

Samskabning af Innovative Løsninger på Wicked Problems:

Platforme, arenaer og nyt lederskab

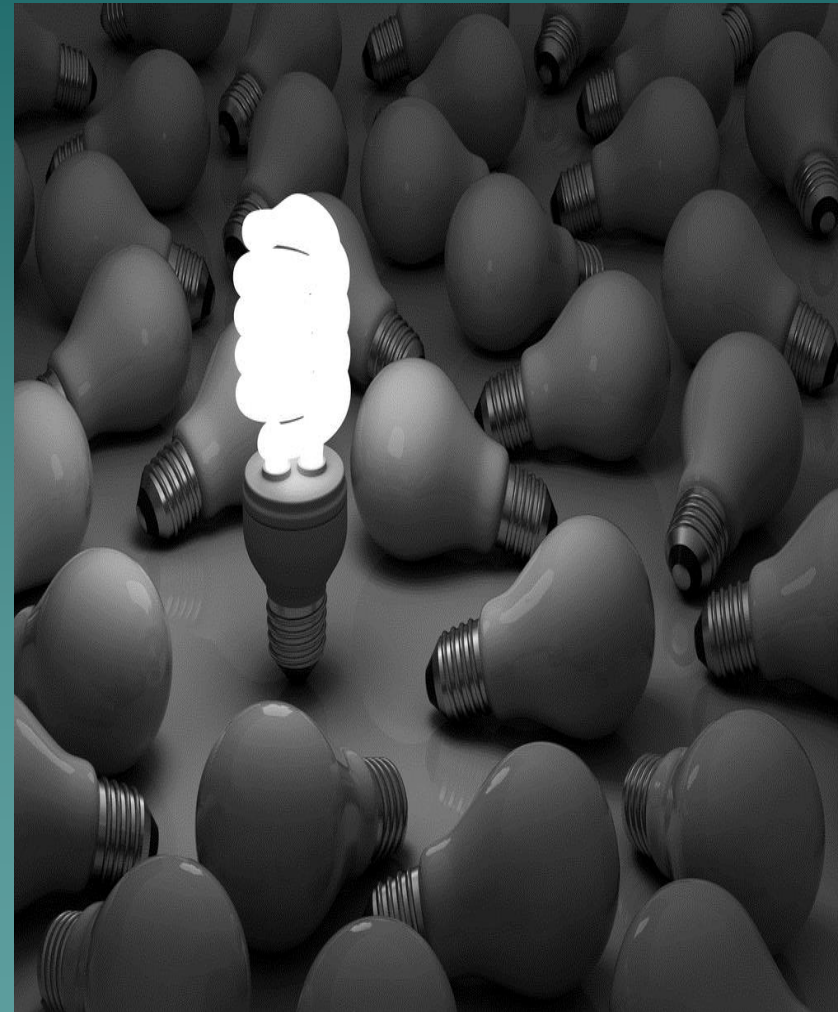
Jacob Torfing

Roskilde Universitet & Nord Universitet



Fokus på innovation

- ◆ Siden Schumpeter har **innovation** været set som kilden til vækst i den **private sektor**
- ◆ Men i den **offentlige sektor** opfattes innovation som en **begrebslig modsætning**
- ◆ Heldigvis kommet mere **fokus** på offentlig innovation de sidste 10 år

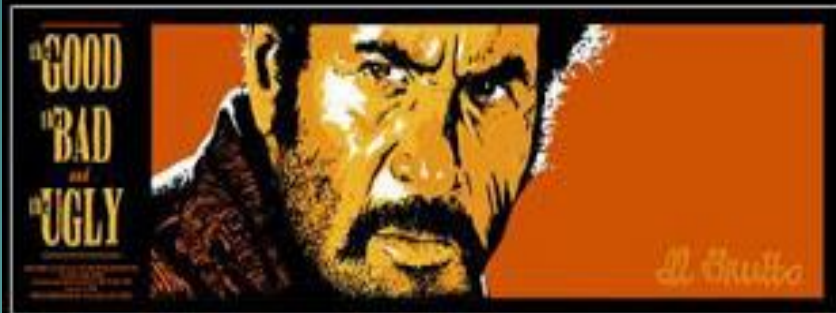


Tre stærke innovationsfortællinger



◆ Den gode:

- Høje faglige og politiske ambitioner



◆ Den onde:

- Krydspres mellem stigende forventninger og knappe ressourcer



◆ Den grusomme:

- Stigende antal 'wicked problems'

Hvad er innovation?

- ◆ **Innovation** kan defineres som **udvikling og realisering af nye ideer**
- ◆ Hverken løbende forbedring eller radikal transformation, men en **trinvis forandring**
- ◆ Kun forandring, der **bryder** med gængs praksis og vante forestillinger, kan betegnes som innovation ('disruption')
- ◆ **Kilden til innovation** er ikke afgørende:
 - Hvis noget betragtes som innovativt i den kontekst, hvor det tages i brug, så er det innovation



Innovationshelte

- ◆ De sidste 20-30 år har den offentlige sektor spildt tiden på at lede efter sine særlige **innovationshelte**:

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



- ◆ Men **sjældent** at offentlig innovation skabes af en enkelt aktør
 - **Innovation er en lagsport!!!**

Samarbejdsdrevet innovation

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



... at det er evnen til at bidrage til innovation og ikke institutionelle og organisatoriske grænser, der bestemmer, hvem der deltager i innovationsprocessen

Nyt syn på den offentlige sektor

- ◆ **Myndighed** der regulerer og tildeler tjenester til ydmyge og taknemmelige borgere
- ◆ **Serviceleverandør**' der skal sætte borgeren i centrum og gøre dem til kunder på nye tjenestemarkeder
- ◆ **Arena for samskabelse** hvor alle forventes at bidrage efter bedste evne til at skabe fælles løsninger på fælles problemer



Hvad er samskabelse?

◆ Samskabelse er:

- Når to eller flere offentlige og private parter indgår i et – ideelt set – ligeværdigt samarbejde mhp. at definere problemer og designe og implementere nye og bedre løsninger



◆ Det er **ikke** samskabelse, når man:

- Sender næsten færdige løsninger i høring
- Overlader opgaver til lokale fællesskaber, der ikke kan løfte dem
- Flytter opgaver fra offentlige til private aktører for at spare penge

Samskabelse ændrer synet på borgermedvirken

- ◆ **Borgermedvirken** har traditionelt været set som noget, der er godt i sig selv
- ◆ I Arnsteins berømte **deltagelsestrappe** ses borgernes selvstyring som det højeste trin
- ◆ Men **ingen enkelt aktør** har al den kundskab og de ressourcer, der kræves for at løse wicked problems
- ◆ Derfor kan borgermedvirken **ikke** længere kun ses som et middel til at styrke borgernes demokratiske indflydelse
- ◆ I stedet se indbyggerne som en **vigtig ressource i samskabelse af offentlig værdi gennem innovation**



Hvordan fremmer vi samskabelse?

- ◆ Skabe fysiske og digitale **platforme**, der muliggør fremkomsten af nye samskabelsesarenaer
- ◆ Understøtte og udvikle disse **samskabelsesarenaer** gennem nye former for metastyring
- ◆ Udvikle nye former for **ledelse**, som understøtter tværgående ledelse mhp. at skabe nye og uopdagede løsninger



Nye ledelsesdilemmaer

1. Tværgående ledelse

- Både lede egen organisation og lede processer, der opløser grænsen mellem organisation og omgivelser

2. Distributiv ledelse

- Både tage ansvar for den samlede indsats og lade andre stå med ansvaret for konkrete indsatser

3. Frivillig ledelse

- Både lede frivillige og respektere og understøtte deres ønske om selv-ledelse

4. Ledelse af samarbejdsdrevet innovation

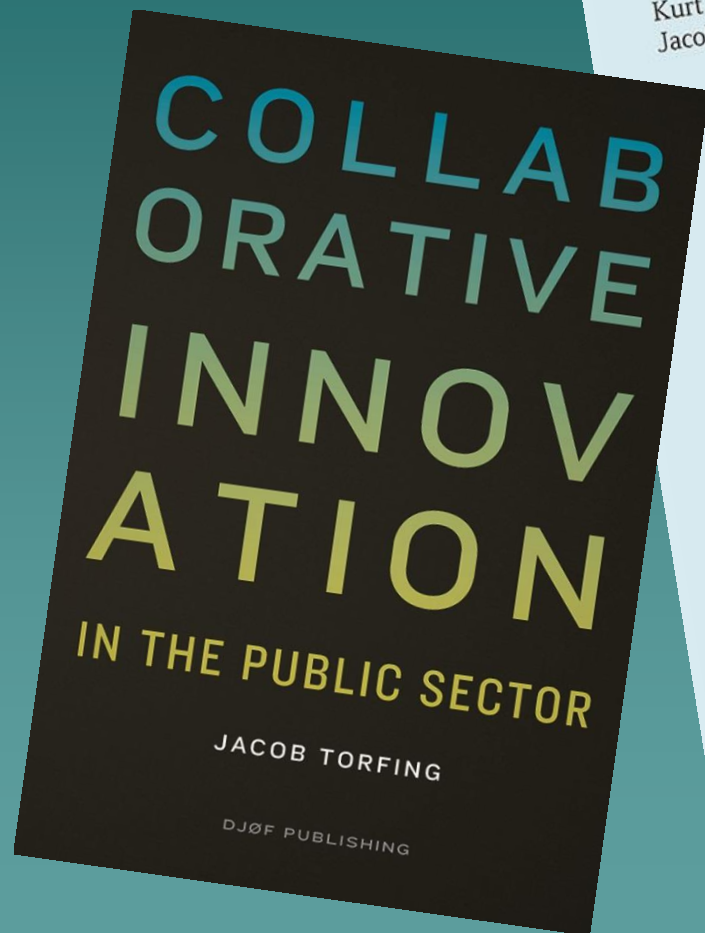
- Både lede institutionen mhp. at skabe sikker drift og lede risikofyldte processer, der skaber innovation

Opskriften på samskabelse

1. Hvilket problem eller opgave vil jeg gerne løse?
2. Hvem kan hjælpe mig med det?
3. Hvordan motiverer jeg dem til at samskabe?
4. Hvordan designer jeg en passende platform og arena?

**GIV HINANDEN OPGAVER FREMFOR
OPSKRIFTER OG LAD OPGAVEN SÆTTE
HOLDET!!!**

Lyst til at læse mere?



Kontakt mig:
Jtor@ruc.dk