

Offentlig innovation – fra vision til handling!

*Af Annemette Digmann *)*

Resumé

I denne artikel sammenfatter jeg min forskning af innovationsbestræbelserne i den offentlige sektor gennem de seneste femten år. Artiklen indledes med en beskrivelse af særlige kendetegn ved offentlig innovation. Efter en omtale af hvad der igangsætter og fremmer innovation gennemgås en generisk metode, der kan anvendes i mange sammenhænge, hvor der er behov for udvikling.

Der er mange faktorer, der hæmmer innovationsarbejdet, og de oplistes, inden jeg beskriver hvilke udfordringer det stiller de offentlige ledere overfor.

Ud over en sammenfatning af mine analyseresultater bidrager artiklen med anbefalinger til, hvordan eventuelle udfordringer kan overkommes.

Emneord

Innovationsmetoder; ledelse på tværs; samskabelse; innovationsledelse; innovationsbarrierer

*) Annemette Digmann arbejder som selvstændig aktionsforsker og er cand.mag. og Ph.d. Har en lang række ansættelser som leder i det offentlige bag sig. Fra 2006 til 2016 som innovationschef i Region Midtjylland. Har siden 2000 arbejdet som forsker primært med fokus på ledelse.

A. Indledning

1. Baggrund

Corona-pandemien har sat gang i mange innovationer. Løsninger, der tidligere ikke kunne lade sig gøre, blev det fra den ene dag til den anden mulige at gennemføre. Når man ikke kunne mødes fysisk, var ledere og medarbejdere nødt til at tænke og handle på nye måder, hvis de skulle kunne løse opgaverne for borgerne.

I statsministerens åbningstale til Folketinget i 2020 tilbød Mette Frederiksen et frihedsbrev til syv kommuner, der fik mulighed for at gentænke centrale velfærdsområder som for eksempel: folkeskolen, daginstitutionen og ældreområdet. Med de udfordringer, der er på netop disse områder, var det et tiltrængt initiativ.

Klimakrisen vil i fremtiden være dét område, hvor der for alvor skal nyudvikles: Både hvad angår en radikalt ændret adfærd hos os alle og innovation af teknologiske løsninger.

Innovation er således stadig et væsentligt fokusområde – også for offentlige virksomheder.

I løbet det seneste halvandet år har jeg holdt mange virtuelle oplæg primært for offentlige ledere om behovet for og metoder til fornyelse eller innovation af kerneopgaverne. Det blev en anledning til, at jeg fik sammenfattet min forskning og mine erfaringer fra 15 års arbejde med innovation i den offentlige sektor. Hovedpointerne, der præsenteres i denne artikel, er formulerede, så de henvender sig direkte til alle de ledere, der er ansvarlige for innovation med anvisning på, hvordan man kan realisere visionen om at skabe den nødvendige innovation.

2. Hvor kommer min viden fra?

I mange år har jeg arbejdet som følge- og aktionsforsker især med fokus på offentlig ledelse. Efter at have afsluttet et ph.d.-projekt i (Digmann 2003) om netop at finde kernen i offentlig ledelse (Digmann 2004), har jeg efterfølgende fokuseret på at blive klogere på aktuelle ledelsesemner. Således også på innovation, der i anden valgperiode efter strukturreformen, kom på mange offentlige organisationers dagsorden. Eksempelvis har jeg i en valgperiode fulgt 10 kommuner, der havde sat innovation på den strategiske dagsorden for at blive klogere på, hvordan politikere og topledere håndterer innovationsarbejdet (Digmann 2012).

Herudover har jeg (i samarbejde med forskellige kolleger) haft kontakt med og analyseret omkring 150 innovationscases repræsenterende hele den offentlige sektor (Jensen 2008) (Digmann 2012).

I mit analysearbejde er jeg inspireret af Grounded Theory (1994), der er en metode, hvor man på baggrund af indsamlede data udvikler teoretiske begreber, der kan afprøves i praksis. Det er en form for cirkulær model, hvor praksis og teori gensidigt udfordrer og beriger hinanden.

Fra midten af 00-erne og ti år frem fulgte jeg både konkrete, enkeltstående cases, der var opstået lokalt og de omtalte strategiske top-down-tilgange. Fra 2010 fik jeg særligt fokus på den form for innovation, der kræver, at man arbejder på tværs af fag, afdelinger og sektorgrænser (Jørgensen 2016), og fra 2016 har jeg været optaget af, hvordan det bliver muligt også at inddrage borgere og brugere i innovationsarbejdet (Digmann 2018, 2020, 2021).

Min interaktion med praksis har ført til en del artikler og bidrag til flere bøger, der er formuleret, så de i højere grad henvender sig til offentlige ledere end til forskningsverdenen. En sammenfatning af mine pointer præsenteres i denne artikel.

3. Aktionsforskning som metode

Det meste af min forskning er baseret på en aktionsforskningstilgang, hvor jeg som forsker sammen med organisationen indgår i en undersøgelses- og refleksionspraksis. Aktionsforskning anvendes primært, når noget nyt sættes i gang, og intentionen er at blive klogere undervejs. Aktionsforskning adskiller sig fra følgeforskning (i min terminologi) ved, at jeg interagerer med den virksomhed eller de personer, der forskes i, undervejs i forløbet og ikke kun afleverer en afsluttende rapport. Formålet med aktionsforskning er at opnå en direkte og umiddelbar påvirkning af forskningsområdet med det delmål at bidrage til løsningen på menneskers eller organisationers praktiske problemer i de virkelige situationer (Duus 2012).

Som aktionsforsker arbejder jeg ud fra en overbevisning om, at hvis man vil forstå en problematik ordentligt, så skal man forsøge at ændre den. Hensigten er, at jeg som udfører forskningen, og de, der forskes i, skal opnå en form for gensidig indsigt i, hvordan den ønskede forandring bedst opnås.

B. Innovationsmetoder

Der er naturligvis forskel på, hvilken innovationsmetode der bedst passer til den opgave, der skal løses. I dette afsnit vil jeg præsentere en generisk metode og derefter supplere med særlige tilgange, I skal være opmærksomme på, hvis I eksempelvis skal innovere på tværs af faglige og organisatoriske grænser.

Men først vil jeg komme ind på, hvad der kendetegner og igangsætter innovation.

1. Hvad er innovation og hvordan opstår det?

Når jeg sammenligner de mange innovationscases, så går det igen, at innovation må forstås som ideer, der omsat til handling giver merværdi til organisationen, og metoderne til at opnå resultatet er kendetegnet ved at være dristige og eksperimenterende, samt at man må tåle, at resultatet ikke kendes på forhånd.

Innovation opstår sjældent af sig selv, men opstår, når der er noget, der ikke fungerer, og der er behov for at opfinde nye services, processer eller teknologier.

Det er oplagt at tage fat i velfærdssamfundets ofte komplekse udfordringer og udsætte dem for innovation, hvis de eksisterende løsninger ikke er tilstrækkelige.

Problemstillinger er der nok af. Et eksempel er det fænomen, der omtales som 'udenforskabet' (Kristoffersen 2014), og som dækker over, at 8,2% af alle børn fra hver årgang får et liv udenfor samfundet. Det koster over 72 milliarder pr årgang, og det har voldsomme menneskelige omkostninger, at så stor en del af hver årgang får et liv præget af langvarig ledighed, misbrugsproblemer og alvorlige psykiske lidelser.

Meget har været forsøgt, dog uden den store effekt. Derfor er sådan en problemstilling et oplagt udgangspunkt for innovation.

Problemer er således en væsentlig driver. Jeg er eksempelvis aldrig stødt på en offentlig organisation, hvor ledere og medarbejdere har sagt til hinanden: 'Skal vi ikke finde på noget'. Det er altid en sten i skoen, noget man ønsker kunne være anderledes, der igangsætter innovationsarbejdet.

De innovationer, jeg har været i kontakt med, er blevet til, fordi de allerede kendte løsninger ikke længere kan løse de problemer, der udfordrer os. Det kan være store udfordringer, som den, der er nævnt overfor, men det kan lige så godt være problemer, der er meget mindre omfattende.

Det er dog ikke tilstrækkeligt med problemer eller udfordringer, når man ønsker innovation.

Det er ofte ildsjæle, der driver innovationsarbejdet. Den type medarbejdere kan være irriterende, bl.a. fordi de ikke forstår et 'nej'. Mange kommuner har skilt sig af med den type medarbejdere – eller de har selv sagt op, fordi den ramme, de havde at arbejde indenfor, var for snæver. Selv om disse medarbejdere kan opleves at være besværlige, set fra et ledelsesperspektiv, så er de nødvendige, hvis innovationsdagsordenen skal blive til virkelighed.

Noget andet, der går igen, er, at de fleste innovationer er opstået ved et tilfælde. Det sker, når forskellige perspektiver mødes og udfordrer hinanden positivt. Hvis ikke der er tilstrækkeligt mange tilfælde i den offentlige sektor, så skal de skabes.

Det betyder, at der skal skabes en innovationskultur, der kan eksistere parallelt med den bureaukratiske kultur. Der er tale om en kultur, der tillader fejl, har plads til ildsjæle og iscenesætter den nødvendige mængde tilfælde, hvor nye perspektiver forstyrrer fagligheden konstruktivt.

Når fejlene sker, skal lederne stille op for medarbejderne. Hvis kulturen er således, at lederne træder til side og lader medarbejderne tage imod en eventuel kritik, så har man demonstreret, at organisationen ikke for alvor var klar til innovation.

2. Stil et innovationsspørgsmål og gå i gang

Når I har valgt det område, I ønsker at udvikle på, så består første fase i, at I skal formulere en vision eller en drøm for området. Det kan lyde således:

- Hvad nu hvis at alle borgere havde mulighed for at bidrage til samfundet?
- Hvad nu hvis vi for alvor fik nedsat co2 udledningen?
- Hvad nu hvis ingen borgere faldt ned mellem fag- og sektorgrænser?
- Hvad nu hvis skolen kunne rumme alle børn?
- Hvad nu hvis vores møder skabte værdi?
- Hvad nu hvis vi havde tid til innovationsledelse?
- Hvad nu hvis

Når drømmen er formuleret, er det vigtigt at tillade sig at blive lidt i problemstillingen. Det kan være vanskeligt for mange fagprofessionelle ikke straks at tilbyde en løsning, for det er jo det, man er uddannet til at kunne.

Skal man forny en løsning, er det vigtigere at stille spørgsmål, frem for at komme med de allerede kendte svar.

Derfor består en metode i at omsætte drømmen til et innovationsspørgsmål.

Et innovationsspørgsmål er kendetegnet ved to ting:

1. spørgsmålet skal rumme en vision
2. svaret må ikke være kendt på forhånd.

Med udgangspunkt i 'udenforskabet' kunne et innovationsspørgsmål lyde således:

"Hvordan får alle mennesker mulighed for at bidrage til samfundet?"

Visionen består i, at alle mennesker ønsker at bidrage, og samfundet derfor skal indrettes, så alle får den mulighed. Hvordan vi kan lykkes med det, har vi endnu ikke svaret på.

Nogle gange oplever jeg, at en medarbejdergruppe har svaret på forhånd og nøjes med at omformulere deres svar til et spørgsmål. Nogle fuldmægtige i et departement havde således dette spørgsmål:

"Hvordan kommer vi af med alle de gamle mænd i ledelsen?"

Det er et udmærket spørgsmål, men det er ikke et innovationsspørgsmål, idet det er svært at høre visionen, og så virker det, som om de allerede har svaret. Det bliver hurtigt afsløret.

Når man har formuleret spørgsmålet, er næste skridt at handle sig til svaret. Nøjes man med at tænke sig til løsningerne, er der en risiko for, at det bliver 'mere af det samme'.

Handlingerne skal være i mindre skala, og I må acceptere, at I skal forsøge jer frem. Den rigtige løsning kommer sjældent frem i første forsøg.

Kommuner, der har arbejdet med at løse 'udenforskabet', har gjort forsøg med, hvordan mennesker får mulighed for at bidrage. Når noget virker, så skal man skalere; mens prøvehandlinger, der ikke bidrager positivt, nedlægges hurtigst muligt.

Af og til er mindre undersøgelser nødvendige, inden en prøvehandling kan iværksættes.

En kommune lader borgere komme med forslag til, hvad der vil kunne få dem i arbejde. Det fører til en række eksperimenter for at forbedre relationen mellem borger og jobkonsulent,

I en anden kommune forsøger medarbejderne at læse de kommunale breve, der sendes til langtidssyge borgere, som om de var naboer til den sygemeldte. Konklusionen var, at ingen bliver raske af at modtage et brev, der er formuleret i en let truende tone. Derfor eksperimenterer medarbejderne sammen med borgerne om, hvordan et kommunalt 'godt bedrings kort' kan formuleres.

En stor landkommune oplever, at de unge arbejdsløse udebliver fra møder med kommunen. En interviewrunde med en lille gruppe unge gør det klart for jobcentret, at flere unge opgiver at transportere sig de omkring 40 km, der er til jobcentret. Mange busruter er nedlagt, og 40 km er en lang tur på cykel eller knallert. Hvad nu hvis man som eksperiment flyttede jobcentermedarbejderne ud i lokalområderne? Når de kommunale tilbud er indenfor rækkevidde i Brugsen, på Biblioteket eller i Forsamlingshuset, så kommer de unge jobsøgende.

Medarbejderne fra et familiecenter er ikke tilfredse med de møder, de har med sårbare familier. En prøvehandling består i - inden mødet - at kontakte borgeren/familien for at høre, hvad de gerne vil have ud af mødet. Det viste sig at have en positiv effekt for borgerne at arbejde i en mere ligeværdig relation mellem system og borger. Formulerer man sig 'mindre kommunalt', bidrager det til en større ligeværdighed.

3. Sammenfatning

En effektiv innovationsmetode er at formulere et innovationsspørgsmål på baggrund af dét, I drømmer om og forsøge med større eller mindre prøvehandling for at finde svar. Går prøvehandlingen ikke i den rigtige retning, så drop den hurtigt og find på noget andet.

Efter de første undersøgelser eller forsøg skal I være indstillet på, at spørgsmålet kan ændre sig. Det er helt OK og et tegn på, at I nærmer jer en skalerbar løsning.

C. Samarbejder på tværs skaber innovation

Langt de fleste innovationer opstår, når perspektiver krydser hinanden, eksempelvis når man samarbejder på tværs af fag, afdelinger eller sektorgrænser.

1. Det er vanskeligt af flere grunde

Det er dog ikke altid let at få de forskellige perspektiver til at berige hinanden. Det er der flere grunde til. Den vigtigste er, at vi alle er opdraget til at tage vores eget fags og egen afdelings perspektiv. Det betyder, at de forskellige interesser kan stå så stejlt overfor hinanden, at et udviklingsarbejde går i stå.

For at undgå det, er det nødvendigt, at parterne i fællesskab får udarbejdet en vision. Når denne vision tager udgangspunkt i borgernes behov, så skabes der en fælles interesse, der bidrager til at sætte egeninteressen på stand by.

I mange år er misbrugere med psykiske lidelser kommet i klemme mellem den regionale behandlingspsykiatri og de kommunale misbrugscentre. Borgere med misbrug har ikke været velkomne i psykiatrien, og psykiatriske patienter kan ikke behandles i et misbrugscenter.

Parterne har hver for sig formuleret, hvad de kan levere til borgerne, indtil man i en region indledte forsøg, der gik ud på at tage udgangspunkt i de behov borgerne gav udtryk for at de havde. På baggrund af den undersøgelse fortalte psykiatrien, hvad de kunne bidrage med, og misbrugsområdet hvad de kunne levere for at imødekomme borgernes behov. Det lykkedes altså at skabe et fælles tredje; en fælles vision med borgernes behov i centrum, som parterne kunne handle på.

En anden årsag til, at det kan være svært at arbejde på tværs, er, at de fleste er vant til at være en del af et hierarkisk system og kender spillereglerne derfra. Det gælder blot ikke, når man indgår i den form for partnerskaber, der opstår, når opgaver skal løses eller udvikles på tværs. I de tilfælde findes bordenden ikke. Ofte er der mange bordender, og de har alle samme charge.

2. Vanskelighedernes kan overvindes

Derfor må I opfinde spilleregler, der passer til lejligheden. Nogle spilleregler kan I på forhånd gætte, I vil få brug for, mens andre skal udvikles, efterhånden som behovet opstår.

Ofte vil I kunne forudse, at det vil være en god ide at lave en spilleregel om, hvordan I træffer en beslutning eller løser en konflikt. I en tværsektoriel innovationsgruppe kom deltagerne for ofte til at forkaste hinandens ideer, så snart de blev præsenteret. Derfor lavede de en spilleregel om, at de første fem minutter, efter en ide var præsenteret, måtte de øvrige deltagere ikke sige nej. De skulle kun være nysgerrige og undersøgende. Denne spilleregel betød, at langt færre ideer gik til spilde.

Vaner har det med at holde ved, så hvis I for alvor ønsker en ændring, kan det være en ide at få en smule hjælp. Som aktionsforsker beder jeg de grupper, jeg samarbejder med, om at optage deres møder på telefonen og sende optagelserne til mig. Efter at have lyttet til f.eks. tre møder vender jeg tilbage med mine observationer af, hvad partnerskabet lykkes med, og på hvilke områder de med fordel kan være yderligere opmærksomme.

Det er min erfaring, at efter tre tilbagemeldinger kan gruppen selv gå i metaposition og forholde sig til, hvad der 'virker' for dem. Optagelserne kan sendes til en person, som gruppen har tillid til. Det vigtige er, at det skal være en person, der er uafhængig, idet nogle tilbagemeldinger kan være ubekvemme at modtage. Derfor skal observatøren kunne forlade gruppen uden sanktioner.

3. Sammenfatning

Har I et problem, hvis løsning kræver nye tiltag på tværs, så er første skridt at formulere, hvad I drømmer om, der skal være muligt. Visionen skal have fokus på borgerne fremfor for interne organisatoriske forhold. Det kan herefter være meningsfuldt at fokusere på de barrierer, der kan være og udarbejde spilleregler, der gør, at barriererne ikke får betydning. Sidste fase består i at handle sig til de løsninger, der kan bidrage til at indfri visionen. Det er vigtigt at evaluere løbende både på proces og produkt.

D. Innover med borgere og brugere

Det er oppe i tiden at inddrage borgere og brugere i udviklingen af velfærdssamfundet. Det ses i kommunale strategier som eksempelvis 'Kommune 3.0' eller 'Kommune Forfra' og omtales ofte som samskabelse. Indtil videre er strategierne dog især synlige på papir. De store gennembrud mangler stadig.

1. Hvad er samskabelse?

Der er (mindst) tre perspektiver på emnet (Digmann, 2019):

1. Borgerinvolvering indikerer, at borgerne er medbestemmende aktører. Denne form finder jeg en del eksempler på.
2. Organisatorisk udviklings betyder, at borgernes stemme og erfaringer bruges som input til udvikling af nyere og bedre løsninger. Der er flere eksempler på vej på dette område (Borgerdesign 2021)
3. Systeminnovation finder sted, når samarbejdet med borgerne fører til et større mulighedsrum af løsninger - også udenfor de professionelle systemer.

Når jeg endnu ikke er stødt på ret mange eksempler på systeminnovation, skyldes det sandsynligvis, at det er svært. Derfor er det en ide at begynde i det små, for at få erfaringer med hvilke metoder der virker i jeres sammenhæng, i stedet for at tro, at I kan tænke jer til radikale forandringer.

2. Spørg og lyt

I forbindelse med nyetablering af et Borgernes Psykiatri Hus, der med udgangspunkt i borgernes behov skulle bygge bro mellem de regionale og kommunale tilbud til mennesker med psykisk sygdom, skulle den kommunale og regionale ledelse enes om mange forskellige emner. Jeg bemærkede, at ligegyldigt hvilken problemstilling lederne drøftede, så skiftedes de til at

argumentere for, hvorledes man løste sagen i deres hjemorganisation. Det kunne de bruge lang tid på (Digmann 2021).

Et eksperiment gik ud på at spørge brugerne af Psykiatriens Hus, hvordan de ønskede kaffeordningen skulle være, hvordan modtagelsen skulle fungere, om medarbejderne skulle bære navneskilte og så videre.

Når man ved at spørge ti borgere om, hvordan de gerne ville drikke kaffe, og der tegnede sig et mønster, så kunne man forsøge i en månedstid om ordningen fungerede til alles tilfredshed. Herefter evaluering og justering, hvis der var behov for det.

Ovennævnte eksempel er på mikroniveau, men det er måske den form for positiv erfaring, der er nødvendig for at skabe den tryghed, der kan give partnerne mod til gå videre med at involvere borgerne yderligere.

I mange kommuner er der tilbud til overvægtige borgere. I en kommune erfarede de ansatte, at selv om der var evidens for den valgte faglige metode med vejning, motion og samtaler med diætist, så virkede tilgangen ikke i længden. Ved at involvere borgerne og spørge dem om, hvad de egentlig havde behov for, gennemførte man i projekt Ligevægt en række prøvehandlinger for at blive klogere på, hvilke metoder, der er effektive for at hjælpe svært overvægtige. På baggrund af den viden skabte kommunen et nyt tilbud, der i højere grad var effektivt.

3. En eksemplarisk case

Jeg er støt på ét eksempel (Digmann 2018), hvor systeminnovation er opstået ved at samskabe med borgere. Det er sket i Vaskeriet, der er en arbejdsplads for udviklingshæmmede, som borgerne selv har været med til at etablere. Resultatet er, at de udviklingshæmmede nu magter at løse mange flere opgaver – ikke blot på arbejdspladsen men også på deres bosted. Borgerne er desuden gået ned i vægt og medicinforbrug, og også de pårørende registrerer en positive udvikling.

Det er tankevækkende, at de to socialpædagoger, der lyttede til borgerne, var nødt til at sige op, for at kunne følge borgernes ønsker. Eksemplet siger noget om, at det ikke er helt enkelt at inddrage borgerne. Især ikke hvis der skal handles på borgernes ønsker.

Efterfølgende stillede kommunen spørgsmålet, om det var nødvendigt for de fagprofessionelle at sige op, hvis de skulle kunne lytte til borgerne. Det viste sig desværre at være en god ide (Digmann 2020).

4. Det er ikke kun let at lytte til borgerne

Hvis offentlige organisationer ønsker at inddrage borgerne i innovationsarbejdet, skal der kontinuerligt udvikles en kultur, hvor det bliver muligt at inddrage borgere som en ligeværdig part. I de få eksempler (som jeg har haft adgang til), hvor en kommune er lykkedes med en form for samskabelse, er arbejdet drevet af én leder, der vedholdende har insisteret på, at arbejdspladsen nødvendigvis må blive klogere på metoder, der kan fremme samskabelse. I mine eksempler er lederne rejst til andre arbejdspladser eller er blevet afskediget, uden at tilgangen til samskabelse har nået at blive indlejret i kulturen. Det har betydet, at samskabelsesdagsordenen er blevet sat tilbage – eller i værste fald droppet.

Når de ledere, der for alvor forsøger sig med samskabelse, forlader deres job af den ene eller anden årsag, siger det noget om, hvor vanskelig og voldsom en kulturforandring, der skal til, hvis samskabelsesdagsordenen skal blive reel.

Der er stærke kræfter på spil. I min søgen efter eksempler på samskabelse på velfærdsområderne har jeg talt med et par centralt placerede topembedsmænd. En af dem advarede mig om, at eksemplerne ville blive svære at finde, fordi 'det er naivt af dig at tro, at vi for alvor vil opgive styring og kontrol'.

Mine analyser dokumenterer, at det er svært både for de fagprofessionelle, ledelsessystemet og politikerne at afgive magt til borgerne. De eksempler, der findes, er endnu små og ubetydelige i den store sammenhæng.

5. Hvis I vil samskabe med borgerne

Skal en kommune samskabe med borgerne for at opnå innovation, er første krav, at I er i stand til at lægge det kommunale og/eller faglige perspektiv til side og for alvor lytte til borgernes ønsker og behov. Det kræver flere ting:

- At den politiske og administrative topledelse for alvor understøtter sagen, sætter den nødvendige ramme, og som rollemodeller går foran.
- At hvert område og hver institution årligt afkræves svar på, hvordan de vil involvere borgere og brugere, og hvad der kommer ud af samskabelsen. Man får det man måler på, og hvis ikke der er incitamenter, der fremmer samskabelse, så sker det ikke.
- Det er nyt at inddrage borgerne, både når der skal udvikles nye løsninger og når hele systemer skal gentænkes. Det kræver øvebaner og at der bliver plads til at fejle undervejs.
- At I holder fast og er vedholdende, også selv om de første forsøg mislykkes.
- At der afsættes ressourcer til støtte undervejs.
- At I tillader jer at lære af de erfaringer, som eksterne parter kan bidrage med.

De offentlige organisationer skal igennem en kulturrevolution, hvis det for alvor skal lykkes at inddrage borgernes perspektiver. Det er ikke muligt at gøre, 'som vi plejer'.

6. Samskabelses kompetencer

Hvis I for alvor ønsker at gennemføre innovation ved at inddrage borgere, så er der brug for nye værktøjer og kompetencer. Der er bl.a. behov for:

- At parterne arbejder på at få etableret en fælles interesse med udgangspunkt i borgerne
- At alle deltagere/interessenter er nødvendige og ligeværdige, hvis drømmen skal realiseres.
- At parterne er villige til at prøve noget nyt.
- At alle udviser mod og tør satse.
- At alle øver sig i at sætte egeninteressen på pause og lytte til de andre.
- At alle er indstillede på at blive klogere undervejs.

Hvis det skal blive muligt for borgere/ildsjæle/hverdagsaktivister, der har ideer til nye eller anderledes tilbud til bestemte målgrupper, så er det tydeligt, at Vaskeri-eksemplet har fungeret som en øvebane både for kommunen og civilsamfundet. Læringen fra denne case bør kunne overføres til andre fagområder og give input til, hvordan en kommune kan gribe samskabelsesdagsordenen an.

7. Sammenfatning

Borgere og brugere har mange ideer til udvikling af det kommunale servicekatalog. Ofte med en mindre ressourceindsats til følge. Mange medarbejdere oplever, at der bliver sat spørgsmålstejn ved deres faglighed, når de skal lytte til borgerne. De kommer ud af deres komfortzone og kan have lyst til at vende tilbage til den faglige tilgang, de er uddannede til at udøve.

Skal samskabelse blive anden end endnu en papir-strategi, kræver det en ledelse, der for alvor vil det, og som sikrer, at den nødvendige ramme er til stede, og at medarbejderne får mulighed for at øve sig i dialog med borgere.

E. Barrierer for innovation

1. Visioner skiftes ud inden de realiseres

Mange offentlige dagsordner er flygtige. Centralisering afløses af decentralisering, inden der centraliseres igen. Den ene strategi afløses af den næste, inden den første er omsat til handling.

Innovation var således en af de offentlige strategier, der fulgte efter strukturreformens konsolideringsperiode. En del offentlige organisationer satte innovation på den strategiske

dagsorden; de afsatte midler til indsatsen og oprettede innovationsenheder. Det varede i omkring halvanden valgperiode, hvorefter nye strategier overtog. Hvis ikke en strategi kan mærkes i handling, bliver den uden mening og værdi. Det kræver en særlig vedholdenhed at komme fra ord til handlinger, der i sidste ende kan mærkes af borgerne.

I bogen *Entreprenørstaten* (Nielsen 2021) redegør Sigge Winther Nielsen for, at visioner og strategier sjældent realiseres i den virkelige verden.

Det fokus, der var på at skabe radikal innovation i begyndelse af 10'erne, har endnu ikke ført til de store gennembrud. De mange innovationer, strategierne har medført, er stadig i småtingsafdelingen. Samtidig har det været vanskeligt at sprede de gode ideer.

2. Angstniveauet er steget

Her i begyndelse af 20'erne er det min oplevelse at, angstniveauet i mange offentlige organisationer er stigende. Jeg registrerer, at flere og flere innovationer udvikles og gennemføres under radaren; at eventuelle fejl ikke må komme frem, og at ledere undgår udviklingsprojekter, hvor løsningen ikke er kendt på forhånd. Angst er ikke fremmede for organisationernes evne til at håndtere komplekse udfordringer og nyudvikle løsninger. Tværtimod har svaret på de komplekse udfordringer ofte været flere regler og mere styring.

Regeringen har som nævnt frisat syv kommuner, der på udvalgte velfærdsområder vil blive fritaget for så meget regulering som muligt. Det er et utroligt spændende tiltag, fordi det bliver muligt at handle sig til ny viden om, hvordan den bedste skole, det bedste ældreområde og den bedste daginstitution skal se ud, når vi har mulighed for at begynde forfra.

Denne udmelding er en stor mulighed for at skabe innovation, hvis magthaverne tør, og hvis de syv kommuner tilbydes de rette vilkår og rammer for arbejdet.

Det bliver interessant at følge, om og hvordan borgerne vil blive inddraget, om kontrolbehovet kan holdes i ave, så frisættelsen bliver reel, og om beslutningstagerne stadig har is i maven, når de første fejl viser sig; eller om angstniveauet og mentale vaneforestillinger også her bliver en barriere.

3. Bureaucrati understøtter ikke innovation

Et forhøjet angstniveau er ikke den eneste innovationsbarriere, der er mange andre:

Størrelsen og kompleksiteten i de offentlige virksomheder betyder, at der er en indbygget inert, der ikke er fremmede for nytænkning og nyskabelse. De offentlige organisationer er oftest opbygget som regelstyrede, hierarkiske bureaukratier, hvor sikker drift er det vigtigste mantra for

opgaveløsningen. Når en afdelingschef i en stor kommune siger: 'vi siger, at vi vil have det ultimative borgerfokus, men i en organisation som vores er der en stor fare for, at vi er langt mere optaget af egne interne organisatoriske processer', er det en fin karakteristik af problemstillingen.

Bureaukratisk regelstyring er ikke fremmede for innovation. Bureaukrati er på mange måder godt. Det kan eksempelvis anvendes, når et ansvar skal placeres, men det understøtter ikke innovation. Tværtimod kan mange af de bureaukratiske virkemidler anvendes til at nedlægge enhver innovation. I flere kommuner har jeg oplevet, at innovationsforslag skal beskrives i en Business Case - som om man kan garantere resultatet, inden man overhovedet er gået i gang. Det betyder, at det er vanskeligt, at blive tilstrækkeligt længe i problemstillingen og prøve sig frem til forskellige løsningsmodeller. Derfor er det bekymrende at den ramme, der er opstillet for de syv frisatte kommuners forsøg, ikke ser ud til at være tilstrækkelig. Under et år til forberedelse og tre år til at levere resultater er meget kort tid til både at gentænke de store velfærdsområder og at demonstrere/dokumentere, at de virker.

Offentlige virksomheder skal innovere i fuld offentlighed. Når fejlene sker, skal politikere og topledere stå til ansvar overfor en opposition, et MED-udvalg og i pressen. I den situation er det ikke alle, der formår at stå fast og forklare, hvad innovation går ud på. I stedet undskylder de fejlene og garanterer, at det ikke skal gentage sig.

2. Fagligheden kan være en barriere

Faggrænser og en stærk faglig identitet kan gøre det besværligt at åbne sig for andre tilgange. De fagprofessionelle, der befolker den offentlige sektor, er med deres faglighed en af de store barrierer for innovation. Fagligheden er vigtig, men hvis man allerede ved, hvad løsningen er, så er der jo ingen grund til at lave noget om. Jeg har hørt hjerneforsker Kjeld Fredens sige, at jo mere man ved om et område, jo vanskeligere kan det være at forestille sig, at noget kan være anderledes. For mange medarbejdere skaber det desuden en faglig usikkerhed, hvis man bliver bedt om at lægge fagligheden og kommunens servicekatalog til side for en stund for at lytte til, hvad borgerne egentlig har behov for.

0-fejls kulturen er fremherskende i den offentlige sektor og tak for det. Når man har med mennesker at gøre, må målsætningen altid være at undgå fejl. Men fejl forekommer, især når man forsøger at skabe nye arbejdsprocesser og produkter. Derfor er det vigtigt at sikre, at fejl opdages hurtigt, og inden der er gået ret mange ressourcer tabt. Prøvehandling eller eksperimenter bidrager til, at det er muligt at fejle hurtigt og billigt.

3. Silotænkning hindrer innovation

Den silotænkning, der præger den offentlige sektor, slår ofte ikke til overfor borgernes komplekse problemer. Som nævnt tidligere er det vanskeligt at løse opgaver for borgere, der ud over at lide af en psykisk sygdom også har et misbrugsproblem. Når jeg samtidig kan slå fast, at de fleste innovationer opstår på tværs af fag, afdelinger og sektorer, så er det en barriere, at vi primært er opdraget til at varetage vores eget fags og vores egen afdelings perspektiv. Fra flere offentlige organisationer har jeg hørt, at man arbejder efter 'sektoransvarlighedsprincippet'. Det indikerer, at man i sine faglige valg primært tager hensyn til afdelingens ønsker og behov. Hvis man vovede at udskifte 'sektor' med 'borger', så man arbejdede efter et borgeransvarlighedsprincip, hvor det var borgernes ønsker og behov, der var i fokus, ville vi have fat i en voldsom innovationskraft.

I et par mindre kommuner har man ansat direktører, hvis fineste opgave det er 'at være på tværs'. Det betyder, at direktøren skal tage fat, hvis borgere kommer i klemme mellem fag, systemer eller afdelinger. Som direktør har man mulighed for, dels at finde ud af, om det er økonomi, it-systemer, lovgivning eller divergerende fagtermer, der forhindrer en løsning; dels kan man som direktør handle på sagerne.

Det kræver dog, at direktionen faktisk ønsker, at det tværgående borgerperspektiv skal trumfe. I nogle af de store kommuner har man samme ambition og derfor givet senest ankomne direktør ansvar for at varetage på-tværs perspektivet. Det virker til at være en ulige kamp som nytiltrådt direktør at skulle få eksempelvis magistrater med hver deres borgmester til at samarbejde på tværs.

4. Ledere som barriere

Ledere - især topledere - fortæller, at de er trænede i at opdage de problemer, der kan opstå i horisonten og sørge for, at de afværges inden de udvikler sig. Og da innovation sjældent er problemfrit, så har de som oftest større lyst til at sige nej end ja. En kommunaldirektør, der ønskede, at velfærdsområderne blev udsat for radikal innovation, var klar over, at han ikke selv kunne bidrage, fordi han - efter eget udsagn - var verdensmester i at lægge ubekvemme tiltag døde. Hjernen har et center for mismatch, hvis funktion er at sende faresignaler, hvis kendte rutiner udfordres. Det sker førbevidst og er en af årsagerne til, at både ledere og medarbejdere ofte afviser en ide, hvis den bringer dem ud af komfortzonen.

Selvom der er flere mentale barrierer for innovation end f.eks. lovgivningsmæssige, så er det ofte de sidstnævnte, der får skylden, hvis et innovationsprojekt går i stå eller mislykkes. Ikast-Brandeborg Kommune udråbte sig i nogle år som en 'mental frikommune', for netop at understrege, hvor det egentlige problem lå.

Ledere har rigtig mange og forskelligartede opgaver og innovation er blot en af mange. Hvis ikke innovationsopgaven er prioriteret af den øverste ledelse, og der er afsat ressourcer til opgaven, bliver det ofte ikke til noget. Har man ikke de fornødne ressourcer eller kompetencer til innovationsarbejdet, er det værd at overveje, om ikke man skal afvente bedre tider. I mange innovationsprojekter har man desuden undladt at forestille sig, hvordan projektet kommer fra forsøgsfasen til at blive en del af den ordinære drift. Derfor strandede mange perspektivrige innovationer efter forsøgsfasen.

Gennem mine mange observationer har jeg kunnet fastslå, at lederes arbejdsliv er præget af kortfristede tidshorisonter og mangel på vedholdenhed. Da innovation tager tid og kræver opmærksomhed, er de ledelsesmæssige forhold for at fremme og fastholde innovation sjældent til stede.

5. Sammenfatninger

Der er mange barrierer, der skal overkommes, hvis I skal lykkes med at med at forandre et bestående system og dets tankegang. Der er mange magtbastioner, der skal overvindes. Det kræver ledelseskraft. Derfor bør I være selektive og kun igangsætte det antal innovationsprojekter, som I kan overkomme og har ressourcer til at gennemføre.

Der skal afsættes ressourcer og tid både hos ledere og medarbejdere - også til støtte undervejs. Supplér med innovationskompetencer og skab den nødvendige innovationsramme. Vedholdenhed hos lederne er afgørende. Innovation tager tid, og det er nødvendigt, at sikre at der er frit lejde for fejl.

Det er en ledelsesopgave at udvikle effektive feed-back og læringsystemer og have en strategi for, hvordan implementering indtænkes fra start.

F. Ledelse når opgaven er innovation

1. Generelle ledelsesopgaver

Der er en række ledelsesopgaver, der går igen til alle tider og på alle ledelsesniveauer (Digmann 2004). Jeg omtaler disse indledningsvist, inden jeg kommer ind på de særlige kompetencer, der vedrører innovationsopgaven.

En af de vigtigste ledelsesopgaver er at formulere organisationens vision og den strategi, der kan føre til målet. Alle offentlige virksomheder har en bestyrelse, der har vedtaget en vision. Det er en vigtig opgave for direktionen i en kommune at konkretisere kommunalbestyrelsens overordnede vision for velfærdsområderne. Visionen skal derefter oversættes af skoleledelsen, så den giver

mening for skolebestyrelsen, medarbejderne og eleverne. Det sker bedst, hvis interessenterne inddrages i arbejdet. Det samme gælder på et hospital eller i en statslig styrelse.

En anden væsentlig opgave er at skabe rum og rammer for opgaveløsningen. Rammen skal være en smule bevægelig, da vilkårene ændrer sig løbende, men ellers er det ledelsens opgave at præcisere kerneopgaven, og hvilke vilkår der er for at løse den. Når rammen er sat, skal der skabes et frirum, for at medarbejderne kan løse opgaven inden for rammen, der derfor ikke må være for stram.

Herudover må ledelsen prioritere tid til kommunikation. Ledelsens perspektiv på vision og strategi kan ikke fortælles ofte nok. Hvis ikke ledelsen kan skabe mening for medarbejderne, så begynder medarbejderne at lave deres egen fortælling.

Endelig er ledere rollemodeller for medarbejderne. Det betyder, at medarbejderne registrerer, hvilke handlinger lederne prioriterer og ikke fokuserer lige så meget på de ord, de anvender. Politiet bygger som den øvrige offentlige sektor på værdier som f.eks. åbenhed, retssikkerhed, uvildighed og saglighed. Hvordan en ledelse praktiserer eksempelvis 'åbenhed', demonstrerer for medarbejderne, hvordan værdien skal omsættes til praksis. Det er vigtigt for ledere at være opmærksomme på, at de er forbilleder for medarbejderne. Det betyder, at de er nødt til at have et permanent metaperspektiv på deres ageren.

Disse ledelsesopgaver gentager sig, men med et twist, når opgaven er innovation (Jørgensen 2016).

1. Innovationsledelse

Som jeg har været inde på, er det vigtigt at formulere en specifik vision for organisationens innovationsarbejde. Hvis ikke der er en tydelig retning, bliver eventuelle innovationer ikke implementeret i en større skala. Der kan sagtens være ildsjæle, der rundt omkring opfinder noget nyt, men ofte flyver disse mere tilfældige innovationer under radaren. Har medarbejderne en tydelig og meningsfuld retning for innovationsarbejdet, bidrager det til, at man kommer godt fra start. Retningen eller visionen kan ændre sig undervejs, efterhånden som I bliver klogere, og så kan den sagtens justeres.

Lige så vigtigt er det at være opmærksom på, at der i organisationen er en kultur, der understøtter innovation. Der skal gøres plads til ildsjælene, og måske skal de nødvendige tilfælde iscenesættes, hvis der undervejs er behov for nye perspektiver for at bringe innovationen i flyvehøjde. Innovationskulturen skal have plads ved siden af arbejdspladsens normale driftskultur.

Når fejlene forekommer, skal medarbejderne have ros og lederen må tage tæskene fra eventuelle kritikere. Hvis ikke ledelsen står på mål for forsøgene, så demonstrerer man, at innovationsstrategien kun er noget, arbejdspladsen har i en papirudgave.

Fagprofessionelle medarbejdere kan have svært ved at kaste sig ud i løsninger, der ikke er sikkerhed for. Man er jo uddannet til at være faglig dygtig. Der skal en særlig støtte til, når medarbejderne kommer på usikker grund.

Endelig har det afgørende betydning, at lederen sikrer, at metoderne udvikles og evalueres, så organisationen bliver klogere på, hvad der virker, hvornår det virker, og hvorfor det virker. Kun på den måde bliver det muligt at implementere det nye i stor skala.

2. Ledelse på tværs er særlig afgørende

Som nævnt er det afgørende at kunne arbejde på tværs af fag, afdelinger og perspektiver, hvis innovationer skal nå en vis flyvehøjde. Også i denne sammenhæng er ledere vigtige rollemodeller. Mine undersøgelser peger på, at på-tværs kompetencer volder ledere flest vanskeligheder. Derfor giver jeg den særlig opmærksomhed.

De følgende anbefalinger gælder både, når man arbejder på tværs af fag, afdelingen og sektorgrænser – samt når borgere inddrages i innovationsarbejdet.

Det er en afgørende ledelsesopgave at bidrage til at der skabes en fælles forståelse af formålet med at samarbejde på tværs. Er der uklarhed om formålet med en tværfaglig gruppe, så smitter denne uklarhed af på organiseringen og på arbejdets form og indhold. Det er nødvendigt at bruge tid på at opnå en fælles forståelse af visionen og især, hvilken rolle det tværfaglige partnerskab skal spille for, at ordene bliver til virkelighed, da der er mange forskellige interesser og perspektiver repræsenteret i en tværfaglig gruppe. Sådan må det være. Det er en fælles ledelsesopgave at sikre, at forskelligheden bruges konstruktivt og giver værdi til opgaveløsningen. Derfor er det en god ide at aftale spillereglerne for, hvordan I i et partnerskab kan være produktivt uenige.

Når spillereglerne er formulerede, skal de omsættes til handling, og handlingerne skal med mellemrum evalueres og justeres.

3. Partnerskabsmøder er anderledes

Tiden på tværfaglige eller tværorganisatoriske møder anvendes ikke altid optimalt. Der er behov for et øget fokus på den værdi, der skal skabes, både på møderne og i tiden mellem møderne. Alle medlemmer bør have 'licence to' at gribe ind i processen – hvis de oplever, at dialogen går skævt, et oplæg er for kedeligt eller en konflikt udvikler sig uproduktivt. Når 'de andre' siger eller gør noget,

der virker aparte eller konfliktskabende, så spørg nysgerrigt. Lad være med kun at tænke, at det er fordi han eller hun repræsenterer sin egen organisations perspektiv. Først når deltagerne er nysgerrige på hinandens interesser og perspektiver kan partnerskabet komme videre. Når et tværsektorielt eller tværfagligt møde er slut, er det starten på et vigtigt mellemrum frem til næste møde. Processen herefter er afgørende for fremdrift og succes. Deltagerne er nødt til at tale om, hvordan de sammen kan være effektive i mellemrummene.

4. Relationsarbejdet er vigtigt

Det tager ofte lang tid at få nye medlemmer ombord i et partnerskab, i en grad så de kan bidrage på lige fod med etablerede medlemmer. Derfor er det vigtigt at gøre 'onboarding-opgaven' til en fælles indsats hvor alle har en vigtig funktion i arbejdet med, at få nye deltagere klædt på til hurtigere at kunne bidrage effektivt. Skal et samarbejde på tværs blive succesfuldt, har relationerne mellem medlemmerne afgørende betydning. Det skaber sammenhængskraft, når udskiftninger uundgåeligt vil ske, og understøtter også handlekraften. Øvebaner har en markant effekt både på deltagernes indbyrdes relationsdannelse og på det samlede partnerskabs succes. Da ledelse på tværs er en ny disciplin for de fleste, er der behov for øvelse. Også deltagerne i tværsektorielle grupper kan med fordel gøre forsøg med prøvehandlinger. Det er vigtigt at være opmærksom på, om prøvehandlingerne løser de problemer, deltagerne oplever; om de skal justeres eller måske helt droppes. En prøvehandling, der virker eller fejler, skal kommunikeres til resten af gruppen og gøres til genstand for fælles læring og refleksion. Ellers er risikoen, at viden forbliver hos enkelte medlemmer, og at gruppen ikke får den fulde gevinst af indsatsen.

Mange ledere er først i disse år i gang med at udvikle tværsektorielle kompetencer og oplever derfor, at de er ude af komfortzonen. Selv om alle deltagerne er superkompetente på hjemmebane, kan det være nødvendigt at bede om proceshjælp, når man bevæger sig ud i et nyt område.

5. Sammenfatning

Som leder skal du besidde strategiske kompetencer og kunne se, hvilke opgaver I skal løse - under hvilke rammer og vilkår - om seks måneder og om to år. Udfordringerne sætter retningen for innovationsarbejdet. Som rollemodel skal du kunne skifte ubesværet mellem et vertikalt og horisontalt perspektiv. Du skal have modet til både at frisætte medarbejderne og fagligheden, når nye tiltag skal udvikles.

Endelig skal du kunne lede dig selv, hvis du skal gøre dig håb om at lede andre. Det betyder bl.a., at du - hvis innovation er på den strategiske dagsorden i din organisation - skal skabe de nødvendige rammer for, at det bliver muligt både for dig selv og dine medarbejdere.

G. Konklusion og perspektivering

1. Konklusion

Innovation er både let og det modsatte. Egentlig er det enkelt at innovere, men det kræver den rigtige ramme og en kultur, der understøtter nytænkning, og hvor lederne har mod til at afprøve nye tiltag, uden at kræve at resultatet skal kunne beskrives på forhånd.

Hvis vi fokuserer på eksemplet med de syv kommuner, der har fået mulighed for at gentænke de store velfærdsområder, er spørgsmålet, om de for alvor har haft mulighed for at starte forfra? Er der afsat tid og ressourcer til gentænkning? Eller har det skullet forgå på kort tid samtidig med, at driften har skullet opretholdes? Er det den sidstnævnte model, der er anvendt, vil fornyelsen sandsynligvis bestå i småjusteringer a la længere frikvarterer, kortere skoledage eller at sætte de nationale test på pause.

Der er ikke tid til for alvor at tage fat i folkeskolens grundlæggende problemer og sætte gang i egentlige forsøg, der kan løse problemer med integration, inklusion, fagligheden og lignende.

2. Perspektivering

Det er åbenbart, at der er store udfordringer på mange områder. Er der grund til optimisme? Jeg håber det, selv om mine aktuelle oplevelser peger på det modsatte. Selv om det kan være vanskeligt at formulere visionerne og målsætningerne for, hvordan de store udfordringer- eksempelvis på klimaområdet - skal overkommes, så opstår den største udfordring, når ordene skal omsættes til handling.

Så længe NPM er det fremherskende styringsrationale i den offentlige sektor, vil det være vanskeligt for systemet at lette på den 'styring og kontrol', der hæmmer, at der gøres forsøg med at løse opgaverne på nye måder. Medarbejdernes kreativitet bliver ikke inddraget. Borgeres og brugeres perspektiver inddrages primært på skrømt.

Måske skal problemerne have lov til at vokse sig så store, at det bliver uomgængeligt, at der er behov for nye løsninger? Eksempelvis er manglen på arbejdskraft på ældreområdet nu blevet så synlig, at flere politikere langt om længe foreslår, at man i Danmark skal gøre forsøg med selvstyrende grupper med inspiration fra den hollandske Buurtzorg-model (Laloux 2017). Mette Frederiksen annoncerede i nytårstalen 2022 muligheden for at 'starte forfra på ældreområdet'. Det bliver interessant at blive klogere på, hvad der skal til, hvis det for alvor skal blive muligt at begynde forfra på et af de store velfærdsområder.

Jeg kan ikke anbefale, at politikerne afventer, at udfordringer bliver så uoverskuelige, før de får det politiske mod til at handle radikalt. Havde vi handlet på klimaområdet for mange år siden, så havde opgaven nok været lettere at løse, i stedet for at vente til, at det næsten er for sent.

Min opfordring og mit håb er, at politikere dels giver offentlige organisationer frirum til at gøre forsøg med nogle af de største udfordringer på deres område, dels sætter sig i spidsen for at jage løsninger på de komplekse problemer i samfundet fremfor at jage hinanden. Det kan ikke gå mere galt, end hvis vi forsætter som nu.

Referencer

www.Borgerdesign.dk

Digmann, A. (2003) Ledelse i en stor offentlig organisation. Handelshøjskolen i Aarhus.

Digmann, A. (2004) Ledelse med vilje. Børsens Forlag.

Digmann, A., Jensen K.E., Jensen J.P. (2012) Vi er på vej. Offentlig Innovation 2.0. Gyldendal Public.

Digmann, A., Nielsen, A.M., Ejlersen, L.S. (2018) 'Dem der siger, at det ikke kan lade sig gøre, skal lade vær' med at afbryde os, der allerede er i gang'. Samfundslederskab i Skandinavien, Årgang 33, Nummer 5, s. 369-393. <https://doi.org/10.22439/sis.v33i5.5633>

Digmann, A. (2019). Innovation finder sted, når grænser krydses. Erhvervspsykologi, vol 17, nummer 1, s. 16 -27.

Digmann, A. (2020). Er det nødvendigt at sige op – for at lytte til borgerne? Samfundslederskab i Skandinavien. Årgang 35, Nummer 1, 2020, s. 32-54. <https://doi.org/10.22439/sis.v35i1.5920>

Digmann, A. (2021) Lyt til borgerne – hvis I vil lykkes på tværs. Samfundslederskab i Skandinavien. Årgang 36, Nummer 2, 2021, s. 65-86. <https://doi.org/10.22439/sis.v36i2.6238>

Duus, G. et al. (2012) Aktionsforskning – en grundbog. Samfundslitteratur.

Jensen, K.E. et al (2008). Principper for offentlig innovation. Fra best practice til next practice. Børsen Offentlig.

Jørgensen, J. et al (2016). På tværs. Grænsekrydsende ledelse og samarbejde. Gyldendal Public.

Kristoffersen, J.H.G., [Rosenbaum](#), P., Jacobsen R.H. (2014) Udenforskabets pris. Beregning af de samfundsøkonomiske omkostninger pr. årgang. Centre for Economic and Business Research, Copenhagen Business School

Laloux F. (2017) Fremtidens organisation. En illustreret vejledning til meningsfulde former for samarbejde. 1.th ed. Danmark: Direction Books

Nielsen, S.W. (2021) Entreprenørstaten. Gads Forlag.

Strauss, A., & Corbin, J. (1994). Grounded theory methodology: An overview. In N. K. Denzin & Y. S. Lincoln (Eds.), *Handbook of qualitative research* (pp. 273-285). Sage Publications, Inc.