

Innovation - en proces på kanten af det mulige

Kan kommunerne understøtte en mere radikal innovation som Forsknings- og Innovationsstyrelsens nye innovationsstrategi lægger op til? Det kræver et nyt beredskab at integrere arbejdet i den offentlige komplekse opgavevaretagelse, mener analysens forfattere

ANALYSE

Diskussion om innovation er aktuel. Ikke mindst fordi FIST (Forsknings- og Innovationsstyrelsen) netop er barslet med en innovationsstrategi. Tanken er at skabe erhvervspolitiske rammer til at understøtte innovation i offentlige organisationer. De eksisterende rammebetingelser har nemlig i højere grad været til gavn for den private end den offentlige sektor, blandt andet fordi det offentlige har andre forudsætninger for at innovere end private virksomheder. Det offentliges opgave er både at bedrive myndighedsudøvelse i en politisk kontekst og levere serviceydelser med krav om en

vis ensartethed på landsplan. Samtidig stiller regeringen krav om kontinuerlig fornyelse og effektivisering, og om at brugernes og virksomhedernes behov kommer i centrum.

Strukturreformen gav – i teorien – en enestående chance for at skabe nytænkning, fordi "plejer" for en stund var sat ud af spil. Forskellige kulturer, arbejdsprocesser, procedurer og organisationsstrukturer fik mulighed for at blive gentænkt og iklædt nye løsninger. Kommunerne er således i en foranderlig kontekst og har aldrig før haft så stort et behov for en innovationsstrategi og mere viden og erfaring om den helt praktiske gennemførelse af innovationsaktiviteter.

Mange kommuner har også sat innovation på dagsordenen med forskellige innovationsaktiviteter og -projekter. For eksempel har Silkeborg Kommune eksperimenteret med brugerinddragelse til udarbejdelse af en udviklingsplan. Kommunen oprettede et forum på nettet, hvor borgerne kunne lægge billeder ind af, hvad de ønskede sig mere af i kommunen, og andre kunne supplere og kommentere. Sådan er der en lang række andre eksempler på vellykkede innovationsprojekter hos kommunerne – banen synes at være kridtet op!

Men hvordan kommer vi videre og sikrer en professionalisering af innovationsarbejdet, som vi kender det fra store internationale virksomheder?

INNOVATIONENS UDSPRING

Udgangspunktet for både private og offentlige virksomheder er ofte, at nye idéer skabes og udvikles internt i organisationen

- gerne ved hjælp af interne udviklingsafdelinger eller projektgrupper etableret til formålet. Kilden til nye idéer udspringer ofte af en akut situation defineret af politikere eller brugere af ydelser, og projektarbejdets mål er oftest at sørge for dokumentationsgrundlag eller problemløsning. Brugerdreven innovation er ligeledes et kendt begreb og redskab i en innovationspraksis. Fokus er ofte: "Vi laver det, vi er gode til" eller "vi laver det, kunderne gerne vil have". Begge dele giver god fornuft, for hvorfor producere det, vi er dårlige til, og som ingen ønsker? Desuden er det en forudsætning for innovation, at viden om feltet kommer i spil og gerne fra de mennesker, der arbejder inden for et fagfelt og brugerne af en given ydelse eller teknologi.

Fremtidens løsninger er dog ikke altid blot at videreføre eksisterende løsninger – så ville vi alle have hurtigere heste og ikke biler! Brugernes fantasi, udtrykevne og faglige indsigt giver ikke alene et tilstrækkeligt grundlag for nytænkning, da kendskab til eksempelvis omstændigheder, muligheder, fremtidige teknologier og strukturer ikke kendes af den enkelte bruger. Nyskabende løsninger fundet gennem eksempelvis fokusgruppeinterview eller antropologiske studier af brugerne er velegnede metoder til at "hente" det umiddelbare frem - men uegnede når mere gennemgribende og radikale løsninger søges for fremtiden. Her skal der helt anderledes dynamiske modeller til, hvor forskellige vidensområder (både interne og eksterne) bliver inddraget løbende igennem hele innovationsforløbet parallelt med en kontinuert organisatorisk vidensopbygning. Denne vidensopbygning kan ikke baseres på ad hoc projektopgaver til problemhåndtering, men bør funderes i kontinuerlige processer, der går på tværs i organisationerne.

FRA PROJEKTET TIL PROCESSEN

Udfordringen er at få viden og de gode idéer til at blive en integreret del af organisationens virke, og det er sjældent muligt, når projekter betragtes som en tidsbegrænset aktivitet. Vi kender alle til udviklingsprojekter, som har skabt gode resultater, men som står tilbage som et enkeltstående eksempel, der hurtigt bliver glemt, når projektet udløber. "Vi har ikke været gode til at implementere resultaterne", siger vi så og håber stadig på, at vi bliver bedre til det næste gang. Vi forsøger på forskellige måder, men næste projekt er blot en reproduktion af tidligere projekter, og situationen gentager

af **LISBETH CHRISTENSEN**, COK og
HENNING SEJER JAKOBSEN, Teknologisk Institut



sig. Vi ser innovation som projekter, der udvikles, gennemføres og evalueres - og glemmes. Når projekter lykkes, fremstår de som enkelte eksempler udsprunget af én ide eller en politisk kæphest, og opfølgning og forfølgelse af ideen udebliver efter projektets afslutning.

Snævre modeller, der skaber hurtige innovationer gennem tids-afgrænset projektarbejde er derfor ved at blive afløst af metoder og processer, der skal ses som en kontinuerlig proces, hvor viden aggregeres og udmøntes i nyskabende løsninger.

ÅBEN INNOVATION Gennem PARTNERSKAB

Open Innovation - eller på dansk Åben Innovation, er en nyere term "opfundet" af Henry Chesbrough fra Berkeley University i 2003, der betegner innovation som et komplekst samspil i en global verden, hvor adgang til viden, kompetencer og andre mentale modeller er tilgængelig. Inden for rammerne af begrebet åben innovation kan viden være mange ting lige fra (know how) over teknologisk viden, som kan fås gennem studier af patenter og licenser, og andre produkter eller ydelser, der inddrages for at blive anvendt i nye innovative ydelser og teknologier. Som organisation indgår man strategiske tætte samarbejder med andre - ofte komplementære partnere - for at få del i deres viden og holde sig ajour. Organisationer kan indgå samarbejde med eksempelvis universiteter, konkurrenter, kunder eller innovationslaboratorier for at udforske nye løsninger og markedsmæssige potentialer. Denne praksis, hvor viden inddrages både af formelle og uformelle kanaler, giver en del udfordringer for en kommune, som eksempelvis kan komme i konflikt med udbudsreglerne ved at knytte sig tæt til en bestemt leverandør, uanset hvor frugtbart samarbejdet synes for udviklingen af nye ydelser. Man må også overveje, hvilke konsekvenser det kan få at blive afhængig af viden fra eksterne parter? Og fra nogle eksterne parter - og ikke andre? En anden risiko er, at strategiske partnere kan blive afhængige af hinandens beslutninger, hvilket kan være vanskeligt at håndtere i en politisk ledet organisation, hvor de politiske beslutninger jo traditionelt tages internt.

BEREDSKAB TIL AT INDDRAGE NY VIDEN

En anden udfordring ved åben innovation er at have det rette beredskab internt i organisationen til kontinuerligt at absorbere og

anvende den eksterne viden. At få øje på den form for viden, man ikke vidste eksisterede, og få den gjort til organisatorisk viden, der kan bygges videre på. Kunsten er at inddrage ekstern viden i hele innovationsprocessen. Ved løbende at inddrage ekstern viden og inddrage mange perspektiver får man en større chance for at lande en unik nyskabelse. Man kan så at sige springe højere. Men muligheden for en potentielt større gevinst går hånd i hånd med risikoen for at begå en fejl, fordi man har valgt at arbejde på en meget kompleks og tidskrævende måde.

Og med pres udefra (forestående valg, finanskrisen og så videre) tyr mange til de mere lavtsiddende frugter, som lukkede processer anses at være garant for - herunder innovationsprojekter med klar tidshorisont og et problemløsnings sigte. Men dermed også med de potentielt større gevinster uden for rækkevidde.

KAN DET LADE SIG GØRE?

Faktisk har Danmark med kort, let og uformel adgang til viden enestående betingelser i sin infrastruktur og kultur for at udnytte de muligheder, der ligger i Åben Innovation. Vi har desuden rent faktisk set mange fortrinlige eksempler i kommunerne med elementer fra åben innovation, for eksempel når man inddrager en tidligere bandeleder til at arbejde med unge kriminelle i samarbejde med pædagogerne i området.

Som det fremgår af analysen, er teorier og metoder i Åben Innovation komplekse, paradigmebrydende og gennemgribende for en organisations virke, og udfordringen bliver at tilpasse dem, så kommunen bliver i stand til samtidig at håndtere den offentlige komplekse opgavevaretagelse.

Der ligger endvidere en opgave for kommunerne i at etablere et beredskab - en professionel tilgang til at inddrage den viden og de erfaringer om innovation, der opstår globalt, omsætte disse og gøre dem til en integreret del af den daglige praksis. Det er muligt - og en spændende opgave. <