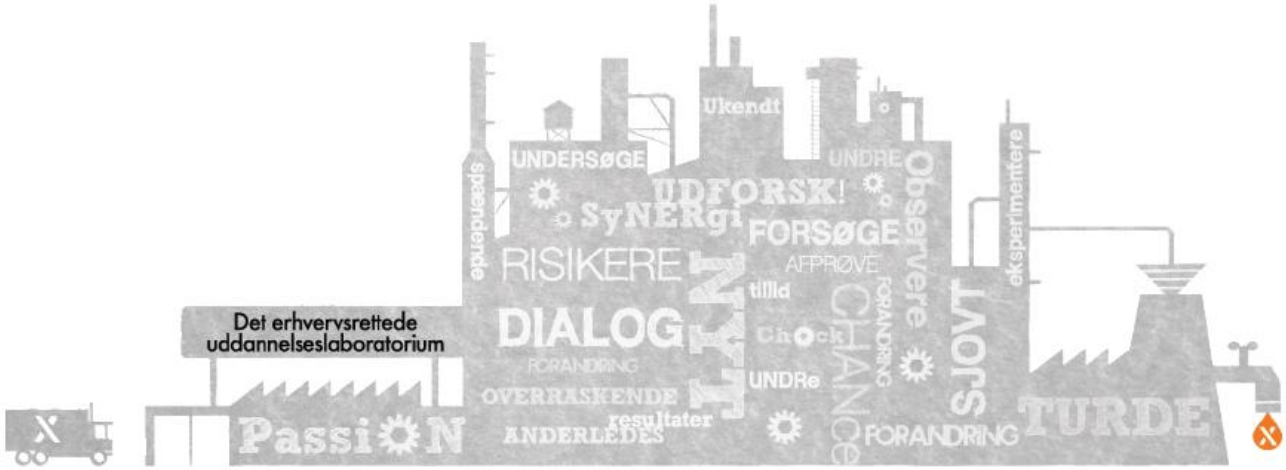
Afslutningskonference for Det erhvervsrettede uddannelseslaboratorium

Fremtidens uddannelser
- Eksperimenter på kanten af et nyt uddannelsesparadigme

8. oktober 2014



Region Hovedstaden

DEN EUROPÆISKE UNION
Den Europæiske Socialfond
Vi investerer i din fremtid

UDDX
Det erhvervsrettede uddannelseslaboratorium

Ledelse af samarbejdsdrevet innovation - eksperimenter som driver

v. Jacob Torfing, professor, Institut for Samfund og Globalisering, Roskilde universitet

Den bedste innovation opstår som oftest på tværs. Mellem skoler, faggrene og hierarkier. Men hvordan får man komplekse samarbejder om innovation og eksperimenter til at fungere? Hvad er udfordringerne? Og hvordan leder man samarbejdsdrevet og tværgående innovation? Samarbejdsdrevet innovation skaber behov for nye former for ledelse, og for udvikling af en organisationskultur, der understøtter eksperimenter og læring. Jacob Torfing ser i sit oplæg nærmere på behovet for offentlig innovation og argumenterer for, at innovation bedst fremmes gennem samarbejde mellem forskellige offentlige og private parter.

Region Hovedstaden
DEN EUROPÆISKE UNION
Den Europæiske Socialfond
Vi investerer i din fremtid
UDDX
Det erhvervsrettede uddannelseslaboratorium

Ledelse af Samarbejdsdrevet Innovation:
Eksperimenter som Driver

Jacob Torfing

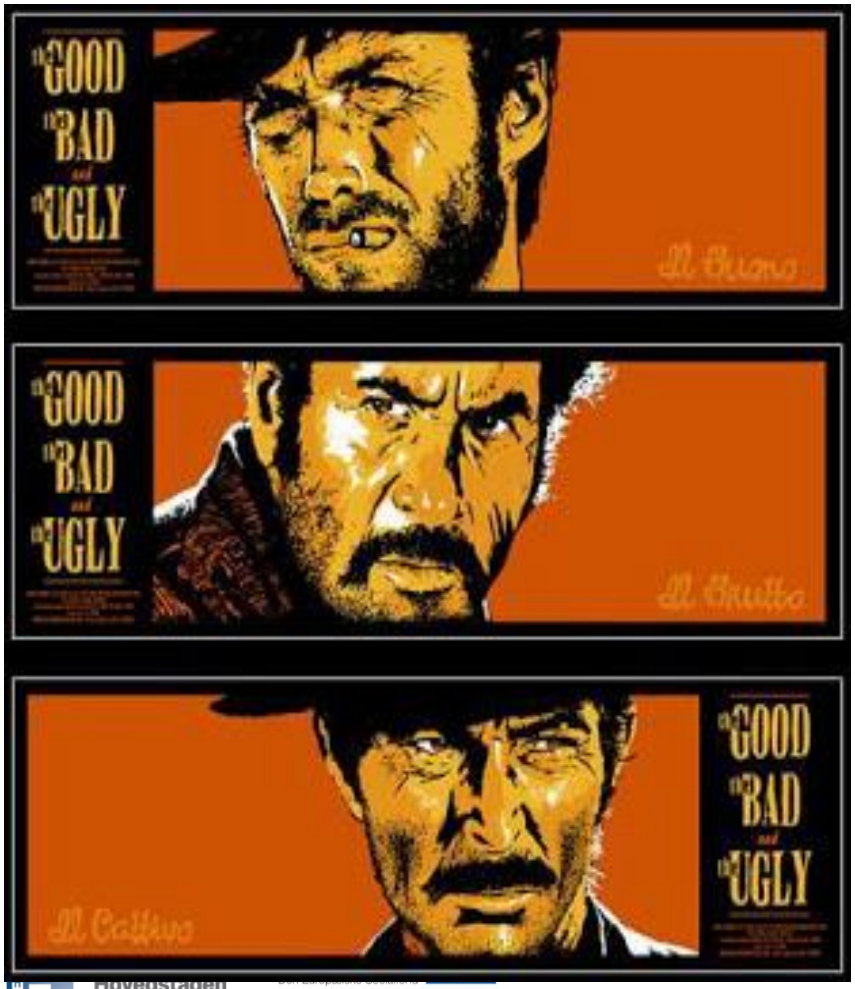
Roskilde Universitet

Afslutningskonference for Uddannelseslaboratoriet, 8. Oktober, 2014

Nyt fokus på offentlig innovation

- **Innovation** har længe været set som kilde til økonomisk vækst i den **private sektor**
- **Offentlig innovation** har derimod været set som en **begrebslig modsætning**
- De sidste 10-15 år er der imidlertid kommet et **stigende fokus** på offentlig innovation:
  - I udgangspunktet blev offentlig innovation set som et middel til at styrke den private sektors konkurrenceevne
  - Offentlig innovation ses dog i stadigt højere grad som et middel til at forbedre den offentlige sektor

Tre stærke innovationsfortællinger



- **Den gode:**
  - **Høje faglige og politiske ambitioner**
- **Den onde:**
  - **Stigende antal 'wicked problems'**
- **Den grusomme:**
  - **Krydspresset mellem stigende forventninger og knappe ressourcer**

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, der gennemsyrer hverdagen

Hvad er innovation?

- Innovation kan defineres som **udvikling og realisering** af nye ideer
- Hverken 'continuous improvement' eller 'radical transformation', men en **trinvis forandring** ('step-change')
- **Innovation i højdespringsteknik**
  - Saksespring (1,59 m.)
  - Eastern Cut-off (1,75 m.)
  - Western Roll (2,00 m.)
  - Fosbury Flop (2,09 m.)

Innovation involverer et brud

- Innovation er **forandring**, men ikke al forandring er innovation
- Kun forandring der **bryder** med gængs praksis og vante forestillinger er innovation
- **Kilden til innovation** er ikke afgørende:
  - Ligegyldigt om innovation stammer fra en **opfindelse** eller fra **kopiering**
  - Hvis det er **nyt i den kontekst, hvor det implementeres,** er det innovation

Innovationshelte

- De sidste 20-30 år har den offentlige sektor ledt efter sine særlige **innovationshelte:**
  - **Politikere**
  - **Offentlige ledere**
  - **Private udbydere**
  - **Medarbejdere**
  - **Brugere**

- Det er imidlertid **sjældent** at offentlig innovation skabes af en enkelt aktør
  - Innovation er en holdsport!!!

Samarbejdsdrevet innovation

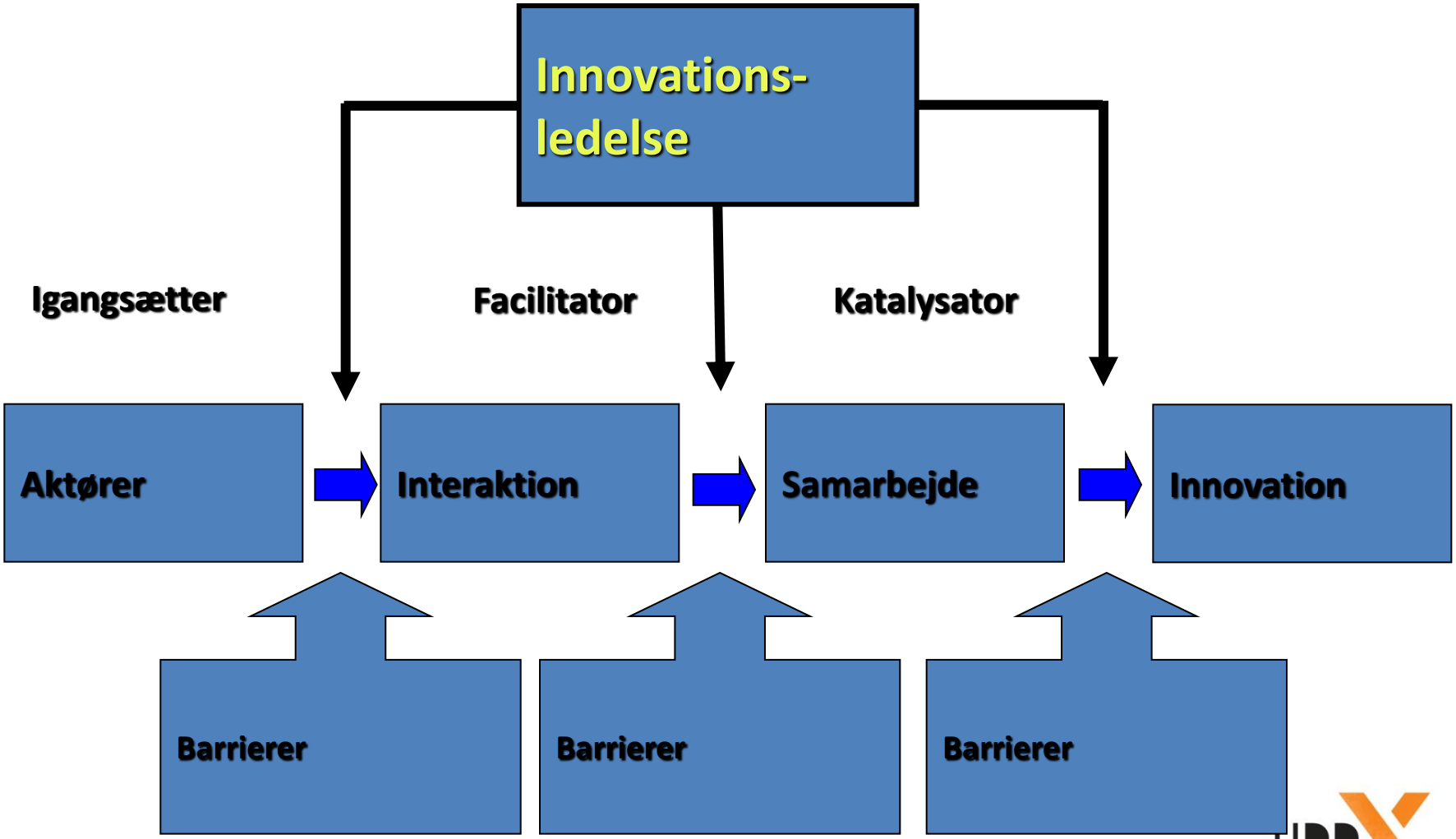
- Alle dele af innovationsprocessen kan styrkes gennem **samarbejde** defineret som en konstruktiv bearbejdning af forskelle
- **Samarbejde** skaber en bedre problem-forståelse, større iderigdom, gensidig læring, og fælles ejerskab
- **Samarbejdsdrevet innovation** er den eneste metode sikrer:

… at det er **evnen til at bidrage til innovation** og **ikke institutionelle og organisatoriske grænser,** der bestemmer, hvem der skaber innovation

Metoder til samarbejdsdrevet innovation

- **Skab rum uden for med tæt på driften** hvor medarbejdere på kryds og tværs og i dialog med brugere udvikler og tester prototyper direkte i driften
- **Etabler partnerskaber og netværk** med private parter med andre ideer og ressourcer
- **Crowd-sourcing** hvor man populært sagt 'spørger publikum'

Behov for innovationsledelse



Region Hovedstaden
DEN EUROPÆISKE UNION
Den Europæiske Socialfond
Vi investerer i din fremtid
UDDX
Det erhvervsrettede uddannelseslaboratorium

Hands-on innovationsledelse

- **Igangsætter:**
  - Skabe momentum, sætte holdet, klargøre processen, sikre opbakning og råderum, afstemme forventningerne, …

- **Facilitator:**
  - Understøtte processen, skabe gensidig tillid, udvikle fælles forståelsesrammer, løse konflikter, fjerne forhindringer for samarbejde, …

- **Katalysator:**
  - Konstruere trusler, anlægge nye vinkler, bringe ny viden eller aktør i spil, 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**
- Bekæmpe **nulfejlskulturen** så vi ser fejl som udgangspunkt for læring
- Skabe mere **tillidsbaseret ledelse**
- Lave **fladere organisationer** og **bore huller i siloerne**
- **Åbne organisationen op** for omverdenen

Kulturrevolutionen i hverdagen

- Vi skal skabe en **eksperimenterende og lærende kultur:**
  - Tage udgangspunkt i **kerneydelsen** og finde ud af hvad der skal fastholdes og hvad der skal forandres
  - Mobilisere **relevante aktører** og opbygge innovations-alliancer
  - Bruge tid på **problemdefinitionen** før vi leder efter løsninger
  - Vurdere om vi skal være **first eller second mover**
  - Konstruere og afprøve **prototyper** direkte i driften
  - Blive ved med at **rette og teste** indtil den innovative løsning virker
  - Fokusere på **målet** og passe på der ikke 'går proces i den'
  - Sørge for at **integrere** det 'nye' med det 'gamle'
  - Sprede den innovative løsning til andre…

Inspiration fra CLIPS-projektet

- **Læs vores bøger:**

- **Spil vores spil:**