



⌚ 3 min. 👁 📅 11-05-2012

# Innovation på tværs

Den bedste innovation opstår som oftest på tværs. Mellem det offentlige og private såvel som på tværs af faggrene. Det kræver dog ikke så lidt at få samarbejdet til at fungere. Læs, hvilke roller, du som leder, skal udfylde, når du leder samarbejdsdrevet og tværgående innovation.

## Skribentinfo

[Jacob Torfing](#)

Professor ved Roskilde Universitet  
Roskilde Universitet

**I**nnovation skabes sjældent af enkelte aktører. I langt de fleste tilfælde skabes offentlig innovation gennem samarbejde mellem en række forskellige offentlige og private parter. Det er i mødet mellem aktører med forskellige erfaringer, ideer og vidensformer, at de kreative ideer opstår. Samarbejde udvikler en mere præcis problemdefinition, øger iderigdommen, muliggør gensidige læring og sparring og skaber et fællesskab til nye og vovede løsninger.

Styrken ved det brede og inkluderende samarbejde som innovationsstrategi er, at det betyder, at det er besiddelsen af relevante ideer og ressourcer og ikke er de organisatoriske og institutionelle grænser, der bestemmer hvem der deltager i innovationsprocessen.

## Alle ledere har en rolle at spille

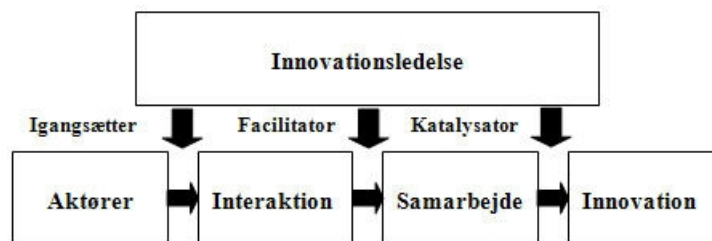
Der ligger imidlertid en stor udfordring i at lede samarbejdsdrevne innovationsprocesser. Der er nemlig ingen garanti for, at det lykkes at skabe interaktion mellem de relevante aktører, at det lykkes at få dem til at samarbejde, og ikke mindst at det lykkes at få samarbejdet til at skabe innovative løsninger. Det kræver hands-off innovationsledelse, der søger at tilvejebringe de organisatoriske betingelser for samarbejdsdrevet innovation i den offentlige sektor, men det kræver også hands-on innovationsledelse af de samarbejdsdrevne innovationsprocesser, hvor lederen skiftevis skal træde i karakter som igangsætter, facilitator og katalysator

Toplederne skal naturligvis udøve den ovenfor beskrevne form for hands-off innovationsledelse, men de har også en vigtig rolle som igangsættere. De skal udvikle organisationen og klæde mellem-, projekt- og institutionsledere på til at skabe samarbejdsdrevet innovation, og de har en vigtig opgave med at fjerne flaskehalse i innovationsprocessen, som forhindrer, at idéer kommer frem. Samtidig skal de være med til at udvikle og omsætte politikernes innovationsdagsordner til konkrete processer.

Mellem-, projekt- og institutionsledere skal i højere grad fokusere på 2 områder. Det første er at bruge hands-on innovationsledelse. Det andet er at være fanebærere i arbejdet med at skabe organisationskultur.

## 1. Hands-on innovationsledelse

Hands-on innovationsledelse kræver, at lederen skiftevis træder i karakter som igangsætter, facilitator og katalysator (se figuren).



### Igangsætteren skal:

- Skabe politisk opbakning og tilstrækkeligt råderum til at udvikle nye innovative løsninger gennem tværgående samarbejde
- Sætte holdet ved at identificere forskellige aktører med relevante erfaringer, ideer og kompetencer og motivere dem til at deltage
- Bringe de forskellige parter sammen og overbevise dem om, at de skal udveksle viden og ressourcer med henblik på at skabe innovation
- Angive en fælles retning for innovationsprocessen og afstemme forventningerne til resultatet.

**Facilitatoren skal:**

- Tydeliggøre hvem der skal samarbejde, hvor og hvordan undervejs i processen
- Understøtte processen ved at indkalde til møder, samle op på disse, sikre løbende kommunikation og aktivere deltagerne
- Udvikle fælles forståelsesrammer ved at etablere fælles fokuseringspunkter, tilbyde et fælles sprog og etablere et fælles vidensgrundlag
- Løse og håndtere evt. konflikter, så de bliver konstruktive og produktive snarere end destruktive og handlingslammende

**Katalysatoren skal:**

- Animere deltagerne til at tænke ud af boksen ved at konstruere ydre trusler og en brændende platform
- Hindre tunnelsyn ved at skabe forstyrrelser, hvilket kan ske ved at anlægge nye vinkler, invitere nye aktører på banen eller bringe ny viden i spil
- Igangsætte kreative og søgende processer ved at ændre omgangsformen i gruppen og sørge for at man mødes på andre måder og steder
- Hjælpe med at håndtere risici forbundet med innovative løsninger, bl.a. ved at sørge for eventuelle omkostninger deles mellem flere parter og fejl rettes hurtigt og smertefrit

Selvom de tre former for hands-on innovationsledelse retter sig mod forskellige dele af de samarbejdsdrevne innovationsprocesser, så skal de ofte udøves simultant og i skiftende rækkefølge. Det skyldes at innovationsprocesser er komplekse og indeholder mange spring, feedback loops og tværgående koblinger.

**2. Gå forrest i skabelsen af en innovationskultur**

Omstillingen af offentlige organisationer til at være omdrejningspunkter for offentlig innovation kræver en bevidst strategi for at skabe en innovationskultur. Det tager tid at skabe en innovationskultur eftersom målet er, at innovation bliver en permanent og systematisk aktivitet, som gennemsyrrer hele organisationen og mobiliserer alle ledere, medarbejdere og ressourcer.

## Sådan skaber du plads til innovationskulturen

1. Du kan komme langt ved at afskaffe tanken om nulfejlskulturen. Udgangspunktet for fejl skal være læring og ikke en angstprovokerende bremse på innovationsskabelsen.
2. Der er ofte behov for at begrænse regelryniet og det ressourcekrævende og demotiverende tælleregime. Der skal lægges mere vægt på tillidsbaseret ledelse og dokumentationskrav og målinger skal begrænses til nogle få overordnede resultater, der opleves som relevante, meningsfyldte og påvirkelige af medarbejderne. Forskningen viser også, at flade og fleksible organisationer med klare mål skaber mere innovation end traditionelle hierarkier med diffuse målsætninger.
3. Det er vigtigt at tilskynde tværfaglighed, bryde huller i siloerne og skabe organisationer uden klare grænser, som indgår i partnerskaber og netværk med andre organisationer og efterspørger input fra omgivelserne.

Artiklen er baseret på bogen "Samarbejdsdrevet innovation" af Eva Sørensen og Jacob Torfing

### Læs også:

[Skab rammer for innovation i hverdagen](#)

[Innovation i hverdagen](#)

