

# Hvordan arbejde innovativt med 'gamle' problemstillinger?

Eva Sørensen  
Leder af CLIPS  
Roskilde Universitet



1. Hvorfor taler alle om innovation?
2. Hvad er offentlig innovation?
3. Forskellige slags innovation
4. Strategiskift på vej
5. Samarbejdsdrevet innovation
6. Faser i innovationsprocessen
7. Hvor innovativ er den offentlige sektor
8. Nogle barrierer
9. Ledelsesudfordringen

## Temaer



## Hvorfor taler alle om innovation?

### Krisefortælling

- Velfærdsstaten er i fare
  - Gab mellem ressourcer og forventninger
  - 'Wicked (gamle) problems'
- Strategier: besparelser, effektivitet, kapacitet, kvalitet
  
- **Få visionsfortællinger**
  - Vi vil noget nyt og andet
  - Vi kender ikke vejen derhen
- Strategier: Fremtidens kompetencebehov; Hvad vil vi med kommunestyret?; Relationen mellem arbejde og sygdom



## Definitioner

- *Innovation:*  
Udviklingen, realiseringen og spredningen af nye kreative ideer
- *Offentlig innovation:*  
Både politik- og serviceinnovation



**Hvad er offentlig innovation?**

- *Nye arbejdsredskaber*, der fremmer kommunikation eller gør arbejdet lettere
- *Nye arbejdsgange*, der ændrer på hvem der gør hvad, hvornår?
- *Nye opgaver*, der forandrer arbejdets indhold
- *Nye visioner*, der fører til reformulering af målsætninger
- *Nye strategier*, der angiver alternative veje at gå i forsøget på at nå målene
  
- *Nye roller*, der omformer selvforståelser, relationer og gensidige forventninger

## Forskellige slags innovation



## Fra NPM

- Det positive bidrag
  - Har sat fokus på ledelse og output
- Problemet
  - Kunde- og lønarbejder-tænkning
  - Mistillidskultur
  - Fokus på best frem for next practice

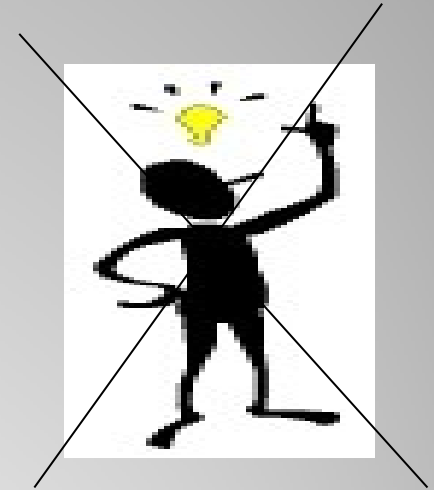
## Til NPG

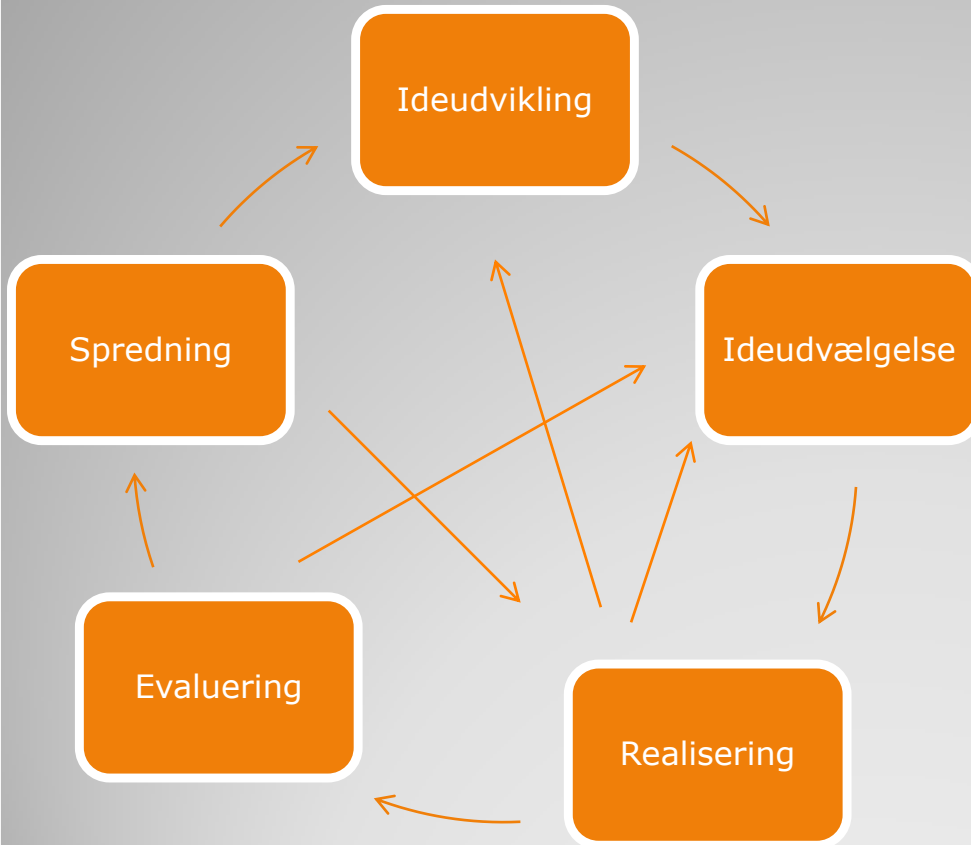
- Strategi
  - At gøre alle relevante aktører til med-producenter af offentlig styring
- Metode:
  - Skabe mangfoldighed af samarbejdsarenaer
  - Vertikale og horisontale
  - Internt og ud af huset

**Strategiskift på vej**

# Hvad er samarbejdsdrevet innovation?

- Ingen innovationshelte
- Dialog mellem forskellighed er en drivkraft fordi:
  - Dialog skaber nødvendige forstyrrelser
  - beforder vidensdeling
  - skaber bredt ejerskab og forankring
- Dialog mellem:
  - *Politikere, eksperter, administratorer, borgere, medarbejdere, private aktører*
  - *Forskellige offentlige myndigheder*





## Faser i innovationsprocessen

- Mange ideer
- Informeret valg
- Bredt ejerskab
- Flere bundlinjer
- Mange ambassadører



- Den offentlige sektor er langt mere innovativ end sit rygte
- Undersøgelse viser:
  - Offentligt ansatte i Skandinavien er mere innovative end deres kolleger i den private sektor
  - Der er store forskelle mellem politikområder
- Vi kan godt ranke ryggen

**Hvor innovativ er den offentlige sektor?**



- Offentlige ledere ser sig selv og deres medarbejderne som hovedkilden til innovation
- Detaljerede jobbeskrivelser hæmmer innovation blandt medarbejderne
- Meget lidt fokus på politik-innovation
- Projektinnovationer omsættes sjældent til drift
- Svært at samarbejde på tværs af fag- og organisationsgrænser
- Viljen til at lære af andre er begrænset

## Barrierer for samarbejdsdrevet innovation

Er disse barrierer på spil i norske kommuner?

Klar med stemmesedlerne

Enig :



Uenig:

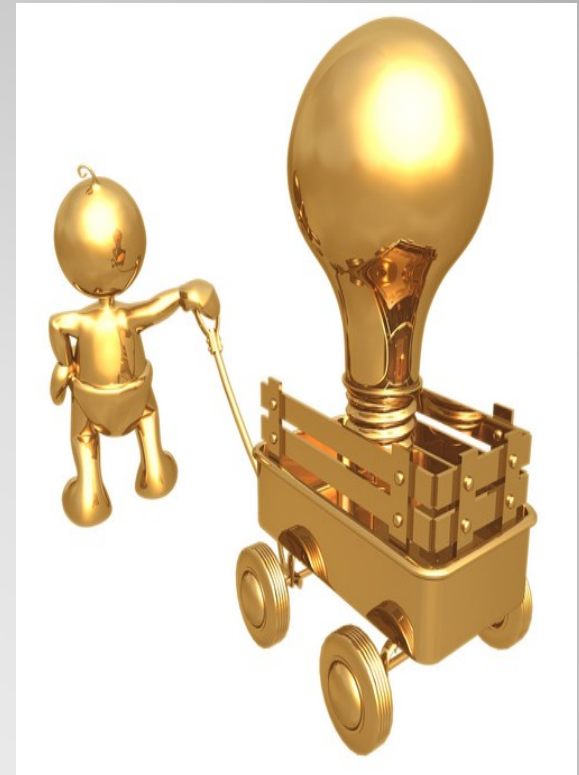


Ved ikke:

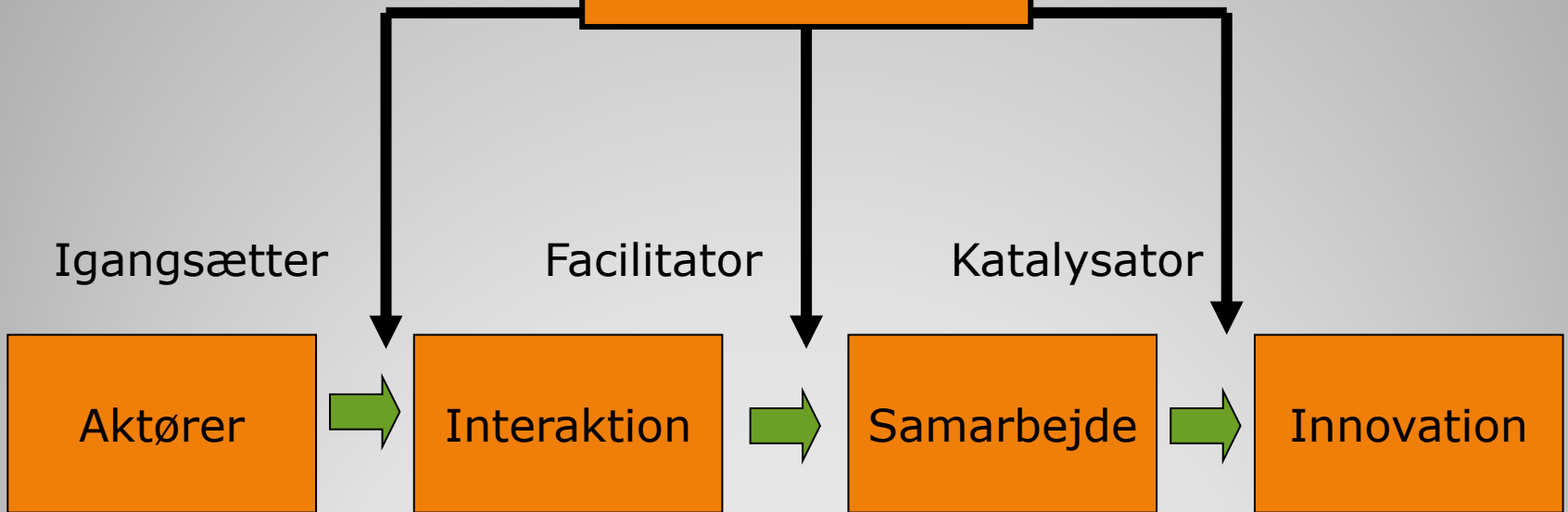


## Lederrollen

- Lede processer man ikke ved hvor ender
- Sætte retningen
- Sætte andre til at innovere
- Igangsætte, understøtte og give energi til innovative samarbejder
- Holde fokus på at ny innovativ praksis bliver rutine



# Innovations- ledelse



## Innovationslederroller

- **Igang sætterrollen:**

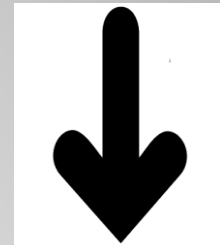
- Skabe momentum, sætte holdet, etablere arena, sikre ressourcer, fordele roller, klargøre proces og afstemme forventninger

- **Facilitatorrollen:**

- Understøtte processen, skabe gensidig tillid, udvikle fælles forståelsesrammer, løse eller mediere konflikter

- **Katalysatorrollen:**

- Anlægge nye vinkler på problemerne, konstruere trusler, bringe ny viden i spil, forstyrre vante omgangsformer og processer



**Innovationslederroller**

# CLiPS Spillet

ET SPIL OM SAMARBEJDSDREJET INNOVATION



## BEHOV FOR INNOVATIONSLEDELSE

Der er bred enighed om, at den offentlige innovationsdagsordenen er uomgængelig. Behovene bliver kun større og pengene færre. Det fordrer nytænkning.

CLiPS-projektet har vist, at tværgående samarbejder styrker alle faser i en innovationsproces. Når alle relevante aktører inddrages, skabes der både større iderigdom og et bredt ejerskab til de nye kreative løsninger.

Men tværgående samarbejde opstår sjældent af sig selv. Det kræver ledelse at få aktører med forskellige agendaer, sprog og verdenssyn til spille sammen i åbne processer, hvor både løsninger, omkostninger og udfordringer er ukendte.

## SPILBASERET LÆRING

CLiPS-spillet simulerer et kontrafaktisk innovationsprojekt, hvor deltagerne på egen krop kan mærke, hvordan det er at arbejde med samarbejdsdrevet innovation. Deltagerne får:

- Overblik over ledelsesrummet ift. samarbejdsdrevne innovationsprocesser
- Mulighed for risikofrit prøve sig selv af og nå til egne erkendelser
- En kollektiv læringsproces med afsæt i deltageres fælles erfaringer
- En fælles oplevelse og referenceramme

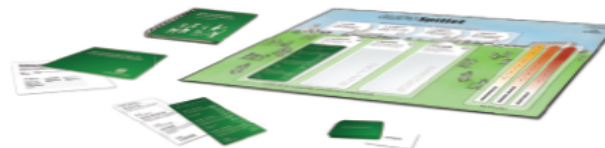
CLiPS-spillet er udviklet i samarbejde mellem CLiPS-projektet og spilvirksomheden GameTools. Det er baseret på den nyeste viden om spilbaseret læring og formidler både praktisk og teoretisk viden om innovation samt refleksion i forhold til deltageres egen praksis. Og så er det sjovt.

Varighed: 2 timer

Man skal ikke være certificeret for at afvikle spillet. De centrale læringspointer er beskrevet i den medfølgende facilitatorguide.

Der er gratis demonstrationer af spillet d. 23.3 kl. 13-15 hos Københavns Kommunes Beskæftigelses- og Integrationsforvaltning og d. 24.4 kl. 13-15 på RUC. Tilmelding: [soren@gametools.dk](mailto:soren@gametools.dk)

Spillet kan købes fra d. 23. marts. For yderligere information, kontakt partner i GameTools: Henning Grubb Basballe på [hgb@gametools.dk](mailto:hgb@gametools.dk) eller tlf. +45 2987 9018.



- Hvilke erfaringer med samarbejdsdrevet innovation har I i jeres kommune?
- Hvilke fordele og ulemper oplever I at der er ved at skabe innovation i henholdsvis projekter og i relation til den daglige drift?
- Hvilke 3 ledelsesudfordringer anser I som størst?

**Spørgsmål til gruppearbejdet**