



# Innovation

# Hvad er Innovation



# Hvad er innovation

*«Innovation er, når mange mennesker ændrer deres praksis»*



# Hvorfor Innovation (generelt)?

- *Billeder*
- *Film*
- *Aviser*



# Hvorfor Innovation i AK?



# Hvad kan innovation Hvorfor er det vigtigt

- *«The snake which cannot cast its skin has to die. As well the minds which are prevented from changing their opinions»*

*Friedrich Nietzsche*

- *«Vi kan ikke løse vores problemer med den samme tankegang, som vi brugte til at skabe dem»*

*Albert Einstein*



# Hvordan innovation?

# Dagen i dag

*Nu til klokken 10:*

- *Formål*
- *Ansvarsdeling*
- *Kobling til i tirsdags*
- *Litteraturgennemgang*

*10 – 12:30: Anne-Mette Scheibel*

*12:30 – 13:15: Frokost*

*13:15 – 16: Koble litteratur +  
oplæg ind i jeres  
netværksledelse- og arbejde*

*16 – 17: Mulighed for sparring*





# Formål

*Understøtte jer som netværksledere*

*Innovation er essentiel i forhold til at skabe forandringer, og er derfor nødvendig for jer, når I leder efter nye veje inden for jeres netværkstemaer*



# Ansvarsdeling

## *Vores ansvar*

- *Facilitering, tid, design for dagen mv*

## *Jeres ansvar*

- *Læring til jer selv og andre, deltagelse, spørge ind, bidrage med løsninger mv*

## *Sammen har vi ansvar for*

- *Identificere sammenhæng med ledestjernen, koble alt her med jeres netværksarbejde- og ledelse, sikre læring*



I tirsdays



# Litteraturgennemgang



# 1-Torfig, Sørensen og Aagaard: Samarbejdsdrevet innovation i praksis: en introduktion

- *Innovation er nødvendigt for at fastholde velfærdsstatens serviceniveau i en globaliseret verden, hvor de offentlige udgifter er under pres*
- *"(...) offentlig innovation kan med fordel fremmes gennem tværgående samarbejde mellem forskellige offentlige og private aktører" (netværk)*
- *Innovationsbestræbelser i private virksomheder retter sig typisk mod materiale, teknik, design, markedsføring. I det offentlige er fokus typisk på vision, strategi, serviceydelser, organisations- og styringsformer samt vedr. forståelse af den offentlige sektors formål, funktion og rolle i samfundet*
- *Radikal innovation: Omfattende og tilbundsgående og indebærer en total omkalfatring af et helt serviceområde.*
- *Inkremental innovation: Mindre justeringer*
- *Innovation (begge typer) er en trinvis forandring, der er ny i den givne kontekst*



# 1-Torfig, Sørensen og Aagaard: Samarbejdsdrevet innovation i praksis: en introduktion

- *Samarbejdsdrevet innovation: kan defineres som en proces, hvor to eller flere parter i fællesskab bearbejder et objekt med henblik på at forandre det og undervejs i processen udveksles erfaringer, kompetencer, ressourcer og ideer, som både forandrer de fælles spilleregler og samarbejdsparternes opfattelser og identitet (drejer sig ikke om at skabe enighed, men at forhandle sig frem til accept).*
- *Samarbejdet indebærer en konstruktiv bearbejdning af aktørernes indbyrdes forskelle med henblik på at finde løsninger på fælles problemer, som alle kan leve med – også selvom de måske ikke er 100% enige i løsninger, der kommer ud af samarbejdet.*
- *I Netværksarbejdet skal vi derfor ikke finde frem til laveste fællesnævner, men sammen finde fælles forståelse og accept*



# 1-Torfig, Sørensen og Aagaard: Samarbejdsdrevet innovation i praksis: en introduktion

## *Borgerinddragelse*

- *Borger- og brugerinddragelse i samarbejdsdrevet innovation kan ske på forskellige måder:*
  - *Co-initiation: Borgere er med til at igangsætte innovative samskabelsesprocesser*
  - *Co-design: Borgere inddrages i udviklingen af nye løsninger*
  - *Co-implementation: bidrager til gennemførelse af de innovative løsninger*
- *Begreberne understreger, at der er flere forskellige faser i processen med borgerinddragelse.*
- *Der ligger en væsentlig opgave i at foretage en grundig interessentanalyse, når processen med samarbejdsdrevet innovation skal igangsættes.*
- *Interessentanalysen skal tjene til at afklare hvilke aktører, der er relevante at inddrage, enten fordi de har relevant viden og ressourcer, eller fordi de har en position, der gør, at de kan bremse innovationsprocessen, hvis de ikke er med.*
- *Som netværksleder skal man derfor gøre sig klart, hvem der skal involveres og hvornår - Det er både i forhold til at få det rigtige indhold og skabe opbakning til løsningerne.*



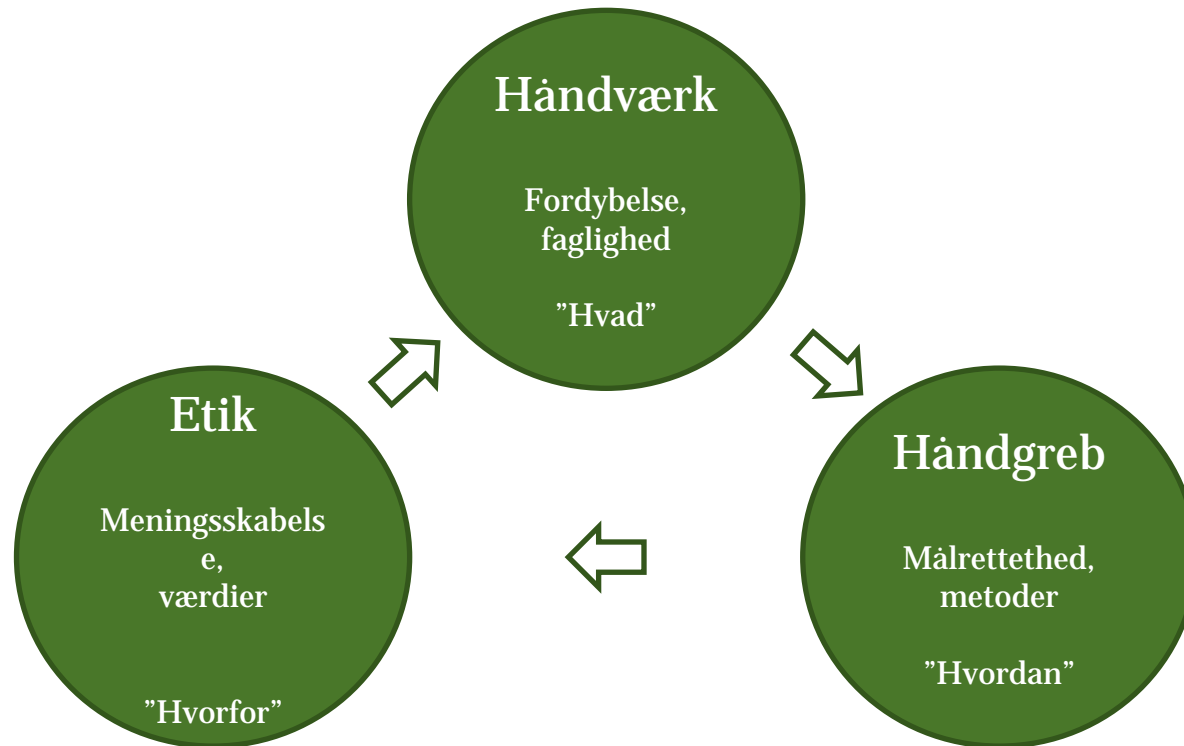
## 2-Wegener & Tanggaard: Innovation som håndværk eller håndgreb

- *Kreativitet og innovation er økonomisk værdifuld, og det kan læres og trænes. Bl.a. derfor er kreativitet, jf. Csikszentmihalyis,: "(...) ikke længere en luksus for de få, men en nødvendighed for alle". Innovation er således ikke et "buzzword" eller et modeord, men væsentlig forudsætning i skabelsen af fremtidens velfærd.*
- *Processen (mod kreativitet og innovation) gemmer sig ikke i den individuelle bevidsthed, men er tværtimod observerbar og kollektiv*
- *Reel innovation fordrer håndværk, der integrerer innovation i den offentlige konteksts kerneydelser. Håndgreb forstået metoder og ledelseskompetencer er i sig selv ikke nok (Innovation skal integreres i fagligheden).*
- *Innovation kan også være i form af små ændringer i praksis, der fremmer kvalitet, effektivitet og trivsel*





# Figur 2.1



# 3-Digmann, Jensen og Jensen: Vi er på vej – offentlig innovation 2.0

## *Innovationsspørgsmålet*

- *Et innovationsarbejde må starte med at tage fat i de udfordringer, organisationen står over for og formulere dem som et innovationsspørgsmål*
- *Derfor er det ikke klogt blot at sætte målet og sige, det er det, vi vil. Men bedre først at spørge: Hvorfor er det, vi vil? Hvilke nødvendige udfordringer gør, at arbejdet må i gang? Hvilket problem er det, som gør, at vi må vende os mod nye måder at løse opgaverne på?*
- *Kravet til et innovationsspørgsmål er, at man spørger visionært, og at spørgsmålet animerer til handling. Et innovationsspørgsmål er anledningen til at komme i gang*
- *Hvis man vil arbejde seriøst med innovationsspørgsmål, må man altså først fjerne de kendte undskyldninger for at kunne komme til at arbejde med det, der virkelig kan få en effekt.*
- *Vigtigt at holde sig for øje, at innovation ikke er evidensbaseret praksis. Heller ikke når man forsøger at implementere kendte løsninger. Løsningerne vil altid skulle tilpasses de lokale forhold (og relationelle).*



# 3-Digmann, Jensen og Jensen: Vi er på vej – offentlig innovation 2.0

## *Innovationsspørgsmålets kendetegn*

- *Innovationsspørgsmålet skal for det første rumme en **vision**. Vi skal bestræbe os på at nå ud over de grænser, vi normalt bevæger os inden for. Vi skal være dristige, for det viser sig, at bestræbelsen og dristigheden kan være netop det, der motiverer andre til at være med.*
- *For det andet må man **ikke kende svaret** på forhånd på den udfordring, man står over for. Innovationsspørgsmålet skal være startskuddet til en række eksperimenterende prøvehandlinger.*
- *For det tredje skal innovationsspørgsmålet være **kort, klart og motiverende**.*



# 3-Digmann, Jensen og Jensen: Vi er på vej – offentlig innovation 2.0

## *Hverdagsinnovation*

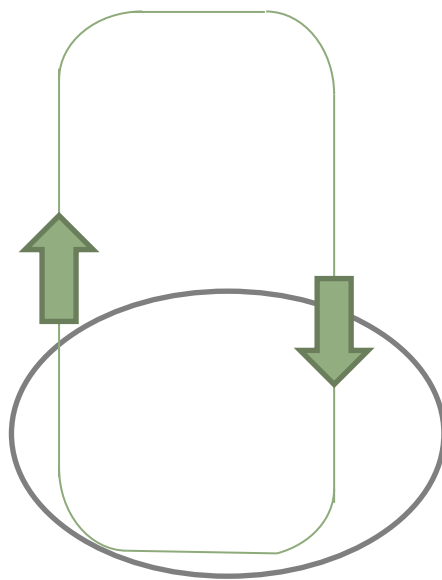
- Kan være ligeså radikal i sin effekt som den innovation, der vedtages af byrådet eller direktionen i en offentlig virksomhed som radikale initiativer og radikale målsætninger. Meget af hverdagsinnovationen kan se banal ud og alligevel have radikale effekter, som ryster traditionerne i deres grundvold*
- Brug andre kommuner som inspiration. "Gå ud og led". Se på løsninger og innovationer fra andre kommuner inden for dit netværkstema. Innovation bliver ikke nødvendigvis delt af sig selv.*
- Vær dog opmærksom på innovationsprocessens kompleksitet, når du søger inspiration. Disse er ofte baseret på kontekstbaseret viden: Hvad der virker i Haderslev Kommune, virker ikke nødvendigvis i Albertslund Kommune (Ølejre i den offentlige sektor)*
- Som netværksleder skal du være opmærksom på forskellen i dit lederskab, når din netværksgruppe er i den udviklende/kreative fase ift. den fase, hvor det mere er implementering og test.*



# 3-Digmann, Jensen og Jensen: Vi er på vej – offentlig innovation 2.0

## *Hverdagsinnovation i en AK-kontekst*

- *Innovationsprocessen kan initieres fra flere forskellige steder i organisationen: fra medarbejderne (bottom-up), ledelsen (top-down) m.fl.*
- *I Albertslund Kommune betragter vi innovation som en vekselvirkning mellem ledelse og medarbejdere, hvilket nedenstående model illustrerer:*



## 4-OAO: Nyt innovationsbarometer slår fast: Den offentlige sektor er innovativ

- *Den offentlige sektor er innovativ*
- *Medarbejderne er den største drivkraft*
- *79% af alle offentlige innovationer er sket med en eller flere eksterne samarbejdspartnere*
- *Samarbejde er med til at fremme 82 procent af alle innovationer*
- *Samarbejde er den største drivkraft til innovation*
- *Samarbejde med eksterne samarbejdspartnere fremmer innovation, da det ofte motiverer til "forstyrrelser" inden for det vante og interne tankesæt og desuden er med til at danne en platform for spredning af innovative tiltag.*



## 5-Darsø: Findes der en formel for innovation?

- Findes der en formel for innovation? Nej, vi lærer mens vi går
- Innovation kan både være inkrementel og radikal:

Inkrementel	Radikal
Trinvisse forbedringer	Nyskabelser
Dreje 90 grader	Passer sjældent ind
Små ændringer	Vanskeligt at putte på formel



# 5-Darsø: Findes der en formel for innovation?

- Innovationsprocessens faser kan opdeles i henholdsvis **prejekt** og i **projekt**

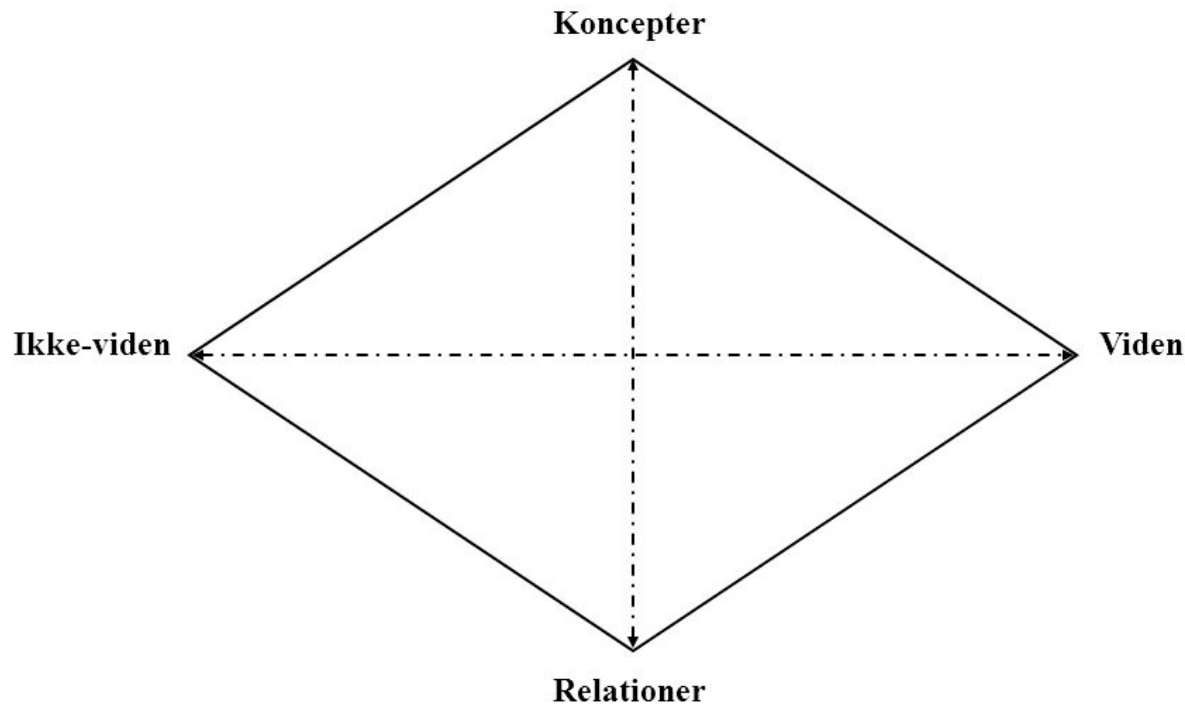
<b>Prejekt</b>	<b>Projekt</b>
Tidlig fase	Senere fase
Målsøgende og divergent	Målstyret og konvergent
Ikke-lineært	Lineært og tidsbegrænset
Procesdrevet	Resultatdrevet





# 5-Darsø: Findes der en formel for innovation?

## Innovationsprocesmodel



Lotte Darsø, ph.d.



# 5-Darsø: Findes der en formel for innovation?

## *Innovationsprocesmodellen, videre...*

- *Der, hvor de fleste virksomheder har "huller" i modellen, er på relationsdimensionen. Her kan det være værd at planlægge en indsats.*
- *Virksomheder drives af effektivisering. Men **tid, effektivitet og overfladiskhed** står i modsætning til **mening, dybde og livskvalitet**. Relationer hænger sammen med mening og dybde, mens de oveses og glemmes, når mennesker har for travlt.*
- *Paradokset er derfor, at virkelig effektivisering består i at give medarbejderne **mere tid** til at opbygge relationer i det nære miljø og på tværs af organisatoriske skel.*



# Anne-Mette Scheibel



# Frokost

# De næste 2 timer 45 minutter

- *Anne-Mette Scheibel oplæg – læring / ideer / refleksioner*
- *Skærpe netværkstemaerne*
- *Refleksioner over viden – ikke-viden (Darsø)*
- *Refleksioner over «det relationelle» (Darsø)*
- *Mette Duekilde præsenterer KL's innovationsmodel*
- *Arbejde med KLs innovationsmodel ifht netværkstemaer*
- *Evt. Refleksioner*



# Scheibels oplæg

*3+ Pointer I tager med*

*3+ Nye indsigter omkring netværksarbejde*

*Ny definition på innovation?*



# Skærp dit netværkstemas titel

## *Innovationsspørgsmål*

*- En vision hvor vi ikke kender svaret; formuleret kort, klart og motiverende*



# Offentlig medarbejder- og brugerdreven innovation

*KLs innovationsmodel*





# KLs model med fase 0-5 og fortsættelse

## Den kommunale model for bruger- og medarbejderdrevet innovation



# Kendetegn for offentlig innovation

- *Det offentlige handler ikke med produkter, men med service*
- *Mulige rammer for innovationen:*
  - forbedre borgernes oplevelse
  - effektivisere arbejdet
  - indføre nye arbejdsmetoder
  - tilpasse sig ny lovgivning



# KLs model kondenseret

- *Fokusering - innovationsspørgsmål*
- *Afdækning – åbent sind og kreativitet*
- *Konkretisering – løsningsorienteret*
- *Implementering - nyttiggjort*



# Hvorfor er det en spiral?

## Den kommunale model for bruger- og medarbejderdrevet innovation



# Behov

- *Hver fase har sit behov*
- *Vær bevidst om hvad du har behov for.*
- *Du har brug for at blive forstyrret, ikke kun at blive klogere eller blive bekræftet.*



# Øvelse

- *Brug 3 min til at overveje hver for sig:  
Hvilket input her jeg brug for?  
Hvem kan give det?*
- *Start med at tænke på opdagelsesfasen og gå videre til idéudviklingsfasen, hvis det giver mening i dit netværk.*
- *Tal med sidemanden om hvad du har tænkt.*

# Eksempler

- *Opdagelsesfasen*  
*Har du brug for: oplevelser, holdninger, fakta, værdier*
- *Idéudviklingsfasen*  
*Har du brug for: videreudvikling, overførsel, radikal forandring*



# Hvor er borgerne henne?





# Ud i virkeligheden



# Antropologisk metode

- *Lær at undre dig*
  - *Vær forudsætningsløs*
  - *Sug til dig*
  - *Spørg og lær*
- 
- *HAV ET ÅBENT SIND!*



# Hvad er emnet?



Eller dette?



# Interview

- *Ikke bare en samtale*
- *Tilrettelæg efter hvad du vil have ud af den*
- *Dokumenter, evt. som en del af metoden.*



# Grand tour

- *Formål: at lære noget om emnet*
- *Få borgerens opfattelse af virkeligheden*
- *En kortlægning, evt. fysisk på en kortskitse*
- *Brugerrejse, som en kortlægning af et forløb*
- *Masser af spørgsmål, detaljefokuseret'*



# Fortælling

- *Formål: at lade borgeren sætte fokus*
- *Få borgerens fremstilling af situationen*
- *En fremhævelse af særlige situationer, gode historier*
- *Case-producerende*
- *Få spørgsmål, borgeren styrer ordet*



# Observation

- *Deltagerobservation – med i aktiviteten*
- *Passiv observation – observere brugen af et fysisk rum*
- *Hvilket materiale får du og hvordan kan du bruge det?*





# Cultural probes

- *En kulturel prøvetagning*
- *Deltagerne dokumenterer selv*
- *Billeder kan være:*
  - borgerens udsagn i sig selv*
  - borgernes forklaring til sit billede*
  - andres reaktion på billedet*
  - din fortolkning af billedet*



# Brainstorm

- *Forskellige greb provokerer forskellige ideer frem*
- *Negativ brainstorm – hvorfor kan det ikke lade sig gøre?*
- *Serviceanalogi – få et helt andet blik på problemstillingen*



# Viden – ikke viden

# Det relationelle



# Design

*Hvem skal inddrages, hvornår og hvorfor / funktion*

- *Borgere*
- *Fagligheder*
- *Andre fra omverdenen*
- *Referenceleder(e)*
- *«Kernegruppe»*
- *Værktøjer / tilgange*
- *Andet*



# Refleksjoner



# Afrunding

