Mellemlederen som innovationsmotor

– innovation opstår i randområdet af det kendte univers

Af **Mads Cronquist** · Cronquist Consult ApS

De bedste ideer opstår sjældent på strategiseminaret i hovedkontoret. De opstår dér, hvor kunderne, medarbejderne og driften mødes – og det er netop dér, mellemlederen sidder.

Alligevel bliver de fleste mellemledere uddannet, målt og belønnet som driftsmaskiner. De skal levere stabilitet, holde budgettet og undgå fejl. Så bliver innovationen noget, der foregår et andet sted.

Denne artikel handler om, hvor innovationskraften egentlig kommer fra – og hvorfor mellemlederen kan blive organisationens vigtigste innovationsmotor, hvis vi tør give plads til det.

Innovation opstår i randområdet

Virkelig nyskabende innovation opstår aldrig i centrum af det etablerede. Den opstår i randområdet af det kendte univers – eller måske lige på den anden side. Rejsen dertil er mysteriefyldt og forbundet med fejlbehæftelser, eksperimenter, nysgerrighed og mod. Otto Scharmer fra MIT, manden bag "Teori U", har beskrevet det samme: Fornyelsen kommer sjældent fra midten af samfundet, men fra kanten.

Clayton M. Christensen viste, hvordan de største muligheder ofte gemmer sig i markeder, som de etablerede spillere overser. På ledelsens radar viser de sig som en lille rød prik i horisonten – og den typiske reaktion er at ignorere den som irrelevant eller en midlertidig fejl. Fejl er jo ubehagelige.

Mellemlederen er den, der ser den røde prik først. Det er hende, der hører kundens frustration, opdager medarbejderens snedige løsning og mærker, hvor processerne knirker. Spørgsmålet er, om hun tør gøre noget ved det – og om organisationen på mange forskellige niveauer bakker hende op.

Hvorfor netop mellemlederen – hvad siger forskningen?

Den japanske innovationsforsker Ikujiro Nonaka beskrev allerede i 1988 det, han kaldte "middle-up-down management": Ny viden skabes hverken i toppen eller i bunden, men af mellemlederne, der bygger bro mellem topledelsens vision og frontlinjens virkelighed. Quy Huy fra INSEAD viste i Harvard Business Review, at mellemledere ofte har de bedste iværksætterideer – men kun får dem realiseret, hvis de bliver hørt. De er samtidig langt bedre end topledelsen til at bruge organisationens uformelle netværk.

Ethan Mollick fra Wharton undersøgte, hvad der egentlig skaber succes i innovative virksomheder. Han analyserede 854 computerspil fra 395 virksomheder. Man skulle tro, at de geniale spildesignere var afgørende. Men mellemlederne – dem, der skulle omsætte ideerne til færdige produkter – forklarede 22,3

procent af forskellen i omsætning. Designerne stod for godt 7 procent. Pointen er enkel: Gode ideer er ikke nok. Det er mellemlederne, der får dem gennem maskinen.

> *Innovationskraften bor ikke i hovedkontoret – den bor i mennesker tæt på kunderne og driften.*

Roger Martins videnstragt

Hvorfor sker det så sjældent? Roger Martin, tidligere dekan ved Rotman School of Management, giver et af de bedste svar i bogen "The Design of Business", som jeg brugte i min CBA-afhandling. Han beskriver viden som en tragt. I toppen er mysterierne: Det, vi endnu ikke forstår, f.eks. hvad kunden reelt har brug for. Her skal man udforske, finde mønstre og opfinde det rigtige at gøre. Længere nede bliver mønstrene til tommelfingerregler – og i bunden til stabile procedurer, hvor alt handler om pålidelighed.

Begge ender er nødvendige, som jeg også beskrev i artiklen "Den ambidekstrøse organisation". Men de fleste organisationer har bygget deres bonusmodeller, nøgletal og kultur om bunden af tragten, hvor man med jævne mellemrum kan hive en fed bundlinje ud på basis af en sikker procedure. Her hylder offeralteret pålideligheden. Få har lyst til frivilligt at arbejde i toppen af tragten, for det er dér, alle fiaskoerne er. Men på et tidspunkt løber tragten tør – der kommer ikke nok frisk kød oppe i hakkeren.

Dygtige fagfolk – ingeniører, økonomer og it-specialister – har en naturlig præference for at hoppe direkte ned i bunden og finde den rigtige løsning. Herfra er det svært at se lyset, når man kigger op. Det er blot en lille lysende prik og sjældent en strålende ledestjerne. Martins svar er abduktiv tænkning – "logical leaps of the mind": Modet til at spørge, hvad der muligvis kunne være sandt, prototype tidligt og ikke grundspecificere løsningen, før luften er gået af innovationen. Tilstrækkelig ideation før syntese.

Pålidelighed eller validitet?

Martin illustrerer tragten med historien om McDonald's. Brødrene McDonald startede med et mysterium: Hvad vil folk i det bilglade Sydcalifornien egentlig have at spise? De eksperimenterede sig frem til en tommelfingerregel – en enkel menu, der blev serveret hurtigt og billigt. Den forfinede de til en algoritme, et standardiseret system, hvor alt fra burgerens vægt til frituretiden var beskrevet. Algoritmen gjorde det muligt at skalere til tusindvis af restauranter. Det er tragtens styrke: Viden, der bevæger sig nedad, bliver billigere, mere effektiv og mere pålidelig.

Men Martin peger på en indbygget skævhed. Organisationer elsker pålidelighed – evnen til at levere det samme resultat igen og igen. Den kan måles, dokumenteres og bygges budgetter på. Validitet – at ramme det, der reelt skaber værdi i fremtiden – er langt sværere at bevise på forhånd. Man kan ikke fremlægge et regneark over noget, der endnu ikke findes. Derfor vinder pålideligheden næsten altid diskussionen i ledergruppen, og det er sådan, at mange virksomheder langsomt optimerer sig selv ind i fortiden.

Martins løsning er designtænkning: En balance mellem den analytiske tænkning, der forfiner det kendte, og den intuitive tænkning, der udforsker det ukendte. Designtænkeren arbejder i projekter frem for faste stillinger, tester hypoteser på rigtige kunder og accepterer, at de første forsøg fejler. Det lyder enkelt, men det kræver en organisation, der værdsætter begge ender af tragten – og ledere, der kan bevæge sig mellem dem.

Her bliver mellemlederen afgørende. Det er hende, der dagligt står med begge dele i hænderne: Kravet om stabil drift og de første spæde signaler om, at noget nyt er på vej. Hun kan enten lukke signalerne ned for

at beskytte pålideligheden – eller give dem lidt luft, et lille eksperiment og en chance for at vokse sig til en tommelfingerregel. I min afhandling foreslog jeg derfor et personligt Balanced Scorecard for den enkelte leder med indikatorer for både toppen og bunden af tragten, så det også bliver attraktivt at arbejde dér, hvor fiaskoerne er. Det er nøglen til succesfuld strategieksekvering.

Nulfejlsattituden og moderskibets kram

Nulfejlsattituden starter i skolen, hvor vi lærer at regne den rigtigt ud. Den er god til at bygge broer, der ikke falder sammen. Men overført til ledelse blokerer den for eksperimenter og nytænkning. I Christiansen & Essenbæk så vi det tydeligt: Lederne havde en reel berøringsangst for innovation og strategiarbejde, fordi det føltes som at bevæge sig ud, hvor man kunne fejle. Kausaliteten var for lav, bevisførelsen svag.

Christensen og Raynor peger således på endnu en mekanisme i "The Innovator's Solution": Når en ny idé endelig opstår, bliver den "krammet af moderskibet". Organisationen sovser den kærligt tilbage i de trygge procedurer og tænkemåder, indtil den ligner alt det, der var i forvejen. En organisme kan ikke disrupte sig selv med det samme mindset, som skabte problemerne. Det samme fænomen optræder i det offentlige.

Derfor hjælper det sjældent at oprette en innovationsafdeling eller lancere endnu et innovationsprogram. Hvis mellemlederne ikke selv har modet og evnen til at bevæge sig op i toppen af tragten, bliver selv den bedste idé krammet ihjel.

Kilden til innovation – det personlige lederskab

Her kommer vi til kernen. Kilden til innovation findes i det personlige lederskab. Hvis man ikke kan lede sig selv med stor tillid gennem ild og vand, når det er svært og uvist – hvorfor skulle man så turde bevæge sig ud i randområdet, hvor fejlene og mysterierne er? Og hvorfor skulle andre følge én derud?

Det er derfor, jeg i mange år har talt om at bygge bro mellem det faglige og det personlige lederskab, også i direktionerne – da man vasker trapper oppefra og ned. Mellemlederen skal både kunne drive det kendte effektivt og have modet til at udforske det ukendte. Det er en meget personlig udviklingsrejse – hen over broen, mens man bygger den. Og her er erfaring ofte en show-stopper: Den fortæller os nemlig at holde os væk fra alt det fejlbehæftede, uperfekte og mysteriefyldte. Det er en helt naturlig overlevelsesmekanisme.

Kraften kommer fra det, jeg kalder det indre beredskab: Det mentale kraftoverskud, som vi kan lære at mobilisere, når det gælder. Det er her, overskudsmentaliteten opstår – og den smitter af på adfærden og på bundlinjen. Vi træner det gennem 3H – hovedet, hænderne og hjertet – fordi læringen først sidder fast, når den reflekterende, den viljestyrkende og den følelsesmæssige del arbejder sammen. Samtidig udvider vi lederens radar, så den opfanger langt flere nuancer – også dem i de blinde vinkler.

Fra mellemlederstolen – egne erfaringer

Det meste af det, jeg selv har været med til at skabe af nyt, opstod tæt på driften og ofte mod alle odds. I ISS startede jeg i 1998 som lederaspirant og blev året efter driftsleder. Her fik jeg ansvaret for et lille projekt med ledige og opfandt IKA2 – et lamineret kompetencekørekort, som blev brugt som jobansøgning hos den lokale cykelsmed eller i Brugsen.

I 2000 blev jeg udnævnt til projektchef med det samlede nationale ansvar for alle jobcenter-projekter i kommunerne. Sammen med 12 dygtige projektledere byggede vi et kommercielt CSR-koncept, selvom

hovedkontoret sagde, at det ikke kunne lade sig gøre – det kan du læse mere om i Partnerskab i praksis. Det endte med koncernens næstbedste overskudsgrad og både Integrationsprisen og CSR People Prize.

Senere udviklede jeg i min egen virksomhed verdens første video-cv til nydanskere, som fik støtte fra Integrationsministeriet – og samtlige, der kunne og ville, fik job.

Som HR-direktør i Eltel Networks udviklede vi ECOL-systemet på to måneder for 75.000 kr. Processen kom ned på under halv tid med nul fejl, og tre fjerdedele af de involverede fik frigjort tid til værdiskabende arbejde.

I Christiansen & Essenbæk havde jeg bl.a. ansvaret for projekt "Trivsel – 360 grader", som først vandt ArbejdsmiljøPrisen og så Børsens CSR Communication Award på baggrund af min bog "Lederens inspirationsguide".

Fællesnævneren er ikke geniale ideer fra et skrivebord. Det er bøvl, der blev taget alvorligt, mennesker tæt på driften, der turde prøve noget nyt – og ledere, som også selv tør eksperimentere og være nysgerrige.

Kunden som kilde – customer deep dive

Den vigtigste indsigt i toppen af tragten kommer fra kunderne. Det handler om at forstå, hvilket problem kunden egentlig hyrer os til at løse – det, som Clayton M. Christensen kalder jobs-to-be-done. Og det er mellemlederne, der har den daglige kontakt.

Derfor bringer vi kunderne direkte ind i læringsrummet. Hos Cepheo og e-conomic blev rigtige kunder medundervisere, der fortalte ufiltreret, hvad de elskede, savnede og hadede ved produkter og service.

Metoderne spænder fra kundefilm og kundeseminarer til customer advisory boards – og, hvis modet er der, kunder som undervisere på lederforløbet. Kundens stemme og perspektiv former innovationen.

Innovation midt i driften

I Christiansen & Essenbæk blev mellemlederne det manglende andet ben, der skulle få "Trivsel – 360 grader" til at blive en del af hverdagen. Gennem vores intensive og omfangsrige lederudviklingsforløb blev berøringsangsten for innovation og strategiarbejde reduceret markant.

På strategiseminaret med Business Model Canvas lærte lederne bl.a., at der ikke må være for meget struktur, fordi det lukker luften ud af innovationen. Der skal være plads til vilde ideer og det emergente undervejs – selv om man har en overordnet plan.

Et lille eksempel siger meget. To ledere fra hver sin del af virksomheden tog som task force ud på en type byggeplads, som ingen af dem kendte – op i den mysteriefyldte ende af tragten. Den ene kom tilbage samme eftermiddag, euforisk og "helt høj", med en stribe ideer fra de nye medarbejdere. To uger senere var en søgefunktion til kompetencer under udvikling, og intranettet havde fået et forum for "Gode ideer og snedige løsninger".

Vi uddannede også 12 timelønnede ildsjæle som kulturens forlængede arm ude på pladserne, og senere udviklede vi vores egen uddannelse i betonreparation. Projektet blev udvalgt til Mandag Morgens "Velfærdens Innovationsdag" som én af landets bedste løsninger – og i 2013 udviklede virksomheden et 24/7-koncept til brorenovering, som fjernede 80 procent af trafikgenerne i dagtimerne.

Det var noget, Vejdirektoratet og trafikministeren godt kunne lide. I endnu højere grad bilisterne: Kundens kunder.

AI er et værktøj – ikke en motor

I dag spiller AI en stadig større rolle. Hos en af vores kunder arbejder vi netop nu med procesoptimering, et bedre driftsflow og kommunikationen både internt og over for kunderne. Men erfaringen er den samme som med alle tidligere teknologier: AI i sig selv er blot et værktøj.

Det virker kun, hvis det kobles med den nødvendige organisationsudvikling og et kompetenceløft på alle niveauer – også hos lederne. Det er mellemlederne, der skal omsætte værktøjet til nye arbejdsgange, og de kan kun lede det, de selv har prøvet. Det har jeg uddybet i Digitalisering og AI er et ledelsesprojekt.

Sådan gør I mellemlederne til innovationsmotor

Fem greb til ledelsen:

- **Gør toppen af tragten attraktiv:** Mål og anerkend også udforskning – ikke kun pålidelighed.
- **Giv mandat i randområdet:** Lad mellemlederne eksperimentere tæt på kunder og drift.
- **Byg broen:** Træn det personlige lederskab sammen med det faglige.
- **Bring kunden ind:** Brug customer deep dives som fast kilde til ny viden.
- **Beskyt de nye ideer:** Pas på, at moderskibet ikke krammer dem ihjel.

Tre spørgsmål til ledergruppen

Spørg jer selv:

- Hvor i vores organisation ser man den lille røde prik først – og hvad sker der, når nogen peger på den?
- Hvad belønner vi mest: pålidelighed i bunden af tragten eller udforskning i toppen?
- Hvordan træner vi vores mellemledere i at lede sig selv gennem det ukendte?

Konklusion – innovationskraften bor i mennesker

Innovation opstår i randområdet af det kendte univers – og det er dér, mellemlederen sidder. Men den opstår kun, hvis mellemlederen har modet og evnen til at bevæge sig op i toppen af tragten, og hvis organisationen ikke krammer de nye ideer ihjel.

Kilden til innovation findes i det personlige lederskab. Byg broen mellem det faglige og det personlige lederskab, giv mellemlederne mandat – og se dem blive organisationens innovationsmotor.

Artiklen bygger bl.a. på min CBA-afhandling "LeaderShop – nøglen til succesfuld strategi" (2012), min bog "Lederens inspirationsguide" (2012), mine LinkedIn-artikler "Fremtidens mellemledere – kilden til innovation" (2016), "Kilden til innovation – om disruption og transformation" (2016) og "Innovation at the outskirts of society" (2015) samt Roger Martin, "The Design of Business" (2009), Christensen & Raynor, "The Innovator's Solution" (2003), Nonaka (MIT Sloan Management Review, 1988), Huy (Harvard Business Review, 2001) og Mollick (Strategic Management Journal, 2012).

Skal jeres mellemledere blive innovationsmotorer?

Cronquist Consult ApS udvikler mellemledere og ledergrupper, der kan drive både drift og fornyelse – med action learning, customer deep dives og træning i virksomhedens egen virkelighed. Læs mere her: Mellemlederuddannelse · Customer Deep Dive · Forretningsudvikling