

# Samarbejdsdrevet Innovation

Jacob Torfing

Roskilde Universitet og Universitetet i Nordland

Bodø, 4. Marts, 2014



# Fokus på offentlig innovation

- ◆ **Innovation** har længe været set som kilde til økonomisk vækst i den **private sektor**
- ◆ **Offentlig innovation** har derimod været opfattet som en **begrebslig modsætning**
- ◆ I 80'erne kom der **fokus på offentlig innovation**:
  - Michael Porter: Den offentlige sektor skal udvikle ny teknologi og overføre den til den private sektor for at sikre konkurrenceevnen
- ◆ Først med '**New Public Management**' og begrebet om '**Social Innovation**', at offentlig innovation **blev et mål i sig selv**

# Innovationsfortællinger



## ◆ Den gode:

- **Høje faglige og politiske ambitioner** om at levere løsninger af høj kvalitet skaber behov for innovation

## ◆ Den onde:

- **Stigende antal 'wicked problems'** der hverken løses vha. standardløsninger eller ved at 'sende flere penge' fordrer nytænkning

## ◆ Den grusomme:

- **Krydspresset** mellem stigende forventninger og knappe ressourcer (penge eller varme hænder) stiller krav om innovation, som giver os 'mere for mindre'

# Summeøvelse

- ◆ Hvilken innovationsfortælling dominerer i jeres organisation?



# Ny innovationsdagsorden

- ◆ Den offentlige sektor er langt **mere dynamisk og innovativ** end sit rygte
- ◆ Men offentlig innovation er ofte **episodisk** og beror på **tilfældigheder**:
  - Nye tekniske muligheder
  - Skandaler og negativ omtale
  - Tidsbegrænsede eksperimenter
  - Nye lederes heroiske indsats
- ◆ Behov for en **ny innovationsdagsorden**:
  - Innovation skal gøres til en permanent og systematisk aktivitet
  - Men husk: innovation er et middel, ikke et mål



# Hvad er innovation?

- ◆ Innovation er **ikke et indholdstomt modebegreb**, men et præcist begreb om **trinvis forandring** ('step-change')
- ◆ **Innovation i højdespringsteknik**
  - Sakspring (1,59 m.)
  - Eastern Cut-off (1,75 m.)
  - Western Roll (2,00 m.)
  - Fosbury Flop (2,09 m.)



# Innovation involverer et brud

- ◆ **Kreativitet** er at udvikle nye gode ideer, men bliver først til **innovation**, når de gode ideer realiseres i praksis
- ◆ Innovation er **forandring**, men ikke al forandring er innovation
- ◆ Kun forandring der **bryder** med gængs praksis og vante forestillinger er innovation
- ◆ Ikke afgørende om innovation stammer fra en **opfindelse** eller fra **kopiering**
  - Hvis det er **nyt i den lokale kontekst** er det innovation



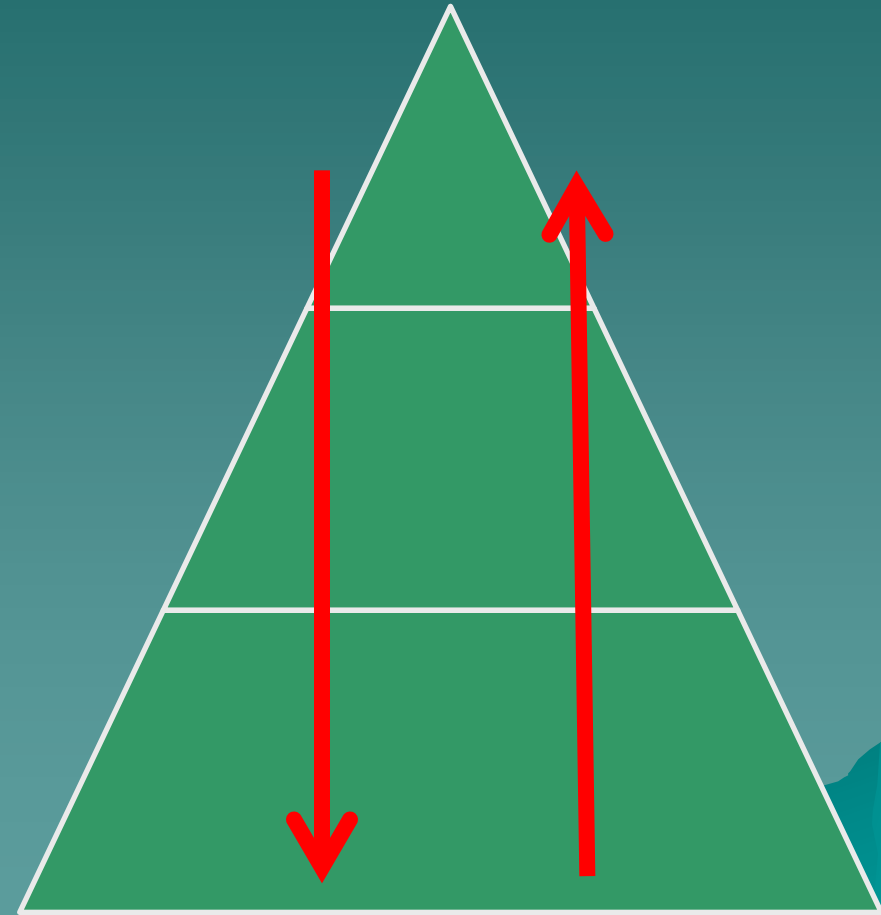
# Radikal vs. inkremental innovation

- ◆ Præference for **radikal innovation**, fordi man kan spare mange penge og overvinde inertien
- ◆ Men radikale innovationer **kommer ikke, fordi man vil dem**, men skal først modnes
- ◆ Starte med at **geare sin organisation til radikal innovation** - så skal den nok komme...
- ◆ Imens kan man plukke de **lavt hængende frugter**:
  - Lave mindre inkrementale innovationer, gerne gennem kopiering af andres mest succesfulde innovationer
- ◆ **Strategisk ledelsesopgave** at afgøre, hvor man skal være hhv. 'first mover' og 'second mover'



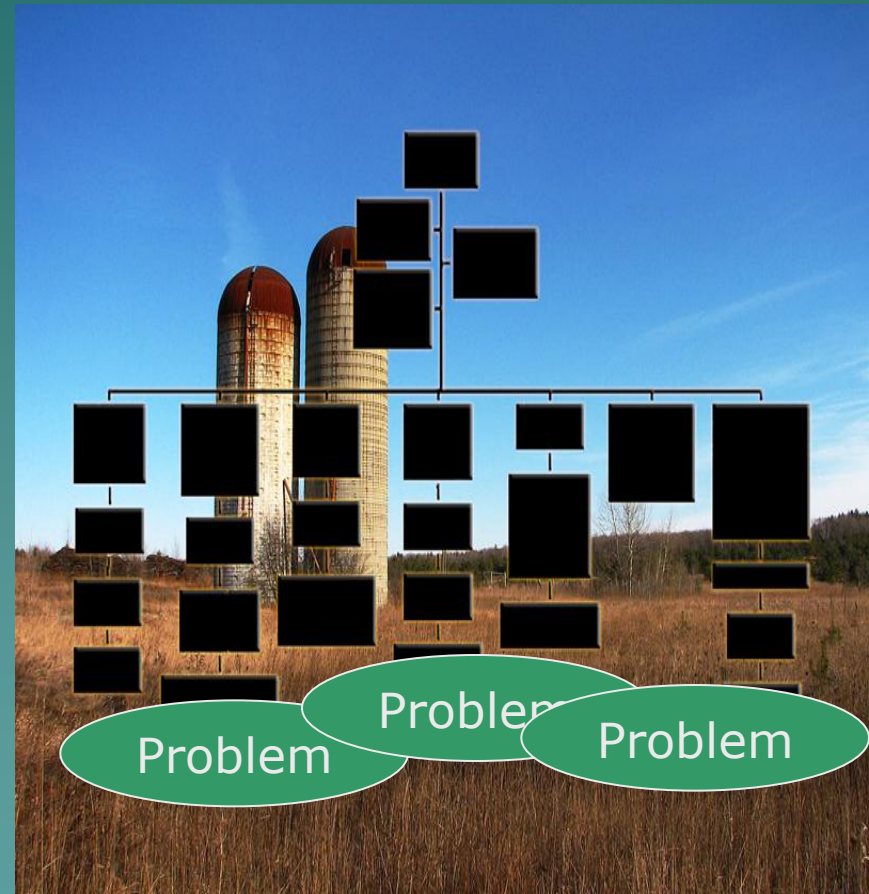
# Top-down og bottom-up

- ◆ Hvis innovation skabes **fra oven og ned** mangler der ofte faglig fundering og ejerskab
- ◆ Hvis innovation kun sker **for neden** hindres opskalering og spredning
- ◆ Derfor skal vi **kombinere** retningsgivende og faciliterende **top-down** innovation med **bottom-up** udvikling og test af nye ideer



# Tværgående samspil

- ◆ **Vigtigste er dog det tværgående samspil mellem siloerne:**
  - Problemer går på tværs
  - Tværgående udveksling af ideer skaber innovative løsninger
- ◆ **Summeøvelse:**
  - Hvilke **barrierer** er der for tværgående samspil?



# Barrierer og drivkræfter

- ◆ Den offentlige og private sektor har som bureaukratier de **samme barrierer**:
  - Regler, hierarki, skarpe professionsgrænser, institutionel afsondrethed, ...
- ◆ Der er dog også nogle **specifikke offentlige barrierer**:
  - Manglende incitamenter, politisk styret organisation, komplekse ydelser, stor medieopmærksomhed, ...
- ◆ **Men også specifikke drivkræfter**:
  - Stort budget, veluddannede medarbejdere og ledere, masser af input fra borgere, gode muligheder for tværgående læring, ...

# Innovationshelte

- ◆ De sidste 20-30 år har der været et stort fokus på diverse **innovationshelte**:

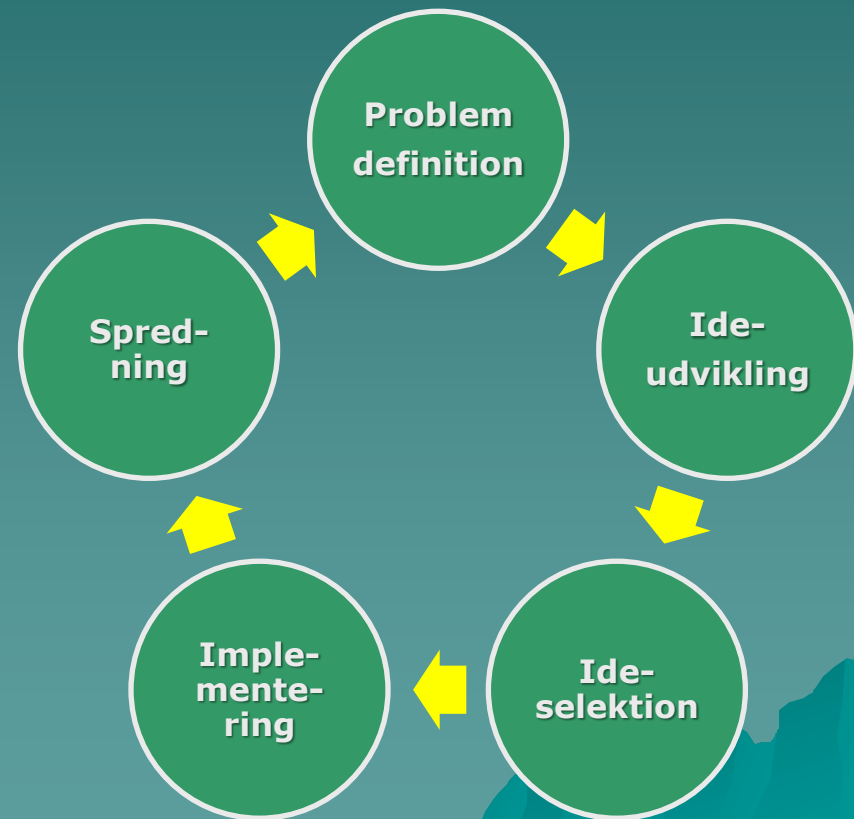
- Politikere
- Offentlige ledere
- Private udbydere
- Medarbejdere
- Brugere



- ◆ Det er imidlertid **sjældent** at offentlig innovation skabes af en enkelt aktør

# Samarbejdsdrevet innovation

- ◆ Forskningen viser, at **alle dele af innovationsprocessen** kan styrkes gennem **samarbejde**
- ◆ **Samarbejde skaber:**
  - ◆ Bedre problemforståelse
  - ◆ Større iderigdom
  - ◆ Gensidig læring
  - ◆ Bedre risikohåndtering
  - ◆ Koordineret implementering
  - ◆ Fælles ejerskab
  - ◆ Større spredning



# Metoder til samarbejdsdrevet innovation

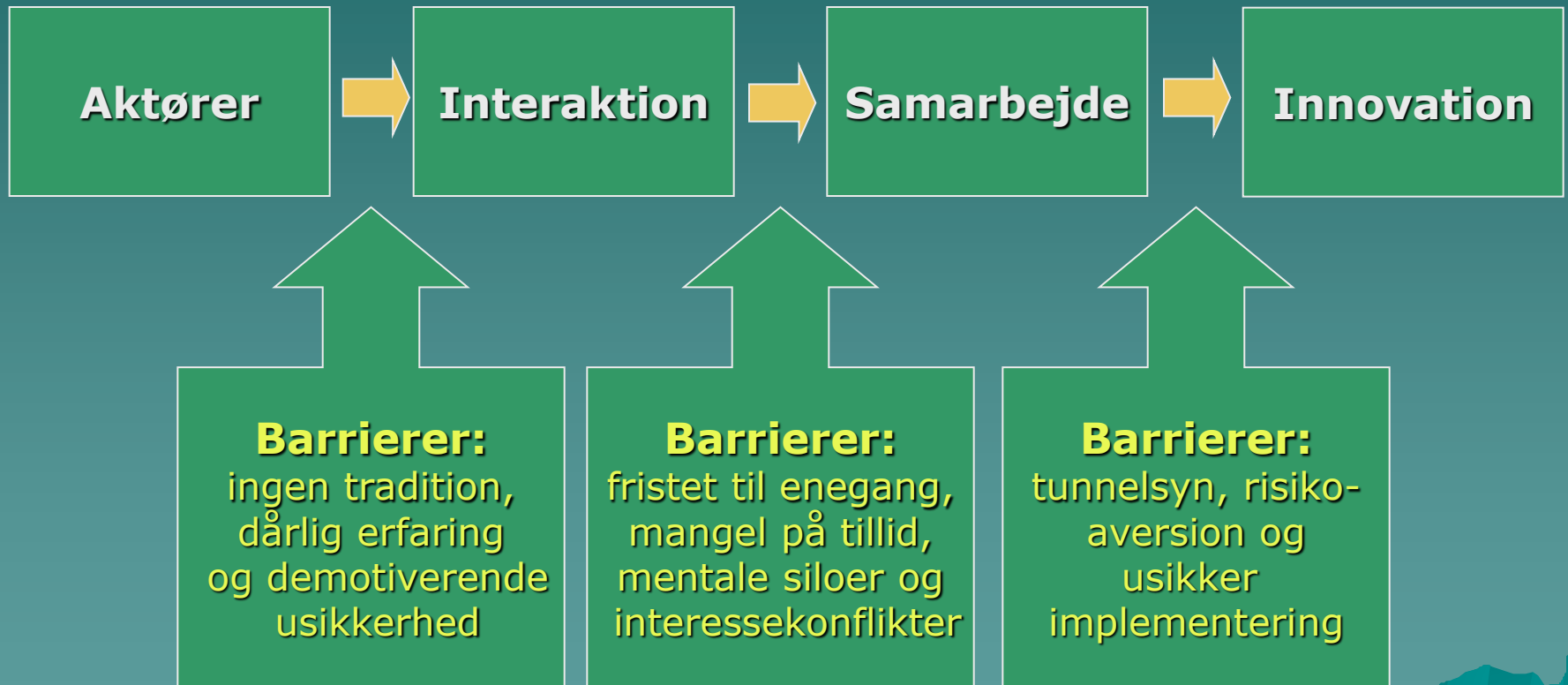
- ◆ **Rum uden for med tæt på driften** hvor medarbejdere på kryds og tværs og i dialog med brugere udvikler og tester prototyper i driften
- ◆ **Partnerskaber** med private parter med komplementære ressourcer
- ◆ **Netværk** med relevante og berørte parter med andre perspektiver, ideer og ressourcer
- ◆ **Crowd-sourcing** hvor man populært sagt 'spørger publikum'



# Borgerinddragelse: det svage led?

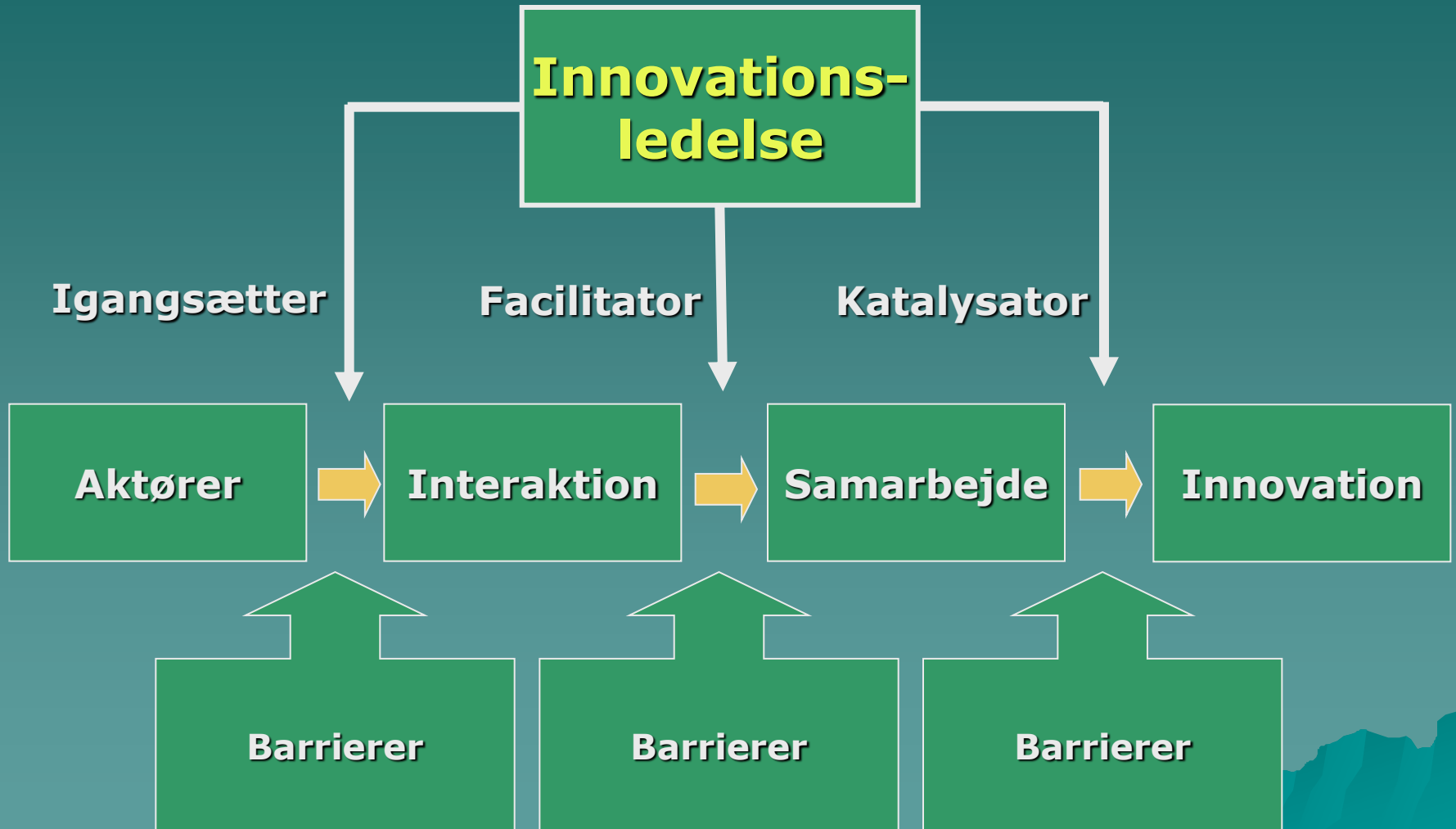
- ◆ **Borgerne kan bidrage** med behovsafdækning, problemforståelser, nye ideer og ressourcer
- ◆ Men når borgerne inddrages er det oftest som **'co-implementors'** og ikke som **'co-initiators'** eller **'co-designers'**
- ◆ CLIPS-surveyen:
  - 53% af de offentlige ledere siger, at de skaber innovation sammen med borgerne, men kun 7 % ser borgerne som en kilde til innovation

# Barrierer for samarbejdsdrevet innovation





# Behov for innovationsledelse



# Hands-on innovationsledelse



## ◆ Igangsætter:

- Skabe momentum, sætte holdet, fordele roller, klargøre processen, sikre opbakning og råderum, afstemme forventningerne, ...



## ◆ Facilitator:

- Understøtte processen, skabe gensidig tillid, udvikle fælles forståelsesrammer, løse konflikter, selektiv aktivering, fjerne forhindringer for samarbejde, ...



## ◆ Katalysator:

- Konstruere trusler, anlægge nye vinkler, bringe ny viden eller aktør i spil, ændre mødeformen, udfordre tavs viden, håndtere risici, ...

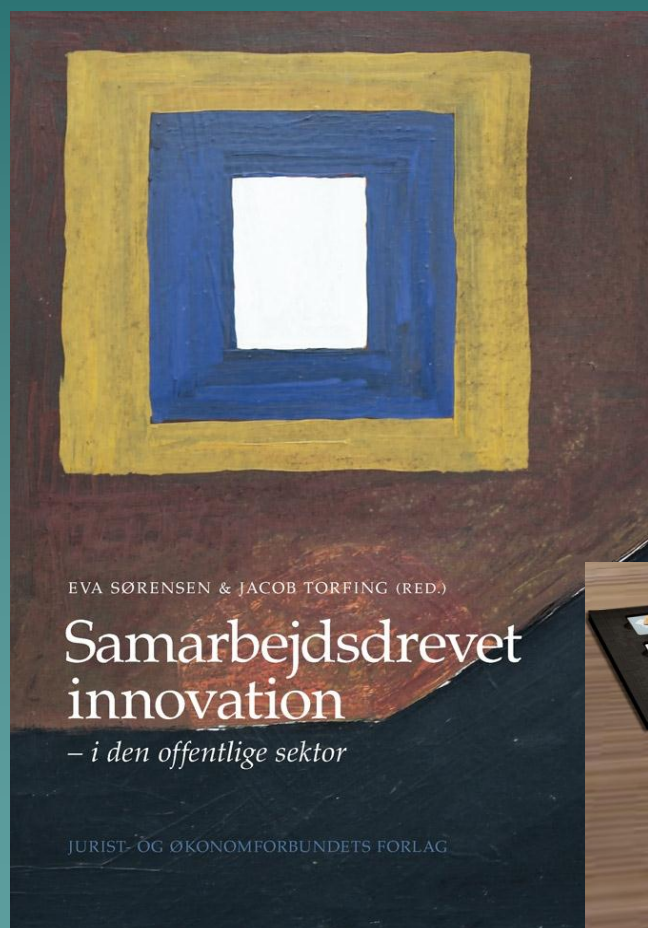
# Hands-off innovationsledelse

- ◆ Udvikle **fælles sprog** om innovation
- ◆ Fremme **diversitet og mobilitet** blandt medarbejderne
- ◆ Rekruttere, udvikle og fastholde **kreative talenter**
- ◆ **Fjerne** unødige regler og tidsrøvende dokumentationskrav
- ◆ Bekæmpe **nulfejlskulturen**
- ◆ Skabe mere **tillidsbaseret ledelse**
- ◆ Lave **fladere organisationer** og **bore huller i siloerne**
- ◆ **Åbne organisationen op** for omverdenen

# Hvis du vil vide mere...

◆ Læs vores bog:

◆ Spil vores spil:



# Øvelse: ungdomskriminalitet

- ◆ Politiet har flere gange fjernet en gruppe utilpassede unge fra et butikscenter i Fjordby, fordi de generer kunderne, shoplifter og mistænkes for at sælge hash
- ◆ Man har prøvet på den hårde måde, men ikke løst problemet: de unge kommer igen
- ◆ Hvordan skabes der en innovativ løsning?



# Første spørgsmål: Interessentanalyse

- ◆ Hvilke offentlige og private stakeholdere, kunne involveres i at skabe samarbejdsdrevet innovation i forhold til lokal bandekriminalitet?
- ◆ I har 15 min. til at lave en liste



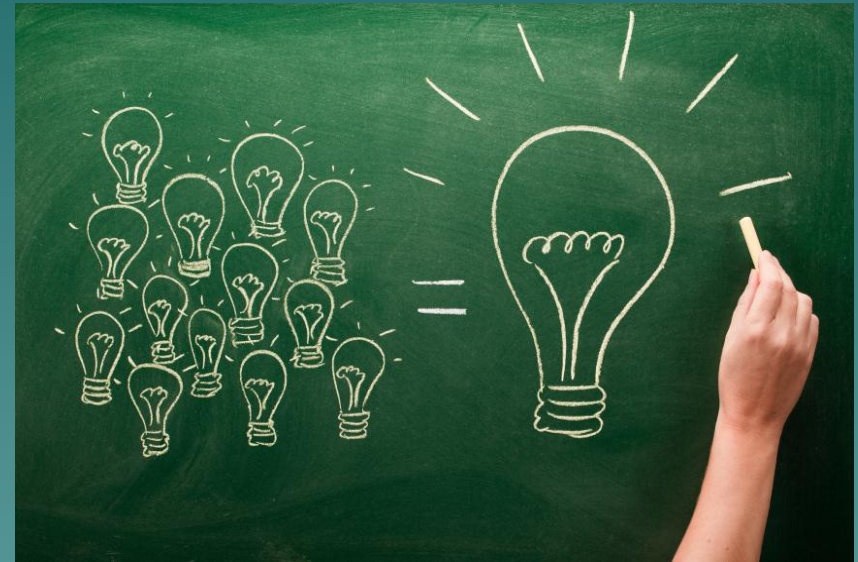
# Andet spørgsmål: Perspektivbytte

- ◆ Hvad vil disse stakeholders sige hvis de fik 3 min. på et kommunalt fællesmøde?
- ◆ I har 15 min. til at forberede et indlæg



# Tredje spørgsmål: Det svære næste skridt

- ◆ Hvordan ville I efter borgermødet organisere en proces, der fører til en innovativ løsning, der er baseret på samarbejde?
- ◆ I har 12 min. til lave en plan A og en plan B





# Hvis du er blevet interesseret...

JACOB TORFING  
ANDREAS HAGEDORN KROGH

## Samarbejdsdrevet innovation i bandeindsatsen

JURIST- OG ØKONOMFORBUNDETS FORLAG

