

## **Innovationsledelse**

# Innovationsledelse

## Introduktion

Innovation er tidens løsen. Det siges at det er innovationen, der skal sikre at vi også i fremtiden kan fastholde et velfærdssamfund, der er konkurrencedygtigt i en global verden. Regeringen er på vej med strategier for innovation både i den offentlige og den private sektor. Samtidig er der afsat statslige puljer med det formål at understøtte innovationsindsatsen. Når innovation er så vigtigt er det naturligvis væsentligt, at finde ud af hvad det er i en virksomhedskontekst og især hvad der skal til for at innovation finder sted. Sammen med kolleger fra Region Midts Laboratorium (MidtLab) har jeg opstøvet en lang række innovative projekter i den offentlige sektor. Vi har analyseret de mange cases for at finde ud af hvad innovation er, når vi går tæt på praksis. Inspireret af grounded theory har vi fundet en lang række innovationsmønstre – og i dette paper vil jeg fokusere på de ledelsesformer eller -roller, der understøtter innovation.

## En case

På et universitet findes mange forskere, og selv om forskning er en vigtig ingrediens i mange former for innovation, så fører arbejdet i dette regi ikke nødvendigvis til innovation. Vi har dog mødt en leder, for hvem det lykkedes at finde nye veje igen og igen.

“Det største for mig er, når førligheden hos et menneske kan reddes”, siger denne forsker og leder, der trippeljobber, idet han både er overlæge på sygehuset, forskningsprofessor på AU og centerleder på grundforskningscentret, således at han i praksis kan demonstrere, hvad der kan komme ud af det tætte samarbejde mellem forsker og klinik.

Forskeren arbejder inden for neuroområdet med blodgennemstrømning i hjernen. Han udviklede i 1990'erne en software, der gjorde det muligt at se skaderne hos apopleksipatienter og derved redde hjernevæv. Ny gennembrydende forskning kræver mange ressourcer, men det er vanskeligt at få midler fra grundforskningsfonden, idet denne primært giver penge til ny viden frem for til ny kunnen. Sammen med private firmaer søger han midler fra EU-fonde med det formål at omsætte grundforskning til anvendt forskning ved at udvikle en prototype, der kan fungere på et hospital, selv om der ikke er tilknyttet forskning. Forskeren overkommer således de hindringer, der er indbygget i forskningssystemet med den effekt, at da prototypen er udviklet, kan man på alle sygehuse foretage en meget avanceret diagnosticering af hjernen. Projektet demonstrerer at ny viden og ny kunnen sagtens kan udvikles side om side.

Ud over det tværsektorielle samarbejde mellem klinik og forskning indfører han som leder også tværfagligheden i det daglige arbejde. Han er selv dobbeltuddannet. Først som astrofysiker, siden som læge. Han opdager hurtigt, at som fysiker kan han noget andet end den, der kun er læge, og at de sammen kan mere end dobbelt så meget. I dag har han sammensat sine forskerteam således, at der altid er en repræsentant fra naturvidenskab, en fra humaniora eller samfundsvidenskab og en lægeuddannet. Samarbejdet mellem faggrupperne er ikke kommet af sig selv. De sidder tre og tre sammen på kontorerne omkring en fælles opgave og en fælles kaffemaskine. Faglighederne blandes omkring en konkret opgave.

Når vi spørger, hvorfor forskeren ansætter filosoffer på et neurocenter, er svaret, at hjernen ikke kan studeres isoleret. Forskeren ønsker at samle alle de faggrupper, der har en holdning til hjernen. “Vi er nemlig ikke kun hjerner, vi er mennesker der skal kunne fungere i et samfund” siger han.

Projektet er lykkedes, men det har været op ad bakke ind imellem. En af udfordringerne har bestået i, at der på det pågældende universitet *ikke* er prestige i at få viden helt ud til patienten, idet de færreste grundforskere har den interesse. Det er vigtigere at udforske dét, der ikke virker, og det vi endnu ikke kender. Vores eksempel foregår imidlertid på et universitetshospital og det forhold, at universitetet og hospitalet er så tæt sammenknyttet, giver særlige muligheder for innovation. Det sker når patientens behov trikker forskeren til at blive ved og ved indtil løsningen viser sig.

En anden udfordring består i, at det på flere måder er vanskeligt at insistere på tværfagligheden – også på et universitet. Universitetet er bygget op omkring fakulteterne, og fakulteter tjener penge på at undervise de studerende. En antropolog, ansat på Medicinsk Institut kan ikke undervise der, og kan således ikke bidrage til indtjeningen. Forskerens første opgave var at nedbryde grænserne mellem fakulteterne, og det har langt fra været en nem opgave. Først da centret begyndte at få succes blev det muligt for centrets forskere at undervise på alle fakulteter.

Vi ser her en ildsjæl, der vil noget for nogen. Han ser et behov, som han gør noget ved på trods af vanskelighederne. Han har en ide, der overskrider grænser, og han udviser stor vedholdenhed, selv om ingen støtter projektet i begyndelsen. Tværtimod bliver han tudet ørerne fulde med, at det både vil være dyrt og dumt at gå videre med projektet. Han har desuden en personlig erfaring med, at tværfaglighed kan løse problemstillinger på en måde, der giver merværdi, hvis de forskellige fagligheder sættes i scene og i spil på den rigtige måde. En tydelig opgave og den fysiske iscenesættelse er vigtig. Det at placere forskellige fagligheder i et fælles rum og give dem en opgave, de skal løse i fællesskab, medvirker til, at der opstår en fælles bevidsthed, der fører til innovation. Man kan ikke sats på, at tværfagligheden i sig selv skaber noget nyt.

Denne leder er ikke bekendt med, at der findes forskning, der understøtter hans ideer. Han ved intuitivt, hvad det vil være godt at gøre. En sådan intuitiv viden opstår, når man forsøger sig igen og igen og reflekterer over, hvad det er, der får ting til at lykkes. Intuitiv viden kan opstå af sig selv, men det går hurtigere med at opbygge den intuitive viden, hvis man arbejder bevidst på det, og intuitiv viden (at man handler *rigtigt* i første hug ud fra en kropslig fornemmelse) kan spare lederen og arbejdspladsen for megen tid og bøv. l.

Lederen fra Neurocentret har været udsat for mange benspænd, men har overvundet dem ved at:

- Have en klar vision, der når ud over ham selv,
- Være vedholdende
- Have en evne til intuitivt at vide hvad der skal til for at ændre en situation

Når vi spørger lederen, hvad han gør, når han møder en forhindring, henviser han til et landskab i Kina, som han har besøgt. Her var der nogle meget smukke bjerge, som det var umuligt at passere, med mindre man benyttede sig af de vandstrømme, der findes ved foden af bjergene, og som gennemskærer disse via et tunnelsystem. Når han står over for en ny problemstilling, overvejer han, hvor vandstrømmen går i det konkrete tilfælde. I den konkrete case, har den største udfordring været den kultur, der findes på universitetet, hvor det hverken er velanset at have et direkte anvendelsesperspektiv på sin forskning eller at oprette et firma. Status opnår man ved at fastholde renheden i forskningen – at forske for forskningens skyld.

I dette eksempel har vi mødt en ildsjæl, en leder der vil noget for andre, og som stædigt forfølger sine mål som katalysator for, at innovation opstår.

## **Ledelse, der fremmer innovation**

De mange cases på innovation viser, at der er mange forskellige måder at lede indsatsen på. Nogle tilgange er meget langsigtede og indirekte. De kan dreje sig om at fortolke og påvirke de ydre vilkår for innovation eller om at fastsætte de indre rammer. Det definerer vi som de strategiske ledelsesopgaver. Andre former for ledelse af innovation er mere kortsigtede og dermed også mere direkte. Her udøves der ledelse tæt på det innovative arbejde – processer trimmes og medarbejdere coaches. Forskellige former for innovation understøttes således af flere forskellige former for ledelse. Nogle gange fastsætter lederne bedre rammer for eksperimenter ved at tilføre særlige ressourcer og kompetencer (strategisk ageren), andre gange ved at sørge for, at medarbejderne har en kombination af opgaver, der inviterer den pågældende til at eksperimentere.

Det, der står klart, er således, at har man som leder mod på og lyst til at stå i spidsen for innovation, så får man et bedre resultat, hvis man forlader tanken om, at innovation finder sted efter en lineær proces og i stedet kaster sig ud i en mere undersøgende og cirkulær bevægelse. Det kunne for eksempel være ved at lade sig lede af principper og have øje for de flere forskellige perspektiver, der findes i periferierne.

Vi har identificeret fem forskellige ledelsestilgange eller hovedopgaver, der kan fremme innovation, nemlig:

- Den strategiske aktør
- Kulturskaber
- Forbindelsesofficer
- Personaleleder
- Metodeudvikler

Opgaverne overlapper delvist hinanden, hvilket indebærer, at den samme leder typisk skal håndtere forskellige opgaver samtidigt, afhængigt af hvad den konkrete situation kræver. Derfor gælder det om at finde frem til dét, vi har formuleret som 'lethedens princip' i de enkelte situationer. Hvad vil eksempelvis være det mindste du kan gøre, for at skabe den ønskede forandring?

For enkelhedens skyld taler vi i det følgende ofte om lederen, uanset om denne er formel leder, eller det er en medarbejder, som har påtaget sig at udøve ledelse i den konkrete situation.

### **Ledelsestilgang 1: Strategisk aktør**

Det strategiske arbejde er, af væsentlig betydning, når innovation skal sikres eller understøttes. Strategiarbejdet består i, at ledelsen fokuserer på virksomhedens overordnede vilkår og arbejder langsigtet for at skabe optimale rammer for innovation. Det kræver, at lederen er visionær og kan agere som inspirator og ser de fremtidige krav til opgaveløsningen fra et strategisk perspektiv.

Der er mange måder, hvorpå man kan udfordre sin virksomhed til innovation. I flere eksempler benytter lederen sig af sin mulighed for at 'lege' med organisationsdesignet, for derved at få udbytte af at bringe forskellige organisatoriske enheder sammen. Det kan være den ledelse, der fravælger, at kommunen skal indgå i et fælleskommunalt fællesskab, fordi man vurderer, at gevinsten vil blive større ved at satse på et offentlig-privat samarbejde. Man kan også som ledelsen på det kongelige teater invitere en udefra kommende projektorganisering inden for dørene for at udfordre den gængse måde at tænke og handle på. Der er her tale om en ledelse, der, som de sublime værter, tilbyder en ramme som innovation kan foregå i – læs mere i kapitel 9. Andre ledere medvirker til, at arbejdspladsen med mellemrum bliver udsat for forstyrrelser, således at man er nødt til at tænke om og tænke nyt.

En anden tilgang, som beskrevet i kapitel 5, består i at benytte sig af de naturlige benspænd, som tilværelsen byder på, til at skabe innovation. Det kræver, at man er på forkant med de benspænd, der måtte komme, hvad enten det er en større besparelse eller endnu en fusion, så man har tid til at overveje, hvordan man kan bruge forhindringen til at gøre det, man altid har drømt om. Ledelsen må netop ikke gå i stå, når det uventede opstår, men skal netop benytte udfordringerne til at skabe kvantespring.

Ledelsen kan desuden skabe innovation ved at demonstrere, at mentale blokeringer kan gøres til anledninger til at prøve noget nyt.

#### **En case**

Hjerteafdelingen på sygehuset vil gerne mindske sin sårbarhed over for patientaflysninger. Ledelsen foreslår, at afgørende forundersøgelser sker ambulante 14 dage før en eventuel operation. Det kan af faglige grunde ikke lade sig gøre, lyder det fra medarbejderne; men lederen udfordrer svaret, og afdelingen finder frem til ny dokumentation, der netop

underbygger, at det nu kan lade sig gøre. Hvis medarbejderne mentalt blokerer for bestemte løsninger, prøver lederen måske at se det som et engagement – et udtryk for en energi, der kan bruges som anledning til at vende blokeringen til en ny måde at se opgaven på.

En tredje tilgang er at opfatte sin enhed som en frontløber på området. Det gælder for eksempel den afdelingsledelse på et sygehus, der hele tiden sætter ambitiøse mål for afdelingen for derefter at skaffe udviklingsressourcer og offentlig opmærksomhed om dens præstationer. Med ledelsens indsats kommer medarbejderne til at opleve sig selv som en del af et innovativt miljø.

Til tider er der meget langt fra strategi til praksis. De stærke talenter for strategisk arbejde er ofte samlet hos bestemte personligheder, mens andre har deres force i den daglige drift. Der skal handlekraftig ledelse til at integrere de to verdener. En ledelse, der insisterer på, at bevægelse er uløseligt forbundet med fornyelse. En ledelse, som kan oversætte og bygge bro fra den ene til den anden verden. Nogle gange er det ambitiøse medarbejdere, der tager ledelsens strategiudmeldinger på ordet. Andre gange er det insisterende ledere, der følger op på de aftalte mål, som medarbejderne har svært ved at omsætte, fordi dagens opgaver hele tiden trænger sig på.

Den strategiske aktør har blik for de ekstraordinære muligheder, der dukker op og viger ikke tilbage for at tage store skridt for at realisere dem. Det gælder for eksempel dekanen for det naturvidenskabelige fakultet, der kender velstående sponsorer med interesse for ny teknologi, og som skaffer massive bevillinger til sine institutter ved at indgå forpligtende aftaler om en ekstraordinært høj produktion af forskning, der kan kommercialiseres på kort sigt.

## **Ledelsestilgang 2: Kulturskaber**

Det er en væsentlig ledelsesopgave at kreere et internt miljø for innovation. Et sådant miljø bør indeholde en balance mellem en kreativ og systematisk tilgang. Den kreative, idéskabende side af innovation kræver først og fremmest gode rammer og støtte, mens den mere systematiske side fordrer udvælgelse og prioritering, læring, gentagelse og vedholdenhed. Det kan være besværligt at være innovativ, og derfor er det en ledelsesopgave at insistere på at forfølge ambitiøse mål og dermed udvikle ydelser og processer. Undervejs skal mål og retning synkroniseres, for målet kan flytte sig og nogle indhøstede erfaringer vil være nyttigere end andre.

Mange ledere vælger at gå foran som rollemodel og stimulere til bestemte aktiviteter, der fremmer innovation. Det kan også ske ved at kombinere opgaver og aktiviteter, der sikrer at innovation bliver et naturligt element – for eksempel en passende mængde udfordrende opgaver, kombineret med netværksaktivitet, hvor man spreder de nye løsninger henholdsvis udveksler erfaringer, som giver mulighed for at forædle løsningerne.

Ledelsesarbejdet drejer sig typisk om at stimulere et klima, hvor der ved siden af driftsopgaverne også er plads til at eksperimentere og øve sig. At den enkelte medarbejder jævnligt prøver kræfter med nye opgaver eller nye metoder, eller at nye team dannes for at løse opgaver i fællesskab. Når der er plads til at øve sig, anerkender man, at folk begår fejl. Dermed bliver arbejdspladsen også en eksperimenterende træningsbane, hvor man ikke efterstræber 100 procent effektivitet i driftsøkonomisk forstand. Her sørger ledelsen for det innovative klima ved at anerkende fejltagelser og ved at gøre det synligt for alle, at fejl er en naturlig del af dynamikken på stedet.

### **En case**

Kulturskaberer er for eksempel den teknologifascinerede forvaltningschef, som hele tiden eksperimenterer med sin egen person. Han omdanner skatteforvaltningen til en del af borgerservice, han flytter sit chefkontor ud i kontorlandskabet, han digitaliserer selv al sin dokumenthåndtering. Han begår også jævnligt og synligt fejl. Han går for langt, men går med et træk på skuldrene på retræte. Han viser med egen sårbarhed, at man må kunne tåle at begå fejl for at komme videre.

Kulturskaberer bidrager til at systematisk refleksion over egen praksis bliver en del af hverdagen selv for meget driftsorienterede enheder. Alene at skabe rum for erfaringsdannelse og eftertanke er nyttig systematik. Sandsynligheden for innovative løsninger øges, hvis afdelingen regelmæssigt mødes og tager sine mål og indsatsen for at nå dem op, hvis man regelmæssigt lader sig udfordre af ideer og perspektiver udefra, hvis man forpligter sig til løbende at informere omverdenen om sine resultater, og hvis man systematisk belønner innovative løsninger.

### **Ledelsestilgang 3: Forbindelsesofficer**

Enhver offentlig virksomhed består af forskellige niveauer, der ikke altid oplever, at de hænger organisatorisk sammen. I stedet har vi registreret en tendens til, at niveauerne 'irriterer' hinanden. Det er ikke fremmede for innovationen, at institutions- og afdelingsledere i så høj grad identificerer sig med deres egen virksomhed og ofte opfatter dét, der kommer fra toppen som uvelkommen indblanding. Heller ikke for forvaltningsniveauet lykkes det altid at bringe sig i konstruktiv forbindelse med det decentrale niveau. Denne problemstilling kræver til stadig opmærksomhed, især fordi vi er på vej fra en ren hierarkisk til en mere netværksbaseret organisationsform. Også i offentlige virksomheder, hvor det netop er de forandrede organisationsformer, der understøtter innovation, idet der ligger et stort potentiale gemt i tværgående partnerskaber på alle niveauer. De tværgående lab's, som er velkendte i private virksomheder og på vej i offentlige – eksempelvis MindLab mellem flere ministerier og MidtLab mellem flere afdelinger i Region Midtjylland – er her gode eksempler.

Det er en særlig udfordring at lede på tværs af hierarkiske strukturer, hvor magtrelationerne ofte er uklare. Lederen er ikke længere understøttet af en formel organisation og hun må præstere en mere indirekte ledelsesform, der kræver, at han behersker væsentlige proceskompetencer, så som dialog, forhandling og facilitering. Det er en særlig udfordring at lede på tværs i stærke fagprofessionelle miljøer, hvor der ikke er tradition for tværgående samarbejder og hvor 'vi ved bedst' holdningerne stadig præger. Skal offentlig innovation fremmes, må ledere på alle niveauer kunne se ud over det interne hierarkis grænser. Lederen fra universitetet, som beskrevet i introduktionen, opnår bemærkelsesværdige resultater, fordi han:

- Er i stand til at se muligheder på tværs
- Kan identificere fælles interesser mellem forskellige aktører
- Kan opbygge, udvikle og vedligeholde relevante samarbejder
- Kan indkredse nye synergimuligheder og gennemføre disse på trods

Forbindelsesofficerens udfordringer kan sammenfattes ved, at den, der har ledelse på den ene side skal kunne skue ud over hierarkiets rammer, have forståelse for ikke-hierarkiske netværksprocesser og kunne fremme samarbejdet mellem uafhængige parter. På den anden side skal lederen kunne overskue strukturer, teknologier og kompetencer i egen enhed, samtidig med at hun har fingeren på pulsen i forhold til sammenhænge i egen organisation og i forhold til omverdenen.

### **Ledelsestilgang 4: Personaleleder**

Opgaven som personaleleder består af tre grundpiller, når innovation skal fremmes.

For det første skal lederen skabe en fornuftig balance imellem driftens krav og udviklingens nødvendighed – en balance, der ikke stresser produktionen for meget og samtidig giver fornøden plads og ro til det innovative arbejde. Denne ledelsesudfordring har for eksempel udviklingskonsulenten, som kommer ind i en social institution med en normering, der kun lige sikrer den daglige drift. Her skal hun alligevel skabe plads til et pusterum, hvor medarbejderne kan tænke og tale uforstyrret, og hun skal sørge for, at der er udfordringer og

benspænd i passende doser til, at medarbejderne bevarer lysten til at tage udfordringerne op og evner at løse dem. Det kan også være en leder, der har blik for, at alle medarbejdere ved siden af deres driftsopgaver skal have opgaver, der dokumenterer afdelingens kompetencer, eller giver mulighed for, at der inden for aftalte rammer eksperimenteres i samarbejde med brugerne. Sådanne opgaver styrker alle medarbejders opmærksomhed på nye tendenser og nye opgavetyper.

For det andet består opgaven i at sætte det rigtige hold. Det betyder, at lederen er opmærksom på at rekruttere innovative medarbejdere og kombinere kompetencerne på en sådan måde, at det bidrager til øget innovation. Vi ved at tværfaglighed skaber mulighed for innovation. Som holdsætter bør lederen derfor hele tiden bringe talenter og temperamenter, der gensidigt supplerer hinanden, sammen i nye konstellationer. Projektarbejdsformen bliver her et virkemiddel, der letter og legitimerer en løbende blanding af talenterne. Det gør for eksempel den ambitiøse it-chef i den mindre landkommune, der har et begrænset investeringsbudget og mange forpligtelser. Ved hele tiden at have blik for at kombinere de rigtige personer, får han mere bevægelse for små midler. Kombinationen af deltagere kan have stor betydning for at få kvalificerede vurderinger af innovative tiltag og for at skabe gode arbejdsvaner. Derfor valgte den tovholder, der skulle stå for at etablere en ny frontlinje i et ministerium, netop en kollega, der havde de sagsbehandlende specialisters tillid, til at etablere en ny arbejdsdeling mellem dem og de studerende ved telefonerne.

For det tredje drejer det sig om at være tæt på aktiviteten med sin egen indsats. Den, der har ledelse udfordrer, stiller spørgsmål og kommer med ideer, som befordrer innovative indsatser. Samtidig giver man tilbagemeldinger til medarbejderne om hvilken adfærd, der fremmer eller hindrer innovation. Grundlæggende drejer det sig om at tænke i motivation: Hvad driver den enkelte? Mange medarbejdere i det offentlige har på forhånd valgt lønnen fra som det primære incitament. Til gengæld er der rigtig mange, hvis professionelle engagement er meget højt. For dem drejer det sig blandt andet om at lykkes med nogle fagligt gode løsninger. Lederen bruger sig selv hele tiden, går ind i en sag for en kortere tid og derefter ud igen. Han er til rådighed for dem, der har gang i noget. Det gælder for eksempel den rutinerede skoleleder, der har fod på den almindelige skoledrift, men elsker nyskabelse og fremdrift. Hans dør står åben for enhver lærer, som har en god idé. Endvidere går han selv løbende i clinch med de lærere, som har påtaget sig udviklingsopgaver, for at følge deres fremskridt og hjælpe dem over hurdlerne.

## **Ledelsestilgang 5: Metodeudvikler**

Der er mange roller, metoder og perspektiver, man skal kende til og kunne udføre, hvis man skal stå i spidsen for en innovativ kommune eller institution. Det er de færreste ledere, der bevidst matcher opgave med metode. Det foregår intuitivt. Det er på rygmarven, at hovedparten af lederne ved, hvordan de skal agere, når muligheden for at skabe noget nyt opstår. Intuition opstår, når man øver sig og reflekterer over sine handlinger. Efterhånden opnår man en intuitiv viden, som man kan trække på i løbet af et splitsekund, når det er brug for det. Hører man på gangen eller på mødet en medarbejder fremføre en ide, der kan bringe visionen fremad, så ved man straks, hvad man skal gøre for at give ideen værdi og dermed bringe den fremad. Andre bevæger sig rundt i organisationen; sidder f. eks. næsten altid i lærerværelset i det lange frikvarter og idéudvikler med lærerne. Nogle af ideerne tager lærerne til sig og de realiseres hurtigt, mens andre er længere undervejs og nogle vil aldrig blive til noget i den virkelige verden.

Vi vil dog anbefale, at ledere – ved siden af den intuitive understøttelse af medarbejdernes idérigdom – samtidig arbejder med innovation som en del af arbejdspladsens strategiske dagsorden, netop for selv at bidrage til den nødvendige metodeudvikling på det faglige område. Det modsatte er at vente på, at kravene kommer til en udefra. Man kan lade sig inspirere af nogle af vores innovative metoder, så som dogmetilgangen, de kreative benspænd eller man kan opstille innovationsspørgsmål, der føres videre i arbejdet med prototyper. Man kan også opfinde sin egen metode, der passer bedre til den enkelte situation.

Vi vil nævne et eksempel på, at innovationsspørgsmål kan bringe en situation fremad. Mange ledere giver udtryk for, at de er tynget af de omfattende dokumentationskrav, de udsættes for. Hvis vi forestiller os, at kravet om dokumentation er kommet for at blive, kunne man jo proaktivt stille spørgsmålet – som vi også gør det i kapitel 10 og 11: Hvordan skal behovet for dokumentation løses i fremtiden? Og herefter nedsætte en tværfaglig gruppe, der sætter sig for at udarbejde og afprøve modeller for meningsfuld dokumentation og være dagsordenssættende på området.

Vi var tidligere inde på at organisationsformerne bevæger sig over mod det mere porøse og netværksorienterede. Samtidig er der krav om, at brugernes viden inddrages i den offentlige serviceproduktion. Begge tendenser fører til mere uklare magtrelationer og det kræver metodeudvikling på flere plan. Hvordan løses opgaverne i virtuelle netværksorganiseringer? Hvordan inddrages brugernes viden i opgaveløsningen? Det bør man som leder kunne svare på. Vi har tidligere taget for givet, at det bedste resultat af serviceproduktionen fås gennem specialiseret ekspertviden og hævdede, at kvalitet er lig med ekspertviden. I dag er det mere accepteret, at den bedste kvalitet fås ved at kombinere forskellige vidensformer. Kvalitet er således lig med interaktion mellem den specialiserede ekspertviden og den lokale, konkrete og situerede viden. Sidstnævnte vidensform findes hos brugere og de, der berøres af de offentlige serviceydelser og den kan kun blive aktiveret ved, at brugerne inddrages direkte i serviceproduktionen.

Det vil kræve en række nye metoder og kompetencer så som:

- Evnen til at tilvejebringe og samle forskellige relevante former for viden til at løse en opgave bedst muligt (f. eks. ved at skabe netværkssamarbejder omkring opgaveløsningen og aktivere de berørte parter forståelser)
- Epistemologisk bevidsthed, som er evner og kompetencer til at "se og forstå" verden (opgaven) gennem mangfoldige fortolkninger (at kunne forstå "den anden")
- En kritisk evne til at krydse grænsen mellem de forskellige forståelser, så synspunkter kan formidles og diskuteres blandt alle parter.

Det er en lederopgave at sikre og være garant for, at der skabes *interaktion* mellem de to vidensformer: Den generelle, abstrakte ekspertviden og den lokale, konkrete og situerede viden, idet kombinationen af de to vidensformer skaber den bedste kvalitet af de offentlige serviceydelser.

#### **En case**

På en sygehusafdeling havde man indtryk af, at det trykte informationsmateriale til patienterne ikke fungerede. Derfor havde man bedt it-afdelingen om at komme med forslag til, hvordan informationsindsatsen kunne forbedres og de havde derfor udarbejdet et e-læringsprogram til patienterne. Inden programmet gik i produktion, bad man en antropolog om at følge et par patienter i løbet af en dag med særlig fokus på informationen fra fagprofessionel til patient. Antropologens tilbagemelding gik overraskende (for medarbejderne) på, at der ikke var grund til at satse på yderligere informationsmateriale. Det var selve kommunikationen, der skulle forbedres og tilpasses de aktuelle patienter. Den næste udfordring var at udvikle nye metoder til en forbedret kommunikation.

## **Ledelse på tværs af traditionelle hierarkier**

Nedbruddet af traditionelle grænser og den større gensidige afhængighed mellem forskellige aktører, betyder allerede i dag, at ikke kun topchefer, men også flere og flere mellemledere vil blive mødt med krav om, at de skal kunne tænke udover det interne hierarkis grænser. Institutions- og afdelingsledere vil opleve, at de bliver stillet over for opgaver, der, hvis de skal løses succesfuldt, kræver samarbejde med aktører uden for egen organisation. Opgaven består i at kunne se muligheder på tværs, identificere fælles interesser mellem aktører, og at kunne

opbygge, udvikle og vedligeholde og eventuelt afslutte eksterne samarbejder. Man skal kunne indkredse synergimuligheder og udvikle relationer.

En af de væsentligste kompetencer består således i at kunne udvikle de relationer, man indgår i. Det drejer sig dels om planlægning i form af koordinering og arbejdsdeling, dels om udbygning af de uformelle relationer. Opbygningen af relationer består mere end noget andet af at skabe tillid. Som leder eller facilitator af et tværgående innovationsprojekt vil man ofte møde en af følgende barrierer:

- For det første vil mistillid stadig være fremherskende i mange sammenhænge, idet sloganet "tillid er godt, men kontrol er bedre", stadig gælder.
- Mange organisationer opfatter i vid udstrækning først og fremmest andre aktører som konkurrenter, inden de ser dem som mulige partnere.
- For det tredje er der en udbredt tendens til 'empire guarding'. Et billede, der rammende betegner mange ledelsers modvilje mod at opgive kontrol over opgaver, eller dele information.
- For det fjerde benytter mange ledere sig bevidst eller ubevidst af en assymetrisk adfærd for at opretholde deres magtposition.

Lederen skal derfor beherske evnen til at skabe personlige relationer. At kunne og ville netværke og indgå i uformel dialog bliver vigtige kompetencer fremover.

Endelig er det vigtigt at kunne få et interorganisatorisk samarbejde til at fungere – og det er ikke uproblematisk. Som leder af et tværgående samarbejde vil man næsten per definition være udsat for et krydspres, idet man på en og samme tid skal varetage samarbejdets interesser og interesserne i ens egen organisation. Internt skal man skabe opbakning til både egne opgaver og til netværksopgaver, og eksternt skal man sikre commitment, og endelig skal der sikres resultater i netværket og for egen organisation.

Udgangspunktet for ethvert samarbejde er identifikationen af en fælles interesse, tilkendegivelse af gensidigt commitment og arbejdsdeling. Men som i enhver social sammenhæng, kan der let opstå uoverensstemmelser, kontroverser og divergerende holdninger, der kan føre til misforståelser, frustrationer og i sidste ende konflikt. Som leder eller facilitator af et tværgående innovativt samarbejde består opgaven i, at søge at skabe balance mellem de modsatrettede krav og forventninger. At holde samarbejdet på sporet og sikre de forventede synergieffekter. Dette kan blandt andet betyde, at man får brug for kompetencer til konfliktledelse, men oftere vil det handle om at kunne forhandle, mægle og skabe fælles fodslag.

### **En case**

På et hospital er man i gang med et innovationsprojekt, som i dets nuværende fase er under direkte ledelse af hospitalets chefsygeplejerske. Det betyder, at hun optræder som leder af samtlige ressourcer i innovationsarbejdet, at hun har den direkte kontakt til samarbejdspartnere udenfor hospitalet, at det er hende, der sætter retning og konkrete mål, og at hun afholder møder med afsnittets personale om fremdrift i arbejdet, nye opgaver, med videre. Afsnittets daglige ledelse, afdelingssygeplejersken, er ikke direkte involveret i selve innovationsarbejdet, men styrer tilstedeværelsen af personalet, den daglige drift og de daglige opgaver og deres koordinering med hospitalets øvrige afdelinger. Oversygeplejersken tager sig af de sædvanlige strategiske overvejelser og kommunikation med sine lederkolleger og andre afdelingsledere i huset. Chefsygeplejersken er helt på det rene med, at hun ikke kan eller skal lede personalet på de samme områder eller på samme måde som afdelingssygeplejersken normalt vil gøre det. Hun overtager dermed heller ikke nogle opgaver fra afdelingssygeplejersken. Men hendes autoritet betyder, at personalet kan føle sig dækket ind på de ukendte arbejdsfelter, som innovationsarbejdet indebærer og fører med sig. Afdelingssygeplejersken og oversygeplejersken føler sig heller ikke tilsidesat i forbindelse med innovationsarbejdet. Tværtimod er de tilfredse med, at et højere ledelsesniveau direkte markerer vigtigheden af innovationsarbejdet.

Der kan udarbejdes mange analyser af de tilsyneladende komplekse ledelsesforhold vi møder i eksemplet. Kan man sige, at chefsygeplejersken er en 'superbruger' i et arbejde med brugerdriven innovation? Altså, at ledelsessystemet er intakt og at afsnittets personale er travlt beskæftiget med at innovere for en af de brugergrupper, afsnittet har, nemlig ledelse? Eller kan man sige, at det er nødvendigt, at den overordnede strategiske hospitalsledelse kan skifte ledelsesniveau – ubemærket eller bare i fredsommelighed – for at sikre gennemførelsen af et vigtigt eksperiment, hvis resultater med stor sandsynlighed kan anvendes andre steder på hospitalet? Eller kan man sige, at det pågældende innovationsarbejde er et strategisk innovationsarbejde af betydning for hele hospitalet og derfor har en topleder som naturlig leder af selv arbejdet? Måske er det sådan, at der kan svares 'ja' til alle disse spørgsmål og mange flere, selvom de for nogle vil være at betragte som alternativer, der udelukker hinanden.

## **Ledelse der hindrer innovation**

Ledelse kan fremme forandringer og et nyskabende miljø. Men ledelse kan lige så vel hindre innovation. Findes der ingen vision og strategi; er der magtkampe; er der ikke styr på driften; er bygningerne nedslidte, er sygefraværet højt og arbejdsmiljøet i det røde felt, ja så er innovation ikke det, der står først på dagsordenen. Dagligdagen skal være i orden, inden man kaster sig ud i innovative projekter. Man kan dog sagtens benytte innovative metoder til at få styr på den daglige drift. Blandt vores eksempler er vi stødt på tre forskellige former for ledelse, der forhindrer innovation, nemlig:

- Detail- og regelorienteret ledelse
- Diffus og uklar ledelse
- Ledere, der er ude af takt

## **Detail- og regelorienteret ledelse**

Er lederen optaget af at følge regler og standarder, således at det er et vigtigt succeskriterium at alle procedurer til hver en tid er overholdt, så er der sjældent rum for det nyskabende. Det kan være direkte angstskabende for lederen, hvis medarbejdernes adfærd foregår på kanten af det tilladte. En sådan leder vil være mere optaget af at de driftsmæssige detaljer end af de store linier. Hans motto vil ofte være: Der må ikke være noget at sætte en finger på. Jo højere i hierarkiet en sådan leder er placeret, jo vanskeligere er det for mulighederne for at skabe innovation. Der er behov for en vis loftshøjde, hvis nye ideer skal kunne opstå og eksperimenter gennemføres.

Det er naturligt, at en arbejdsplads er optaget af *ikke* at begå fejl. Der er ingen der begår fejl med vilje, men det sker alligevel altid, når der er mennesker involveret. Derfor vil vi anbefale at sætte fokus på de områder, hvor der oftest sker fejl og arbejde med innovative metoder til at blive fejlene kvit.

## **Diffus og uklar ledelse**

Vi har interviewet medarbejdere, der fortæller, at de mange gange har henvendt sig til deres ledere med forslag til, hvordan tingene kan gøres bedre. Lederen er sædvanligvis positiv over for medarbejdernes bidrag; men bortset fra dét, sker der ikke videre. Når medarbejderne har rykket et par gange, opgiver de og der opstår en fortælling om, at det ikke kan betale sig at være idérig.

Der kan være flere grunde til at en leder agerer således: Hun kan være usikker på den overordnede vision og ved derfor ikke hvilke ideer, der vil fremme og hvilke, der vil modarbejde kvalitetsudviklingen af opgaverne og siger derfor kun ja til de forslag, hun tilbydes, fordi det er lettere end at sige nej. Det kan også skyldes, at lederen ikke har lyst til at sige fra, fordi hun forestiller sig at et nej kan medføre en konflikt med medarbejderne. En

tredje årsag kan være, at lederen ikke har taget lederopgaven på sig; men i højere grad er leder af navn end af gavn. En sådan leder kan være tilbøjelig til at sige ja til alle forslag og så selv lade medarbejderne døje med hvilke projekter, der skal blive til noget. Arbejdspladsen vil ofte være ved at bukke under for presset af de mange projekter, der kæmper om plads og ressourcer og de involverede medarbejdere brænder ofte ud, samtidig med at lederen ser sig som offer for de mange forskellige tiltag.

### **Lederen, der er ude af takt**

Der er ledere, der altid gerne vil være med på moden og fremstå som innovative fyrtårne. Det er dog ikke altid de har deres organisation med. Vi møder af og til ledere, der fortæller at de har gang i vældig mange innovationsprojekter. Spørger man medarbejderne, oplever de en mængde forskellige projekter, der ikke hænger samme og kun sjældent færdiggøres. Så længe arbejdspladsen kun er innovativ på det retoriske niveau, sker der ikke så meget. Men når lederen ønsker at involvere medarbejderne på den konkrete handleplan og ikke er i stand til at lytte eller fornemme om de er med på projektet, så opstår der en dekobling i organisationen. Lederen bevæger sig retorisk på et niveau og medarbejderne handler som de plejer og der er ingen sammenhæng eller dialog mellem de to planer.

En anden måde at være ude af takt med arbejdspladsen er ved ikke at være til stede. Lederen rykkes i fra mange sider og render man til det hele er man ikke i tilstrækkelig grad til stede på arbejdspladsen. Det drejer sig om at kunne vælge og prioritere mellem de mange forskellige opgaver.

### **Opsamling – *Next practice* for ledelse af innovation**

Innovation kræver i stigende grad løsninger, der kun kan skabes på tværs af traditionelle organisatoriske opdelinger, hvad enten dette er ressortområder, fagligheder eller funktioner. Det betyder, at der er behov for at kunne lede på tværs og det kræver nogle særlige kompetencer.

Dét at udøve ledelse på tværs af hierarkiske strukturer, såvel som at lede netværk er på mange måder en helt anden form for ledelse, end den ledelse, som er fremherskende i mange virksomheder og organisationer. Hvor der internt næsten altid er tale om en eller anden grad af hierarki, hvor man som leder, som minimum kan påberåbe sig autoritet via den formelle status i hierarkiet, så foregår samarbejde på tværs mellem uafhængige selvstændige enheder. Der er ikke en overordnet ledelse, som i en monolitisk organisation. Tværtimod er et tværgående samarbejde kendetegnet ved, at samarbejdet sker på tværs af flere magtcentre, hvor der oftest er uklare magtrelationer. Som leder med ansvar for et tværgående innovationsprojekt står man altså "uden stjerner på skuldrene." Ledelsen er ikke understøttet af en formel position og kan ikke foregå via ordrer. Tværtimod skal resultaterne i langt højere grad skabes ved hjælp af en mere indirekte ledelse, hvor lederens evne til at kommunikere bliver sat på en afgørende prøve, og det stiller krav om, at man tillærer sig en række proceskompetencer, herunder at man mestrer dialog, forhandling og facilitering.

Ligeledes er der behov for at den enkelte leder formår at identificere, afgrænse og forhandle sit ledelsesrum både i forhold til egen ledelse og i forhold til de eksterne samarbejdspartnere. Ofte vil der i et tværgående samarbejde kunne opstå uoverensstemmelser omkring f. eks. tid og ressourcer, og her betyder de uformelle ledelsesforhold, at man som leder bør være i stand til at definere, afgrænse og forhandle sit ledelsesrum løbende. Det kræver kommunikative kompetencer, og det kræver en fortsat opmærksomhed på de fem ledelsestilgange: Den strategiske aktør, kulturskaber, forbindelsesofficeren, personalelederen og metodeudvikleren.