være 100 % opdateret inden for et bestemt område – selvom du har en travl hverdag.

© Børsen Forum A/S, 2012

Børsen
Ledelseshåndbøger

3.6.

Ledelse af kreative og innovative medarbejdere i det offentlige

Steen Visholm | professor MSO, cand.psych., ph.d. | Roskilde Universitet
| svisholm@ruc.dk

1. Indledning

Ofte opfattes innovation som et grundvilkår

I de senere år er det ofte og med meget vægt blevet fremhævet, at uden innovation, og innovationens indbyggede kreativitet, vil såvel de enkelte virksomheder, som det ganske offentlige og private erhvervsliv, ja hele nationen, blive hægtet fuldstændig af i den globaliserede konkurrence. Man kan diskutere, om ikke man skulle have et mere nuanceret begreb om innovation, indregne bæredygtighed, konfliktløsning etc.

Innovation indebærer dog nogle psykologiske udfordringer

I denne artikel fokuseres der imidlertid på de psykologiske udfordringer, som lederen står overfor, når han eller hun skal lede medarbejdere, der forventes at være kreative, innovative, engagerede, lærende, selvledende etc. Det drejer sig både om decideret kreative grupper, der får til opgave at innovere på et eller andet område og dertil får særlige ressourcer stillet til rådighed, og om ledelse af medarbejdere i en organisationskultur, hvor kreativitet og innovation er nødvendigt og ønsket i mere bred forstand.

Umiddelbart er denne fokusering på kreativitet og innovation en positiv udvikling i arbejdslivet. Vi får mulighed for at bruge mere af os selv og bidrage til problemløsning i stedet for, som i gamle dage, bare at gøre som der blev sagt og så i øvrigt parkere tanker og følelser uden for organisationen. Denne udvikling skaber imidlertid også nogle nye udfordringer, som ledelsesteoriene ikke har været opmærksomme på.

Artiklens fokus

I denne artikel skitseres det, hvori de centrale udfordringer ved ledelse af kreative og innovative medarbejdere består, og

det beskrives hvorledes disse udfordringer kan mødes. Til sidst påpeges nogle mere strukturelle og organisationskulturelle forhold i det offentlige, der gør det med kreativitet og innovation i det offentlige til en lidt mere kompliceret affære.

2. Ledelse af medarbejdere i relationer

Det klassiske bureaukrati forudsætter neutralitet

Når man gerne vil have kreative og innovative medarbejdere i sin organisation, er det vigtigt at gøre sig klart, at man der ved slipper nogle former for liv ind i organisationen, som det kræver noget særligt at lede. I de klassisk moderne organisationer, som Weber har beskrevet (2003), skulle følelser, engagement, personlighed, kreativitet osv. holdes ude og man skulle optræde neutralt og upersonligt. Den nye tendens i organisationerne er imidlertid at mobilisere netop disse dyder.

Hvad ledelseslitteraturen her overser, er, at når man 'lukker psykologien ud af skabet', så er det ikke kun de efterlyste og ønskede følelser, der kommer frem. Vil man have engagerede medarbejdere, stiger konfliktniveauet, vil man have kreative folk, må man tage misundelse med ind i billedet etc.

Udfordrer lederrollen

Denne følelsesmæssige opgradering af organisationerne er også en udfordring for lederne selv. Hvor meget af lederens autoritet tidligere var baseret på rollen, så skal ledere i dag, for at få gennemslagskraft, investere meget mere personlighed og følelse i deres lederskab. Man kan sige, at autoriteten overalt i samfund og organisationer har forskudt sig fra primært at udspringe af rollen, til i højere grad at trække på hvordan man udfylder rollen med sin personlighed og kompetence (Hirschhorn 2003, Visholm 2004b).

Medarbejdernes relationer til hinanden er blevet vigtig

Når engagement, følelser og personlighed kommer ind i organisationen varmes relationerne mellem organisationens aktører op. Traditionel ledelsesteori beskæftiger sig kun med én relation: den vertikale dimension, forholdet mellem leder og medarbejdere. I den postmoderne organisation er denne fortsat vigtig, men nu skal lederen også forholde sig til medarbejdernes relationer til hinanden: den horisontale dimension. Hvordan skal lederen bære sig ad med at lede medarbejdere, der har relationer til hinanden og forventes at arbejde sammen, med alt hvad dette indebærer for almindeligt dygtige og engagerede medarbejdere?

Forstå følelser og konflikter som i en families dynamik

Hvis man vil forstå de følelser og konflikter, der dukker op i en sådan postmoderne organisation, kan det være hjælpsomt at trække nogle paralleller til en families dynamik. Betragter man en organisation som struktureret på samme måde som en familie, så har man et forældrepar som topledelse, en forfremmet søskende som mellemlider og mulig afløser i topledelsen, og endelig de resterende søskende, der ikke er forfremmede. Der er således tre etager i dette hierarki og dermed en del forskellige relationer og gensidige overføringer.

Det er, hvilket traditionelle ledelsesteorier regelmæssigt overser, vigtigt at være opmærksom på, at medarbejdernes forhold til mellem- og topledere trækker på ganske forskellige overføringsfigurer. Overføring er et psykoanalytisk begreb for den proces, hvor man ubevidst overfører scener med forskellige figurer fra barndommen på aktuelle situationer. I traditionel vestlig industri er toplederen idealiseret, mens mellemlideren (formanden) almindeligvis opfattes som en forræder der er gået over til fjenden, ved at være bestukket med et latterligt lille beløb. Det er en person, der tror han er noget, men som kun adskiller sig fra de andre ved sin bestikkelse og modtagelighed for smiger. Toplederen er forældrefiguren, mellemlideren er storebror eller storesøster, der har påtaget sig at styre børnene, mens forældrene er i sommerhuset. Hvor topledelsen via overføringen tilskrives ret overdrevne egenskaber (fantastisk klog, smuk, menneskelig og modig eller en total kold og kynisk egoist) og opererer i en helt anden verden end de menige, så opleves mellemlideren som tilhørende de meniges egen verden og kun som værende forskellig ved sit forræderi.

I mange offentlige organisationer er systemet omvendt: mellemliderne er de gode, der interesserer sig for patienter og personale, mens DJØF'erne er onde og umenneskelige og kun føler noget for deres regneark. Her er den forfremmede søskende forfremmet af de andre søskende som en oprørsleder, der kæmper for menneskelighed mod de tyranniske magthavere (Visholm 2006).

Søskenderelationer

Inden for psykoanalysen har der i de seneste år været fokus på søskenderelationer. I stedet for blot at fokusere på den klassiske Ødipus-trekant er man begyndt at inddrage søskende i forståelsen af familiens dynamik. Helt basalt oplever søskende i udgangspunktet hinanden som en trussel på livet. En ny lillebror eller søsters ankomst opleves som en fyring, som om man har fejlet i sin rolle som barn i familien

Chefens foretrukne og
vældigt i medarbejder-
gruppen

og nu skal skiftes ud. Ret beset er en lillebror eller lillesøster da heller ikke, som forældrene prøver at forklare, nogen ny legekammerat, men derimod en konkurrent, der mere end halverer de ressourcer barnet er vant til at nyde godt af. Forældrene har derfor en meget vigtig opgave med at beskytte deres børn mod alt for hadefuld rivalisering og i stedet hjælpe dem med at få forskellige identiteter, så de ikke er tvunget til kun at kunne skaffe sig identitet ved at konkurrere i samme disciplin.

En fin iagttagelse, der er kommet frem i denne forbindelse (Cole 2004), er, at søskende befinder sig i en kronisk spændingstilstand mellem to ønsker der opleves som værende i indbyrdes konflikt: ønsket om at være forældrenes foretrukne og ønsket om at være et værdsat medlem af søskendeklanen. Problemet er, at den der påkalder sig forældrenes positive interesse, med rette frygter at blive genstand for de andre søskendes misundelse og blive hængt ud som forræder, fedterøv eller det, der er værre. Denne spændingstilstand synes at passe fint på organisationer: man vil gerne have at chefen ser ens bedre præstationer, men også gerne stå sig godt med kollegerne.

Der kan opstå mange forskellige følelser og relationer mellem søskende – ubrydeligt sammenhold mellem nogen og kronisk fjendtlighed mellem andre. Hvis familieorganisationen bryder sammen, f.eks. hvis forældrene pludselig dør eller ikke har tilrettelagt arveprocessen ordentligt, stikker det oprindelige søskendehad ofte næsen frem og folk, som man anså for velopdragne og civiliserede, forvandler sig i kampen om en lampe til grådige og hidsige væsener. Hvis familien er truet, eller nogen udefra angriber et familiemedlem, ser man på den anden side ofte, at et tæt sammenhold etableres. Man må godt selv være kritisk overfor familiemedlemmer, men en udefrakommende person skal ikke begynde at bakke en op i kritikken.

Ledelse af kreative medarbejdere står sådan set overfor at skulle lede en gruppe af engagerende søskende, der alle gerne vil gøre et godt indtryk på chefen, men også gerne være en del af gruppen og tage del i de alliancer og konflikter, der befinder sig der.

I Vesten ser vi innova-
tionsprocessen som
en frelser

Et godt billede på kreativitet og innovation, som ligger dybt i hvert fald i hele den vestlige kultur, er, at se den vellykkede innovationsproces som en frelser, der kommer og redder de udvalgte fra jordelivets sorger og problemer, og bringer dem

Innovationsprocessens tre faser

op til den gode Gud i himmelen. Først er der et kreativt par, der skal undfangne en idé/et barn. Undfangelse er ikke ud af det blå, men en kombination af forældrenes dna-kæder, som det har taget tusinder af år at udvikle. Nogen skal vide at denne idé/dette barn er noget helt særligt. Barnet/ideen er udvalgt mellem mange ideer/børn, men ingen eller kun nogle få ved det, indtil barnet er vokset op og springer ud som Messias/ideen er blevet afprøvet og testet og har vist sig bæredygtig og klar til masseproduktion eller anden realisation. Frelserbarnet/ideen vækker misundelse og jalousi. Forældrene må passe godt på barnet – ligesom Joseph og Maria måtte flygte til Ægypten, for at redde det lille Jesusbarn fra Herodes bud om at alle drengebørn under et år skulle dræbes.

Man må efter denne model dele innovationsprocessen op i tre faser: 1) undfangelsen af ideerne, 2) omsorg og beskyttelse – testning og udvikling 3) virkeliggørelse.

3. Den første fase: Undfangelse

Arbejdet med at undfangne ideer svarer til kunstnerens inspirationsproces. I nogle tilfælde kommer ideerne uopfordret flyvende, i andre tilfælde kan man gå rundt om sig selv i måneder, uden at der sker noget. Det svarer lidt til det at blive gravid. Undertiden bliver man gravid uden at have ønsket det eller på nogen måde at have anstrengt sig. Sætter man sig derimod for, at nu vil man være gravid, så kan der gå år uden at undfangelsen indtræffer. Man kan kort sagt ikke tvinge gode ideer frem. Kreative ideer er kombinationer af ting, der ikke har været sat sammen før. Udfordringen er at kombinere respekt for traditionen med modet til at udfordre den. For at forny noget er det nødvendigt at kende til det eksisterende, da man jo ellers ikke kan vurdere, om man bare går og opfinder noget, der allerede er opfundet, eller måske endda forveksler fremskridt med tilbageskridt. Ægte kreativitet opstår gennem kvalificeret udfordring af det eksisterende. En Hugo Boss reklame, som mange vil huske, sagde: 'Don't imitate, innovate.' Kieth Richard er ikke enig. Han siger først imitation, så innovation:

“Everybody starts by imitating their heroes... First off you just copy, then eventually you start to find out if you can add your own thing to it.”

(Kieth Richard in West 2009)

First imitate, then
innovate

På denne led er kreativiteten knyttet til ødipuskomplekset. At være kreativ er at udfordre forældrene – tilmed i konkurrence med en flok søskende. Dvs. at der både er konkurrence i og mellem generationerne.

I første forsøg med Ødipuskomplekset i 3-5 års alderen indser drengen, at han ikke kan vinde over faren og indtil videre må opgive at erobre moren fra ham. Han indser, at det koster arbejde at blive som faren, giver sig til at identificere sig med ham, dygtiggør sig og vokser: imiterer. Tilsvarende indser pigen, at hun må blive voksen, før hun kan mestre morens rolle og sætter sig for at dygtiggøre sig og vokse. I denne proces er der lejlighedsvis alliancer med søskende og jævnaldrende, hvor de hygger sig med at gennemgå forældrenes svagheder og i det hele taget den ældre generations fejl og mangler. Her kan de også afprøve ideer og diskutere på hvilke punkter, de er den gamle generation overlegne. Når de er fælles om at kritisere de gamle, får de en pause fra den indbyrdes konkurrence. Til sidst er de unge voksne blevet så dygtige, at de reelt kan udfordre forældrene. Så er det tid til innovation. Her skulle drengen så gerne have løsgjort sin libido fra moderen og engageret sig med en alderssvarende partner, og pigen ligeledes have opgivet sit ønske om at overtage moderens plads hos faderen og engageret sig med en fremmed partner. De er ikke længere underkastet forældrenes meninger eller i automatisk opposition, men kan levere en selvstændig vurdering, respektere og beundre noget og være kritisk overfor andet og åben for at tage anderledeshed ind: en partner, der ikke er mor eller far.

Leg og erotik – udfordring og kamp

I denne fase af innovationsprocessen er fokus for lederen at skabe en atmosfære, der kombinerer det legende, erotiske, undersøgende og eksperimenterende med seriøs udfordring i og mellem generationer. Lederen skal give og skabe plads, ikke lade sig forføre i andet end kortere øjeblikke, og evne 'negative capability' (French, Simpson & Harvey 2002). Dvs. at lederen skal kunne tåle at være i en situation uden løsninger og svar, uden at give efter for løsningspresset før der er en reel løsning, og altså turde sige og selv se i øjnene, at en pude på maven ikke kan gøre det ud for en graviditet. Lederen skal kunne opildne til udfordring og samtidig være opmærksom på, at det er opgaveløsningen og ikke politiske alliancer, charme eller evne til at gå uden om konflikter, der er det centrale. I kreative processer er det vigtigt, at den nødvendige beslutningsautoritet er til stede, eller i det mindste kommer på banen på et aftalt tidspunkt. Man afslører ikke

sine bedste ideer, før det er alvor og man har chancen for at vinde. Det kan her være fristende for lederen at opfatte sig selv som udenfor kampen, overse konkurrencen mellem generationerne og kun have øje for den blandt de kreative medarbejdere. Men jo bedre processen fungerer, jo mere stiger sandsynligheden for, at et nyt talent folder sig ud og dermed sandsynligheden for, at det øjeblik hvor lederen selv detroniseres, er kommet nærmere. Lederen er ikke selv hævet over misundelse og er måske de små nye ideers værste fjende.

Misundelse og
taknemmelighed

Der er noget aggressivt i konkurrence og rivalisering og i misundelse er der noget ligefremt destruktivt. Det modsatte af misundelse er taknemmelighed. Den følelse kan man mærke gennemstrømmer Keith Richards forhold til sine forgængere (helte). I heldige tilfælde kan taknemmelighed blive motor i kreativiteten: lysten til at give modtaget godhed videre. Den nye generation kan føle taknemmelighed i forhold til det deres forgængere har givet dem, og den gamle generation kan føle stolthed og taknemmelighed over deres afkoms præstationer. Uden konkurrencen er der ingen udvikling, men udviklingen kommer både at det, der er givet videre, og det der er blevet gjort ved det. Så der er også en grund til fælles stolthed.

4. Den anden fase: Omsorg og beskyttelse – testning og udvikling

Når ideerne er der, så er det en meget vigtig ledelsesopgave at beskytte de små nye ideer mod misundelige angreb fra dem, der ikke selv har fået dem, at gennemskue pervers kreativitet og at afvise ideer, der ikke kan holde. Det er da også tydeligt, at der er noget på spil, når det drejer sig om at komme med ideer. Brainstormingsteknikken, der indskærper, at deltagerne ikke skal vurdere de enkelte ideer i første omgang, men bare komme med alt, hvad der falder dem ind, er tydeligvis udviklet for at dæmme op for vores spontane tendens til at nedgøre andres ideer. Andre teknikker foreslår, at man sender ideerne i rotation i gruppen for det videre arbejde – velsagtens i håbet om at dæmpe det individuelle ejerskab og styrke det fælles. Man så lette er vi ikke at narre. Ideernes ophavsmænd og -kvinder synes som regel godt om deres egne og kan have svært ved at få øje på deres svagheder.

Misundelse i
forklædning

Misundelse optræder sjældent direkte og åbenlyst, men har mange snedige måder at forklæde sig på. Angreb på små kreative ideer forklædes ofte som ros, hvortil der knytter sig et tilsyneladende helt ubetydeligt forbehold, der dog hurtigt pustes op til proportioner, der kan tage livet af en hvilken som helst ide. Ledelse her drejer sig ikke om at hænge de misundelige angribere ud, men om at redde de gode ideer. Det kan være en god ide at gøre misundelse til et begreb om en følelse, som er almindelig at have.

Metoder til undermi-
nering af nye ideer

Halton (2004) har opregnet seks almindelige måder for underminering af ideer til forandring af organisationer.

1. Overtilknytning til det eksisterende
2. Overdrivelse af risici ved det nye
3. Latterliggørelse af det nyes retorik
4. Pludselig opstået langsom opfattelse
5. Pludselig opstået misforståelsestendens
6. Tendens til at gøre ting mere indviklede.

Hvad angår overtilknytning til det eksisterende kan forklædt misundelse komme til udtryk som en rosende bemærkning til den nye ide. Derefter udfoldes pludselig en længere tale om organisationens hævdvundne traditioner, unikke værdier og enestående placering og måske endda også en tilføjelse: om ikke der er nogen, der engang har sagt noget i retning af: 'Why fix it, when it ain't broken?' Her kan lederen minde om, at udgangspunktet for innovationsprocessen faktisk er, at hvis ikke den og den udvikling vendes, så vil den og den trussel blive fatal.

I forbindelse med overdrivelse af risici ved det nye inddrager den forklædte misundelse alle de risici ved det nye, den kan komme i tanker om, og overvældes af bekymring. Det er den bekymrede mine, der er afgørende. Hvis lederen har åndsnærværelse nok, vil hun hurtigt kunne afsløre det misundelige angreb ved at påpege, at de nævnte risici i lige så høj eller måske endda højere grad knytter sig til status quo.

Det er sjældent svært og ofte ret effektivt at latterliggøre det nyes retorik. Ordet strukturreform kan siges på mange måder, men det er ikke særlig svært at udtale ordet så ingen er i tvivl om, at man synes at strukturreformen er en opreklameret managementfidus. Det kan være svært at konfrontere noget så luftigt som et tonefald, men det er dog en god idé at kræve en oversættelse af tonefaldet til en argumenteret mening. Måske er der en fornuftig kritik, måske er det bare misundelse.

Hvad angår pludselig opstået langsom opfattelse, er der ofte tale om et fænomen, som man som leder først bliver opmærksom på, når man hører sig selv mumle, hvad man dog har gjort, siden alle verdens mest imbecile tumper er landet i ens medarbejdergruppe. Ved at gøre sig selv dum kommer den forklædte misundelse til at positionere den idé, som den er ude på at undergrave, som uigennemtænkt og usammenhængende.

‘Pludselig opstået misforståelsestendens’ og ‘tendens til at gøre ting mere indviklede’ hører til i samme skuffe og tjener ligeledes til at underminere ideer på en indirekte facon.

Fornufts-baseret og
misundelsesbaseret
idekritik

Lederens opgave i denne fase er at skelne mellem fornufts-baseret og misundelsesbaseret idekritik og at containe og afgifte den misundelse, de sejrende ideer aktiverer. Containing består af at give oplevelser og følelser mening og proportion. Ved at turde være til stede og interessere sig for de enkeltes oplevelser når gruppen har konflikter, demonstrerer lederen, at der er plads til konflikt og til forskellige oplevelser og at disse forskelle og spændinger kan være produktive. At det ikke er mystisk, at der kan opstå jalousi og sårede følelser, at opgaveløsningen kan forklare, hvorfor nogens ideer bliver realiseret, mens andres ikke bliver, og at det fælles engagement i hovedopgaven gør de svære følelser til at bære.

5. Den tredje fase: Virkeliggørelse

Ideen støder på
modstand, når den
skal demonstrere sin
værdi

I mange tilfælde vil virkeliggørelsesfasen være der, hvor ideen skal ud i en større kreds og demonstrere sin værdi. Her vil den støde på modstand af flere grunde. Dels aktiverer andres kreativitet umiddelbart misundelse. Dels er nye ideer en kritik af det der er, som det skal erstatte. De er et angreb og på sin vis en devaluering af det eksisterende og de kan true medarbejdere og andre, hvis kompetencer bliver overflødige eller hvis jobs, privilegier eller positioner forsvinder. Forandringer er tab for nogen og gevinst for andre og lidt af hvert for de fleste. Hvis organisationen skal tage godt imod den nye ide, skal der enten være en brændende platform, som er et sanseligt fatteligt og livstruende problem for organisationen, som forandringen kan frelse den fra. Eller også skal der iværksættes containing og sorgarbejde. Når medarbejdere præsenteres for forandringer eller bare for rygter om

Husk at lytte til og demontere skræksce-
narier

forandring stiger angstniveauet betragteligt og fantasien går i gang med at forestille sig alle mulige skrækscenarier.

Det er vigtigt at lederen lytter til disse fantasier og tager dem alvorligt, så deres dæmoniske indhold langsomt kan demonteres. Når dæmonerne er talt ud af hovederne, bliver der plads til information og dermed mulighed for at forholde sig realistisk til forandringen. Her er det vigtigt at give plads til sorgen over de med forandringen forbundne tab for dermed at gøre følelserne fri til at engagere sig i det nye. Hvis man ikke får taget afsked med det gamle, vil det vende tilbage som guldalderfantasier om, hvordan alting var bedre i gamle dage – hvilket også er en måde at undergrave kreativitet og innovation (Visholm 2004d).

6. Ledelse af kreative og innovative medarbejdere

Behov for mere ledelse

Forskydningen af autoriteten fra 'rolle' hen mod 'person' og mobiliseringen af følelser, kreativitet, selvledelse, engagement og personlighed bevirker paradoksal nok, at der er behov for mere og ikke mindre ledelse. Det er imidlertid ikke ledelse i form af kontrol, der er behov for, men containing. Ikke om tappert at udstå og tåle presset, men om at tage mod til sig og turde være åben om sine følelser og ideer og rummelig overfor medarbejdernes. Engagerede, nysgerrige og læringsmotiverede medarbejdere opdager alligevel hurtigt, hvis lederen går og gemmer på en hel masse, eller foregiver at vide noget om noget, som han eller hun ikke ved noget om. En af de centrale udfordringer for den postmoderne lederrolle er at kunne og turde være åben om tvivl, usikkerhed, uvidenhed etc. uden at miste sin autoritet. Lederen skal kunne vedgå sin afhængighed af medarbejdernes viden, ideer, kreativitet etc. uden at blive overvældet af afhængigheden og uden at abdicere. Denne åbenhed skal dels gerne inspirere medarbejderne til selv at turde bruge deres tanker og følelser og dels gøre dem (med)-ansvarlige for arbejdet og helheden. Når ledere fortæller om deres tvivl og manglende viden, og dermed indirekte lægger ansvar over på medarbejderne, så hæves angstniveauet og sårbarheden øges hos både dem selv og medarbejderne. Men hermed skabes der også mulighed for mere spændende og engagerende samarbejde og læring.

Skifte mellem in-group og out-group fokus

Generelt skal man i forbindelse med ledelse af kreative og innovative mennesker være opmærksom på jævnligt at skifte mellem in-group og out-group fokus. I ledelse af nationalstater er det en gammel og velafprøvet metode, der dog sjældent lykkes særlig godt. Præsidenten er presset indenrigspolitisk og starter en krig, der samler nationen. Uden på nogen måde at ville anbefale krig så er problemet som regel, at det bliver vanskeligt at trække sig væk fra det udenrigspolitiske engagement, der ofte varer flere valgperioder. Hvad der anbefales her er da også at skifte fokus jævnligt. Man kan blive så opslugt af gruppens interne stridigheder, sårede følelser etc., at man helt overser, at gruppen faktisk har præsteret strålende resultater. Og omvendt kan man stirre sig så blind på fjenden, at man overser at medarbejderne går ned med stress på striben, mens resten er på vej ud. Man kan lettere tåle, at ens egne ideer er blevet valgt fra, hvis man får anerkendelse som en del af et team.

Sammenhold

Begge aspekter, både gruppen og dens enkeltpersoner, er virkelige og bør have opmærksomhed. Det er et team eller en hel organisation, der gennemfører innovationen. Teamet består ligesom organisationen af forskellige individer, der bidrager med forskellige former for indsats og med forskellige grader af dygtighed og effektivitet. Det er vigtigt at føle et fælles ejerskab. Man må stå sammen overfor en ydre fjende (konkurrenter, markedet, opgaven, hungersnøden, havet etc.) og alvoren i forholdet til fjenden sætter de ubehagelige følelser og 'små-hangs' man kan have på hinanden i gruppen i relief. Sagen er større end giftige følelser i småtingsafdelingen – ligesom intenst familiesammenhold kan mobiliseres ved ydre trusler.

Konkurrence og forskellighed

Forskelle i gruppen er imidlertid også en del af virkeligheden. De bliver underprioriteret, hvis fokus hviler for stift og for længe på helheden og 'fjenden'. Konkurrencen i gruppen er umiddelbart mere ubehagelig at adressere end fjendens dårskab, men det er en dårlig idé kun at lokalisere fejl og mangler, svaghed og begrænsning hos fjenden. Hvis medarbejderne skal kunne adressere egne og andres svagheder, udviklingsbehov, kommunikationsfejl etc. uden at blive defensive så kræver det containing fra lederen også på individplan. Lederen må udvise real interesse for de enkelte medarbejdere og deres udvikling – ikke mindst udviklingen af deres personlige kompetenceprofil og hvorledes den kan matche organisationen. Lederen skal gøre det tydeligt, at alle er kreative og vigtige for helheden – og forholde sig til

det, hvis det ikke er tilfældet. Lederen må også gå ind i de konflikter, der udspiller sig mellem de enkelte deltagere, og gøre sig umage med at træffe afgørelser, der er opgavebase-rede og ikke begrundet i subgruppespændinger eller perso-ner. Det drejer sig ikke om at undertrykke eller ekskludere det følelsesmæssige fra sagen, men om at bruge følelser som 'efterretninger' om gruppen og organisationen (Koefoed og Visholm 2011).

7. Ledelse af kreative og innovative medarbejdere i det offentlige

Man kan selvfølgelig spørge, hvad kreativitet og innovation egentlig har med den offentlige sektor at gøre? Umiddelbart er det vel vælgerne og politikerne, der bestemmer, hvor mange penge den offentlige sektor skal bruge på hvad og i valgkampen og ved stemmeurnerne evaluerer ideerne og deres virkeliggørelse.

Med en offentlig sektor af den størrelse, som en moderne velfærdsstat behøver, er det imidlertid nødvendigt at arbejde mere systematisk med det offentlige arbejdes ledelse, organisation og udvikling. Det er ikke nogen nem proces. New Public Management har som det første forsøg, efter de flestes mening, udspillet sin rolle (Jf. Gjørup et al 2007). Der er endnu ikke indført noget alternativ, men der arbejdes på det bl.a. i SLIP (Strategic Leadership in the Public Sector), et stort forskningsprogram der er forankret på CBS og som skal skabe ny viden om fremtidens offentlige styring og ledelse.

Ledelse af den offentlige sektor kan være vanskelig

Der er en del vanskeligheder forbundet med ledelse og udvikling af den offentlige sektor. En meget central vanskelighed er, at de incitamentssystemer, der strukturerer beslutningstagningen i det offentlige, i mange tilfælde kan beskrives som løsningsblokerende. Mål- og rammestyring har sine fornuftige aspekter og skaber rum for kreativitet, men der opstår ofte situationer, hvor man ikke både kan overholde loven og holde budgettet, hvilket lidt for ofte går ud over loven.

Et eksempel kan være en incest-familie, der, hvis man virkelig undersøger sagen, som man skal og handler derpå, let kommer til at koste kommunen millioner i behandlingsudgifter til ofrene, og resten af samfundet andre millioner i udgifter til retsvæsen, advokater og fængsler. Fristelsen til at

Innovation kan påføre
samfundet ekstra
udgifter

overse problemet og betale en flyttebil til en anden kommune er til at tage og føle på. Incitamentet er altså snarere at få problemet ud af rammen end at få det løst.

I sygehusvæsenet, hvor mange faggrupper, systemer og hierarkiniveauer er i spil, er det en stor udfordring at koordinere bestræbelserne så borgerne i sidste ende får den bedste behandling for pengene. Når budgetterne er knyttet til mindre delsystemer er dette et incitament til at økonomisere med midlerne, men også til at sende Sorteper videre til en anden afdeling eller en anden instans, eller til helt at lukke øjnene for problemet, der så vender tilbage i en meget dyrere udgave senere.

Risikoen for suboptimering er meget betydelig i den store og komplekse offentlige sektor. Her står kreativitet og innovation altså over for den udfordring, at det der kan virke innovativt i et lokalt delsystem, kan påføre samfundet ekstra udgifter og samtidig give borgeren en dårligere service. Det er således nødvendigt at udvikle organisationsstrukturer og ledelse, hvor de opgaver og budgetter delsystemerne skal styre efter sættes i intim forbindelse med den overordnede hovedopgave. Måske noget i retning af f.eks. 'fremme af sundhed' og 'skabe offentlig værdi'. Karen Ingerslev (2011) taler i den forbindelse om grænsekrydsende offentlig innovation og peger således på et vigtigt udviklingsområde for strategisk offentlig ledelse.

Pervers kreativitet og
innovation

Tættere på gulvet, men for så vidt i forlængelse af det strategiske niveau, opstår der undertiden, hvad man kan kalde pervers kreativitet og innovation (Long 2008). Pervers kreativitet og innovation er pr. definition ikke kreativ, men betegnelsen dækker initiativer, hvor man, presset af kravet om både at overholde loven og holde budgettet på en gang, skjuler problemet ved at kalde det noget andet (Newspeak) og derved skader både sprog, faglighed og demokrati.

Et til lejligheden opdigtet eksempel, der dog rigeligt matcher sager, jeg har fået kendskab til gennem supervisionsforløb, kunne lyde sådan: I en kommune blev en ung psykolog sat til at skrive indstillinger på børn til specielundervisning. Da arbejdet var færdigt, havde man i mellemtiden opdaget, at det var meget småt med penge i kassen, og lederen satte så selvsamme psykolog til at ændre sine indstillinger. Da det er ulovligt at bruge den tomme pengekasse som argument, skulle hun så finde på en eller anden historie, der lød faglig og saglig, til nedskæringens begrundelse. Her er ikke bare

borgeren til grin for sine egne penge, men medarbejderen og hendes faglighed bliver også behandlet fuldstændig respektløst. Ingen af delene er rationelle. Det offentlige har ikke brug for at nedgradere faglighed og heller ikke for at udvikle medarbejdere, hvis primære kvalifikation er at manipulere med virkeligheden.

8. Afslutning og perspektivering

Virkelig kreativitet og innovation i det offentlige kræver mod. Ledere kan ofte finde sig selv i en situation, hvor konteksten, beslutningsstrukturen og loyalitetskrav i det hele taget tvinger ham eller hende ud i pervers kreativitet, eller ganske enkelt forvandler fornuftige innovationer til karikaturer. Dette koster troværdighed og autoritet i forhold til medarbejderne, der får svært ved at få øje på 'en atmosfære, der kombinerer det legende, erotiske, undersøgende og eksperimenterende med seriøs udfordring i og mellem generationer.'

Lige så vigtig innovation er for lande og virksomheder, lige så skadelig er pseudoinnovation. Det er derfor vigtigt, at offentlige ledere finder tid og lejlighed til at mødes og drøfte, hvordan man kommer ud af de faldgruber og blindgyder, som NPM aktuelt mange steder er havnet i. Det er meget vanskeligt at bekæmpe alene, men man skal ikke tale med mange, før man erfarer, at frustrationen er delt, og at de fleste hellere vil være reelt kreative og innovative end bare lade som om. Offentlig ledelse er, selv i et lille land, en stor og kompleks størrelse. Hvis der skal skabes innovation skal der arbejdes på mange niveauer: ledelse af medarbejdere med følelser og relationer, udvikling af incitamentsstrukturer der fremmer den overordnede opgaveløsning, grænsekrydsende innovation og udvikling af mod til at benævne og løse problemer i stedet for 'Newspeak' og 'abeexport'.

Litteratur

Coles, P. (2003). *The Importance of Sibling Relationships in Psychoanalysis*. London & New York: Karnac.

French, R., Simpson, P. & Harvey, C. (2002). *Negative Capability: The Key to Creative Leadership*. *Human Relations*, 55 (10).

Gjørup, J., Hjortdal, H., Jensen, T., Lerborg, L., Nielsen, C., Refslund, N., Suppli, J. & Winkel, J.S. (2007). *Tilgiv os – vi vidste ikke hvad vi gjorde*. Kronik i Politiken, 29. marts.

Halton, W (2004). "By what authority. Psychoanalytical reflections on creativity and change in relation to organizational life." In: Huffington, Clare et. al. (Eds.) *Working Below the Surface. The Emotional Life of Contemporary Organizations*. London: Karnac.

Hirschhorn, L. (2003). *Autoritetsrelationen i nye sammenhænge. Personligheden på arbejde*. København: Hans Reitzels Forlag.

Hirschhorn, L. & Gilmore, T. (1992). *The New Boundaries of the "Boundaryless Company"*. Harvard Business Review, May – June 1992.

Ingerslev, K. (2011). *Grænsekrydsende offentlig innovation*. in pres.

Koefoed, P. og Visholm, S. (2011). *Følelser i organisationer*. In: Heinskou, T. & Visholm, S. (eds.): *Psykodynamisk organisationspsykologi II*. København: Hans Reitzels Forlag. . In press.

Long, Susan (2008). *The Perverse Organisation and its Deadly Sins*. London: Karnac.

Visholm, S. (2004b). *Autoritetsrelationen*. In: Heinskou, T. & Visholm, S. (eds.): *Psykodynamisk organisationspsykologi*. København: Hans Reitzels Forlag 2004. Pg. 84-108.

Visholm, S. (2004d). "Modstand mod forandring – psykodynamiske perspektiver". In: Heinskou, T & Visholm, S. (eds.): *Psykodynamisk organisationspsykologi*. København: Hans Reitzels Forlag 2004. Pg. 174-201.

Visholm, S. (2005a). *Uklare roller i postmoderne organisationer – om ledelse og selvstyrende grupper*. In: Arbejdsliv, Vol 7, no. 1. Pg. 27-41.

Visholm, S. (2006). *Demokratiets psykologi*. In. Psyke & Logos nr. 1, vol. 27. Pg. 162-215.

Weber, M. (2003). *Det bureaukratiske herredømmes væsen, forudsætninger og udvikling*. In.: Heine Andersen, Hans Henrik Bruun & Lars Bo Kaspersen (eds.): *Max Weber. Udvalgte skrifter. Bind 2*. København: Hans Reitzels Forlag. Pg. 63-71.

West, J.P. (2009). *What would Keith Richards do?* London: Bloomsbury.

9. Om forfatteren

Steen Visholm

Steen er professor MSO på Institut for psykologi og uddannelsesforskning, Roskilde Universitet. Han er uddannet cand. psych. og ph.d. fra Københavns Universitet. Han er specialist- og supervisor godkendt af Dansk Psykologforening i psykoterapi og arbejds- og organisationspsykologi. Desuden er han uddannelsesleder for Masteruddannelse i Organisationspsykolog MPO/RUC, stabsmedlem i OPU/IGA, bestyrelsesformand for NAPSO, free lance organisationskonsulent samt medlem af ISPSO og OPUS. Derudover er han medlem af redaktionen af *Organisational and Social Dynamics*.