

Samarbejdsdrevet Innovation i den Offentlige Sektor

Jacob Torfing

Seminar om grøn omstilling

2. December, 2013



Fokus på offentlig innovation

- ◆ Siden Schumpeter har **innovation** været set som kilde til øget indtjening og 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 i form af **udvikling og overførsel af ny forskning og teknologi til den private sektor**
- ◆ Det var dog først med **'New Public Management'** og begrebet om **'Social Innovation'**, at offentlig innovation **blev et mål i sig selv**

Innovationsfortællinger



◆ Den gode:

- Realisering af **faglige og politiske ambitioner** om at levere løsninger af høj kvalitet

◆ Den onde:

- Det store antal '**wicked problems**' der hverken løses vha. standardløsninger eller ved at 'sende flere penge'

◆ Den grusomme:

- **Krydspresset** mellem stigende forventninger og knappe ressourcer stiller krav om innovation, som giver os 'mere for mindre'

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 at 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 den gode ide 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**
- ◆ Starte med at **geare sin organisation**, så skal de 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'

Barrierer og drivkræfter

- ◆ Den offentlige og private sektor har som bureaukratier de **samme barrierer**:
 - Regelstyring, hierarki, siloer, professionsgrænser, institutionel afsondrethed, ...
- ◆ Der er dog også nogle **specifikke barrierer**:
 - Manglende incitament, politisk styret organisation, komplekse ydelser bundet til rettigheder, stor medieopmærksomhed, ...
- ◆ .. og nogle **specifikke drivkræfter**:
 - Stort budget, veluddannede medarbejdere og ledere, interesserede og deltagende borgere, gode muligheder for tværgående læring, ...

Innovationshelte

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

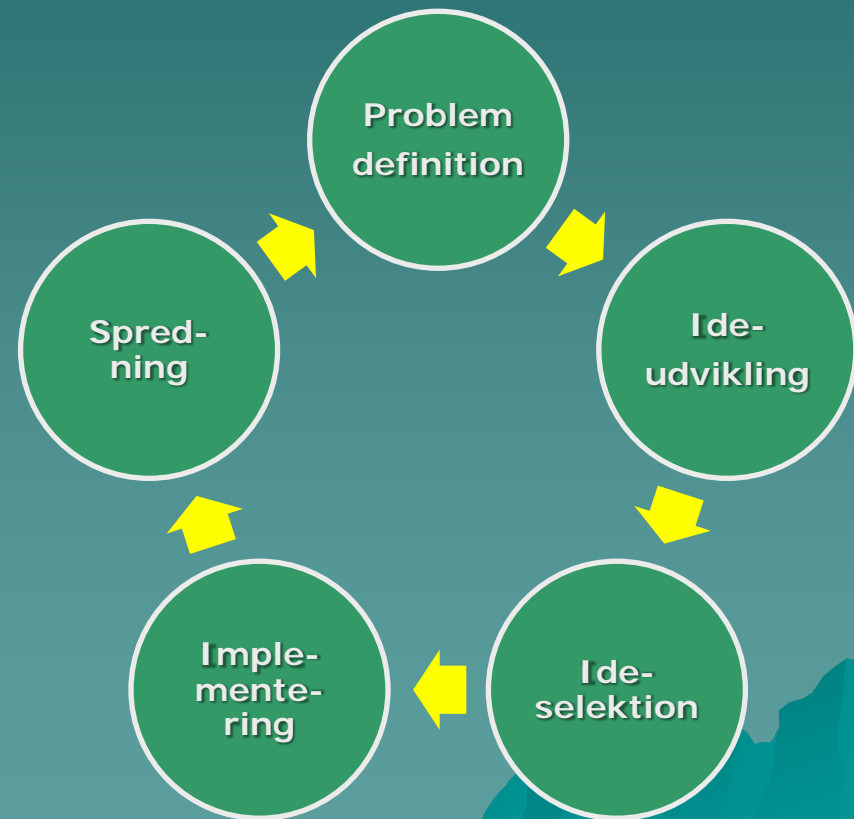
- Politikere
- Offentlige ledere
- Private udbydere
- Medarbejdere
- Brugere



- ◆ 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



Nye roller?

- ◆ **Politikere:** fra managers til politiske ledere
- ◆ **Administrative ledere:** fra transformativ til post-transformativ ledelse
- ◆ **Professionelle:** fra monopol på kvalitet til boundary spanners
- ◆ **Foreninger:** fra lobbyister til samskabere
- ◆ **Virksomheder:** fra udbydere til partnere
- ◆ **Borgere:** fra kunder til aktive medborgere
- ◆ **Forskere:** fra elfenbenstårn til interaktive forskere

Metoder til samarbejdsdrevet innovation

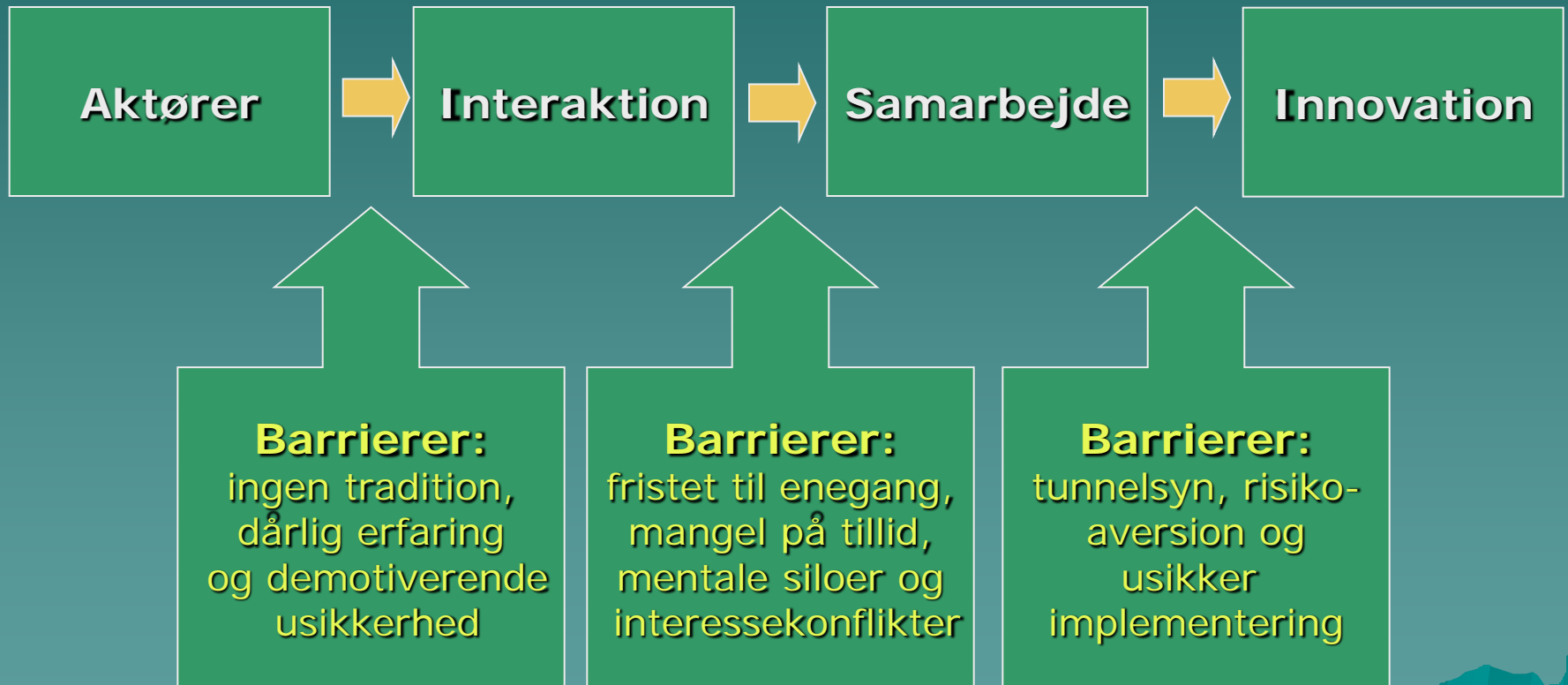
- ◆ **Rum uden for med tæt på driften** hvor medarbejdere på kryds of tværs og i dialog med borgere og brugere udvikler og tester prototyper i driften
- ◆ **Netværk** med relevante og berørte parter med andre perspektiver, ideer og ressourcer
- ◆ **Partnerskaber** med private virksomheder med komplementære ressourcer



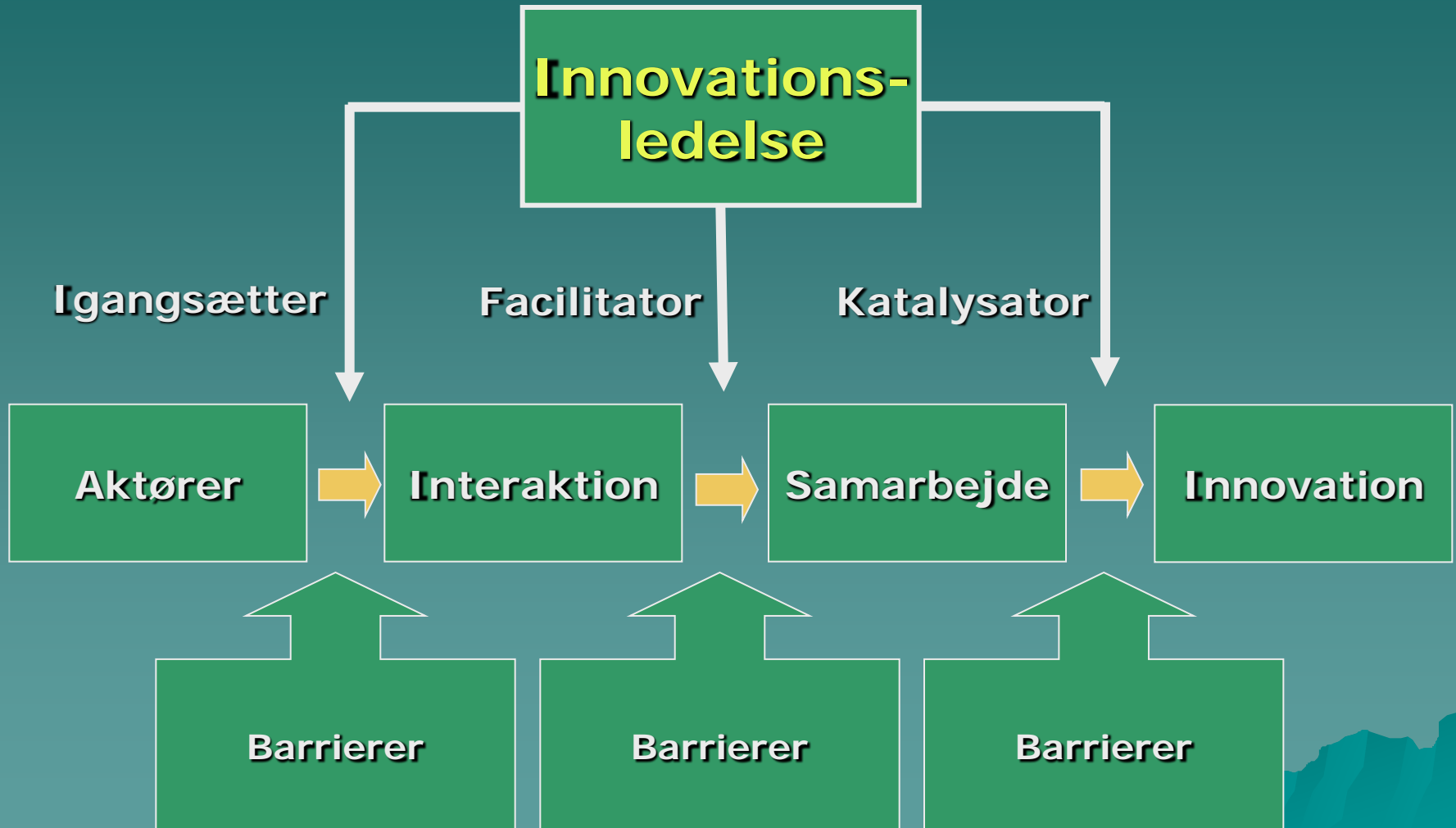
Offentlig-Private Innovationspartnerskaber

- ◆ Partnerskaber er et forpligtende samarbejde mhp. at **udnytte komplementære ressourcer**
- ◆ Til forskel fra OPP'er skal OPI'er ikke levere en **kendt løsning**, men skabe en **innovativ løsning**
- ◆ **Forhindringer set fra den offentlige parts side:**
 - Private part har allerede et produkt den vil sælge
 - Bundlinjen fylder mere end kvalitet for den private part
 - Private part har ofte svært ved at absorbere omkostningen ved fejlslagen innovation
- ◆ **Forhindringer set fra den private parts side:**
 - Offentlige part kan ikke love den private part leverancen
 - Offentlige part stiller uudtalte krav til løsningen
 - Markedet for salg er løsning er ofte begrænset

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

- ◆ Skabe **fælles sprog** om innovation
- ◆ Skabe **diversitet og mobilitet** blandt medarbejderne
- ◆ Rekruttere og udvikle **kreative talenter**
- ◆ Bekæmpe **nulfejlskulturen**
- ◆ Begrænse **regeltyranniet og tælleregimet**
- ◆ Skabe **fladere organisationer og bore huller i siloerne**

