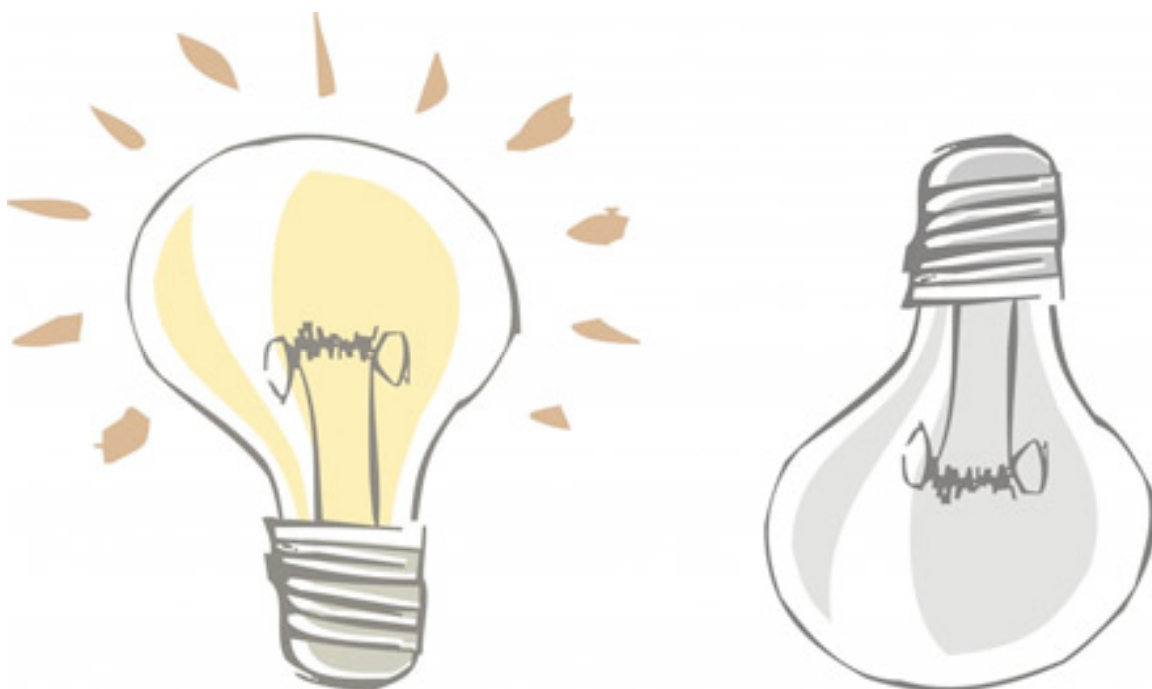


VI ER FORSKELLIGE - BRUG DET!



Innovativ eller effektiv?

Indlæg af Susanne Justesen i Berlingske Business.dk den 8. juni 2007 (blogpost # 20)



Vi lever i en tid, hvor vi forventes at være både effektive og innovative på samme tid, og det mener jeg ganske enkelt ikke er muligt. Vi kan som mennesker sagtens finde ud af at være både innovative og effektive, i hvert fald de fleste af os. Er det ikke en illusion at tro, at vi skal kunne være det samtidig?

Vi er derfor hele tiden nødt til at vælge, om vi lige nu skal være innovative eller effektive; om vi skal gå til højre eller venstre, når vi starter nye projekter. Problemerne opstår nemlig lige præcis i det øjeblik, hvor vi vil begge dele, for alt for ofte ender man med at være hverken innovativ eller effektiv, hvis man satser på at ville begge dele.

At være effektiv handler jo om at reproducere fortiden. Når jeg er effektiv, så gør jeg det, som jeg ved virker, fordi jeg har erfaring for, at det har virket tidligere. Når jeg er innovativ, så bryder

jeg derimod med fortiden. Så prøver jeg at gøre noget, jeg aldrig har prøvet før, for at se om det måske kunne virke.

Hvis vi i en gruppe skal være effektive i vores måde at løse et bestemt problem eller en bestemt opgave på, så lader vi typisk den person i gruppen, der har mest erfaring med lige præcis denne slags opgaver, få styringen. Vedkommende får lov til at styre slagets gang, og de øvrige i gruppen accepterer at gøre tingene "på hans måde". Det jeg ynder at kalde homogenitet.

Hvis vi i en gruppe derimod skal være innovative i vores måde at gå til en opgave på, så eksperimenterer vi med flere forskellige måder at gøre på, som vi jo netop ikke har erfaring med fra fortiden. Vi søger netop at udfordre status quo og bestræber os på at bryde med fortiden. Vi prøver os frem og eksperimenterer med mange forskellige former. Det jeg ynder at kalde diversitet.

Hvis man som gruppe vil både være effektive og innovative på én og samme tid, kan det let gå galt. Dette træder frem i al sin tydelighed i nogle af de platte og karikerede men desto mindre små-interessante programmer med Donald Trump eller Flemming Østergaard, der hyrer og fyrer og sætter hold. I disse programmer skulle grupperne, når de havde fået opgaven, vælge en leder. Her valgte det tabende hold ofte en, der havde erfaring med lige præcis at løse den slags opgaver, som han eller hun forgæves forsøgte at reproducere; selv om opgaven jo faktisk som regel bestod i netop at være innovativ. Jeg har ikke statistisk evidens for ovenstående påstand (så mange af den slags programmer er det heldigvis aldrig lykkedes mig at se), men ikke desto mindre syntes det at være en klar tendens på taber-holdet.

Det kan derfor ind imellem undre undertegnede, at så mange virksomheder og organisationer forventer, at deres medarbejdere kan være både innovative og effektive på samme tid. Jeg er ikke et øjeblik i tvivl om, at de seneste mange års fokus på diverse effektiviserings-programmer såsom Six Sigma, Lean, Total Quality Management samt andre Time Management regimer givetvis gør os fantastisk effektive, produktive og optimeringsbevidste. Men jeg tror simpelthen ikke på, at de på nogen måde kan gøre os mere innovative, hvilket mange Lean-entusiaster helt sikkert vil være uenige med mig i.

Jeg tillader mig i den forbindelse at henvise til 3M, der netop har fået nye CEO (George Buckley), der har gjort det til sin fornemmeste opgave at gøre op med den tidligere CEOs (Six Sigma entusiasten James McNerney) effektiviseringsregime i forsøget på at få innovationskraften tilbage til den tidligere så kreative virksomhed. Buckley vil hellere have, at hans medarbejdere er innovative end effektive, når valget byder sig. Hvad vil du helst?