

# Samarbejdsdrevet Innovation

CLIPS nyhedsbrev nr. 5

April 2012



## Indhold:

Tema: Kommunernes Innovationsakademi s. 2-4

Tema: CLIPS case studier s. 5-9

Oversigt over CLIPS cases s. 10-11

CLIPS teori: Innovation som læringsprocesser s. 12

Nyt brætspil om innovationsledelse i praksis s. 14

Rapport fra forskningskonference s. 16

MIA takker af s. 17

CLIPS aktiviteter 2012 s. 18

CLIPS antologi s. 19

CLIPS medlemmer s. 20

## Forord

CLIPS-projektet har nu været i gang i næsten 3 år, og vi har nået rigtig meget. Dette nyhedsbrev - nr. 5 i rækken – fortæller om vores seneste bedrifter. Der er meget at fortælle.

CLIPS-projektet er ved at gennemføre en lang række casestudier af de mange innovationsprocesser, som finder sted rundt om i den offentlige sektor. Nogle studier er først lige sat i gang mens andre er ved at blive afsluttede. I dette nummer findes en samlet oversigt over de mange casestudier med angivelse af de forskere som kan kontaktes, hvis man vil vide mere. Et par af casestudierne bliver mere udførligt beskrevet.

Der samles også op på aktiviteterne i Ministeriernes Innovationsakademi (MIA), som nu er afsluttet. De fem workshops blev en stor succes og vi håber, at arbejdet med at udvikle og konsolidere samarbejdet om innovation mellem ministerierne fortsætter i andre regi.

Den 9. februar 2012 gik startskuddet til Kommunernes Innovationsakademi (KIA), som gennemføres i et samarbejde mellem CLIPS og KLK. Nyhedsbrevet tegner et billede af, hvordan det forløb. Endvidere er der information om tid, sted og indhold for de kommende arrangementer i KIA.

Der er skabt tradition for, at Nyhedsbrevet indeholder en mere teoretisk orienteret artikel om innovation. I dette nummer sætter Birte Lund fokus på innovation anskuet som en læreproces.

Endelig fortæller vi om det samarbejde, som er blevet etableret mellem CLIPS og firmaet Game-Tools omkring udviklingen af et brætspil om innovationsledelse.

Der skulle således være lidt for enhver smag

God læselyst

Eva Sørensen



# KIA workshop nr. 2

## Aarhus, 7. juni 2012

CLIPS og KLK kan nu løfte sløret for programmet for den anden workshop i Kommunernes Innovationsakademi, som finder sted i FRÜD i Aarhus torsdag den 7. juni 2012 kl. 9.00 - 15.30.

### Temaet for KIA nr. 2 er Formålet med innovation – effektivitet, kvalitet og andre bundlinjer

Der tales meget om fordelene ved innovation, men det kan være svært at måle merværdien af innovation og prioritere mellem de formål, innovationen især skal tjene. Er ressourcensparelser det primære mål? Eller er det kvalitetsforbedringer, der er i fokus? Og hvordan skabes positiv synergi?

Til KIA workshop nr. 2 tager vi derfor fat i innovationens mange "bundlinjer". Vi udforsker temaet gennem en række indgangsvinkler:

- Direktør for KREVI Torben Buse udfordres af med spørgsmålet "HVORFOR innovation?"
- Forskere fra CLIPS præsenterer cases inden for forskellige policy områder og går i dialog med deltagerne om, hvilke merværdier der er i centrum i de studerede innovationsprocesser
- Direktører i Aarhus Kommune Nils Petersen og Erik Kaastrup-Hansen belyser en innovationscase fra Aarhus med særligt fokus på effektivitet og kvalitet i innovationsprocesser
- Hjerneforsker og jazzmusiker Peter Vuust fortæller med udgangspunkt i musikken, hvordan hjernen kan arbejde kreativt og innovativt og samtidig holde et systematisk, rationelt fokus

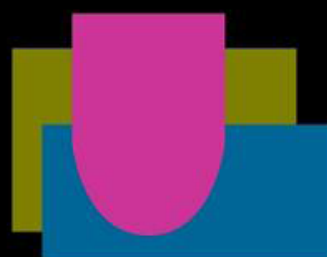
KIA workshoppen i Aarhus er den anden ud af i alt fem workshops, som bringer forskere og praktikere og andre med interesse for innovation i den offentlige sektor sammen. Du kan læse mere om KIA og tilmelde dig på [www.ruc.dk/kia](http://www.ruc.dk/kia).

Vi glæder os meget til at byde jer velkommen til en inspirerende dag!

## Kommunernes Innovationsakademi

7. juni i Aarhus

Hvilken bundlinje skal vægtes i et konkret innovationsprojekt?  
Er det vigtigst, at innovationen giver produktivitetsforbedring,  
kvalitetsforøgelse eller bedre medarbejdertilfredshed?



## En tankestreg fra den første KIA workshop

af ph.d.-stud. No Emil Kampmann, RUC

Torsdag den 9. februar 2012 blev den første af i alt fem workshops i Kommunernes Innovationsakademi (KIA) afholdt i Torvehallerne i Vejle. Det blev en tempofyldt dag med oplæg om de nyeste danske og internationale forskningsresultater, en casepræsentation, paneldebatter og Dacapos humoristiske rollespil om dilemmaerne i arbejdet med at igangsætte et innovationsprojekt. Dagen viste, hvordan der allerede er udviklet stor viden om, hvordan man kan søsætte og lede innovationsprocesser. Workshoppen gav masser af inspiration til arbejdet med at få erfaringer med innovationsledelse, skønt diskussionen om "hvordan man skaber innovation?" langt fra er færdigdebatteret.

Som ph.d.-studerende i organisering og ledelse af innovationsprojekter var det imidlertid en anden pointe, som brændte sig fast. I en af paneldebatterne mellem forskere og praktikere blev der spurgt, hvordan man kan måle succes af et innovationsprojekt. Svaret lød: "Det kommer an på, hvad succeskriteriet for projektet er". Bag dette tilsyneladende simple svar ligger en invitation til en mere grundlæggende refleksion; nemlig spørgsmålet "HVORFOR". *Hvorfor igangsætte netop dette projekt - hvad skal det gøre for os?*

### Innovationens mange bundlinjer

Det er jo fantastisk, når det lykkes at få alle dagsordner til at gå op i en højere enhed. Når både brugere, frontmedarbejdere, administration og økonomi får det bedre som konsekvens af et innovationsprojekt, så er alle glade. Desværre er virkeligheden langt fra altid så idyllisk. Derfor må der prioriteres. Og selvfølgelig prioriteres der allerede. Som "udefrakommende iagttager" synes innovationsdebatten dog nemt at have i et sprog, hvor der tales om innovationsprocesser, som om det er én proces med én effekt. Men i vores komplekse verden er der jo mange "bundlinjer" og mange hensyn, der skal balanceres. Så hvis vi kun taler om innovationsprojekternes konsekvenser i ental, får vi ikke blik for, at ét innovationsprojekt kan have vidt forskellige konsekvenser afhængig af perspek-

tivet. Hvis man accepterer argumentet om, at det samme innovationsprojekt ikke nødvendigvis har samme konsekvenser for frontmedarbejderne som for kommunalforvaltningen betyder det, at det er en styringsopgave at gøre sig klart, hvilke(n) bundlinje(r), som skal vægtes. Er det vigtigst at innovationen giver produktivitetsforbedring, kvalitetsforøgelse eller større medarbejdertilfredshed?

Som det fremgik af svaret i paneldebatten er prioritering mellem flere succesperspektiver en forudsætning for at afslutte, om et innovationsprojekt indfrier sin målsætning. Prioriteringen muliggør samtidig refleksion over, hvilke bundlinjer som sættes i baggrunden. Uden et sprog for "de mange bundlinjer" risikerer vi at havne i en position, hvor respons på innovationsprocesserne udelukkende bliver opfattet som et udtryk for enten omstillingsparathed eller mangel på samme. Hvis vi derimod insisterer på, at vurderingen af innovationsprojekter og deres effekter er perspektivafhængige, skabes mulighed for at opfatte feedback som en anledning til læring om konsekvenserne for "de skjulte bundlinjer". Derfor er det vigtigt at reflektere over spørgsmålet: "Hvorfor netop dette innovationsprojekt?"

Til næste KIA workshop i Aarhus den 7. juni 2012 er temaet **Formålet med innovation** og der vil derfor blive dykket meget mere ned i "bundlinje-debatten". Tilmeld dig på [www.ruc.dk/kia](http://www.ruc.dk/kia).



## Hvad er det, KIA workshopperne kan?

Af konsulent Anne-Mette Scheibel, KL's Konsulentvirksomhed (KLK)

Kommunernes Innovationsakademi (KIA) er blevet meget positivt modtaget blandt de ca. 100 deltagere på den første workshop i Vejle d. 9. februar 2012. KIA er et forum for videndeling, refleksion og debat mellem forskere og praktikere. Det skaber et dynamisk og givende møde mellem forskernes teoretiske perspektiver på den hverdag, som de kommunale praktikere er eksperter i. Gennem gensidig refleksion og debat er det KLK's oplevelse, at både forskere og praktikere bliver inspirerede til at styrke den innovative indsats i kommunerne.

Et par kommentarer fra deltagerne på dagen:

*"Det er en fornøjelse med forskning, som decideret er bundet op på praksis, - og ikke kun teorien. Det giver den relevans, som lige præcis løfter vores efterfølgende opgaveudførelse en takt. Som forhåbentlig gør os lidt mere kvalificerede til vores arbejde."*

*"Jeg synes, det var rigtig godt at opleve koblingen mellem teori og praksis. Teorien fyldte mere end på almindelige "inspirationsdage", hvilket gav mere kant og dybde."*

*"Den forskningsbaserede tilgang giver det ekstra værdi, så det ikke blot er erfaringer og "den gode historie", men systematiske observationer, som giver ny viden."*



Tid og sted for næste KIA workshops:  
7. juni 2012, Aarhus  
11. oktober 2012, København  
7. februar 2013, Aalborg  
13. juni 2013, Odense

Tilmelding via [www.ruc.dk/kia](http://www.ruc.dk/kia)  
Pris pr. workshop: 1200 kr



## TEMA: CLIPS cases

CLIPS er nået rigtig langt i sine casestudier, som spænder over 30 cases indenfor vidt forskellige policy områder. I dette nummer kan du læse om casen "Læring Uden Grænser" fra Gentofte Kommune, som ph.d.-stud. Laia Martinez og Tanja B. Holmegaard angriber på hver deres måde, samt om en case om landskabsplanlægning i Jammerbugt Kommune af lektor Lone S. Kristensen. Du finder også en oversigt over alle CLIPS' casestudier. God læselyst!

### Skoleledelsen står på tæer i Gentofte Kommune

af ph.d. stud. Laia Martinez, RUC

Politikere, direktører og skoleledere i Børne-, Unge- og Fritidsforvaltningen (BUF) i Gentofte har sat innovation på dagsordenen for at 'booste' folkeskolerne og øge læringskvaliteten. Den nye skolevision, Læring Uden Grænser (LUG) sætter fokus på, at børn og unge skal udnytte og udvikle deres potentialer endnu mere, og de voksne skal skabe læringsmiljøer andre steder end i skolerne. Folkeskolerne skal afprøve nye måder at skabe værdi for børnene. Nye samarbejder i netværk og partnerskaber skal blomstre mellem skoler i ind- og udland og kommunens fritidscentre, fritidsordninger, forældre og andre relevante aktører, så der i fællesskab kan tænkes læring på nye måder.

Den tidligere skolevision SKUB (1998-2010) satte fokus på pædagogiske, organisatoriske og fysiske rammer. Den nye vision, LUG, markerer et paradigmeskift fra "undervisning" til "læring". LUG åbner muligheden for, at forvaltningen og skolelederne kan ændre både organisationen af skolerne og skolernes organisationer. Det kan få stor betydning for børnene, forældre, personalet og undervisningens kvalitet.

#### Større engagement via inddragelse

Interviews med relevante aktører på skoleområdet afdækker, at innovation forstås som et redskab til at forbedre læringsindsatsen, løse problemer, motivere børn, forældre, lærere og pædagoger og højne kvalitet. Innovation åbner for at kompetenceudvikle og etablere nye dialogformer mellem skoleledelsen og

lærerteams. Der kan etableres nye relationer baseret på tillid, motivation, læring og ejerskab. I Gentofte har nogle skoler skabt nye samtaleteknikker, kaldet *Cooperative Learning*, mellem lederteam og personale baseret på en åben dialog frem for på styring og kontrol.

Ifølge forskellige skoleledere kan denne metode også bruges til at få elevernes ideer om, hvordan undervisningen kan gøres mere inspirerende. Lærernes og forældrenes engagement har enorm betydning for børnenes motivation og kan have en positiv effekt på børnenes præstationer. Derfor har nogle af skolerne etableret forældre-netværk mhp. mere inddragelse af forældre.

#### Innovationsledelse: fra NPM til NPG

Tilsyneladende bruges netværk og partnerskaber som en kilde til innovation på skoleområdet. Forskning peger på, at samarbejde mellem diverse aktører kan accelerere innovation i forskellige innovationsfaser. Det betyder ikke, at samarbejde og/eller ledelse altid skaber innovation. Innovation er ikke et columbusæg, men kan bidrage med friske ideer til at løse ondarterede styringsopgaver. Men der er behov for innovationsledelse til at igangsætte en proces, hvor innovation implementeres som en systematisk tilgang. Ledere skal ikke selv skabe innovation, men designe, facilitere og institutionalisere innovationsprocesser (Nambisan, 2008).

fortsættes...

Styringen af skoleområdet er i væsentlig grad påvirket af 1980'ernes New Public Management (NPM) reformbølge, der lagde vægt på effektivitet, resultatmåling (output), konkurrence, topstyret ledelse og identifikation af best practice. New Public Governance (NPG) er et nyt offentligt administrationsparadigme for måder at udvikle, implementere og evaluere politik og styring. NPG har blikket rettet mod relationer, processer, next practice, kreativitet, værdier og kvalitet (Osborne, 2006; Martinez, 2011). Overgangen fra NPM til NPG er en længerevarende proces, der kræver omstilling for organisationerne og aktørerne. Gamle ledelsesroller vil eksistere sammen med nye ledelsesroller og skabe spændinger og modsætninger i ledelsen, som innovationslederen må formå at udnytte.

### Vil Læring Uden Grænser lykkes?

LUG er som vision åben og bred, fordi den ikke kun er baseret på kvantificerbare mål og tal. Den kan ses som udtryk for NPG, da den tager udgangspunkt i processer, kvalitet, fleksibel organisation og udvikling af nye løsninger. Tilgangen kan kritiseres, fordi det er svært at måle outcome, til gengæld er innovationspotentialt stort.

LUG kan fortolkes som en ny, innovativ måde at forstå folkeskoleområdet på, som sætter milepæle i retning af en helhedsskole. Her placeres børnene i centrum og skolernes organisatoriske grænser bliver uafhængige af fysiske og faglige rammer. Det ser ud til, at fremtiden for folkeskolerne forudsætter organisatorisk fleksibilitet og samarbejde mellem en række relevante aktører. Den samlede ledelse af skolerne (politikere, forvaltning, bestyrelser og skoleledere) håndterer kompleksiteten ved at udvise kreativitet og risikovilje i forhold til at afprøve nye organisationsformer og læringstil-

gange. Visionens succes eller fiasko afhænger af faciliteringen af processen, hvordan værdierne skabes, aktørernes tilfredshed, samt af engagementet fra de involverede aktører og vil bl.a. afspejle sig i den betydning som den får for børnene. Det bliver spændende at følge udviklingen af LUG og i ph.d. projektet studere drivkræfter og barrierer for innovationsledelse.

*Ph.d.-studerende Laia Martinez forsker i ledelse af samarbejdsprocesser i Gentofte, København og Greve kommuner. Gentofte er den første case og denne artikel bygger på de første to måneders feltarbejde i Gentofte Kommune.*



*I Gentofte Kommune er visionen Læring Uden Grænser. I processen involveres både forældre, lærere, ledere og børnene selv.*

*se oversigt over alle CLIPS cases side 11-12*

# Tendenser og udfordringer for ledelse af innovation i Gentofte Kommune

af ph.d.-stud.Tanja B. Holmegaard, RUC

Inden for de seneste 10-20 år har nye tværgående interaktionsformer internt og imellem offentlige organisationer og aktører i civilsamfundet vundet større indpas. Det giver nye muligheder og nye udfordringer. En mulighed er et øget potentiale for at skabe samarbejdsdrevet innovation – en udfordring er at indfri dette potentiale.

Som Laia Martinez skriver i sin artikel om skoleledelsen i Gentoftes folkeskoler er arbejdet med at skabe læring uden grænser godt i gang. Så hvilken indflydelse har visionen for samarbejdet om innovation i kommunen? I undersøgelsen i Gentofte Kommune kan man tegne nogle tendenser. Herunder følger et udpluk.

### Tendens 1: Skolerne som unikke organisationer

Kommunale folkeskoler varetager samme opgave på tværs af landet. Man kunne derfor tro, at folkeskoler, særligt inden for samme kommunegrænse, har nogenlunde samme syn på deres rolle og opgave. I så fald tager man fejl.

I Gentofte Kommune er der bestemte fællestrek skolerne imellem. Bl.a. er skolerne præget af nysgerrighed, faglig stolthed og motivation for forbedring. Men et signifikant fællestræk

er, at skolerne forstår sig selv som unikke organisationer – de har egne værdigrundlag, og er stolte af deres identitet. Ifølge forskning på området kan kombinationen af faglig stolthed og oplevelsen af at være unik fremme innovative ideer. Når en offentlig organisation ønsker at være i front, arbejder den på at forbedre sin praksis ved at bryde med institutionaliserede retningslinjer for at adskille sig fra "gennemsnittet". Selvom skolerne i Gentofte Kommune ikke nødvendigvis italesætter deres udviklingsarbejde som innovation, er der en stærk vilje til at tænke "ud af boksen" for at fremme elevernes læring. Ledelsesudfordringen er her at investere i kompetenceudvikling af medarbejderne, så de har innovationsredskaberne til både at generere og realisere innovative ideer i praksis.

### Tendens 2: Den dybe tallerken én gang til

Forskningen peger på en udfordring, der følger i kølvandet på organisationers ønske om autonomi og faglig stolthed: Det hæmmer spredningen af innovative løsninger. Organisationers stræben efter at være unikke motiverer dem til at opfinde deres egen "dybe tallerken", i stedet for at inkorporere andre organisationers succesfulde ideer og bruge energien på andre udfordringer.

*fortsættes...*

## Case: Læring uden Grænser i Gentofte Kommune

Kommunerne har en unik mulighed for at skabe samarbejde om innovation, bl.a. fordi organisationen besidder mange forskellige kompetencer. Gentofte Kommunes Børn, Unge og Fritidsenhed (BUF) har taget denne udfordring op med visionen Læring Uden Grænser (LUG).

En af hensigterne med LUG er at skabe innovation på skoleområdet eller såkaldte kvantespring, der beriger børn og unges læring. Visionen er skabt i et samspil mellem en lang række forskelligartede aktører og realiseringen fortsætter ad samme involverende spor, hvor både børn, unge, forældre, medarbejdere og politiske, administrative og faglige ledere skal tage ansvar for udviklingen af børn og unges læring.

For at fremme spredningen af innovative løsninger er det en udfordring for den centrale ledelse at "sætte holdene" ved at identificere relevante organisationer og skabe rammerne for deres samarbejde. Den centrale ledelse skal forstå de komplekse udfordringer og derfra invitere relevante aktører til at samarbejde, uagtet organisatoriske grænser og traditionel repræsentativitet. Ledelsen skal derudover motivere de "unikke organisationer" til at udvikle løsninger i samarbejde og lære af hinanden. En sådan ledelsesstrategi vil fremme spredningen af innovative løsninger, og i mindre grad lade tusinde blomster blomstre.

De decentrale ledere vil også blive udfordret som brobyggere mellem "driften" og den centrale ledelse. Og skal ledelsesindsatserne slå igennem, er det vigtigt at man genovervejer om organisationsstrukturelle forhold såsom resultat-, pulje- og budgetstyring understøtter denne indsats. Hæmmer eller motiverer strukturerne spredning af innovative ideer og tværgående samarbejde?

### Tendens 3: Glemte innovationer

En problematik der typisk opstår ved, at tusinde blomster blomstrer, er, at innovationer risikerer at blive "projekter", som efterfølgende visner hen uden at blive overført til den daglige drift. Det betyder, at unikke organisationer iværksætter hver deres innovationsprojekt og ved afslutningen står tilbage med minderne om et imponerende festfyrværkeri. Projektets vedvarende effekt og værdi er mere uklare. Tendensen forstærkes af puljestyring, hvor fokus hele tiden rettes mod næste projekt og næste bevilling frem for, hvordan de indhøstede erfaringer kan anvendes. Puljestyring motiverer hverken til spredning af innovative løsninger eller til at læring, ny viden og metoder integreres i den daglige drift efter projektafslutning.

Problemerne med projektinnovation udfordrer ledelsen på decentralt niveau. Denne skal sikre opsamlende læring og reimplementation af nye metoder og viden, så innovationsarbejdet bliver en systematisk aktivitet i organisationen. Tendensen til glemte innovationer rammer mantraet om, at innovationsarbejdet skal pågå tæt på, men væk fra driften. Ledelsesudfordringen er at sikre, at innovationer, der er genereret væk fra driften, integreres i driften for at sikre gevinstrealisering og gøre innovation til en vedvarende aktivitet. Mit ph.d.-projekt vil belyse ovennævnte og flere ledelsesudfordringer igennem undersøgelser i Gentofte, Roskilde og Gribskov Kommuner.

*Ph.d.-studerende Tanja Holmegaard forsker i ledelse af samarbejds- og innovationsprocesser i den offentlige sektor og beskæftiger sig ligeledes med casen Læring Uden Grænser. Roskilde og Gribskov Kommuner er næste fokus for ph.d.-studiet.*



*Lederens opgave er bl.a. at værne om de innovative løsninger og sikre, at de integreres i driften - og ikke går i glemmebogen på vej mod næste projekt*

*se oversigt over alle CLIPS cases side 11-12*

Med kommunalreformen fik kommunerne overdraget ansvaret for planlægningen i det åbne land, således at de i dag er hovedansvarlige for planlægning af både by og land. I Kommuneplan 2009 bestod planlægningen af det åbne land først og fremmest af de udpegninger og retningslinjer, som amterne havde udarbejdet i den sidste regionplan, men som optakt til kommuneplan 2013 er mange kommuner gået i gang med deres egen bearbejdning af planindholdet.

Det gælder også Jammerbugt Kommune, som er genstand for et af CLIPS' casestudier om offentlig planlægning (se oversigt over alle CLIPS' casestudier her i nyhedsbrevet). I Jammerbugt Kommune opfatter man den måde at drive planlægning på som man har arvet fra amterne problematisk. Man ønsker derfor at udarbejde et nyt plangrundlag, der har 'landbrug' i centrum, men samtidig giver kommunen et bedre grundlag for at prioritere mellem forskellige jordbrugsmæssige anvendelser og hermed også tage hensyn til de øvrige interesser i det åbne land. Hovedideen i den nye planlægning er at forsøge at udarbejde planrammer for det åbne land à la dem man kender fra byplanlægningens kommuneplanrammer.

### To mål: Styrkede landskabskompetencer og bredere politisk ejerskab

I foråret 2011 satte man derfor en ny planproces i gang med overskriften 'Landbrugets fremtid i Jammerbugt Kommune'. Målet med processen er dobbelt. På den ene side vil man gerne løfte de kommunale planlæggeres og sagsbehandlers landskabskompetencer og skabe fælles fodslag for en landskabsbaseret plantilgang. Man tilstræber altså en planlægning, der tager udgangspunkt i landskabets karakteristika og sårbarhed. På den anden side ønsker man at igangsætte en dialogbaseret planproces, der kan sikre politisk ejerskab og skabe forståelse i landbrugserhvervet og blandt de øvrige interessenter i det åbne land for den nye planlægning. Oprustning af de kommunale landskabskompetencer skete gennem et skræddersyet efteruddannelsesforløb, hvor 12 medarbejdere deltog i et flerdagskursus i landskabskarakterkortlægning. Kurset blev afsluttet med, at deltagere selv udførte landskabsanalyse af to områder, som skal bru-

ges som afprøvningsplatform for den nye landbrugsrelaterede planlægning.

For at sikre politisk ejerskab til processen og starte dialogen med landbruget og de øvrige interessenter i det åbne land har kommunen afholdt en teaterworkshop, hvor en vision for fremtidens jordbrug og landskab samt barrierer og drivkræfter for iværksættelse af visionen blev italesat gennem en rejse fra fremtiden, Vision 2021, og tilbage til i dag. I workshoppen deltog ca. 25 udvalgte politikere, embedsmænd og repræsentanter for interesseorganisationer, landbrugets rådgivningstjeneste (DN og landbrugsorganisationerne) samt forskningsinstitutioner. Efterfølgende blev der for et lidt bredere forum (nu inklusiv hele kommunalbestyrelsen og Grønt Råd), arrangeret en heldagsbustur rundt i kommunen for at besigtige og diskutere konkrete lokaliteter og deres problemstillinger samt få de lokale landmænds bud på, hvad en fremtidssikret landbrugsplanlægning bør forholde sig til. I alt deltog 53 personer i arrangementet.

### Den videre proces

I foråret 2012 går man i gang med anden etape af projektet, hvor de nye ideer om planrammer skal afprøves i to konkrete landskaber, som indeholder særlige udfordringer i forhold til landbrugets fremtid.

- 1: Et lavtliggende område, der grænser op til Limfjorden og Vejlerne/Lund Fjord.
- 2: Et terrænmæssigt højere beliggende område ved Saltum/Ingstrup med gode betingelser for landbrug, men som også indeholder lavtliggende arealer ved Ryaa med potentiale som naturgenopretningsprojekter og som grænser op til tæt bebyggede sommerhusområder mellem Blokhuse og Løkken.

I afprøvningen skal man i dialog med lokale beslutningstagere i områderne. Disse kan være både store og små lodsejere, ildsjæle mv. og det er tanken, at der gennem denne proces skal skabes ny viden om, hvordan de nye planrammer skal konkretiseres og iværksættes. I den tredje del af projektet skal de høstede erfaringer og viden omsættes til nye retningslinjer for hele kommunen og konkrete projekter, der kan medvirke til at fremme visionerne i de nye planrammer, igangsættes.

## Uddannelse

- Inddragelse af unge i regional udvikling via sociale medier og spil (Region Nordjylland). Ved Birthe Lund, AAU
- Fastholdelse af svage børn og unge i overgangen mellem skoleformer (Syd- og Midtfn). Ved Gitte Miller Balslev, RUC
- Innovation som pædagogisk ideal i folkeskolen. Muligheder og udfordringer for læreres professionsforståelse (FredERICA, trekantsområdet). Ved Julie Borup Jensen, AAU
- Innovationsledelse gennem samarbejde på uddannelses- og integrationsområderne i Greve, København og Gentofte Kommune. Ved Laia Martinez, RUC
- Læring Uden Grænser: En grænseoverskridende vision for børn og unge i Gentofte Kommune. Ved Tanja Holmegaard Bjørn, RUC
- Grænseoverskridende visioner om samarbejdsdrevet innovation for borgere, virksomheder, politikere og embedsmænd. (To nye cases på vej i Roskilde og Gribskov Kommune). Ved Tanja Holmegaard Bjørn, RUC
- Ud af boksen: Hvordan kan bibliotekerne løse opgaven med at oprette partnerskaber og skabe innovation i lokalområdet? (Aarhus og Roskilde). Ved Birgit Jæger, RUC

## Planlægning

- Flyndersø og Lem Vig - en potentiel naturpark i Skive Kommune? Etablering af 'lokal naturpark' baseret på bidrag og opbakning fra borgerne og med et fælles ejerskab i kommunen på tværs af forskellige faggrupper/forvaltninger. Ved Lone Kristensen, KU
- Landbrugets fremtid: Om landskabs- og dialogbaseret landbrugsplanlægning. Jammerbugt Kommune. Ved Lone Kristensen, KU
- Plan C er et projekt under netværkssamarbejdet Gate 21, hvor kommunale aktører samarbejder med private erhvervsvirksomheder om at skabe innovative svar på miljøudfordringer (Københavnsområdet). Ved Dorthe Hedensted Lund, KU
- Lokal netværksstyring i landdistrikter: Lokale aktionsgruppers bidrag til samarbejdsdrevet innovation. Ved Marie-Louise Galamba, RUC
- Udvikling af en innovativ plankultur gennem konkrete udviklingsprojekter rettet mod at finde nye, kreative løsninger på komplekse problemer i by- og landskabsplanlægningen samt skabe ejerskab til løsningerne (8 kommuner og trekantsområdet). Karina Sehested, KU
- Områdebaserede indsatser i Københavns Kommunes udsatte byområder: En case om lederskab og organisering i et samarbejdsdrevet innovationsperspektiv. Ved Jesper Rohr Hansen, Statens Byggeforskningsinstitut, AAU
- Unge i samarbejdsdrevet innovation i mindre byers udvikling, så ungelivet bedre tilgodeses i de fysiske planlægningssprocesser. (Thyregod, Smidstrup i Vejle kommune, Glyngøre i Skive Kommune). Ved Dorthe Hedensted Lund, Lone S. Kristensen og Karina Sehested, KU
- Miljø- og Klimaambassadørordningen i Furesø Kommune: Reduktion af kommunale institutioners vand-, varme- og elforbrug gennem initiativer på de enkelte kommunale arbejdspladser. Ved Betina Vind Ebbesen, KU

## Sundhed

- Det Gode Ældrelev : Sølund – et innovativt plejehjem i offentligt-privat samarbejde (København). Ved Nana Vaaben, RUC
- Forebyggelse af rygning, alkohol- og stofmisbrug blandt jyske unge gennem samarbejde ml. Sundhedscenter, SSP, Politi, skoler, forældre, unge m.fl. (Ringkjøbing-Skjern). Nana Vaaben, RUC
- Praktisk innovation: Let og tilgængelig patientinddragelse via postkort på sygehusafdelinger, Neurologisk afdeling, Rigshospitalet (København). Anne Reff Pedersen, CBS
- Tværfagligt samarbejde som innovation: Praktiserende lægers reaktioner på og opfattelse af tværfagligt samarbejde initieret gennem reformer i Danmark og Canada. Susanne Boch Waldorff, CBS
- Samarbejde på tværs - om implementeringen af patientforløbsprogrammer: En styringstilgang til innovation i den offentlige sektor?(Herlev Sygehus). Susanne Boch Waldorff, CBS
- Innovativ patientinddragelse på en brystkræftafdeling (Herlev og Ringsted). Anne Reff Pedersen, CBS
- Samarbejdsdrevet politikinnovation i Etisk Råd med alle relevante stakeholders: Et projekt om tvang i psykiatrien. Ved Eva Sørensen, RUC, og Susanne Boch Waldorff, CBS

## Sikkerhed

- Innovative politikker og services målrettet forebyggelse af banderelateret kriminalitet blandt unge i udsatte boligområder: Backward mapping af innovationsprojekter mhp. indblik i hvordan innovation skabes gennem samarbejde (Mjølnerparken). Ved Jacob Torfing, RUC
- Det Kriminalpræventive Råds forsøg på at kombinere medlemsorganisation og projektorganisation for at skabe nye kriminalpræventive indsatser i specifikke/lokale kontekster som forsøg på innovation (København). Ved Peter Aagard, RUC
- Tryk POLITI: Inddragelse og aktivering af borgere i det kriminalpræventive arbejde via SMS-tjeneste. Et projekt ved Nordsjællands Politi (Helsingør). Ved Troels Schultz Larsen, RUC
- Lokale og regionale politiråd i Jylland: Forward mapping af samarbejdet mellem kommuner, politi og lokale stakeholders i lokale og regionale råd og af den innovation de producerer. Ved Jacob Torfing, RUC
- Hotspot Exit Strategi: Et casestudie om samarbejdet om kriminalitetsforebyggelse mellem kommunale forvaltninger og hvordan man skaber innovation når flere organisationer er involverede (København). Ved Elisa Kankaala, RUC
- Studie af fire innovative, kriminalpræventive innovationsprojekter baseret på samarbejde mellem politi, komune og frivillige organisationer i Oakland, USA. Ved Jacob Torfing og Andreas Hagedorn Krogh, RUC

## På tværs af områder

- Politikinnovation i Albertslund: Et studie af samarbejdsdrevet politikinnovation over 2 år, hvor politikere, borgere og administratorer samarbejder om udvikling af en ny borgerinddragelsespolitik. Ved Eva Sørensen og Annika Agger, RUC

# Innovationsforløb som læreprocesser

af lektor Birthe Lund, Aalborg Universitet

Det er en vigtig innovationskompetence for organisationer og individer at kunne tilegne sig og skabe ny viden. Innovationsprocesser handler med andre ord om evnen til kreativ, transformativ læring. Når der tales om at øge den offentlige sektors innovationskapacitet handler det altså ikke mindst om at udvikle en læringsforståelse og nogle organiserings- og arbejdsgange, der tillader, at forskellige former for "kunnen" og "villen" kommer i spil.

Men hvad er læring? Denne artikel tager afsæt i et konstruktivistisk læringsperspektiv, der ser den, der skal lære, som en aktiv og skabende kraft, der både i sprog og handling betegner og skaber verden. Læring handler ikke bare om, at en bestemt viden skal formidles til et bestemt publikum – som at fylde et tomt glas. Set ud fra et konstruktivistisk læringsperspektiv er motivation og vilje til at lære afgørende for en læreproces, og en vellykket læreproces forudsætter, at den lærende finder mening i den aktivitet hun/han deltager i. Udbyttet af læreprocessen er tæt forbundet med den viden og de per-



Vellykkede innovationsforløb forudsætter, at deltagerne er bevidste om den viden og erfaring, som allerede findes i organisationen, i kraft af medlemmernes positioner og opgaveforståelser

spektiver som den lærende allerede har. Mennesker og organisationer bruger den viden, de verdensopfattelser og de rolleforståelser, der er i organisationen som udgangspunkt for at lære, og den nye viden sættes ind i disse rammer. Set i dette perspektiv kan de læringsprocesser, der finder sted i offentlige organisationer, ses som kollektive processer, hvor ny viden filtreres og gives mening med afsæt i den eksisterende kollektive selvopfattelse.

## Tag udgangspunkt i eksisterende, "ubevidst" viden og handlerum

Hvad betyder det for innovation? Set ud fra et konstruktivistisk læringsperspektiv bliver det klart, at konteksten er afgørende for den betydning som innovationer får i lige præcis denne organisation med netop disse individer. Derfor er det afgørende, at deltagerne i en innovationsproces er bevidste om den viden og erfaring der allerede er til stede i organisationen i kraft af forskellige medlemmers position og deres forståelse af egen opgave. En del af deltagernes viden er blevet "ubevidst" eller til "tavs" viden gennem mange gentagelser og rutinerede handlinger.

Disse videns- og læringsmæssige forudsætninger må medtænkes i innovationsprocesser, da de handler om at optage ny viden, der kan resultere i nye handleformer og nye forståelser af egen situation. Grundlæggende ser der ud til at være en tæt forbindelse mellem "at kunne", at se mening og "at ville". Derfor kan der ud fra denne læringsforståelse argumenteres for, at innovationsforløb tilrettelægges sådan, at

*"Læring handler ikke bare om, at en bestemt viden skal formidles til et bestemt publikum – som at fylde et tomt glas. Set ud fra et konstruktivistisk læringsperspektiv er motivation og vilje til at lære afgørende for en læreproces, og en vellykket læreproces forudsætter, at den lærende finder mening i den aktivitet hun/han deltager i."*

de involverede aktører får rum til at sætte deres nuværende forståelse og mening i spil. Grundlæggende er antagelsen, at mennesker forstår og handler ud fra den viden og erfaring, de allerede besidder. Deres viden er formet af den kontekst, viden udfolder sig i. Når konteksten ændres, ændres rammerne for dens udfoldelse. At skabe en innovationsfremmende læringskultur handler derfor om at øge sin organisations "omlæringskapacitet" og erkende, at krydspres og såkaldte "dobbelt bind" situationer (hvor der er modsætningsforhold mellem det sagte og det gjorte) nødvendiggør et radikalt skift af kontekstforståelse.

Når en lærings- og innovationsproces sættes i gang, er det derfor vigtigt, at deltagerne aktivt identificerer de læringsbetingelser, der er til stede i organisationen i kraft af aktørernes viden og handlemuligheder osv. Man må identificere relationer og interaktionsformer, der strukturerer læringsmuligheder: Hvem er de centrale aktører? Hvilke relationer har de til hinanden? Hvilke verdensbilleder og værdier sættes i spil? Hvilken viden og nye arbejdsformer vil den nye kontekst udfordre? I et organisatorisk perspektiv må man spørge: Hvordan udfordres etablerede vidensformer og eksisterende magtbalancer gennem skabelse af en ny kontekst?

Processen må derfor bygge på forestillingen om at "det nye" rummer potentiale for meningsfulde ændringer. Før en implementering af det nye må man give plads til det, man betegner "meningstilskrivelse" og "meningsforhandlinger" mellem orga-

nisationens forskellige aktørgrupper. På den baggrund kan man argumentere for at involvere forskellige aktører tidligst muligt i innovationsprocessen og afdække den eksisterende viden i en organisation.

## Forandringsprocesser er et konfliktfuldt terræn

Viden og erfaring ses som resultater af livslange læreprocesser, og de definerer i høj grad, hvem vi er både som mennesker og som organisationer. Derfor er det hverken let eller smertefrit at ændre sin identitet. Mit budskab er derfor, at forandringsprocesser der kræver "omlæring" ofte er konfliktfyldte. Jo mere dybtgående lærings- og innovationsprocesserne er, des større modstand kan der forventes. Modstandens drivkraft er tæt forbundet med deltagernes viden og erfaring. Viden og erfaring er på samme tid innovationens "driver" og dens "barriere". Hvis man ikke har forståelse for dette komplekse samspil risikerer man at udelukke værdifulde aktører i innovationsprocessen.

### Referencer:

- Bateson, G. (1972). *Mentale systemers økologi. Skridt i en udvikling* (1. udgave 2005) Akademisk Forlag.
- Keiding, T. B. & Laursen, E. (2005). *Interaktion og læring. Gregory Bateson bidrag*. Forlaget up
- Yjö Engeström: Ekspansiv læring – på vej mod en nyformulering af den virksomhedsteoretiske tilgang. I Illeris: *Læringsteorier: 6 aktuelle forståelser* Roskilde Universitetsforlag 2007

# Nyt brætspil om innovationsledelse i praksis

af ph.d.-stud. Tanja B. Holmegaard, RUC

I foråret 2012 lancerer CLIPS et nyt brætspil om innovationsledelse, udviklet i samarbejde med virksomheden GameTools. Spillet anvender konkrete cases og skal medvirke til at bane vej fra forskning til praksis.

GameTools og CLIPS inviterer alle interesserede til at prøve Innovationsspillet 10. maj kl. 13-15 på RUC. Kontakt Søren Hansen [soren@gametools.dk](mailto:soren@gametools.dk) for nærmere info og gratis tilmelding.

"Spillet trækker på forskernes viden, som vi fortolker, balancerer og formidler. Deres viden er enormt stærk, og vores fælles mål er, at vi får formidlet forskningsresultaterne til så mange mennesker som muligt," fortæller Hans Peter Hartsteen fra GameTools om det nye brætspil og om deres samarbejde med Eva Sørensen og Jacob Torfing.

En væsentlig udfordring for innovationsledelse i det offentlige er, at det for både teoretikere og praktikere er en relativt ny disciplin. "Sagen er, at der er usikkerhed i de offentlige organisationer om, hvordan man reelt skal udøve innovationsledelse. Spillet bidrager til at fostre overvejelser og aha-oplevelser, der kan blive omsat direkte i organisationerne", fortæller Jacob Torfing. Brætspillet kan øge spillernes viden om, hvordan man kan lede innovationsprocesser i praksis. Tanken er, at spillet bl.a. skal bruges i uddannelsesforløb.



## Spillet spilles

Brætspillet tager udgangspunkt i et komplekst problem fra "det virkelige liv". Spillet kombinerer forskningsbaseret viden med faktiske, empiriske innovationsprocesser, som er studeret i CLIPS. Spillerne får til opgave at løse projekternes udfordringer bedst muligt ud fra de givne betingelser. Brætspillet's første case og opgave handler om at skaffe fritidsjob til unge i Mjølnerparken i København. Med tiden vil der komme cases indenfor flere policy områder.



Spillet er netop afprøvet af forvaltningsstuderende på RUC samt af CLIPS' medlemmer. I spillets igangsætterfase vurderer spillerne den bedst mulige kombination af aktører og ressourcer i forhold til det komplekse problem. Skal lokalpolitikeren f.eks. med på holdet? Hvilke ressourcer kan forskellige offentlige institutioner, private virksomheder og frivillige organisationer spille ind med?

Når "holdet er sat", og processen går i gang støder deltagerne på en række udfordringer, der typisk opstår, når forskellige aktører interagerer i innovationsprocesser. Fx betyder tidspres at deltagerne ikke kan gennemanalysere alle valgmuligheder, men må træffe hurtige beslutninger baseret på begrænsede oplysninger og ressourcer.

"Det er nemt nok at snakke – det svære er at gøre", påpeger Eva Sørensen og fortæller, at brætspillet skal hjælpe med at omsætte forskningsbaseret viden til praksis. "Når folk hører et foredrag bliver de vældigt inspirerede, men når de kommer tilbage til hverdagen ender det ofte med, at man gør, som man plejer. Det kan man ikke her – spillet kræver refleksion og viser, hvilke konsekvenser forskellig innovationsledelse kan have. Den praktiske anvendelse og refleksion er essentiel, når man vil blive bedre til innovationsledelse."



De forvaltningsstuderende er enige: "Man gør sig nogle gode refleksioner om samarbejde og hvilke elementer, man skal overveje i en innovationsproces," siger en kvindelig studerende. "Det handler ikke bare om, hvad der er "den evidensbaserede, gode ide", men om, hvordan vi kan skabe rammerne, for den gode ide. I stedet for at give svar, giver spillet os mulighed for at samarbejde om at finde løsningen", supplerer hendes mandlige medstuderende.

Et andet formål med læringsspillet er, at deltagerne motiveres til at håndtere udfordringer i fællesskab. Netop en fælles forståelse, et fælles sprog og en fælles problemopfattelse er fundamentalt i opbygningen af konstruktive samarbejdsprocesser. Således er det ikke alene spillets indhold, der bidrager til at udbrede professionel innovationsledelse i den offentlige sektor. Også spildesignet skaber grobund for et innovativt samarbejde mellem spillerne.

"Jeg tror aldrig jeg har oplevet et undervisningsværktøj, der formidler så meget god og relevant viden på så kort tid og på så engagerende en måde", siger Steen Suhr-Knudsen, Projektchef

Børn, Unge og Fritid i Gentofte Kommune, som også har prøvet spillet.

## Samarbejdsorienterede nørd

Når både forskning og praksis underbygger, at samarbejde mellem forskellige aktører kan skabe innovation, er det befriende at se, at forskerne og spiludviklerne har formået at skabe synergi i deres samarbejde. "Selvom vi ikke altid er enige om deadlines og den slags, supplerer vi hinanden rigtig godt, og der er et gevaldigt engagement fra begge sider", siger Hans Peter fra GameTools. Brætspillet er et produkt af eksperternes evne til at samarbejde om at realisere deres nye og kreative idé... Nogen ville måske kalde det samarbejdsdrevet innovation?

Brætspillet om innovationsledelse kan både købes og lejes – kontakt Søren Hansen på [soren@gametools.dk](mailto:soren@gametools.dk) for nærmere info.

GameTools er en nystartet virksomhed stiftet af professionelle spiludviklere, der brænder for at udforske, udvikle og udfordre grænserne for spil – til konkret værdi for brugerne. <http://www.gametools.dk>.





## Rapport fra forskningskonference om samarbejdsdrevet innovation

8.-9. december 2011 i Ringsted

af Eva Sørensen, RUC

Den 8.-9. december 2011 afholdt CLIPS en forskerkonference om samarbejdsdrevet innovation på Sørup Herregård udenfor Ringsted med ca. 50 deltagere. Konferencen var innovativ i den forstand, at den inviterede praktikere og studerende med særlig interesse for offentlig innovation med ind på forskernes hjemmebane, hvor omdrejningspunktet var fremlæggelsen af forskningsartikler og oplæg og foredrag af danske og internationale forskere. Også flere praktikere præsenterede artikler.

Hovedtaler var professor Jean Hartley fra University of Warwick som fortalte om forskelle og ligheder mellem offentlig og privat innovation. Derudover blev der holdt en række oplæg og paneldebatter. Blandt talerne kan nævnes direktør Christian Bason fra MindLab, kommunaldirektør Bo Rasmussen fra Albertslund, professor Carsten Greve fra CBS og professor Kurt Klaudi Clausen fra SDU. Endelig blev der præsenteret omkring 30 artikeludkast (papers) i 6 forskellige workshops.

De mange papers kan downloades på CLIPS hjemmeside ([www.ruc.dk/clips](http://www.ruc.dk/clips))



## Ministeriernes Innovationsakademi takker af

Af Rose Maja Friis, RUC

MIA blev afsluttet i Nationalmuseet den 13. oktober 2011. Denne gang var temaet Innovationsledelse og Økonomistyrelsen (nu Moderniseringsstyrelsen) var vært. Direktør Charlotte Münter lagde vægt på, at innovation i Økonomistyrelsen opstår ud fra en efterspørgsel på større effektivitet, der i sidste ende skal være til gavn for skatteyderne. Innovation er således et middel til effektivitet.

David Halpern (Cabinet Office Behavioral Insight team) stillede spørgsmålet: "Hvordan kan vi bruge adfærdsøkonomi til at facilitere forandring i den offentlige sektor?" En hovedpointe var, at der er en stor skjult innovationsressource i samfundet, spørgsmålet er, hvordan vi frigør den. Halpern nævnte eksempler på, hvordan mere inddragelse af borgerne har givet positive resultater. Han pegede på, at tillidsniveauet i samfundet i høj grad hænger sammen med graden af samarbejde. Danmark har – modsat UK – med sit høje tillidsniveau et godt udgangspunkt for at frigøre innovationspotentialerne i "the Big Society", var en af de optimistiske konklusioner.

MIA workshoppen bød på flere oplæg. Liz Thiebe (King's College) fokuserede på, hvordan ledere kan opmuntres til at iværksætte fornyelser i det offentlige. Niels Gotfredsen (Finansministeriet) tog fat i en konkret case om, hvordan man implementerer forandringer gennem nye budgetmodeller. Endvidere præsenterede Jacob Torfing (RUC) de seneste resultater fra CLIPS, som bl.a. peger på, at den offentlige sektor langt fra er så forstenet, ufleksibel og innovationsresistent som sit rygte.

De fem MIA workshops har løftet en række væsentlige tværgående temaer om offentlig innovation ind i et rum for debat mellem forskere, praktikere og på tværs af de statslige institutioner. Hver MIA workshop har diskuteret konkrete cases, og det har bidraget til videndeling og til at sætte en fælles innovationsdagsorden i ministerierne. Endvidere har diskussionerne italesat behovet for mere tværgående samarbejde mellem ministerierne og mere dialog mellem forskere og praktikere.

Det har været en stor fornøjelse for CLIPS-gruppen at se, hvor mange engagerede deltagere, der mødte op til de fem MIA workshops. Inputtene fra de spændende oplæg og de mange gode diskussioner bliver taget med i CLIPS' videre forskning om samarbejdsdrevet innovation i den offentlige sektor.

Turen er nu kommet til de danske kommuner, hvor det bestemt heller ikke står stille på innovationsfronten. Læs mere om Kommunernes Innovationsakademi KIA her i nyhedsbrevet og på CLIPS' hjemmeside [www.ruc.dk/kia](http://www.ruc.dk/kia).



Jacob Torfing, Charlotte Münter, Liz Thiebe & David Halpern ved MIA workshop nr. 5

# CLIPS aktiviteter 2012

29. marts: Internt møde i CLIPS med paper præsentationer og test af Innovationsspillet, RUC

7. juni: KIA workshop nr. 2 i Aarhus. Tilmelding på [www.ruc.dk/kia](http://www.ruc.dk/kia)  
Tema: Formålet med innovation; effektivitet, kvalitet og andre bundlinjer.

14. juni: Internt møde i CLIPS med paper præsentationer, CBS

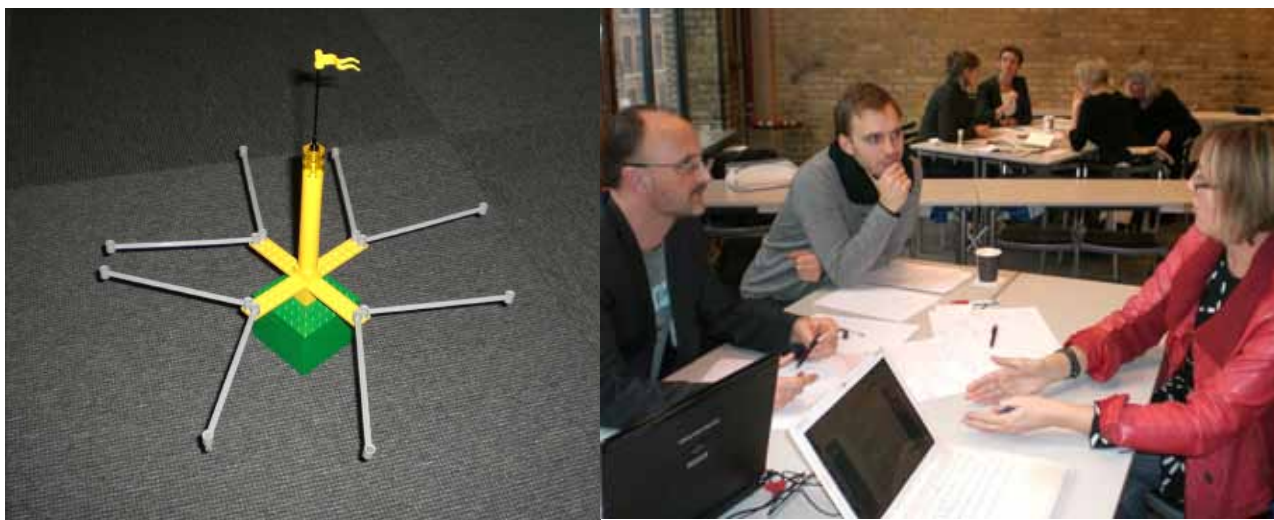
16. august: Formiddagsmøde i CLIPS om designeksperimenter med oplæg fra folk der har gennemført nogle og oplæg fra folk, der planlægger at gøre det, KU

16. august: Eftermiddagsmøde med Stakeholder board med resultatfremlæggelse, KU.

11. oktober: KIA workshop nr. 3 i København.  
Tema: Innovationsledelse

12. oktober: Møde med Academic Board med resultatfremlæggelse, RUC

29. -31. oktober: Sunrise 2012: Transforming Governance, Enhancing Innovation. Konference på RUC med tre spor for hhv. forskere, praktikere (fra stat, regioner og kommuner) og studerende.



## Kommunernes Innovationsakademi

Kom med til KIA workshop 2 den 7. juni i Aarhus. Tilmeld dig på [www.ruc.dk/kia](http://www.ruc.dk/kia) eller kontakt Rose Friis [rosef@ruc.dk](mailto:rosef@ruc.dk) for mere info.



## Antologi af CLIPS gruppen

### Samarbejdsdrevet innovation i den offentlige sektor

Eva Sørensen & Jacob Torfing (red.)

Hvordan kan vi fremme samarbejdsdrevet innovation i den offentlige sektor?

Der er behov for at undersøge, hvorledes offentlig innovation kan fremmes, da der er mange uløste problemer i velfærdsstaten og den offentlige styring, der kalder på nye og kreative politiske løsninger. Denne bog ser nærmere på, hvorledes offentlig innovation kan fremmes gennem samarbejde mellem forskellige offentlige og private parter.

Bogen undersøger konceptet samarbejdsdrevet innovation ud fra både en teoretisk og en empirisk tilgang. Således indeholder bogen en tværfaglig diskussion af samarbejdets innovationspotentiale samt en gennemgang af en række casestudier. Bogens bidragsydere diskuterer ligeledes de udfordringer som sociale og politiske aktører møder, når de indgår i samarbejdsdrevne innovationsprocesser.

1. udgave 2011 – 443 sider, hæftet – Kr. 450,-

Læs mere og bestil bogen på [www.djoef-forlag.dk](http://www.djoef-forlag.dk)





# CLIPS gruppen

## Roskilde Universitet

Faglig leder og professor Eva Sørensen  
 Professor Jacob Torfing  
 Professor Birgit Jæger  
 Adjunkt Peter Aagaard  
 Post.doc Troels Schultz Larsen  
 Ph.d.-stud. Nana Vaaben  
 Ph.d.-stud. Gitte Balslev Miller  
 Ph.d.-stud. Maria Louise Galamba  
 Ph.d.-stud. Elisa Kankaala  
 Ph.d.-stud. Tanja B. Holmegaard  
 Ph.d.-stud. Laia Martinez  
 Professor Jenny Lewis  
 Kontorfuldmægtig Michael Brodthagen  
 Fuldmægtig Rose Maja Friis  
 Sekretariatsmedarbejder Ina Byskov Nygaard  
 2 nye ph.d.-projekter om innovation tilknytttes CLIPS. De gennemføres af ph.d.-stud. No Emil Kampmann og Lone Bak



## Københavns Universitet

Seniorforsker Karina Sehested  
 Lektor Lone Søderkvist Kristensen  
 Post.doc. Dorthe Hedensted Lund  
 Ph.d.-stud. Betina Vind Ebbesen



## Copenhagen Business School

Lektor Anne Reff Pedersen  
 Adjunkt Susanne B. Waldorff  
 Forskningsassistent Mette Brehm



## Aalborg Universitet

Lektor Birthe Lund  
 Ph.d.-stud. Julie Borup Jensen  
 Ph.d.-stud. Jesper R. Hansen



## Professionshøjskolen Metropol

Chefkonsulent Jørgen Danelund  
 Chefkonsulent Tue Sanderhauge



## Dacapo

Konsulent Claus Have  
 Adm. direktør Lone Thellesen

## FTF

Personalechef Marianne Heide

## COK

Kompetenceudviklingschef Peter Høier

[www.ruc.dk/CLIPS](http://www.ruc.dk/CLIPS)

På CLIPS' hjemmeside kan du læse mere om forskningsprojektet



## CLIPS

Roskilde Universitet  
 Universitetsvej 1, hus 24.2  
 4000 Roskilde  
 Tlf: 4674 3307  
 Email: clips@ruc.dk