

Ledelse af samarbejdsdrevet innovation

Jacob Torfing

Center for Demokratisk Netværksstyring og CLIPS

29. November, 2011



Innovation i den offentlige sektor

- ◆ Nogle opfatter den offentlige sektor, som et **stivnet og utidssvarende bureaukrati**
- ◆ Men den offentlige sektor er meget **mere dynamisk og innovativ end sit rygte**
- ◆ Tænk bare på de **store forandringer** indenfor sundhed, beskæftigelsespolitik og offentlig organisation i de sidste 30-40 år



Stigende fokus på offentlig innovation

◆ Det skyldes:

1. Det skærpede krydspres mellem stigende forventninger og knappe ressourcer
2. Den stigende mængde 'wicked problems', der ikke kan løses ved hjælp af standardløsninger

- ## ◆ Innovation kan hjælpe os til en bedre kvalitet og problemløsning uden at det koster en bondegård



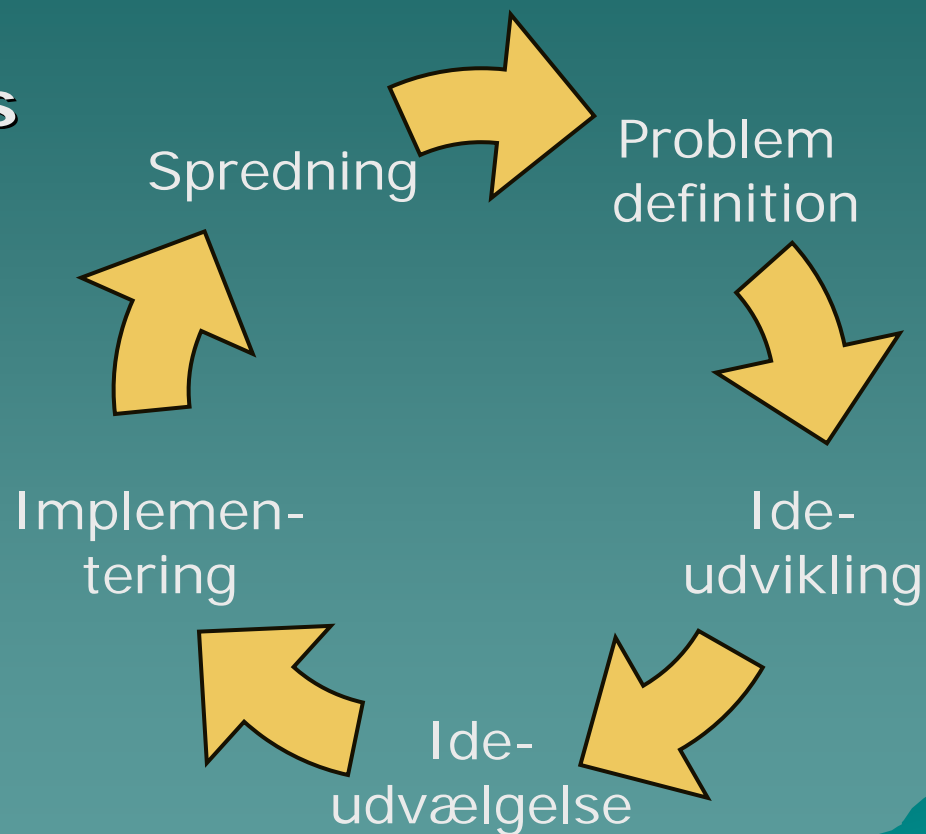
Behov for ny innovationsdagsorden

- ◆ Der er masse af offentlig innovation, men den beror ofte på **tilfældigheder**:
 - Nye lovkrav eller tekniske muligheder
 - Kriser og skandaler
 - Tidsbegrænsede eksperimenter
 - Nye lederes særlige indsats
- ◆ Derfor er der behov for en **ny innovationsdagsorden**:
 - Innovation skal gøres til en permanent og systematisk aktivitet, der gennemsyrrer hele den offentlige sektor



Hvad er innovation?

- ◆ Innovation er en **åben og kreativ søgeproces** igangsat af problemer, udfordringer og nye uligheder
- ◆ Innovation fører til en **kvalitativ forandring**, der bryder med vante forestillinger og gængs praksis i en given kontekst
- ◆ Innovation kan rette sig mod policy, proces, organisation eller service



Samarbejdsdrevet innovation

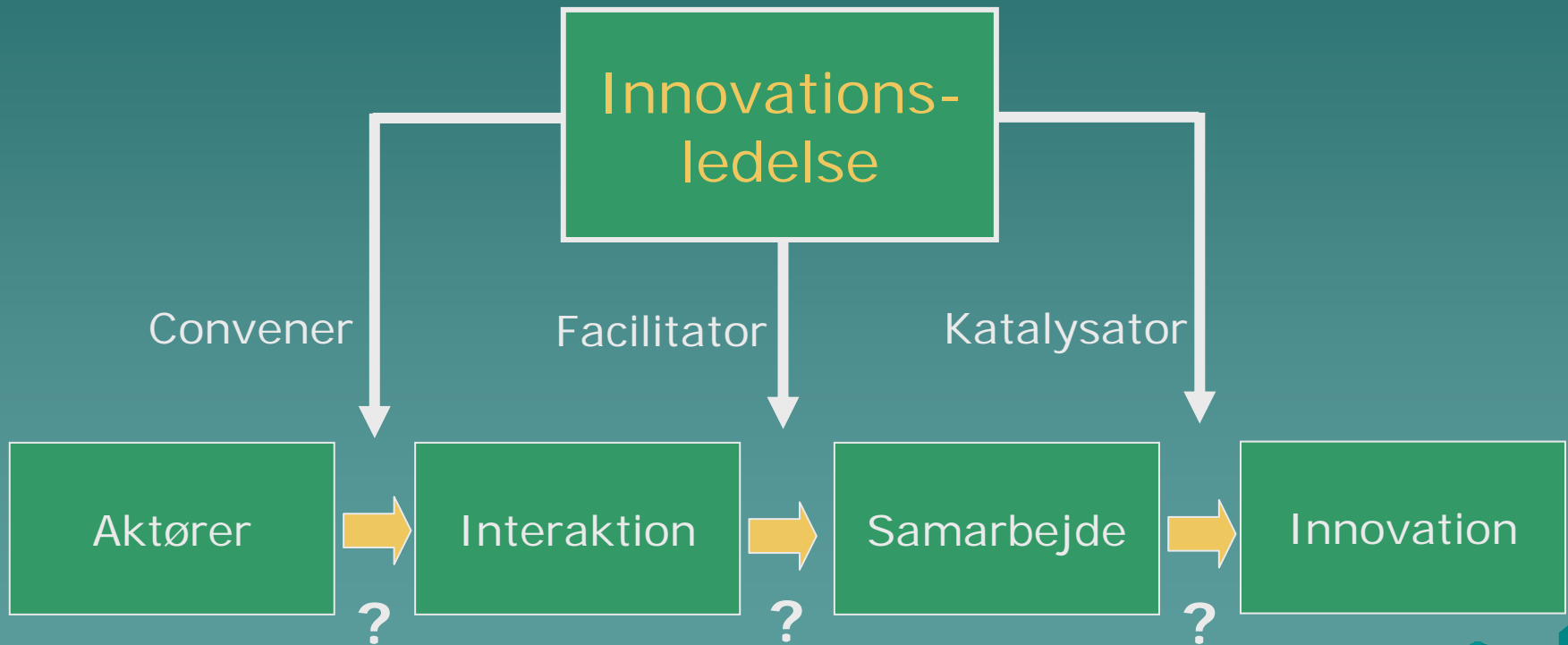
- ◆ Der har været et stort fokus på diverse **innovationshelte**
- ◆ Men forskningen viser, at **innovation** kan styrkes gennem **samarbejde**:
 - **Problemforståelsen** skærpes, når forskellige erfaringer og vidensformer spille sammen
 - **Ideudviklingen** styrkes, når forskellige erfaringer og vidensformer mobiliseres og nye ideer beriger hinanden
 - **Udvælgelsen** bliver bedre, når der er flere til at vurdere potentielle gevinster og risici
 - **Implementeringen** afhænger af ressourceudveksling, koordination og fælles ejerskab
 - **Spredningen** af innovative tiltag sker gennem sociale og professionelle netværk

Metoder til samarbejdsdrevet innovation

- ◆ Skabe rum udenfor med tæt på **driften**, hvor medarbejdere på kryds og tværs kan udvikle og afprøve nye ideer
- ◆ Bruge **tværinstitutionelle ledernetværk** til at identificere andre institutioners mest vellykkede innovationer, som kan oversættes og tilpasses til ens egen organisationer
- ◆ Etablere **partnerskaber og netværk** med brugere og interessenter, der har andre erfaringer, ideer og ressourcer



Behov for innovationsledelse



Tre centrale ledelsesroller



◆ Convener:

- Skabe momentum, sætte holdet, fordele roller, klargøre proces, sikre råderum og afstemme forventninger



◆ Facilitator:

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



◆ Katalysator:

- Anlægge nye vinkler, konstruere trusler, bringe ny viden i spil, forstyrre vante omgangsformer, anspore transformativ læring, og håndtere risici

HR kan fremme samarbejdsdrevet innovation

- ◆ Uddanne mellemlederne til **convener-, facilitator- og katalysatorrollen**
- ◆ Få toplederne til vedvarende at **fjerne flaskehalse** i innovationsprocessen
- ◆ Sørge for at der er **diversitet** blandt medarbejderne og mange **'boundary spanners'**
- ◆ Rekruttere og udvikle **kreative talenter**
- ◆ Etablere mulighed for **bottom-up idegenerering** og bruge **tværgående teams** til at kvalificere og teste nye ideer
- ◆ Skabe **balance** mellem forandring og tryghed

Innovationskultur

- ◆ Bekæmpe **nulfejlskulturen**, så fejl bruges til at skabe læring
- ◆ Begrænse **regelryranniet** gennem tillidsbaseret ledelse
- ◆ Begrænse **tælleregimet**, så det måler resultater frem for indsats
- ◆ Skabe **flade og fleksible organisationer** med rum til innovation
- ◆ Omsætte målsætninger og visioner om innovation til **handleplaner og procedurer**
- ◆ Fokuserer på **'next-practice'** og **'path-finders'** frem for **'best-practice'** og **'pilots'**
- ◆ Tilskynde til **tværfaglighed**, bore huller i siloerne og skabe **grænseløse organisationer**

Hvis du vil vide mere...

- ◆ Sørensen og Torfing (red):
Samarbejdsdrevet innovation i den offentlige sektor
- ◆ DJØF Forlaget, 2011
- ◆ Udsalgspris 450 kr.
- ◆ Medlemspris 360 kr.

