

VILDE PROBLEMER VILDE LØSNINGER



NY OG
OPDATERET
UDGAVE

VILDE PROBLEMER, VILDE LØSNINGER

INNOVATIONSBAROMETERET

Anden udgave

Juli 2024

Publikationen kan frit refereres med tydelig kildeangivelse.

Udgivet af

CO-PI – Center for Offentlig-Privat Innovation
Kompagnistræde 20 A
1208 København K
61 81 31 10
info@co-pi.dk
www.co-pi.dk

Forfattere

Lene Krogh Jeppesen og Marie Munch-Andersen, begge CO-PI
Med bidrag fra Lotte Rømer Grove, CO-PI

Grafik

Ebba Sigurdsdóttir Andreassen

Foto

Forsidefoto © Shamil / iStock
Side 25 © Lizette Kabré
Side 31 © Aarhus Kommune
Side 41 © Bax Lindhardt / Metroselskabet

ISBN Elektronisk

978-87-94408-35-6

ISBN Trykt

978-87-94408-34-9

VILDE PROBLEMER VILDE LØSNINGER

Indhold

Forord	5
Vilde problemer kalder på ”noget andet”	7
Hvad er radikal innovation?	10
Hvad er systeminnovation?	12
Hvad er missionsorienteret innovation?	14
Vilde løsninger	16
Styrken i samarbejde	20
På vej mod vilde løsninger: En Vej til Alle	24
Ledelsesmæssigt langtidsperspektiv	26
På vej mod vilde løsninger: Vilde problemer kræver politisk lederskab	30
Fra risiko til usikkerhed	32
Kan man genbruge en vild løsning?	38
På vej mod vilde løsninger: Grøn gennemslagskraft gennem skala i innovative offentlige indkøb	40
Finansiering af vilde løsninger	42
Kapacitet og innovationsfaglighed	47
Tak til ...	51
Læs mere	52
Sådan har vi gjort	54

Forord

Vi udgav "Vilde problemer, vilde løsninger" i december 2022. Dengang vurderede vi, at det var rigeligt, hvis vi bestilte 1.000 eksemplarer fra trykkeriet. I sommeren 2024 må vi konstatere, at vilde problemer fortsat fylder i det danske samfund, og at alle trykte eksemplarer er sendt ud i det ganske danske og norske land, hvor de forhåbentlig inspirerer innovatører til handlinger i forhold til vilde problemer.

Det har været anledning til at udgive denne lettere opdaterede udgave. Opdateringerne består i store træk i, at vi nu baserer os på de nyeste tal fra Innovationsbarometeret, at alle cases og "erfaringer fra vildnisset" er opdaterede, og at vi i afsnittet "Fra risiko til usikkerhed" har tilføjet en usikkerhedsfigur, som kan inspirere til dialog om usikkerhed i jagten på vilde løsninger.

Hvad har vi så lagt mærke til, siden vi først udgav "Vilde problemer, vilde løsninger"? For det første er vi glade for, at mange har fået øjnene op for vilde problemer – men vi synes også, at der af og til går så meget mode i begrebet, at alt, der er dyrt eller besværligt at håndtere, betegnes som et vildt problem. Derfor en opfordring: Kald kun et problem "vildt", hvis det er gavnligt for at løse op for problemet. Løs det, der ikke er vildt, med de gamle og velkendte værktøjer og den stædighed, det kræver.

For det andet er det ikke kun i Danmark, vi er optagede af behovet for andre slags svar. Også internationalt er der en søgen efter, hvilke nye institutioner vi kan forestille os. Der deles viden, igangsættes debatter og etableres lærings- og dokumentationsplatforme for at samle og opsummere tendenser og læring opstået i jagten på vilde løsninger. Derfor endnu en opfordring: Kig ud over landets grænser, og søg (også) international inspiration fra lande, der i større eller mindre grad ligner os. Her kan gnisten til radikal nytænkning også opstå.

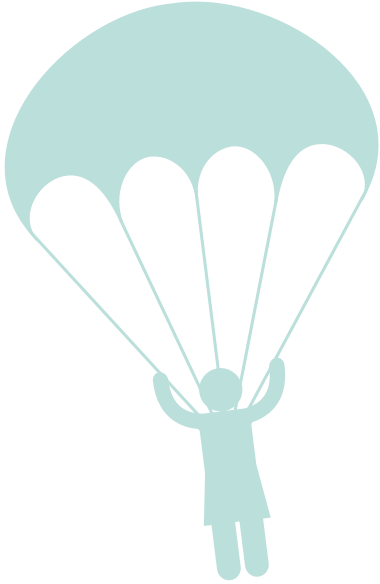
For det tredje efterspørger mange, der arbejder med vilde problemer, værktøjer og opskrifter, som kan vise nye veje i arbejdet. Selvom der måske ikke er færdige værktøjer, opskrifter eller manualer at trække på (endnu), er der erfaringer på forskellige felter på kryds og tværs af Danmark. Det er vores indtryk, at eksperimenter med at sætte aftryk på vilde problemer ofte foregår inden for de to brede felter *klimakrise* og *velfærdskrise* – og at de to felter er ret adskilte. Det er ikke overraskende, for det er væsensforskellige vilde problemer, der folder sig ud i væsensforskellige systemer og institutionelle rammer. Men givet krisernes aktualitet og tidspresset i forhold til at finde radikalt anderledes svar her og nu kan det ikke skade at være nysgerrig på metodiske erfaringer på tværs af de to felter. Derfor en tredje opfordring: Søg inspiration fra andre felter, der også har kastet sig ud i at eksperimentere sig til nye svar.

En sidste opfordring: Del meget gerne erfaringer og eksempler på arbejdet med vilde problemer med os i CO-PI. Vi vil gerne lære sammen med jer og fremme videndeling og spredning af det, der virker (og ikke virker) i jagten på vilde løsninger.

God læselyst og god arbejdslyst!



Lene Krogh Jeppesen,
chefkonsulent i CO-PI



Vilde problemer kalder på ”noget andet”

Danmark er ligesom de øvrige nordiske lande et *legacy* velfærdssamfund – løst oversat et nedarvet velfærdssamfund. Udtrykket er lånt fra digitaliseringsverdenen, hvor *legacy* betegner ældre it-systemer, baseret på gammel it-arkitektur, som løbende er forbedret og tilpasset over årene. Men systemerne er designet til en anden tid og til andre opgaver. Det skaber nogle problemer og fastholder gamle arbejdsgange og -former.

Gennem årtier har vi opbygget velfærdssamfund, som er effektive ’driftsmaskiner’ i håndtering af ydelser og services i forhold til borgere og virksomheder. Dagtilbud og børnehaver er en forudsætning for, at forældre kan være på arbejdsmarkedet, skoler og vidensinstitutioner uddanner fremtidens arbejdskraft og trafikale og digital infrastruktur vedligeholdes og udbygges – ofte i tæt og givtigt samspil mellem private og offentlige aktører. Effektive, men selvfølgelig ikke fejlfrie og perfekte driftsmaskiner. Som det er tilfældet med ældre it-systemer, er velfærdssamfundet ikke designet til den tid, vi er i nu.¹

Det står efterhånden klart, at samfundet står over for mange udfordringer, som er svære, eller måske endda umulige, at løse inden for eksisterende rammer. Det peger offentlige topledere bl.a. på i BETA og CO-PI’s (dengang COI) analyse af offentlige topledere innovationsdagsorden (2020). I 2020 nedsatte den daværende regering en reformkommission til at foreslå 2. generationsreformer i relation til komplekse problemer, som var erkendte og forsøgt løst, men fortsat uløste. Der foreligger nu tre rapporter med anbefalinger til handlinger. De tidligere Frikommuneforsøg, hvor kommuner fik fritagelser fra lovgivning for at eksperimentere med nye løsninger, videreføres nu under overskriften ”Frisættelse.” Her afprøves nye måder at løse opgaver og organisere sig på lokalt med henblik på at udvikle nye løsninger. Alt dette vidner om behovet for at gøre noget andet end det, vi hidtil har gjort.

Udfordringerne, vi som samfund står overfor, kan beskrives som *vilde problemer*. Vilde problemer – på engelsk *wicked problems* – blev introduceret som begreb i 1970’erne.² Vilde problemer mangler tydelighed i deres form og mulige løsninger, bl.a. fordi de er viklet ind i nogle rammer og begrænsninger, som umuliggør, at man kan isolere delelementer af problemer og mulige løsninger. Man kan betragte et vildt problem som et sammenfiltret garnnøglet. Når man forsøger at vikle trådene ud i den ene ende af garnnøglet, strammer garnet til i den anden ende, og hele sammenfiltringen ændrer sig.

Der er ikke én ejer af et vildt problem eller af det vilde problems løsninger. Hvis det var så simpelt, ville det slet ikke være et vildt problem. Komplexiteten gør det svært at ”låse” et delelement af det vilde problem og fokusere på at løse dét hjørne af problemet. Det gør det også svært at se, hvornår (dele af) problemet er løst.

Man kan ikke teste sig frem til den eller de gode løsninger, der helt afvikler det vilde problem. Derfor taler man ofte ikke om at løse de vilde problemer, for det kan man ikke, men om at *løsne op for* eller *sætte aftryk på* dem.

1 Nielsen, 2022.

2 Rittel & Webber, 1973.

Måden, vi vælger at beskrive de vilde problemer på, er med til at bestemme de mulige løsninger på problemet. Man får fx forskellige svar alt efter, om man spørger ”hvordan gør man udsatte borgere jobparate”, eller om man spørger ”hvordan kan arbejdsmarkedet bedre rumme udsatte personer”. Derfor er det vigtigt ikke kun at forholde sig til mulige løsninger, men også at udforske forskellige vinkler og positioner i problemet. Måske er der ikke engang én rigtig måde at forstå problemet på.

Klimakrisen, arbejdskraftsudfordringer, mental mistrivsel og socialt og arbejdsmæssigt marginaliserede grupper er eksempler på vilde problemer. Problemerne er hverken nye eller ukendte, og de oplagte løsninger ligger ikke lige for. Problemerne har og får konsekvenser på tværs af kendte opdelinger, organiseringer, sektorer og aktører. De vilde problemer kalder på innovation i en skala og på en måde, som vi ikke er vant til.

Innovationsforudsætninger for vild innovation til vilde problemer

Offentlig innovation er at gøre noget nyt, der skaber værdi. Danmark har gennem mere end et årti indtaget en førerposition i offentlig innovation. Otte ud af ti offentlige arbejdspladser har indført en innovation i løbet af en toårig periode. Og syv ud af ti af de innovationer er lavet i samarbejde med andre aktører herunder de private. OECD konstaterer, at Danmark er verdensmestre i offentlig innovation, og at vi er særligt dygtige til frontlinjeinnovation dvs. den inkrementelle løbende innovation i kernetriften – lige der hvor embedsværket møder borgere og virksomheder.³

Men justering er ikke længere nok. Problemerne ser anderledes ud, end da vi byggede velfærdssamfundet og dets indbyrdes relaterede systemer op. Hvis det innovationsarbejde, vi praktiserer nu, var tilstrækkeligt til også at løse de vilde problemer, så havde vi løst dem nu. Derfor er der et behov for at stille skarpt på, hvad det er for et innovationsgear, vi skal finde for at for alvor ændre det bestående.

” *Hvis det innovationsarbejde, vi praktiserer nu, var tilstrækkeligt til også at løse de vilde problemer, så havde vi løst dem nu.*

Hvis vi skal få succes med at arbejde os frem til løsninger på vilde problemer, skal vi håndtere, at det vilde problem og systemerne omkring det opfører sig anderledes. Man kan sammenligne det med at være vant til at ride på en hest – vi kender det udstyr, den styring, det foder og den pleje, der skal til, for at hesten er sund og gør, som den skal. At gøre indtryk på de vilde problemer svarer snarere til at ride på en tiger. Tigerens bevægelsesmønstre er fundamentalt anderledes, og de værktøjer, som vi plejer at bruge, har ikke helt den samme effekt. Vi må udvide vores repertoire og forsøge os frem, indtil vi lærer at ride på tigreren.

3 OPSI, 2021.

Løsninger på vilde problemer skal findes gennem test og afprøvninger af mulige løsninger på de identificerede vilde problemer. Det kalder (fortsat) på en kombination af innovationsfaglighed og fag-faglighed. Tests og afprøvninger skal ske i samarbejder på kryds og tværs af sektorer, organisationer og aktører, hvilket kræver ledelsesmæssigt håndværk, styring og gode tværgående arbejdsformer.

Med de vilde problemer, vi som samfund står med, skal vi arbejde med:

1. Fleksible og effektive samarbejdsformer på tværs af sektorer, organisationer og aktører
2. Et ledelsesforankret langtidsperspektiv
3. Et andet blik på risici og usikkerheder
4. Evnen til at lære af hinanden og genbruge gode løsninger
5. Prioritering af ressourcer, økonomi og finansiering
6. Opbygning af innovationskapacitet og -faglighed

I denne udgivelse stiller vi skarpt på, hvordan teori og litteratur relateret til vilde problemer sammen med data fra den nationale statistik Innovationsbarometeret kan gøre os klogere på netop de seks områder. Før vi går i dybden med de seks områder, ridser vi kort tre teoretiske tilgange op. Derefter introduceres Innovationsbarometeret og de muligheder data giver os for at blive klogere på vilde løsninger på de vilde problemer.

Undervejs kan du også hente inspiration fra eksempler, hvori forskellige danske aktører arbejder henimod vilde løsninger, og få gode råd fra erfarne stemmer på feltet.

Teoretiske veje til vilde løsninger

Når vi leder efter nye veje at gå for at prøve os frem til innovative løsninger på vilde problemer, kan vi trække på viden fra teori og forskning i radikal innovation, systeminnovation og missionsorienteret innovation. De tre tilgange er kort beskrevet på de næste sider. Det er CO-PI's bud på, hvad der ligger i de tre tilgange, og hvordan de kan hjælpe os videre i en dansk kontekst for offentlig og offentlig-privat innovation.

Overordnet er det ikke helt rigtigt at tale om tre tilgange, da radikal innovation mere handler om, hvad man ender ud med, end hvordan man kom derhen. I begrebet radikal innovation ligger derfor heller ikke en detaljeret handlingsanvisende metode for, hvordan man i praksis skaber radikal innovation. Systeminnovation og missionsorienteret innovation kan derimod betragtes som tilgange, der kan skabe radikal innovation. Navnene på de to tilgange er en god trædesten til at forstå de grundlæggende forskelle. Systeminnovation tager sit udgangspunkt i, hvordan systemet omkring en problemstilling ser ud, og hvilke handlemuligheder aktører i systemet har. Missionsorienteret innovation tager sit udgangspunkt et andet sted, nemlig i en konkret problemstilling eller mission, som man kan styre efter.

Hvad er radikal innovation?

Offentlig innovation består af noget helt nyt eller væsentligt ændret, der samtidig har skabt værdi. Den definition skelner ikke mellem forskellige former for innovation, men indfanger både radikal og inkrementel innovation. Radikal innovation indebærer en markant redefinerings af en problemstilling og dermed også af løsningsbehovene. Radikal innovation ændrer vores opfattelse og handlemønstre fundamentalt og fører til grundlæggende andre måder at udvikle og levere ydelser på.

Fordi radikale innovationer indebærer større brud med det bestående, er der større risiko og usikkerhed i innovationsprocessen. Radikal innovation tager markant længere tid at skabe og er processuelt svært at planlægge. Men det er også her, der er mulighed for at finde de radikalt anderledes løsninger. Radikal innovation står over for inkrementel innovation, hvor værdien opnås gennem mindre, løbende forbedringer, der sjældent for alvor bryder med det bestående. At skabe det større brud kræver noget andet end det, vi plejer at gøre i innovationsarbejdet. Intet tyder på, at vi alene ved at lave inkrementelt innovationsarbejde af høj kvalitet kan skabe de radikale innovationer, vi skal bruge for at løse de vilde problemer.

Litteraturen om radikal innovation i den private sektor viser, at en måde at fremme de større brud er at "indhegne" det radikale innovationsarbejde. Det vil sige, at man forsøger at afgrænse det problem og de løsninger, som man vil arbejde på, og flytter det væk fra driften. Indhegningen væk fra driften er en betingelse, der fremmer innovationshøjde og understøtter det langvarige tidsperspektiv, der ligger i radikal innovation. Man kan eksperimentere i en grad, som ikke var mulig, hvis man samtidig skulle fokusere på ikke at påvirke driften.

” *Radikal innovation indebærer en markant redefinerings af en problemstilling og dermed også af løsningsbehovene.*

Men indhegningen giver også udfordringer. Dels er der selve overgangsprocessen, hvor den radikale innovation skal ud fra indhegningen og indarbejdes i kernerdriften. Det er en uvant situation og ikke noget, der gives særlig opmærksomhed hverken ledelsesmæssigt eller innovationsfagligt. Man kan være dygtig til både inkrementel innovation i kernerdriften og til at indhegne radikal innovation uden samtidig at være dygtig til flytteprocessen. Dels er der også en risiko for, at man gennem indhegningen får fjernet innovationsarbejdet for langt fra driften, hvilket både afskærer det radikale innovationsarbejde fra at inddrage driftens faglige viden og underminerer legitimiteten af det. Driftsmedarbejderne kan derfor opleve, at det radikale innovationsarbejde ikke har noget at gøre med deres arbejde.⁴

Litteraturen om radikal innovation giver inspiration til, hvordan man kan arbejde med risici ved at se dem som usikkerheder, og hvordan man som stor offentlig eller privat organisation

4 McDermott & O'Connor, 2002.

kan trække på logikker, forretningsmodeller og viden fra entreprenører. Det kommer vi mere ind på under afsnittene om usikkerhed på side 32 og om samarbejdspartnere på side 20.

I Norge har KS, den norske kommune- og fylkeskommunesammenslutning, taget initiativ til Partnerskab for radikal innovation. Her rammesættes samarbejde med aktører på tværs af fagfelter, sektorer og forvaltningsniveauer for at skabe radikal innovation som svar på vilde problemer. Gennem mobilisering af mennesker med forskellige baggrunde, erfaringer og kompetencer forsøger man at finde løsninger, som imødekommer indbyggernes og kommunernes fremtidige behov.

Der arbejdes blandt andet med systemorienterede visualiseringer, der skaber et overblik over helheden i de vilde problemer, hvor de kendte elementer i systemer og sammenhænge mellem dem vises fra forskellige perspektiver. Derved kan man 1) skabe en fælles forståelse af nu-situationen, 2) se og tale om komplekse sammenhænge og årsager og 3) finde ud af, hvad der fungerer, hvor det glipper og hvordan man kan udnytte teknologi og nye brugermønstre i udviklingen af nye løsninger.

Partnerskabet arbejder på to vilde problemer; udenforskab hos unge samt den aldrende befolkning i særligt yderområder. Hvert problem har en portefølje af indsatser under sig. Det er relevant at følge med i partnerskabets arbejde og se, om der kommer konkrete svar og løsninger, som vi kan teste og tilpasse til en dansk kontekst. Det er også interessant at se, hvad vi metodisk kan lære af program- og porteføljekonstruktionen og brugen af systemorienteret designmetodik. Fremmer metodikken mere radikale svar på de vilde problemer? Hvad kræver det af de deltagende aktører? Og står resultater og løsninger mål med indsatsen?

Hvordan kan radikal innovation hjælpe med at finde nye svar på vilde problemer?

Radikal innovation sporer os ind på betydningen af at få skabt rammer, der fremmer innovationshøjde i søgen efter svar på vilde problemer. Det gør det konkret ved at foreslå gode måder at indhegne innovationsarbejdet på, ved at trække på logikker og idéer lånt fra andre aktører og ved at tilgå usikkerhed i innovationsarbejdet anderledes.

En udfordring ved at arbejde med radikal innovation er dog, at litteraturen og de gode eksempler ofte tager udgangspunkt i private virksomheder, og at empirien ofte udspringer af en amerikansk kontekst. Det kræver både sproglig og kontekstuel oversættelse. Lanceringen af den første iPhone i 2007 er et typisk eksempel på radikal innovation, men hvad er den offentlige parallel? Og er Apples vej til produktudvikling på nogen måde relevant inspiration for at løse de vilde problemer i en dansk offentlig kontekst?

Der er en mangel på frit tilgængelige praksisorienterede anvisninger til at arbejde med radikal innovation, der også matcher rammebetingelserne i offentlig sektor. Derfor er det relevant at følge med i erfaringerne fra Norges partnerskab for radikal innovation.

Begrebet radikal innovation som modsætning til inkrementel innovation er umiddelbart nemt at forstå og vækker genklang hos mange. Det er der en styrke i. Man kan komme i gang med arbejdet hurtigt, uden at alle involverede skal læse og forstå tykke bøger. Omvendt bruges begrebet også så bredt, at der kan være mange og gensidigt modstridende forståelser af, hvad radikal innovation er, og hvad vejen derhen indebærer. Det indebærer en risiko for, at man kommer til at snakke forbi hinanden.

Hvad er systeminnovation?

Systeminnovation bygger videre på systemtænkning og betoner nødvendigheden af at gentænke og innovere hele *systemer* for at finde nye løsninger på vilde problemer. Et system defineres i systemtænkningen som et sæt af indbyrdes forbundne elementer, som er sammenhængende organiseret på en måde, så det opnår noget. Som enkeltperson eller organisation er man altså en del af en meget kompleks helhed. Som eksempel består sundhedssystemet som minimum af både praktiserende læger og speciallæger, forskellige kommunale indsatser og hospitaler med en række specialiserede afdelinger – for ikke at tale om alle de forhold, der gør sig gældende for patienterne. Det betyder, at større sundhedsmæssige problematikker ikke kan løses af én aktør alene.

Klassisk systemtænkning, som især Donella Meadows er gudmor til, indebærer, at man analyserer et system for at forstå dets kompleksitet og de grundlæggende årsager, der fører til, at systemet fungerer, som det gør. Ambitionen er, gennem analysen, at finde de mulige *leverage points* ("løftestangspunkter") for at identificere, hvorfra man kan "angribe" systemet. Logikken er, at selvom man er en del af et system, der kan virke uoverskueligt og uhåndterligt, kan man ændre i systemet, hvis blot man finder det rette sted at tage afsæt for forandringen. Klassisk systemtænkning kritiseres for, at analysen af systemet tager lang tid og ofte kortlægger et system med så høj kompleksitet, at det fører til overvældelse og handlingslamelse. Hvor skal man starte? Og hvem har adgang til leverage points og mandat til at gøre noget?

Siden 2019 har ROCKWOOL Fonden arbejdet med systeminnovation. I Charles Leadbeater og Jennie Winhalls (2020) model er der en anden tilgang med et større fokus på, at man gennem sine handlinger faktisk kan forandre systemet. Tilgangen identificerer fire nøgler, som både kan låse et system, men som man også kan bruge til at låse systemet op med og dermed sætte gang i systeminnovation henimod nye svar på vilde problemer.

- **Formål:** Hvordan kan et nyt formål guide systemet? Hvordan kan systemets udfordringer, missioner og metoder reframe, dvs. iscenesættes eller betragtes gennem nye briller, så systemet kan begynde at bevæge sig i nye retninger?
- **Magt:** Hvilke skift i magt og indflydelse skal der ske, for at systemet lever op til sit nye formål? Når systemer arbejder anderledes, vil nogen få og andre miste magt og indflydelse. Hvordan bevæger magten sig og hvem har formel og uformel indflydelse på beslutninger, regler, legitimitet, ressourceflows og informationer?
- **Ressourcer:** Hvordan skal ressourcer i form af mennesker, penge, viden og teknologi omdirigeres, for at ændringerne i formål og magt virkeliggøres? Det handler fx om at kigge på hvem, der skal afgive ressourcer, og hvor der er nye ressourcer, der kan sættes i spil.
- **Relationer:** Hvor og hvordan skal relationer forandres for, at ændringerne i formål og magt virkeliggøres? Når nye og eksisterende aktører bringes sammen i nye frugtbare relationer, er der rum for systeminnovation.

Systemets formål identificeres som hovednøglen til at låse systemet op. Samtidig lægges der op til, at man bevæger sig smidigt mellem de fire nøgler for at lykkes med at låse et system op og skabe systeminnovation.

I tillæg til de fire nøgler har Leadbeater og Winhall beskrevet 12 roller, der kan indgå i systeminnovationsarbejdet. Rollerne inkluderer bl.a. *entreprenører*, der sætter gang i nye transformerende foretagender, *historikere*, der forstår, hvorfor systemet i sin nuværende form ser ud, som det gør og *afsluttere*, der udfaser forældede systemer og arbejdsgange. Rollerne tydeliggør, at der er behov for, at mange aktører på tværs af organisationer arbejder sammen, hvis systemet skal ændres.

Endelig er der også tre niveauer man kan bevæge sig på i systeminnovation: *mikro*, *meso* og *makro*. På mikroniveauet finder vi nicheinnovationer såsom nye praksisser, teknologier og livstile. På mesoniveauet har vi "regimet" af rammeværk, regler og normer, som er indlejret i infrastruktur, institutioner og markeder. Endelig udgøres makroniveauet af det overordnede landskab bestående af værdier, ideologier, demografi og økonomisk kontekst. Samspillet mellem de tre niveauer er en forudsætning for, at der faktisk sker systeminnovation. De "små" handlinger og innovationer på mikroniveau kobler sig på dagsordener og strategier på makroniveauet og skaber derigennem forudsætninger for, at forandringer kan implementeres på mesoniveau. Fx kan prøvehandling og eksperimenter med nye vagtplaner og anderledes tilrettelæggelse af arbejdslivet på enkelte arbejdspladser (mikroniveau) koble sig på overordnede demografiske udfordringer og strategier for håndtering heraf (makroniveau), som så kan afstedkomme ændrede regler og rammer for aftaler om arbejdstidens tilrettelæggelse på mesoniveau.

Hvordan kan systeminnovation hjælpe med at finde nye svar på vilde problemer?

Vilde problemer, som kalder på vilde løsninger, kan virke så store og abstrakte, at man føler sig handlingslammet med hensyn til at forholde sig til dem og give sig i kast med dem. At tage afsæt i nøgler og roller giver mulighed for handling, også selvom man ikke er administrativ topleder eller politiker med autoritet til at igangsætte et innovationsarbejde med et vildt sigte. I samarbejde kan aktører tage sig et handlingsrum og bidrage til at forandre noget strukturelt og systemisk uden at afvente initiativ ovenfra.

Systeminnovationsperspektivet giver os nogle svar på, hvordan vi kan påvirke vores legacy velfærdssamfund ved at påvirke de eksisterende systemer, så de bevæger sig mod at blive nye systemer. Vi afmonterer ikke det gamle – for det er ikke realistisk. I stedet bearbejder vi det eksisterende, så der på sigt kommer noget radikalt anderledes ud af det.

ROCKWOOL Fondens materialer er sammenhængende og relativt lette at gå til. Dog er materialerne på nuværende tidspunkt kun tilgængelige på engelsk og ikke i særlig grad tilpasset en dansk eller nordisk kontekst. Det er en barriere for at kunne anvende materialerne direkte på danske offentlige arbejdspladser.

Hvad er missionsorienteret innovation?

Professor Mariana Mazzucato har gennem de seneste år været dagsordenssættende på missionsorienteret innovation, som hun ser som et svar på ”grand challenges”, hvilket i praksis er ensbetydende med vilde problemer. En mission er her kendetegnet ved at tage afsæt i et vildt problem og definere en retningsgivende mission med konkrete mål, som skaber en ramme for, at mange aktører fra hver deres position kan bidrage med løsninger på det vilde problem.

Missioner sætter retningen for vilde løsninger, men giver ikke specifikke instrukser for, hvordan man finder frem til løsningerne eller hvordan løsningerne konkret ser ud. Missioner stimulerer i stedet udviklingen af en række forskellige løsninger. Derfor skal missioner også indeholde en incitamentsstruktur til de aktører, der er villige til at eksperimentere og tage risici på vejen hen imod løsninger. Målene for missionen skal være konkrete nok til, at de kan nås gennem en portefølje af projekter og støttende initiativer. Gennem en retningsgivende ramme defineret ovenfra (”top-down”), gives der retning for innovation nedefra (”bottom-up”). Tilgangen har især vundet frem indenfor forskning og innovation og ses operationaliseret i en række programmer på globalt eller EU-niveau om fx klima og sundhed. Et dansk eksempel er Innovationsfondens Innomissions, som er fire forsknings- og innovationspartnerskaber, der skal understøtte, at politisk vedtagne mål om grøn omstilling nås. Ofte bruges FN’s verdensmål som den brede ramme for de vilde problemer, missioner kan hjælpe med at løse.

Porteføljetankegangen er central inden for missionsorienteret innovation. I stedet for at arbejde på én fælles løsning, arbejdes der på en portefølje af løsninger, der hver især bidrager en smule til det store billede. Hvordan porteføljer kan gribes an i praksis, kommer vi ind på i afsnittet om risiko og usikkerhed på side 32.

I praksis er der mange forskellige måder at arbejde missionsorienteret på. Dansk Design Center (DDC) arbejder med designgreb som værktøj til at definere og drive missioner. Når DDC beskriver, hvordan man kan sætte gang i missionsorienteret innovation, peger de på tre forskellige men sammenhængende dimensioner:

1. Sætte retning – hvor skal vi gå hen?
2. Mobilisere økosystemer – sammen med hvem?
3. Opbygge kapacitet – hvordan går vi derhen?

DDC’s designinspirede opskrift på at arbejde missionsorienteret lægger vægt på mange konkrete eksperimenter og test kombineret med kontinuerlige lærings-loops og styring, der balancerer stabilitet og agilitet.

På den anden side af Øresund findes et andet bud på at arbejde missionsorienteret. Den svenske innovationsmyndighed VINNOVA har siden 2019 afprøvet missionsorienteret innovation som et greb på to vilde problemer udledt af FN’s Verdensmål: *Sund og bæredygtig mobilitet* og *Sund og bæredygtig mad*. VINNOVA har involveret mange hundrede aktører i at definere missioner og udarbejde prototyper, der fungerer som første test af nye løsninger.

VINNOVA er stærkt inspirerede af Mazzucato, men har et større fokus på at definere missionerne sammen med dem, det handler om, og dem, der er en del af de systemer, som påvirker og påvirkes af det vilde problem, end det Mazzucato lægger op til. I VINNOVA's missionsorienterede innovationsarbejde kan man især finde inspiration til inddragelse af aktører og design af missionsarbejdet.

Med afsæt i de første erfaringer bevæger VINNOVA sig nu fra prototyper til *system demonstrators*, hvor "et nyt system" afprøves – ikke kun mindre tiltag indenfor systemerne.

Hvordan kan missionsorienteret innovation hjælpe med at finde løsninger på vilde problemer?

I det landescan af det danske offentlige innovationssystem, som OECD's innovationsenhed Observatory for Public Sector Innovation (OPSI) har udarbejdet, er der en tydelig anbefaling om, at Danmark bør udnytte missionsorienterede innovationsmetoder. OPSI konstaterer, at Danmark står over for flere centrale udfordringer, herunder klimaændringer og ambitiøse klimamål samt en aldrende befolkning. En sammenhængende missionsorienteret tilgang baseret på offentlig innovation bør overvejes.⁵

Missioner sætter en retning og angiver mål for innovationsarbejde, der skal løse et vildt problem, og kommer dermed med et bud på, hvordan mange aktører kan samarbejde om at bidrage til at finde løsninger. Pointen ligger i at bevare kompleksiteten i det vilde problem, samtidig med at man bruger definitionen på missionen og samarbejdet med og på tværs af de relevante aktører som værktøj til at nedbryde problemet til noget man faktisk kan løse. DDC betoner vigtigheden af at mobilisere økosystemet om den konkrete mission, og VINNOVA's erfaringer fra de sidste par år viser samme vigtighed af fokus på at få mange aktører i og omkring det nuværende og fremtidige system inddraget i missionsarbejdet. At arbejde med et vildt problem i en afgrænset geografi og med en identificeret målgruppe kan være to greb, der bevarer kompleksitet, samtidig med at problemet nedbrydes til noget, der kan arbejdes med.

Missionsorienteret innovation har potentiale for at flytte systemer og give radikalt innovative løsninger på vilde problemer, hvis alle forudsætninger inkl. policy og finansiering og en porteføljetilgang er til stede. Det kræver både fagfaglig viden og ressourcer, innovationsfaglig viden til at lave eksperimenter og en anden form for styring og finansiering. Alternativt er der risiko for, at det "bare" bliver et nyt program med et fint navn, og at der ikke kommer innovationshøjde nok, såfremt alle forudsætningerne ikke er på plads.

Undersøgelser peger på, at man i praksis griber missionsorienteret innovation forskelligt an. Fx har missioner i praksis ikke altid et klart mål, og i praksis kan missionerne også opfattes som defineret og drevet bottom-up i stedet for top-down.⁶ Selvom missionsorienteret innovation er den mest velbeskrevne af de tre tilgange, er en faldgrube her, at man reelt mener noget forskelligt, når man siger "missionsorienteret innovation".

5 OPSI, 2021.

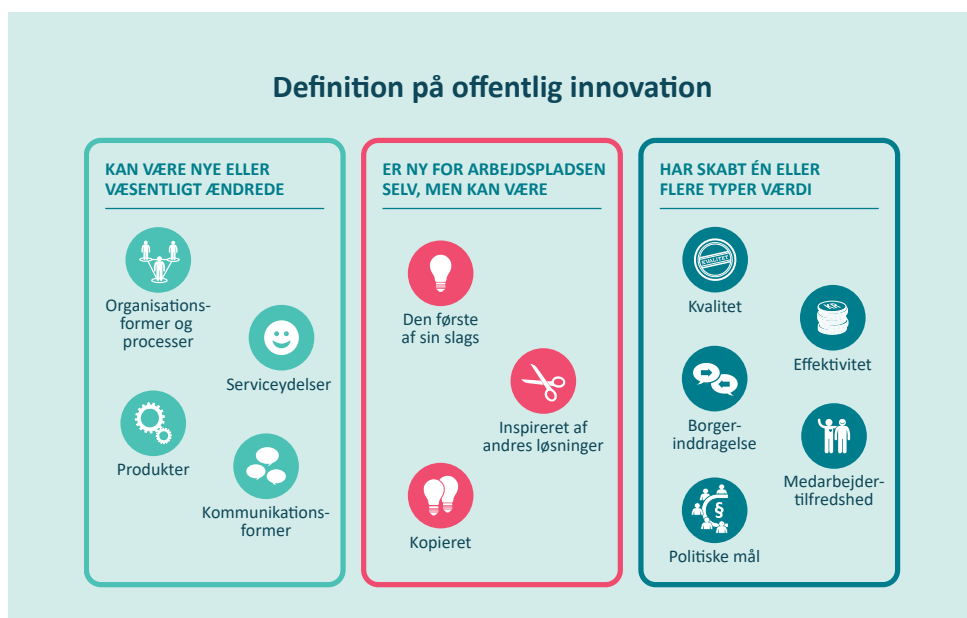
6 OECD & Danish Design Center, 2022.

Vilde løsninger

Vilde problemer er i høj grad defineret af problemernes karakter. Når vi skifter blik og ser på de vilde *løsninger*, foretager vi derfor et spring, hvor vi bevæger os væk fra det helt grundlæggende – problemerne. Vi identificerer i stedet de løsninger, der potentielt kan gøre indtryk på de vilde problemer.

Vi tager udgangspunkt i data fra Innovationsbarometeret⁷, der sætter fokus på innovation på danske offentlige arbejdspladser. I undersøgelsen defineres innovation som at gøre noget nyt eller væsentligt anderledes, der er implementeret og har skabt værdi på arbejdspladsen. Det kan være løsninger, som arbejdspladsen helt selv har fundet på, men det kan også være noget, der er hentet inspiration til andetstedsfra. Det afgørende er, at det er nyt for arbejdspladsen selv.

Definitionen på offentlig innovation er bred og indfanger også mindre "hverdagsinnovationer".



Figur 1: Definition på offentlig innovation.

7 CO-PI, 2022a.

I undersøgelsen kan vi ikke direkte se, om innovation er udviklet for at gøre indtryk på vilde problemer. Men vi kan identificere de innovationer, som har potentialet til det. Det gør vi ved at kigge i materialet efter innovationer, der dels er markante nybrud og dels har stor skala.

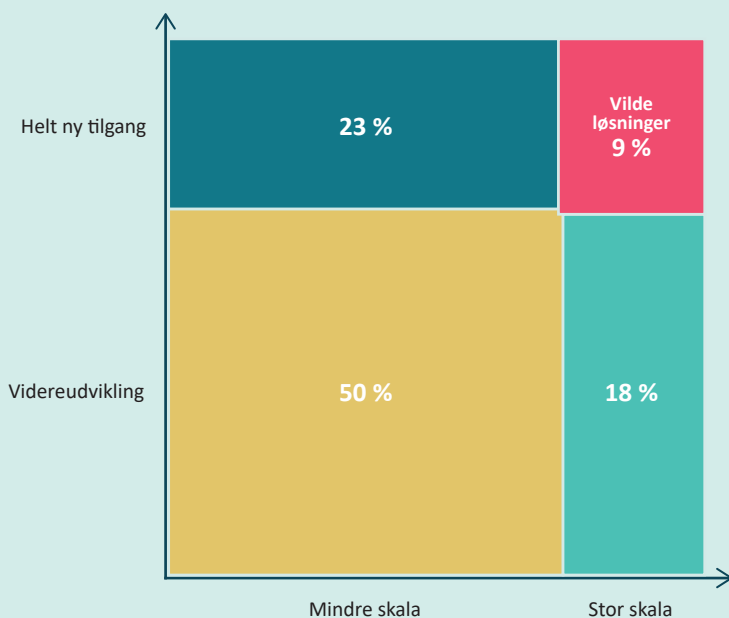
Nybrud: Innovationen skal være en helt ny tilgang, der bryder med arbejdspladsens tidligere praksis. Det gælder for 32 procent af de offentlige innovationer. Med denne akse indfanger vi, at vilde problemer ikke kan løses med små justeringer, men kræver, at der sker større ændringer.

Skala: For det andet er der tale om innovationer, der har en vis skala. Det indfanger vi gennem to forhold: dels at innovationen er skabt i eksternt samarbejde med nogen uden for arbejdspladsens egen kommune, region eller ministerområde, og dels at innovationen er kompleks i den forstand, at den består af flere typer innovation. Det vil sige, at innovationen ikke udelukkende enten er nye produkter, nye services, nye måder at kommunikere med omverdenen på eller nye måder at organisere arbejdet på – men en kombination af flere typer innovation. Der er på denne måde skala i 27 procent af de offentlige innovationer.

De vilde løsninger er altså her de innovationer, der både har stor skala og er nybrud. Det drejer sig om ni procent af de offentlige innovationer. Om de vilde løsninger reelt knytter sig til vilde problemer, kan vi ikke afgøre. Men vi kan se, hvad der kendetegner de løsninger, der har potentiale til at gøre indtryk på de vilde problemer.

” *Vi kan se, hvad der kendetegner de løsninger, der har potentiale til at gøre indtryk på de vilde problemer.*

En ud af ti offentlige innovationer er en vild løsning

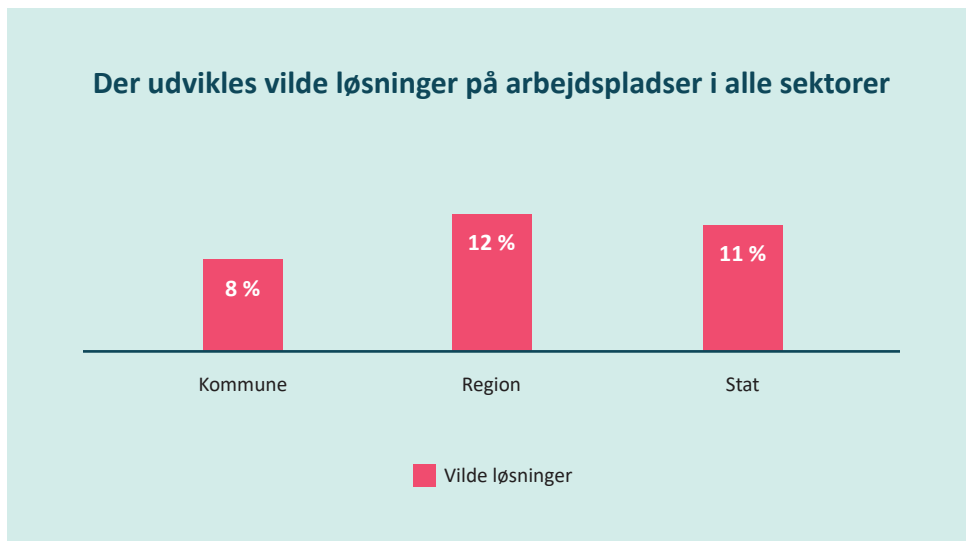


Figur 2: Figuren illustrerer, at 9 % af offentlige innovationer er vilde løsninger i den forstand, at de både har stor skala (er skabt i eksternt samarbejde og indeholder flere typer innovation) og er en helt ny tilgang for arbejdspladsen. 18 % af innovationerne har stor skala, men er en videreudvikling af arbejdspladsens tidligere praksis. Omvendt er 23 % en helt ny tilgang, men har mindre skala. 50 % af innovationerne har mindre skala og er en videreudvikling af arbejdspladsens tidligere praksis. Figuren tager udgangspunkt i offentlige arbejdspladser, der har indført mindst én innovation i perioden forår 2021 til forår 2023. Data er vægtet til at repræsentere den offentlige sektor samlet set. n=1.352.

Figuren viser øverst til højre de ni procent vilde løsninger. Nederst til højre vises de 18 procent innovationer, der har stort omfang, men som ikke er et brud med tidligere praksis. Øverst til venstre vises de 23 procent innovationer, der omvendt er et brud med tidligere praksis, men som er af mindre skala. Endelig ses restgruppen nederst til venstre. Det er de offentlige innovationer, der hverken har stor skala eller er et afgørende brud med tidligere praksis. De udgør præcis halvdelen af de offentlige innovationer.

Hvor findes de vilde løsninger?

Det er på de regionale og statslige arbejdspladser, vi oftest ser vilde løsninger. På de regionale arbejdspladser er 12 procent af innovationerne vilde løsninger, mens det gælder 11 procent af de statslige innovationer. På de kommunale arbejdspladser er otte procent af innovationerne vilde løsninger. Forskellen mellem sektorerne er dog ikke signifikant og hænger også sammen med, at det er på de største arbejdspladser, der oftest udvikles vilde løsninger.



Figur 3: Figuren viser, hvor ofte kommunale, regionale og statslige arbejdspladser seneste innovation er en vild løsning. Forskellen på sektorerne er ikke signifikant. Spørgsmålet er kun stillet til de arbejdspladser, der har indført mindst én innovation i perioden forår 2021 til forår 2023. Data er vægtet til at repræsentere den offentlige sektor samlet set. n=1.352.

Dog er det værd at huske på, at kommuner og kommunale arbejdspladser fylder mest i den offentlige sektor målt på antallet af arbejdspladser. Det betyder også, at de fleste vilde løsninger, 79 procent, er kommunale. Kun 8 procent er regionale og 13 procent statslige. Kommunerne og de kommunale løsninger skal derfor på ingen måde underkendes som skabere af vilde løsninger.

I en dansk kontekst er det ikke overraskende, at der udvikles mange vilde løsninger på kommunalt og regionalt niveau, fordi den offentlige sektor i høj grad er decentraliseret.

Med de overordnede rammer for vilde løsninger på plads, dykker vi nu ned i seks temaer, der vedrører vilde løsninger: Samarbejdspartnere, ledelse, usikkerhed, spredning, finansiering og innovationskapacitet. Undervejs trækker vi både på litteratur og viden om radikal innovation, systeminnovation og missionsorienteret innovation samt på relevante data fra Innovationsbarometeret.

Styrken i samarbejde

Vilde problemer går på tværs af strukturer, sektoropdelinger og organiseringer. Hvis løsninger skal være mere end små lapper på det eksisterende fra hver aktør, kalder det derfor på samarbejde på tværs af interne organiseringer og på tværs af organisationer.

En måde at samarbejde på kan være at formulere en samlende mission, der skarpt navngiver det vilde problem. Det giver en retningsanvisning, men ikke en tydelig opskrift på konkrete løsninger. Den samlende mission danner grundlag for en mere eller mindre skarpt fælles defineret portefølje af prototyper og projekter, der søger at finde svar på missionen, som beskriver det vilde problem. Den samarbejdsform lægger dels op til, at der stadig skal være tydelige mål og målinger for, at man kan vurdere, om de enkelte løsningstiltag faktisk bevæger sig i retning af løsninger på det vilde problem. Og dels til en organisk sammensætning af aktører, der kan udskiftes i takt med at løsninger på det vilde problem materialiserer sig, og der er brug for, at andre aktører kommer i spil.

Systeminnovation tydeliggør et blik på systemer, der hænger sammen. Ved at identificere, hvordan det system, man selv er en del af, kommer i berøring med mange andre systemer, kan man få inspiration til, hvilke samarbejdspartnere det vil være klogt at række ud til. Hvis man kan identificere *produktive stresspunkter* i systemerne, har man et godt udgangspunkt for at bruge relationsnøglen til at finde nye veje at gå sammen i samarbejde. Produktive stresspunkter er steder, hvor flere aktører er frustrerede over måden, systemet virker på, men hvor der samtidig kan ses et potentiale for at skabe positive forandringer under forudsætning af, at der skabes nye samarbejder. Man skal altså identificere steder, anledninger og handlinger, der udløser frustration fra flere aktører. Dernæst skal nogen påtage sig rollen som *samlere* og invitere til samarbejder på tværs af aktører om at forstå problemet i systemet og sammen finde og afprøve nye løsninger og samarbejder.⁸

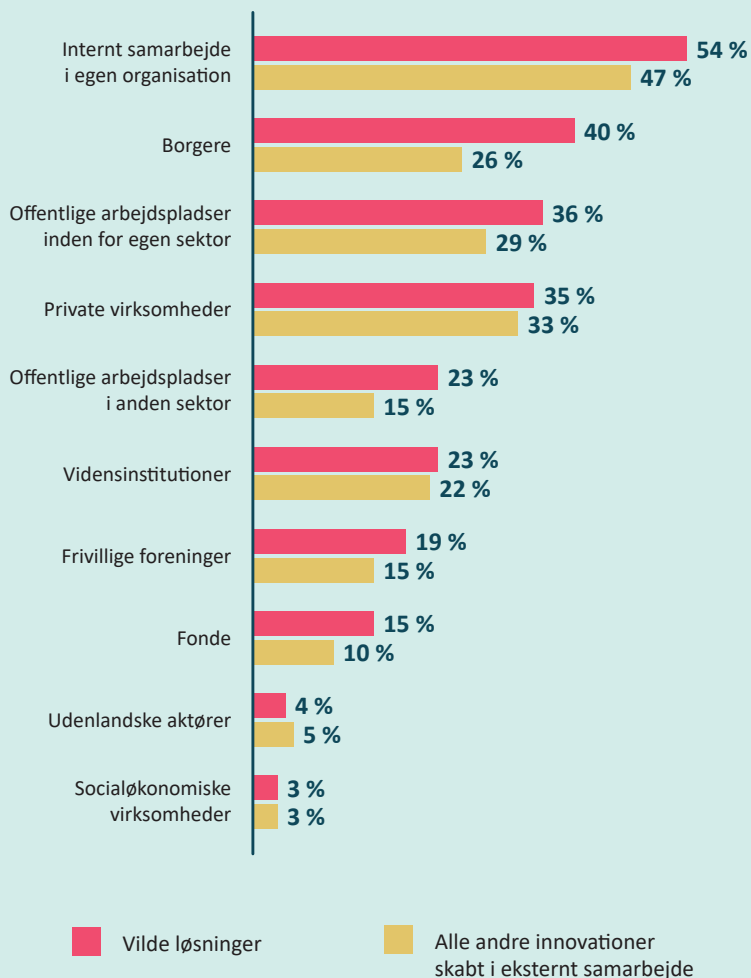
” *Hvis løsningerne skal være mere end små lapper på det eksisterende fra hver aktør, kalder det derfor på samarbejde.*

I Innovationsbarometeret er eksternt samarbejde en del af selve definitionen på vilde løsninger. De vilde problemer er kendetegnet ved, at de ikke er begrænset til ét område, og derfor er det utopisk at tro, at en enkelt arbejdsplads alene kan gøre indhug i dem. Da eksternt samarbejde er en del af definitionen på vilde løsninger, sammenligner vi her kun med andre innovationer skabt i eksternt samarbejde.

For det første er det værd at hæfte sig ved, at der generelt samarbejdes med mange forskellige aktører. Det gælder særligt de vilde løsninger, men også andre innovationer skabt i eksternt samarbejde. I gennemsnit er det 2,5 typer aktører, man har samarbejdet med om en vild løsning, inkl. interne samarbejdspartnere.

8 Leadbeater & Winhall, 2022.

Der samarbejdes med mange eksterne aktører om vilde løsninger



Figur 4: Figuren viser, hvilke samarbejdspartnere der er samarbejdet med om hhv. vilde løsninger og alle andre innovationer skabt i eksternt samarbejde. Der samarbejdes signifikant oftere med offentlige arbejdspladser inden for egen sektor og med borgere om vilde løsninger sammenlignet med andre innovationer skabt i eksternt samarbejde. Der ses ikke en statistisk signifikant forskel for de resterende samarbejdspartnere ved et signifikansniveau på 0,05. Spørgsmålet er kun stillet til de arbejdspladser, der har indført mindst én innovation i perioden forår 2021 til forår 2023. Innovationer, som der ikke er samarbejdet med eksterne om, er udeladt fra figuren. Andelen i figuren summerer til mere end 100 %, fordi arbejdspladserne har haft mulighed for at vælge flere samarbejdspartnere. Data er vægtet til at repræsentere den offentlige sektor samlet set. n=697.

Godt halvdelen, 54 procent, har samarbejdet internt i egen organisation om vilde løsninger, og det gør internt samarbejde til langt den hyppigste type samarbejde. Det gælder både for vilde løsninger og for alle andre innovationer skabt i eksternt samarbejde. Selvom eksternt samarbejde er en forudsætning for at tale om vilde løsninger, skal man altså ikke underkende, at internt samarbejde fylder meget i løsningerne. Og man må ikke tro, at man kommer gratis til internt samarbejde. Særligt i store organisationer kan der være vidt forskellige logikker og forventninger på spil for forskellige arbejdspladser, selvom de formelt befinder sig inden for samme kommune, region eller ministerområde.

Når det kommer til eksterne samarbejdspartnere, er private virksomheder en af de hyppigste samarbejdspartnere. 35 procent af de vilde løsninger er skabt i samarbejde med private virksomheder. Da der også samarbejdes med private virksomheder om 33 procent andre innovationer skabt i eksternt samarbejde, er private virksomheder en vigtig og hyppig samarbejdspartner i offentlig innovation generelt, ikke kun i arbejdet med vilde løsninger.

Forskning i offentlig-privat innovation (OPI), forstået som "et bredt samarbejde mellem offentlige og private aktører om at udvikle nye serviceydelser til brug i offentlig sektor", viser, at innovationstræning af deltagerne i arbejdet er vigtigt. Hvis deltagerne fra alle organisationer i et OPI har innovationsfaglige kompetencer, øger det sandsynligheden for at skabe innovation og værdi for alle involverede parter. Derudover peges der på vigtigheden af sektorspecifikke kompetencer og erfaring med OPI.⁹

” *For det første er det værd at hæfte sig ved, at der generelt samarbejdes med mange forskellige aktører.*

Borgere er den hyppigste eksterne samarbejdspartner, da hele 40 procent af de vilde innovationer er skabt i samarbejde med borgere. Borgere er sjældnere en samarbejdspartner i andre innovationer skabt i eksternt samarbejde, hvor der kun er samarbejdet med borgere i 26 procent af tilfældene.

Borgersamarbejde kan give uvurderlig indsigt og forståelse af målgruppen for en innovation, men er ikke nødvendigvis nemt. Forskning om samskabelse viser, at der i offentlige organisationer kan være udfordringer med at sammensætte hold af medarbejdere på tværs af organisationen til at løse problemstillinger sammen med borgere. Det handler bl.a. om, at der ikke afsættes ressourcer til det tværgående samarbejde, der i stedet bliver en opgave oven i de andre opgaver, man allerede har. Udfordringerne handler også om, at de hold, man sammensætter til at løse opgaven, ikke nødvendigvis sammensættes, så de samlet set har de rette kompetencer i forhold til opgaven. Samtidig kan der være mål- og incitamentsstrukturer, der belønner opgaveløsningen inden for et område, men ikke det tværgående arbejde. Dermed får samarbejdet på indersiden af en organisation svære kår.¹⁰

9 Petersen & Brogaard, 2022.

10 Tortzen & Agger, 2022.

Endnu en samarbejdspartner skiller sig ud, når man sammenligner vilde løsninger med alle andre innovationer skabt i eksternt samarbejde. Der er samarbejdet med offentlige arbejdspladser i andre sektorer om tæt på en ud af fire (23 procent) af de vilde løsninger. Til sammenligning gælder det kun 15 procent af alle andre innovationer. Samarbejde med arbejdspladser i andre sektorer sker fx når en regional arbejdsplads samarbejder med kommunale eller statslige arbejdspladser.

Samarbejde på tværs af offentlige sektorer er essentielt for at kunne udvikle og levere løsninger, der virker helhedsorienterede for borgere og virksomheder. For eksempel vedrører et vildt problem som mental mistrivsel blandt unge som minimum både det regionale sundhedssystem, det kommunale beskæftigelsessystem og de kommunale og statslige uddannelsessystemer. Det kræver viden om, koordinering af og samarbejde om indsatserne.

Endelig er der en række aktører som frivillige foreninger, fonde, udenlandske samarbejdspartnere og socialøkonomiske virksomheder, der er mindre hyppige samarbejdspartnere. Det gælder både for vilde løsninger og for alle andre innovationer skabt i eksternt samarbejde. I første udgave af "Vilde problemer, vilde løsninger" var det blandt nogle af disse mindre hyppige samarbejdspartnere, at vi så de største forskelle på de vilde løsninger og alle andre innovationer skabt i eksternt samarbejde. Selvom man også i den nye dataindsamling kan spore en højere grad af samarbejde med frivillige foreninger og fonde om vilde løsninger, er der denne gang ikke tale om statistisk signifikante forskelle.

Inden for radikal innovation kan samarbejde med eksterne betragtes som en måde at få løst net op for indgroede logikker og få andre øjne på, hvordan problemstillinger kan forstås og gribes an. Når private virksomheder forsøger at få radikal innovation til at ske, er det ikke usædvanligt, at de enten samarbejder med eller opkøber startups. Den etablerede virksomhed kan dermed drage nytte af de forretningsudviklingslogikker og den agilitet i startupperen, som virker fremmede for at få de mere radikale idéer til at blive til innovationer. For offentlige organisationer kan et samarbejde med både "klassiske" startups og sociale entreprenører og iværksættere måske også give inspiration til nytænkning og agilitet, der kan fremme det radikale innovationsarbejde. Det kan gøre aktører som fonde og socialøkonomiske virksomheder til attraktive samarbejdspartnere.

På næste side kan du læse mere om, hvordan Bikubenfonden har samlet en række samarbejdspartnere i koalitionen "En vej til alle".

Hvad bør I tale om?

1. Hvilket af de vilde problemer, der berører jer, er det strategisk mest vigtigt at sætte aftryk på?
2. Hvilke samarbejder, der kan rykke ved det vilde problem, kan I indgå i fra jeres position? Hvem er også berørt af problematikken?
3. Hvad kan I gøre for at geare jeres organisation til samarbejde med nogle af de aktører, I ikke så ofte samarbejder med, men som kan være væsentlige for at udvikle vilde løsninger?

På vej mod vilde løsninger

En Vej til Alle

Bikubenfonden har de senere år gennemgået en markant udvikling. Fra at støtte enkeltstående projekter arbejdes der nu missionsdrevet igennem alliancer, partnerskaber og koalitioner. Komplekse problemer som unge uden for job og uddannelse kan ikke løses af én aktør alene. Derfor mobiliseres aktører på tværs af sektorer nu til fælles langsigtet handling for at skabe systemiske forandringer.

Det vilde problem

En af de tre missioner, Bikubenfonden arbejder med, handler om unge på kanten. 43.000 unge i alderen 14-25 år står lige nu uden job og er ikke undervejs i eller færdige med en uddannelse. De unge har et potentiale, men kobles langsomt af samfundets fællesskaber. Det er et komplekst problem, som ikke løses ved at gøre, som man plejer. Mere end 30 års reformer har ikke skabt ønsket forandring for denne gruppe unge, som mere end nogensinde føler, at de ikke er en del af samfundet.

På vej mod en vild løsning

Sammen med en række andre aktører – herunder elevorganisationen Modstrøm for elever på og omkring FGU'en – har Bikubenfonden sammen med Akademiet for Social Innovation, Socialt Udviklingscenter SUS og Mobilize taget initiativ til koalitionen "**En Vej til Alle**". Her involveres de unge på kanten, der ellers sjældent får taletid, og deres behov og erfaringer står i centrum.

I første fase af En Vej til Alle afleverede de mere end 40 aktører **indspil til Reformkommissionen**, som tog afsæt i unges egne erfaringer, sammen med en analyse af "virkomme ingredienser" til arbejdet med unge på tværs af civilsamfund, erhvervsliv og den offentlige sektor. Sammen påvirkede En Vej til Alle Reformkommissionens forståelse af problemet, og hvordan det skal løses. Indspillet skabte desuden et stærkt fundament for næste fase i samarbejdet og begyndende mobilisering af aktører omkring dagsordenen. Derudover tog alle aktører den læring med, at der ikke én løsning, der bringer 43.000 unge ind i fællesskaber, uddannelse og job.

Den anden vilde fase

Derfor har aktørerne i En Vej til Alle brugt perioden fra juni 2023 til nu på at etablere fem tætte arbejdsfællesskaber, som de kalder udviklingsplatforme. Hver udviklingsplatform er en arbejdsgruppe, der fokuserer på et tema og en målsætning med konkret systemisk forandring som sigte. Udviklingsplatformene understøttes af et sekretariat og forankres hos forskellige centrale aktører på feltet.

Denne anden fase vil fortsætte de næste tre år, hvor En Vej til Alle også vil etablere sig som en systemisk forandringskoalition. Det betyder, at aktørerne i En Vej til Alle skal være med til at tage ansvar for og vise vejen til systemisk forandring på tværs af organisationer, sektorer, policy og praksis.



En snublesten i vildnisset

Porteføljetilgangen er stadig kun på et spædt stadium – særligt her i Danmark. Hvordan kan vi bedst muliggøre og motivere samarbejde på tværs, hvor vi arbejder strategisk i stærk synergi med andre organisationers missioner og indsatser?

Hvis du kan give svar på denne udfordring, så kontakt:

Sine Egede Eskesen

Direktør, Bikubenfonden

Tlf. 27 29 47 47 · se@bikubenfonden.dk

Ledelsesmæssigt langtidsperspektiv

Vilde problemer går på tværs af strukturer, sektoropdelinger og organiseringer. Det stiller krav til ledelse relateret til det innovationsarbejde, der sigter mod at finde vilde løsninger. For den politiske og administrative topledelse skal fx kunne navigere i forhold til at arbejde med usikkerheder på længere sigt, herunder finansiering af initiativer, hvor det er usikkert, hvornår og hvordan de kommer til at give værdi.

I missionsorienteret innovation er topledelsens ansvar tydeligt. Når der defineres en mission på tværs af aktører, sættes der en top-down-retning på innovationsarbejdet, der fremmer strategisk topledelse i retning af at løse et vildt problem. Det kræver, at ledere under topledelsen har rum til og formår at lede på tværs af områder og organisatoriske skel. En anden forudsætning for at gøre indtryk på det vilde problem gennem missioner er, at der samtidig igangsættes og testes mange mulige indsatser og forsøg. Derfor skal missionen også give en ramme for at vurdere, om de enkelte indsatser faktisk bærer i retning af at løse den samlede mission, eller om de skal stoppes.

I den offentlige sektor består ledelse både af folkevalgte politikere og af en række administrative ledere på forskellige niveauer fra mellemledere til topdirektører. I Innovationsbarometeret spørger vi eksplicit ind til den rolle, offentlige arbejdspladsers nærmeste politiske ledelse har spillet i forhold til arbejdspladsens seneste innovation. Vi spørger også ind til arbejdspladsens egen ledelse, men ikke direkte til den administrative topledelse.

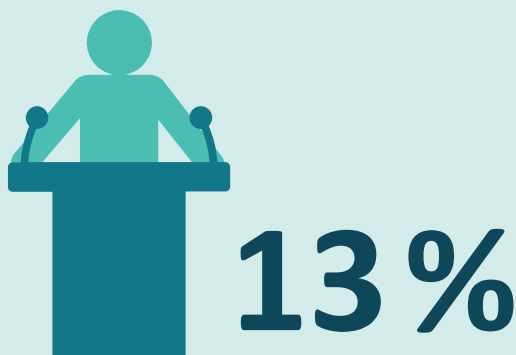
Data viser, at den politiske ledelse sjældent er en af de direkte *igangsættere* af hverken vilde løsninger eller af andre innovationer. Kun 13 procent af de vilde løsninger og 11 procent af alle andre innovationer er igangsat af arbejdspladsens nærmeste politiske ledelse. De typiske igangsættere af innovation er derimod dem, der er tættest på arbejdspladsens praksis, nemlig medarbejderne og arbejdspladsens egne ledere. Data peger altså i højere grad på, at de vilde løsninger igangsættes nedefra, end at de igangsættes oppefra. Det skal dog tages med det forbehold, at arbejdspladsens egne ledere også kan dække over beslutninger, der egentlig kommer oppefra.

” *Den politiske ledelse er sjældent en af de direkte igangsættere af hverken vilde løsninger eller af andre innovationer.*

Fra et missionsorienteret perspektiv kan Innovationsbarometerresultaterne tolkes som om, at der mangler fælles retning på de vilde innovationer, vi ser i praksis. Omvendt kan det pege på, at det også i missionsorienteret innovation er vigtigt at gøre plads til bottom-up-innovation, da det i højere grad er dét, vi ser i praksis. En rundspørge fra DDC og OPSI peger direkte på, at flertallet (54 procent) af de missioner, respondenterne arbejder med, er bottom-up-defineret og -drevet.¹¹

11 OECD & Danish Design Center, 2022.

En ud af otte vilde løsninger er igangsat af arbejdspladsens nærmeste politiske ledelse



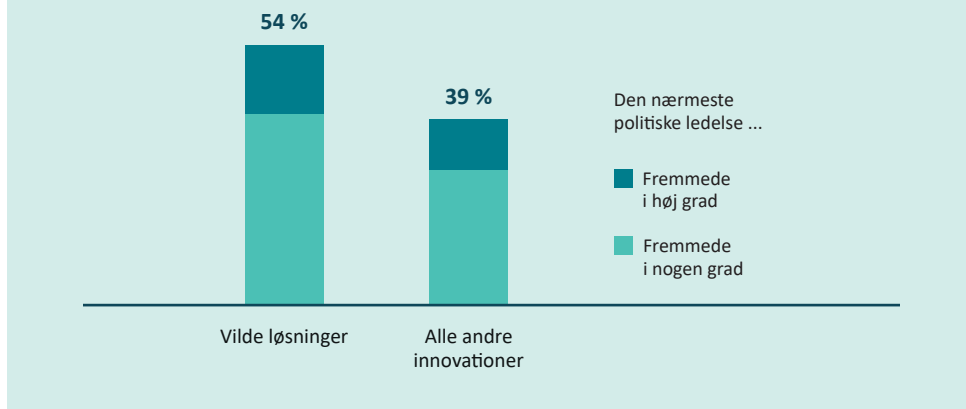
Figur 5: Figuren illustrerer, at 13 % af de vilde løsninger er igangsat af arbejdspladsens nærmeste politiske ledelse. For alle andre innovationer er det 11 %. Forskellen er ikke signifikant ved et signifikansniveau på 0,05. Spørgsmålet er kun stillet til de arbejdspladser, der har indført mindst én innovation i perioden forår 2021 til forår 2023. Respondenterne har kunnet vælge op til tre igangsættere. Data er vægtet til at repræsentere den offentlige sektor samlet set. n=1.352.

I Innovationsbarometeret er det altså ikke som direkte igangsættere af innovation, at vi ser politikere spille en rolle. I stedet ser vi, at politikerne er med til at bakke op om arbejdet med vilde innovationer. De vilde løsninger er kendetegnet ved, at arbejdspladsens nærmeste politiske ledelse ofte i nogen eller i høj grad har virket fremmende for innovationen. Det gælder 54 procent af de vilde løsninger sammenlignet med kun 39 procent af alle andre innovationer. Der er altså ingen tvivl om, at der har været politisk opbakning til stede i arbejdet med mange af de vilde løsninger, og at den opbakning har gjort en forskel for arbejdet.

Omvendt kan man også hæfte sig ved, at det nærmeste politiske niveau er fraværende eller i meget sjældne tilfælde decideret hæmmende i 46 procent af de vilde løsninger. Selvom den politiske opbakning altså findes for nogen, er der potentiale for, at det politiske niveau kan støtte op om flere af de vilde løsninger.¹²

12 For mere om lokalpolitikernes rolle i ledelse af innovation, se COI, 2020 og Jeppesen, Gjellerup & Grove, 2021.

Flere end halvdelen af de vilde løsninger er fremmet af den nærmeste politiske ledelse



Figur 6: Figuren viser, hvor ofte arbejdspladsens nærmeste politiske ledelse virker fremmende i nogen eller i høj grad for hhv. vilde løsninger og alle andre innovationer. Andelen, der har svaret "ved ikke", "ikke relevant" eller at den nærmeste politiske ledelse virkede hæmmende for innovationen, er ikke vist i figuren. Forskellen på i hvor høj grad den nærmeste politiske ledelse virker fremmende er signifikant ved et signifikansniveau på 0,05. Spørgsmålet er kun stillet til de arbejdspladser, der har indført mindst én innovation i perioden forår 2021 til forår 2023. Data er vægtet til at repræsentere den offentlige sektor samlet set. n=1.352.

Der er ikke et tilsvarende spørgsmål om den administrative topledelses indflydelse på offentlige innovationer i Innovationsbarometeret. Det betyder ikke, at den administrative topledelse ikke også spiller en vigtig rolle for såvel igangsættelse som understøttelse af vild innovation. Hvis ikke der er beslutning, retning og ramme for arbejdet, kan det være svært for de arbejdspladsnære ledere at motivere innovationsarbejdet, der let taber flyvehøjde i en presset drift.

I forskningen om radikal innovation findes netop et bud på, hvad politisk og administrativ opbakning kan betyde for en vild innovation. Her peges der nemlig på en *sponsor* i topledelsen som en nødvendig forudsætning for at lykkes med de vilde løsninger. En sponsor tror på innovationen og kæmper for finansiering og er dermed med til fortsat at holde liv i en vild innovationsindsats, som først over længere tid viser resultater. Sponsoren er også en vigtig brobygger, fordi radikale innovationsprojekter ofte falder mellem sprækkerne, fx i form af fagområder eller "siloeer" i en organisation. I en offentlig forståelse kan en sponsor både opfattes som en politiker eller en administrativ topleder, der arbejder for innovationen. Da radikal innovation tager udgangspunkt i private virksomheder, kan teorien ikke hjælpe os med en tydelig skelnen mellem politiske og administrative sponsorer. Måske er der i virkeligheden behov for begge?

Ikke bare hos topledelsen, men også hos den operationelle ledelse tæt på det praktiske innovationsarbejde, skal der ske en understøttelse af jagten på vilde løsninger. Forskning om radikal innovation beskriver rollen som en *champion* – en forkæmper – der i det daglige sørger for at kæmpe for, at rammer og muligheder for arbejdet er på plads. En champion kan også være med til at rydde de besværligheder af vejen, som innovationsarbejdet støder på.¹³

Strategien med sponsor og forkæmper kan kritiseres for, at der ikke er en tydelig proces for at finde en sponsor og en forkæmper og overbevise dem om projektets relevans. Strategien er også sårbar overfor udskiftninger i topledelsen og medarbejderudskiftning generelt. Når den politiske ledelse kan skifte cirka hvert fjerde år og administrative ledere til tider endnu oftere, får det konsekvenser for det langvarige og ambitiøse radikale innovationsarbejde, hvis der ikke er forankring hos flere centrale personer.

Der kan ses paralleller mellem rollerne som sponsor og forkæmper og de tolv roller, der beskrives i systeminnovation. Rollerne i systeminnovation beskrives ikke direkte som ledelsesroller, men flere af dem kan helt oplagt (lettere) løftes af ledere. Det gælder f.eks. *bestilleren*, der som en arketypisk topledelsesrolle har magt og ressourcer til at "bestille" et system for fremtiden.

Ofte går ledelse og magt hånd i hånd. Men systeminnovation kan hjælpe os med at huske, at magt er et bredere begreb end blot ledelse, fordi der her er andre former for magt, der kan være med til at ændre systemer. Det gælder fx den indflydelse folkelige bevægelser eller protester kan skabe, selvom de involverede hver for sig er magtesløse.¹⁴ Det er også værd at huske på, at selvom politiske eller administrative topledere har lettere adgang til de fire nøgler, der kan låse systemer op, kan ingen omdefinere et system alene.

På næste side kan du læse mere om, hvordan Aarhus Kommune, med den politiske ledelse i spidsen, sætter fokus på syv vilde problemer.

Hvad bør I tale om?

1. Hvem sætter gang i jagten på vilde løsninger hos jer? Sker igangsættelse på (eller med inddragelse af) det rette ledelsesmæssige niveau? Hvis nej, hvordan kan I understøtte det?
2. Er billedet med sponsor og forkæmper genkendeligt fra jeres organisation? Finder I dem i den politiske eller administrative ledelse? Kan jeres innovationsarbejde om de vilde problemer fremmes ved at arbejde mere bevidst med rollerne?
3. Har I en plan for, hvornår og hvordan den politiske ledelse spiller en rolle i innovationsarbejdet?

¹³ McDermott & O'Connor, 2002.

¹⁴ Leadbeater & Winhall, 2021.

På vej mod vilde løsninger

Vilde problemer kræver politisk lederskab

Gennem de seneste år har det stået stadigt tydeligere, at Aarhus Kommune står overfor vilde problemer. Byrådet og den strategiske ledelse har erkendt, at arbejdet med disse vilde problemer kalder på en ny tilgang til både ledelse, styring og borgersamarbejde og et anderledes samspil mellem organisationen og den politiske bestyrelse. Man kan ikke nøjes med de vante beslutningsoplæg via klassiske byrådsindstillinger. Der skal nye formater til.

De vilde problemer

De **vilde problemer**, som Aarhus Kommune har identificeret, er ikke unikke for Aarhus, men kalder alle sammen på, at kommunen ser sig selv som en del af løsningen. De vilde problemer handler om unges mistrivsel, sundhedsudfordringer, segregering og polarisering, stigende mistillid, den svære vej til grøn omstilling og manglen på arbejdskraft.

Problemerne er alle sammen vilde i den forstand, at det knap er til at få greb om problemet – og dermed er det også svært at få øje på gode steder at starte arbejdet med at gøre indtryk på dem.

Erkendelsen af de vilde problemer kommer bl.a. fra byrådets årlige opfølgning på Aarhus-målene. Her har data fx vist det paradoks, at det går godt på alle de "hårde" parametre, som eksempelvis vækst, hvor længe borgerne lever og hvor mange, der er selvforsørgende. Men det går forkerte vej på de "bløde" parametre som eksempelvis ensomhed og medborgerskab. Samtidig står det klart, at disse data alene giver viden om, hvor langt man er kommet, men ikke hvorfor.

På vej mod nye svar

Byrådet i Aarhus har med **Aarhuskompasset** vedtaget en forståelsesramme, som tillader organisationen at gå nye veje, også ift. vilde problemer. Det er afgørende med dette politiske mandat, for det er helt nødvendigt at turde lytte, løse, lære og lede på nye måder for at identificere de mekanismer, der skaber og driver problemerne og finde de mulighedsrum, hvor man kan skabe større værdi.

Fordi svarene på de vilde problemer kan vise sig at være utænkelige, uspiselige eller på anden vis meget dilemmafyldte, er det vigtigt med løbende politiske drøftelser af arbejdet. Med budgetterne for 2023 og 2024 har byrådet givet mandat til de første skridt.

Hen over de kommende år planlægges desuden løbende politiske temadrøftelser, hvor byrådet både har mulighed for at kvalificere og sætte retning for arbejdet.



En snublesten i vildnisset

Det er svært at *reframe* de vilde problemer som fællesskabets problemer frem for kommunens. Denne reframing er afgørende for, at det også kan lade sig gøre at mobilisere de mange, der kan være med til at finde nye svar.

Hvis du kan give svar på denne udfordring, så kontakt:

Ina Bøge Eskildsen

Chefkonsulent og programleder, Aarhus Kommune

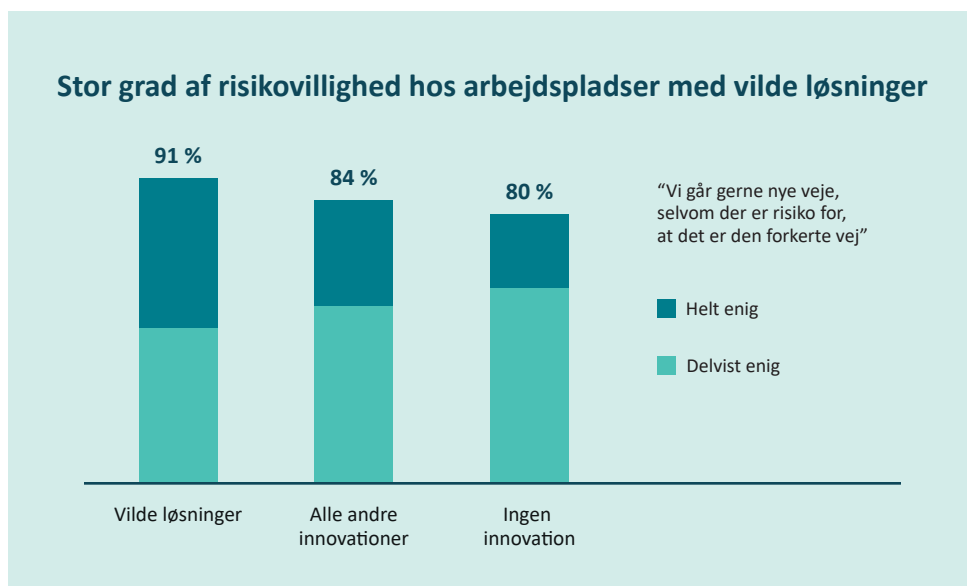
Tlf. 24 96 09 26 · irbe@aarhus.dk

Fra risiko til usikkerhed

Nulfejlskultur og frygt eller modstand mod risiko bliver ofte fremhævet som barrierer for innovation. Ofte taler man om risiko i innovationsarbejdet som en risiko, man kan identificeres og arbejde på at reducere.

Data fra Innovationsbarometeret kaster lys over forholdet mellem risikovillighed og innovation. Alle arbejdspladser i undersøgelsen er blevet spurgt, hvor enige de på arbejdspladsens vegne er i udsagnet "Vi går gerne nye veje, selvom der er risiko for, at det er den forkerte vej". Langt de fleste er helt eller delvist enige i udsagnet. Selv på de arbejdspladser, der ikke har indført en innovation i løbet af perioden forår 2021 til forår 2023, er 80 procent helt eller delvist enige, mens det er 84 procent på de arbejdspladser, der har indført alle andre slags innovationer end vilde løsninger. På de arbejdspladser, hvis seneste innovation er en vild løsning, er 91 procent enige i udsagnet. 45 procent er endda "helt enige".

Der er altså generelt stor grad af risikovillighed på de arbejdspladser, der indfører vilde løsninger. Men eftersom risikovilligheden også er høj på alle andre arbejdspladser, er det langt fra nok til at forklare, hvorfor nogle arbejdspladser er mere innovative end andre.



Figur 7: Figuren viser, hvor ofte arbejdspladsen er helt eller delvist enig i, at de gerne går nye veje, selvom der er risiko for, at det er den forkerte vej. Andelen, der har svaret "ved ikke", "ikke relevant" eller er uenige i udsagnet, er ikke vist i figuren. Forskellen på hvor enige arbejdspladserne er i udsagnet er signifikant ved et signifikansniveau på 0,05. Data er vægtet til at repræsentere den offentlige sektor samlet set. n=1.611.

Alt i alt tyder tallene ikke på, at der mangler risikovillighed på de enkelte offentlige arbejdspladser. Men resultaterne skal tolkes med forsigtighed. Det er én ting at svare positivt på spørgsmålet i en spørgeskemaundersøgelse, men en helt anden ting at i praksis skulle kaste sig ud i løsninger, som måske/måske ikke kommer til at virke efter hensigten.

Forskellige tilgange til at løse vilde problemer kan hjælpe os til at håndtere risici. I radikal innovation taler man ofte ikke om risici, men om *usikkerheder*. Forskellen ligger i, at mens risici kan reduceres eller mitigeres, er usikkerheder konstant til stede. Vi ved ikke, hvad resultatet af innovationsarbejdet bliver, og vi kan ikke fastlægge sandsynligheder for, om vi vil lykkes med et projekt. Der er simpelthen for mange ukendte parametre.

I amerikansk forskning om radikal innovation i private virksomheder er der identificeret fire usikkerheder, der arbejdes med i praksis: teknologi, marked, ressourcer og organisation.

De fire usikkerheder i radikal innovation

De organisatoriske usikkerheder handler om at skabe og fastholde organisatorisk legitimitet. Det er bl.a. vigtigt at arbejde med den strategiske kontekst for innovationsarbejdet, topledelsesforankring og -opbakning samt med rammer for organisering og afrapportering.

De ressourcemæssige usikkerheder, fx økonomi, menneskelige ressourcer og kompetencer, handler bl.a. om at skaffe intern og ekstern finansiering til innovationsarbejdet, identificere de rette interne kompetencer og eksterne samarbejdspartnere og indgå og lede partnerskaber.

Usikkerhed på markedet handler om kendskab til, hvad der driver markedet, hvor der er potentiale for værdiskabelser og om forretningsmæssig bæredygtighed. Her er opmærksomhedspunkterne bl.a., hvor stort forretningspotentialet er, hvilke konkurrerende løsninger der findes og at etablere den rette forretningsmodel.

Teknologiske usikkerheder handler om at forstå teknologiske drivkræfter og underliggende videnskab, og hvorvidt det teknisk og økonomisk er muligt at udvikle og lancere et radikalt nyt produkt. Opmærksomhedspunkterne er bl.a. italesættelsen af de nye fordele ved den radikale innovation, at der kan høstes besparelser, og at innovationen faktisk kan virke i stor skala og være økonomisk rentabel.¹⁵

Der er én kombination af usikkerheder, som er særligt farlig, nemlig når der er høj usikkerhed på de to dimensioner *marked* og *teknologi*. Med den kombination befinder man sig i *suicide corner*, altså selvmordshjørnet. Her er der høj risiko for, at både innovationen og ens karriere lider døden, fordi man hverken er sikker på, om løsningen kan fungere teknisk, eller om markedet vil tage godt imod den.

En interessant pointe fra forskningen er dog, at innovatørerne har tilgange til at håndtere det dødsensfarlige hjørne, så de på sin vis hopper ind og ud af *suicide corner*. Usikkerhed er ikke noget, man kan planlægge at mitigere en gang for alle, men der sker en dans ind og ud af de særligt usikre situationer. Den dans bidrager til at fastholde innovationshøjden, så innovationen (for)bliver radikal.

¹⁵ Rice et al., 2008.

Det er dog inden for de to andre usikkerheder, nemlig de ressourcemæssige og de organisatoriske, at det ledelsesmæssige handlerum er størst. Hvis (top)ledelser fokuserer på at håndtere de to usikkerheder, vil en projektgruppe have rammerne og handlerummet til at fokusere på at håndtere de endnu mere kaotiske teknologiske og markedsmæssige usikkerheder.¹⁶

Radikal innovation inspirerer os altså til, at vi skal vænne os til at leve med usikkerheder i innovationsarbejdet. I stedet for kun at bruge vores innovationsfaglige og projektstyringsfaglige viden til at lave risikoanalyser og designe processer, som identificerer eller låser risici og kommer med bud på at håndtere dem, skal vi vænne os til, at arbejdet med vilde problemer og vilde løsninger er præget af usikkerheder. Vi kan håndtere usikkerheder løbende, men for at få innovationshøjde nok skal vi blive bedre til at være i suicide corner – og bevæge os ind og ud af det hjørne.

Hvordan kan vi så omsætte inspirationen fra forskning i radikal privat innovation til det offentlige innovationsarbejde i jagten på vilde løsninger? Usikkerhederne ser anderledes ud. Langt fra alle offentlige innovationer indeholder teknologi, og det offentlige ”marked” er vidt forskelligt fra det private. Men vi kan arbejde med de overordnede dimensioner *usikkerhed* og *tid* og bruge det som afsæt for dialog om, hvor vores innovationsindsatser placerer sig, og hvad vi skal være opmærksomme på.

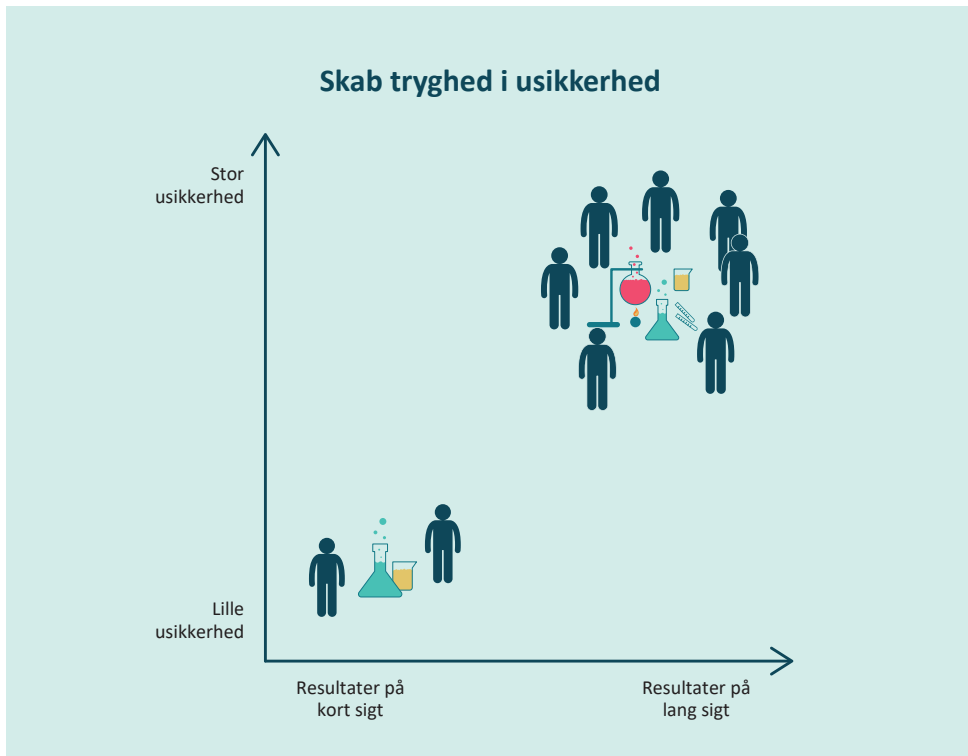
Figuren på næste side viser, at nogle eksperimenter har stor usikkerhed og først giver resultater på lang sigt. Det kan vi kalde radikal innovation. De tiltag, som både giver resultater på kort sigt og har lav usikkerhed, kan vi kalde inkrementel innovation. Figuren viser, at mens den inkrementelle innovation kan bære, at kun få aktører er involveret, kræver radikal innovation bred opbakning – også fra politisk niveau. Hvis opbakningen ikke er på plads, kan det radikale innovationsarbejde ende med at blive stoppet, før det når at vise resultater.

Man kan fristes til at tro, at jagten på de vilde løsninger lykkes, hvis bare man bosætter sig i det øverste hjørne, hvor den radikale innovation udfoldes. For her har man i et eller andet omfang indrammet ambitionen om at lave det radikale innovationsarbejde for derigennem at sætte aftryk på de vilde problemer. Men det er ikke holdbart. For de vilde problemer har højaktuelle konsekvenser, der kalder på handling her og nu, ikke kun på længere sigt. Den politiske ledelseskapital kan ikke holde til kun at love resultater i fremtiden – og slet ikke, når vejen dertil er forbundet med usikkerheder. Hvis man omvendt siger, at man vil have radikale innovationer som svar på de vilde problemer, men kun italesætter og igangsætter de inkrementelle indsatser, tærer det også på den politiske ledelseskapital.

En forudsætning for at kunne praktisere et langsigtet ledelsesperspektiv er, at man er klar til at arbejde både i det inkrementelle og i det radikale. Det skaber rum til, at man kan holde til at arbejde med de mere radikale innovationsindsatser med store usikkerheder. Med afsæt i den radikale innovation – det langsigtede eksperiment sammen med mange aktører og præget af usikkerheder – kan man arbejde på at forbinde de kortsigtede indsatser med den store forandring, man er i gang med.

Man må dog ikke falde for fristelsen til at flytte bopæl til det inkrementelle og dermed tage ambitionerne ud af arbejdet med at sætte aftryk på de vilde problemer.

16 Leifer et al., 2001.



Figur 8: Figuren er en tilpasset version af risikomatrixen fra CO-PI's udgivelse ARENA: Når politisk ledelse skaber innovation (COI, 2020).

Vi kan gøre usikkerheder mere appetitlige ved at konkretisere dem. Hvad tror vi, det konkret betyder i en given indsats, at der er usikkerheder til stede? Tag fx udgangspunkt i de fire dimensioner af usikkerhed på side 33. I CO-PI's skaleringsproces om emissionsfrie arbejdsmaskiner, som du kan læse mere om på side 40, blev der identificeret en ressourcemæssig usikkerhed omkring finansiering: Hvad koster omstillingen, og hvem skal betale? Ved at lave en samfundsøkonomisk analyse og et TCO-værktøj har man konkretiseret denne usikkerhed. Hvis usikkerheden er teknologisk, kan man tale med markedet om de aktuelle og fremtidige muligheder. Det er med til at gøre usikkerhederne mere håndgribelige, så ledelsen kan arbejde med dem – men det kan aldrig helt fjerne usikkerhederne.

Figuren kan også hjælpe os med at få et mere balanceret blik på usikkerheder og risici. I offentlig innovation taler vi ofte kun om risici ved at gøre noget nyt, men glemmer risikoen ved at fortsætte med det, der ikke virker på sigt. Når vi sætter rammen for at arbejde med vilde problemer i nye processer og tester vilde nye ting, skal vi være bevidste om, at dét at fortsætte med nuværende processer og arbejdsgange også indebærer risici.

Porteføljer kan være en tilgang til at sikre, at man prioriterer både det radikale og det inkrementelle innovationsarbejde. Vi kan finde inspiration til portefølje-tilgangen i missionsorienteret innovation. Arbejder man med en portefølje af eksperimenter og indsatser under én samlende mission, giver det også frihed til at arbejde anderledes med usikkerheder.

Alle pengene er ikke sat på én hest i form af ét stort eksperiment, der forhåbentligt løser problemet. Når enkelte eksperimenter eller tests fejler helt, er det ikke ødelæggende for missionen som helhed. Ved netop at give rum for mange aktørers mange eksperimenter, kan man hurtigere prøve sig frem til, hvad der måtte virke. Man kan teste sig gennem usikkerhederne.

På næste side kan du læse partnere i Mobilize Strategy Consulting Dorte Bukdahl og Claus Bjørn Billehøjs bedste råd til, hvordan en mission omkring et vildt problem kan udvikles.

Hvad bør I tale om?

1. Hvilket sprog og hvilke rammer har I som organisation til at understøtte håndtering af usikkerheder i innovationsarbejdet?
2. Hvilke tilgange og metoder har I til at forblive i det radikale innovationsarbejde samtidig med det inkrementelle? Hvis ikke, hvem kan hjælpe jer med det?
3. Hvordan ser jeres suicide corner ud? Hvilke forhold og faktorer kendetegner det? Hvad er jeres strategier for at hoppe ind og ud af suicide corner?

Hvad taler vi om, når vi taler om porteføljer?

Porteføljesproget låner fra finansieringsverdenen, hvor det betegner en investors samling af værdipapirer. Porteføljesproget har bevæget sig over i program- og projektverdenen, hvor det betegner en samling af projekter, som man skal kunne vurdere og prioritere imellem. På tværs af de flere traditioner indenfor porteføljeledelse har konsulentfirmaet Mobilize identificeret tre fællestræk i porteføljeledelse og -arbejde: 1) maksimering af den værdi, der bliver skabt gennem porteføljen, 2) porteføljens kobling til strategi og 3) balancering af porteføljen. Skal man i gang med at arbejde mere strategisk med porteføljeledelse, anbefaler Mobilize, at man først udforsker de strategiske indsatsområder, som porteføljen kan og bør dække. Dernæst prioriteres der mellem indsatserne og tildeles ressourcer. Løbende skal der arbejdes med opfølgning og videreudvikling af porteføljen.¹⁷

Hvor direkte kan porteføljetilgangen anvendes i praksis?

Porteføljetænkningen er en top-down-tilgang, der forudsætter, at "nogen" med magt og beslutningskraft prioriterer mellem og allokerer ressourcer til indsatser. Inden for en organisation vil den beslutningskraft oftest kunne identificeres øverst i hierarkiet. Men hvordan håndterer vi den beslutningskraft, når de vilde problemer også forudsætter projekter og indsatser hos flere aktører og i samarbejde på tværs af organisationer? Forudsætter det, at vi organiserer en klassisk beslutningsdygtig gruppe på tværs af de involverede aktører med mandat til at prioritere – også i hinandens indsatser og ressourcer? Eller skal vi eksperimentere med nye former for porteføljeledelse, der viser nye veje at gå, når en masse indsatser skyder op som svar på de vilde problemer?

¹⁷ Mobilize, 2022.

ERFARINGER FRA VILDNISSET

Her er partnere i Mobilize Strategy Consulting **Dorte Bukdahl** og **Claus Bjørn Billehøj**s bedste råd til, hvordan en mission omkring et vildt problem kan udvikles:

1. Design missionen i fællesskab

Aktørers engagement omkring en mission bliver meget højere, når de selv har været med til at formulere den. Formuler derfor først missionen endeligt, når der er samlet et hold. Her er det vigtigt at få de rette aktører med fra start. Man kan med fordel etablere en *coalition of the willing*, altså en frontløbergruppe af entreprenante ildsjæle, der brænder for missionen. Involver vigtige aktører, der har en aktie i problemet. Spørg: Hvem mangler vi i samtalen?

Det er vigtigt, at aktørerne i fællesskab får identificeret en fælles forståelse af samfundets fremtidige behov. Herudfra kan de formulere en robust fælles mission, der hverken må være for bred eller for snæver. Sigt imod, at problemet går væk – ikke imod at reducere det. Det er der mest energi i og gør målet helt tydeligt.

2. Der er ikke én god løsning – skab porteføljer af løsninger i fællesskab

Når problemerne er vilde, vil løsninger ofte skulle skabes i lokale kontekster. Der vil sjældent være én god løsning på problemet, der blot skal skaleres. I stedet kan man samle sig om en fælles innovationsportefølje, som samlet set realiserer missionen.

Udvikling af en god portefølje handler for det første om at identificere, udvikle og finansiere de rette udviklingsprojekter – altså etablere en missionsportefølje. Fokus skal være på, hvad der løser problemet for målgruppen, og ikke blot på at udvikle smarte løsninger. Man kan med fordel integrere eksisterende lovende projekter i porteføljen. For det andet handler det om at få etableret en midlertidig enhed, der kan lede og koordinere udviklingen af porteføljen og sikre læring på tværs.

3. Drop egne bundlinjer og hold fokus på den fælles værdiskabelse

Hvis vi skal lykkes med et vedvarende fokus på fælles værdiskabelse, er der brug for en stående governance-struktur med løbende monitorering af kvalitet og samarbejde og med fokus på tilvejebringelse af de rette fælles ressourcer. Man skal også i gang i driften i de tilknyttede organisationer. Det kan fx handle om at sikre, at driftsorganisationernes medarbejdere forstår missionen og har kompetencerne til at arbejde anderledes.

I missionsarbejde skal man evne at give slip på sine egne sædvanlige bundlinjer og i stedet vende snuden mod den fælles mission. Det er svært. Især når det også indebærer, at man skal begynde at bruge ressourcerne på en ny måde og at eksisterende fokusområder skal afvikles eller nedprioriteres.

Dorte Bukdahl og Claus Bjørn Billehøj
Partnere i Mobilize Strategy Consulting

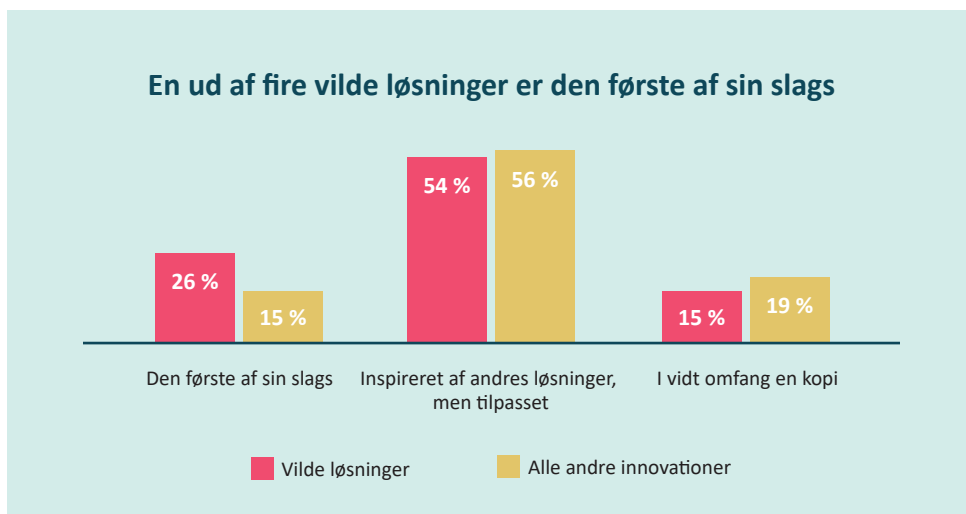
Tlf. 25 32 46 14 · 60 14 43 23

dbu@mobilize-nordic.com · cbb@mobilize-nordic.com

Kan man genbruge en vild løsning?

Et vigtigt forhold ved offentlig innovation er, at de løsninger, der udvikles ét sted, ofte kan genbruges et andet sted. Dermed handler offentlig innovation ikke kun om de løsninger, der udvikles på de enkelte arbejdspladser og i de enkelte organisationer, men også om økosystemet for, hvordan løsninger spredes og udvikles, når de rammer nye arbejdspladser. Innovationsbarometeret viser, at offentlige innovationer oftest er inspireret af andres løsninger, men tilpasset den arbejdsplads, der indfører den. Kun 16 procent af offentlige innovationer er helt originale løsninger der, så vidt arbejdspladsen ved, er den første af sin slags.

Det er værd at dvæle ved, om vilde løsninger også kan genbruges og spredes fra én sammenhæng til en anden. På den ene side handler vilde løsninger i høj grad om at gøre noget nyt og anderledes. På den anden side, er det langt hen ad vejen de samme udfordringer, som mange offentlige organisationer og arbejdspladser kæmper med. Det virker derfor også mærkeligt at udelukke, at vilde løsninger udviklet ét sted, ikke kan være til gavn et andet sted.



Figur 9: Figuren viser, om hhv. vilde løsninger og alle andre innovationer er den første af sin slags, inspireret af andres løsninger, men tilpasset eller i vidt omfang en kopi af andre løsninger. Forskellen på vilde løsninger og alle andre innovationer er samlet set på grænsen til signifikant med en p-værdi på 0,056. Forskellen på hvor ofte vilde løsninger specifikt er den første af sin slags, sammenlignet med alle andre innovationer, er signifikant. Spørgsmålet er kun stillet til de arbejdspladser, der har indført mindst én innovation i perioden forår 2021 til forår 2023. Figuren viser ikke de hhv. 6 % og 10 %, der har svaret "ved ikke" til spørgsmålet. Data er vægtet til at repræsentere den offentlige sektor samlet set. n=1.352.

Både vilde løsninger og alle andre innovationer er i høj grad genbrug. Hele 54 procent af de vilde løsninger er inspireret af andres løsninger, men tilpasset arbejdspladsen. Det samme gælder for 56 procent af alle andre innovationer. En mindre del, 15 procent af vilde løsninger og 19 procent af alle andre innovationer, er endda i vidt omfang en kopi.

26 procent af de vilde innovationer er originale løsninger, der er den første af sin slags. For alle andre innovationer er andelen 15 procent. De vilde løsninger er altså oftere nyudviklinger, end det er tilfældet for alle andre innovationer.

Kan man genbruge en vild løsning? Ifølge Innovationsbarometeret er svaret ”ja”, men det kræver i langt de fleste tilfælde, at løsningen tilpasses den nye kontekst. Og det er ofte inden for de vilde løsninger, at man betræder stier, som ingen før har begivet sig ud på.

Genbrug af vild innovation er desværre ikke et område, som litteratur om hverken radikal innovation, missionsorienteret innovation eller systeminnovation gør os særlig meget klogere på. I det omfang spredning er en del af tilgangene, handler det om, hvordan den løsning, man udvikler, kan skaleres eller udbredes til andre, ikke om, hvordan man selv kan genbruge og tilpasse andres løsninger. Det kan man i stedet hente hjælp til i Spredningsguiden, som CO-PI genudgav i 2023.

” *Genbrug af vild innovation er desværre ikke et område, som litteratur om hverken radikal innovation, missionsorienteret innovation eller systeminnovation gør os særlig meget klogere på.*

På næste side kan du læse om CO-PI's skaleringsprocesser, der er inspireret af det norske leverandørudviklingsprogram, men tilpasset en dansk kontekst.

Hvad bør I tale om?

1. Hvem laver innovationsarbejde om de vilde problemer, som I også bøvler med, og som I kan lade jer inspirere af?
2. Hvilke fortællinger kan i jeres organisation understøtte, at vilde løsninger baseret på genbrug kan være lige så gode som de helt nye løsninger?
3. Hvordan kan I løbende skabe rum til at dele jeres eget arbejde med vilde problemer, så andre løbende kan genbruge det og blive klogere sammen med jer?

På vej mod vilde løsninger

Grøn gennemslagskraft gennem skala i innovative offentlige indkøb

Den offentlige sektor køber ind for 400 mia. kr. årligt. Dén indkøbsmuskel kan blive en motor for innovation i stor skala, hvis efterspørgslen koordineres. I CO-PI's skaleringsprocesser går flere offentlige organisationer sammen om at udforske et fælles problem, som det private marked endnu ikke har tilstrækkelige løsninger på. Sammen skaber de offentlige organisationer en større fælles efterspørgsel, og derved kan private virksomheder hurtigere se en forretning i at imødekomme det offentliges behov.

Det vilde problem

Potentialet for at reducere CO₂-udslippet fra fossildrevne arbejdsmaskiner i byggeriet er stort. At indføre emissionsfrie arbejdsmaskiner vil forbedre arbejdsmiljøet og mindske gener fra støj- og luftforurening for både omkringboende og forbipasserende. Men omstillingen er kompleks og kræver løsninger i stor skala på tværs af værdikædens aktører.

Det er vanskeligt for offentlige bygherrer enkeltvis at efterspørge emissionsfrie løsninger. Dels fordi der endnu ikke produceres emissionsfrie udgaver af de større maskiner, og dels fordi der mangler viden og erfaring med at levere og anvende de emissionsfrie drivmidler til byggepladsen. Omstillingen kræver både strukturelle løsninger, engagement, policy, adfærd, narrativer og mindset.

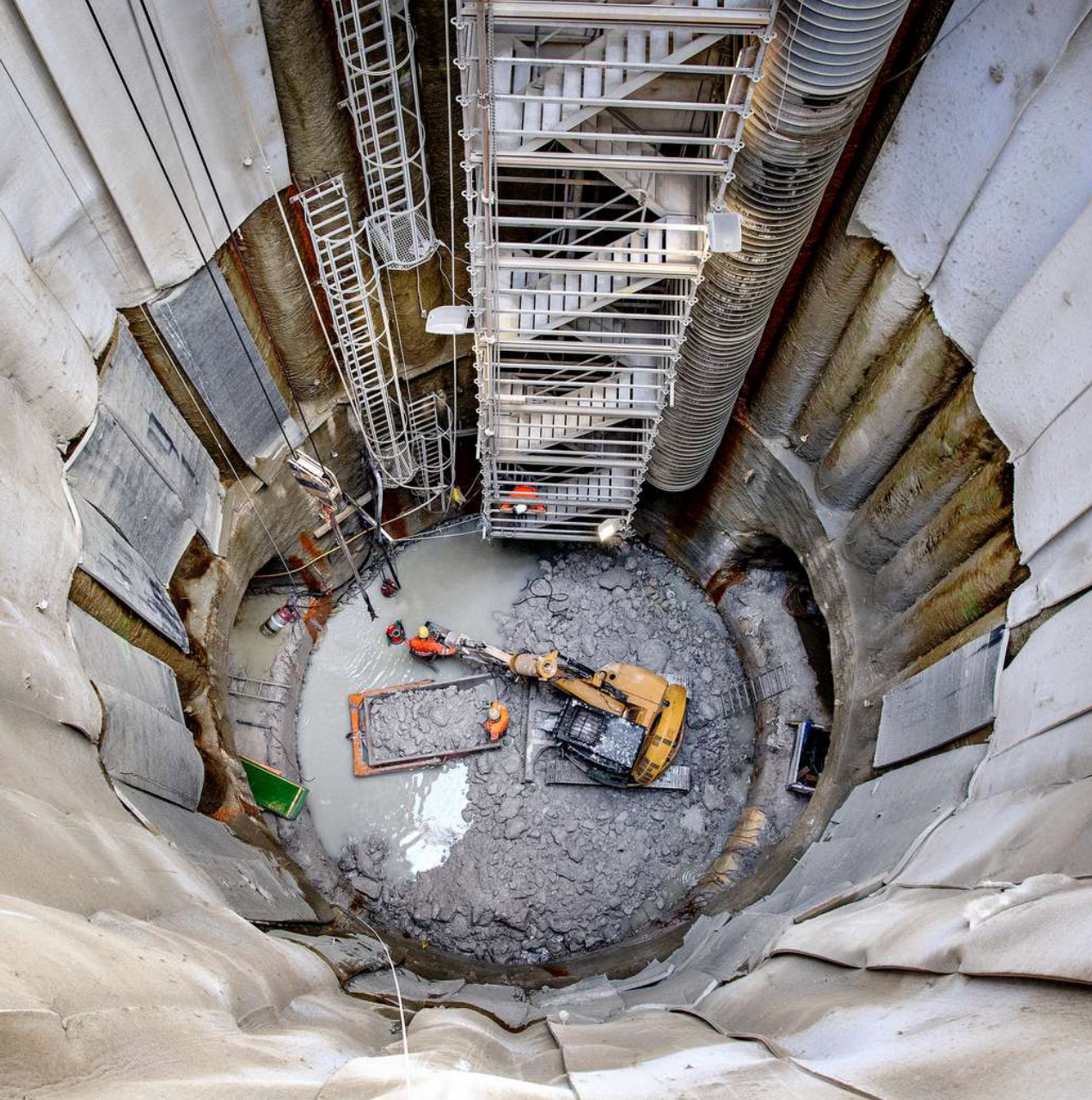
På vej mod en vild løsning

16 af landets – heriblandt de største – offentlige bygherrer har underskrevet en hensigtserklæring om fuldstændig omstilling til emissionsfrie maskiner. Ud med diesel, ind med el og brint. Den store skala i efterspørgslen stimulerer de mange private aktører til at accelerere omstillingen. Skaleringsprocessen skaber en løbende dialog mellem offentlige og private aktører, hvilket sikrer, at begge parter bedre forstår hinandens behov og udfordringer.

CO-PI har i en samfundsøkonomisk analyse vist, at en fuldstændig omstilling i 2028 koster samfundet 1.500 kr. pr. fortrængt ton CO₂, hvilket er relativt gunstigt set i forhold til mange andre veje til at nedbringe klimaafttrykket.

CO-PI har også præsenteret en TCO-normberegner, som viser, at totaløkonomien ved el-maskiner kan være lige så god som de traditionelle dieselmaskiner, hvis der ellers er strøm tilgængeligt på byggepladsen.

Skaleringsprocesser som metode er inspireret af det norske nationale program for leverandørudvikling (LUP), der siden 2010 har bistået kommunale, statslige og private virksomheder med markedsdialog og processtøtte og udviklet en metode til innovative offentlige indkøb.



En snublesten i vildniset

Modsat omstillingen til el-personbiler er der ikke afgiftslettelser eller lignende, der tilskynder til at fravælge fossildrevne maskiner i byggeriet. Emissionsfrie grave-maskiner er to-tre gange dyrere, og der er behov for ladestationer og -infrastruktur. Hvordan sikres incitament til investering i emissionsfrie arbejdsmaskiner?

Hvis du kan give svar på denne udfordring, så kontakt:

Ole Bech Lykkebo

Program, Center for Offentlig-Privat Innovation (CO-PI)

Tlf. 61 81 31 02 · obl@co-pi.dk

Finansiering af vilde løsninger

Vilde problemer tager lang tid at løse, fordi løsninger skal findes i samarbejde på tværs af organisatoriske skel og fordi hele innovationsarbejdet er forbundet med store usikkerheder. De præmisser matcher ikke særlig godt med klassiske finansierings- og investeringsmodeller. Derfor kan det være svært at sikre finansiering til arbejdet med vilde problemer.

Finansiering af vilde løsninger er en udfordring af flere årsager. For det første ved man ikke altid, hvad målet med vild innovation er, og processen er derfor både mere eksperimenterende end anden udvikling og forbundet med større usikkerhed. De normale rammer for at forudsige, hvornår man har "tjent investeringen ind" i form af besparelser eller forbedringer er ikke til stede, og omkostningerne kan være svære at gennemskue. For det andet er tidsperspektivet langvarigt. Det harmonerer ikke altid med budgetperioder, der i en kommunal kontekst fx ofte er ét- og fire-årige. Det stiller nye krav til den politiske proces, hvor politikerne skal være villige til at afsætte midler hen over en længere årrække. For det tredje er det ikke altid dem, der investerer i vilde løsninger, der høster eventuelle økonomiske gevinster. Fx kommer det regionerne til gode, hvis kommuner i højere grad forebygger indlæggelseskrævende sygdom blandt borgerne.

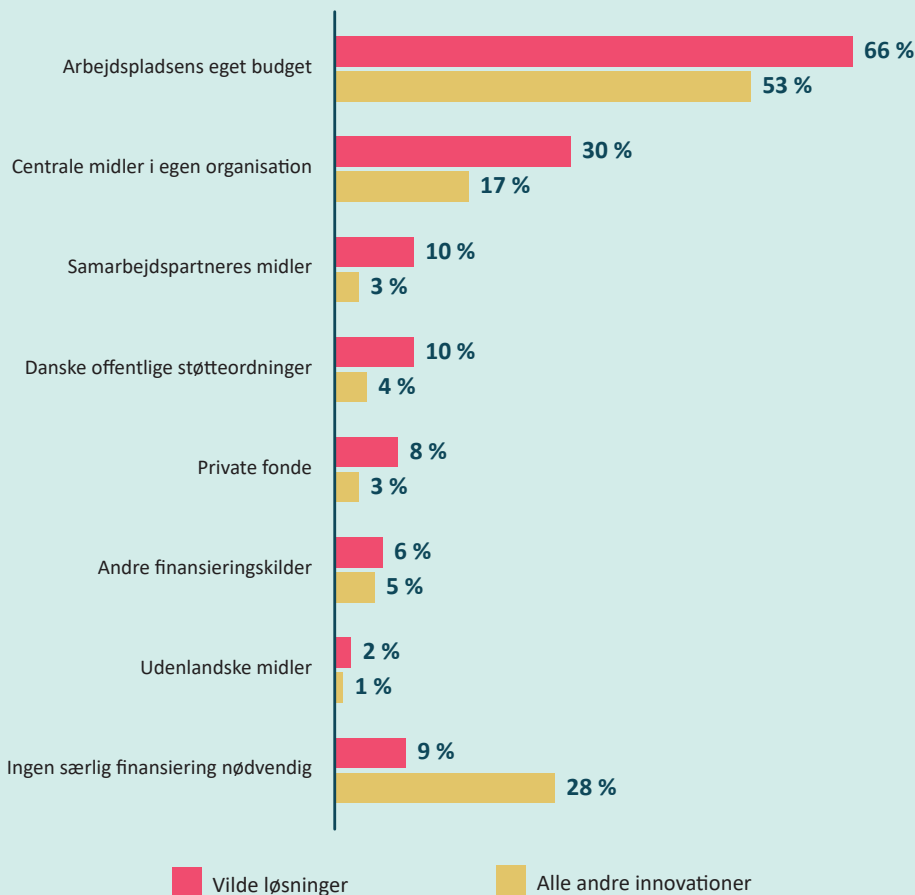
” *De normale rammer for at forudsige, hvornår man har "tjent investeringen ind" i form af besparelser eller forbedringer er ikke til stede.*

Innovationsbarometeret viser, at der er sammenhæng mellem finansiering og vilde løsninger. Data viser for det første, at arbejdspladsens eget budget spiller en afgørende rolle for at finansiere offentlig innovation. Det gælder særligt de vilde løsninger, hvor arbejdspladsens eget budget finansierer eller medfinansierer 66 procent af innovationerne. Centrale midler i organisationen inden for de enkelte kommuner, regioner og ministerområder er med til at finansiere tre ud af ti vilde løsninger (30 procent).

Finansiering inden for den enkelte arbejdsplads' budget eller centralt i organisationen kan være den eneste finansieringskilde til en innovation. Det kan også være en måde at medfinansiere eksternt finansieret innovation, hvor der ofte er krav om lokal medfinansiering.

Innovationsbarometeret viser, at der er forskelle i finansieringen, når det kommer til eksterne finansieringskilder såsom private fonde, offentlige støtteordninger og samarbejdspartneres midler. Her er det tydeligt, at vilde løsninger oftere er udviklet med finansiering ud over arbejdspladsens eget budget og/eller centrale midler i egen organisation, end det er tilfældet for alle andre innovationer. Fx er otte procent af de vilde løsninger (med)finansieret af fonde, men det gælder det forsvindende få af alle andre innovationer – kun tre procent.

Der er mange kilder til finansiering af vilde løsninger



Figur 10: Figuren viser, hvilke kilder der har finansieret hhv. vilde løsninger og alle andre innovationer. Vilde løsninger er signifikant oftere finansieret af arbejdspladsens eget budget, centrale midler i egen organisation, samarbejdspartneres midler, danske offentlige støtteordninger og private fonde sammenlignet med alle andre innovationer. Omvendt er det i alle andre innovationer signifikant oftere tilfældet, at ingen særlig finansiering er nødvendig. Ved et signifikansniveau på 0,05 ses der ikke en statistisk signifikant forskel på, hvor ofte andre finansieringskilder og udenlandske midler har finansieret innovationen. Spørgsmålet er kun stillet til de arbejdspladser, der har indført mindst én innovation i perioden forår 2021 til forår 2023. Andelen i figuren summerer til mere end 100 %, fordi arbejdspladserne har haft mulighed for at vælge flere samarbejdspartnere. Figuren viser ikke den samlede ene procent, der har svaret "ved ikke" til spørgsmålet. Data er vægtet til at repræsentere den offentlige sektor samlet set. n=1.352.

På trods af den større grad af eksterne finansieringskilder, er det stadig et mindretal af de vilde løsninger, 23 procent, der har modtaget ekstern finansiering i form af finansiering fra private fonde, danske offentlige støtteordninger, samarbejdspartneres midler eller udenlandske midler.

Endelig er det værd at hæfte sig ved den andel, der svarer, at det slet ikke var nødvendigt med særlig finansiering for at gennemføre innovationen. Det gælder for 28 procent af gruppen af alle andre innovationer, men kun ni procent af de vilde løsninger. Det er altså reglen snarere end undtagelsen, at vilde løsninger kræver, at interne eller eksterne parter poster penge i dem.

Tallene afspejler, at flere af de store danske fonde har kastet sig ind i katalytisk filantropi og forsøger at bidrage til løsningen af de vilde problemer. Det gælder fx Bikubenfonden, hvis arbejde om unge på kanten, du kan læse mere om på side 24. Fonde fungerer ofte som brobyggere mellem den offentlige og private sektor og skaber forbindelse mellem forskellige professioner. Det ses også, at fonde støtter projekter med ressourcer i bredere forstand i form af fx projektstøtte eller -sparring.

Inden for radikal innovation betragtes det at få ekstern finansiering til innovationsarbejdet også som noget, der kan gøre innovationsarbejdet mere langtidsholdbart. Den eksterne finansiering reducerer oplevelsen af usikkerhed, da det ikke alene er egne midler, der er på spil. Ekstern finansiering understøtter også den langvarige vedholdenhed i innovationsarbejdet, fordi man opnår en forpligtigelse over for dem, man har modtaget ressourcer fra. Ansøgning om eksterne midler kan i sig selv være et stort arbejde. Derfor kan man med fordel være opmærksom på, hvem der er i gang med ansøgninger, som man evt. kan koble sig på eller samarbejde omkring.

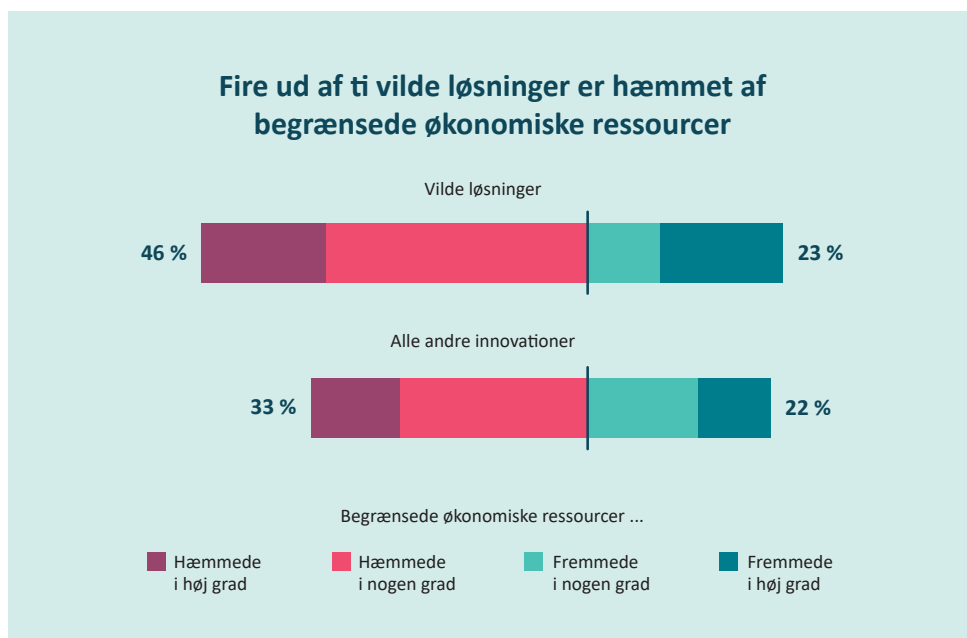
” *Det er altså reglen snarere end undtagelsen, at vilde løsninger kræver, at interne eller eksterne parter poster penge i dem.*

I missionsorienteret innovation ekspliciterer Mazzucato, at missionen og dens portefølje af indsatser bør have en incitamentsstruktur og finansiering, der fremmer og understøtter de mange indsatser, der skal gøre indtryk på missionen. I Sverige uddeler VINNOVA hvert år omkring 3 mia. svenske kroner til forskning og innovation og har derfor haft mulighed for at lave en slags grundinvestering i at afprøve missionsorienteret innovation. VINNOVA har også haft mulighed for at investere i *system demonstrators* og andre initiativer, der fremmer, at arbejdsformen missionsorienteret innovation på tværs af aktører kan afprøves.

Direkte finansiering af missionsorienteret innovation begynder at dukke op flere steder. På EU-niveau er der defineret fem missioner, som der dirigeres midler i retning af gennem Horizon Europe. I dansk sammenhæng uddeler Region Syddanmark interne innovationsmidler på baggrund af fire strategisk udvalgte missioner. Og Innovationsfonden har lavet indkaldelser til fire Innomissions, som er fire grønne missionsdrevne forsknings- og innovationspartnerskaber, som skal gøre Danmark til et grønt foregangsland. De fire områder er udpeget af Folketingets partier med udgangspunkt i Danmarks styrkepositioner.

Internt i en organisation kan den porteføljetilgang, der er fremherskende i missionsorienteret innovation, være en hjælp til at sikre finansiering af vilde løsninger. Hvis man betragter sit innovationsarbejde ud fra en porteføljetænkning, kan man på strategisk niveau beslutte sig for hvor stor en del af porteføljen, der skal være vilde løsninger. Når man har gjort det, bliver det nemmere at afsætte midler til at arbejde med de vilde problemer. Det forudsætter dog, at man samtidig træffer en beslutning om at anvende en investeringstilgang i jagten på vilde løsninger.

Selvom finansiering af vild innovation er vigtig, løser finansiering langt fra alle økonomiske kvaler. Det viser data fra Innovationsbarometeret. 46 procent af de vilde løsninger er i nogen eller i høj grad hæmmet af begrænsede økonomiske ressourcer. Det er endda en større procentandel end for alle andre innovationer, hvor "kun" 33 procent er hæmmet af begrænsede økonomiske ressourcer på trods af, at en mindre del af alle andre innovationer er eksternt finansieret sammenlignet med de vilde løsninger.¹⁸



Figur 11: Figuren viser, hvor ofte begrænsede økonomiske ressourcer virker hæmmende og fremmende for hhv. vilde løsninger og alle andre innovationer. Den samlede forskel på hvor ofte begrænsede økonomiske ressourcer virker hæmmende og fremmende er signifikant ved et signifikansniveau på 0,05. Spørgsmålene, som figuren bygger på, er kun stillet til de arbejdspladser, der har indført mindst én innovation i perioden forår 2021 til forår 2023. Procentandelene i hver bjælke summerer ikke til 100 %, fordi svarene "Ved ikke" og "Ikke relevant" er udeladt. Data er vægtet til at repræsentere den offentlige sektor samlet set. n=1.352.

18 Eksternt finansierede innovationer er oftere hæmmet af begrænsede økonomiske ressourcer sammenlignet med innovationer uden ekstern finansiering. Ekstern finansiering i sig selv afhjælper altså ikke oplevelsen af, at begrænset økonomi har hæmmet innovationsarbejdet.

Måske er forklaringen, at ambitionsniveauet er højt i de vilde løsninger og selvom ressourcerne umiddelbart er flere, skal de også strækkes langt. Det oplevede behov for finansiering af vilde løsninger er langt fra dækket af de kilder, som vi ser i dag.

” *Det oplevede behov for finansiering af vilde løsninger er langt fra dækket af de kilder, som vi ser i dag.*

Inden for systeminnovation kan finansiering betragtes som et system i sig selv. Finansiering handler derfor ikke kun om ressourcer, men også – måske endda i højere grad – om hvilke formål finansiering har, hvem, der har magten, når der uddeles midler og hvilke relationer, de indgår i. At ændre på de eksisterende finansieringsmekanismer og eksempelvis i højere grad finansiere systeminnovation med lange tidshorisonter og usikre resultater, er altså systeminnovation i sig selv.¹⁹

Ressourceflow er en af de fire nøgler, der kan låse et system op. Ressourcer forstås her bredt. Det inkluderer både penge og teknologier, men også viden og omdømme. Herfra kan vi hente inspiration til en bredere ressourceforståelse, når vi kaster os over vilde problemer. Måske har nogle samarbejdspartnere økonomiske ressourcer, der kan indgå i innovationsarbejdet, mens andre har ressourcer i form af teknologi, viden eller omdømme, der er væsentlige i jagten på vilde løsninger.

Blandt de tolv roller i systeminnovation finder vi også *investoren*. Fordi systeminnovation tager tid og har mange samarbejdspartnere, kan man ikke regne med én investor hele vejen igennem arbejdet. Det er langt mere sandsynligt, at der skal findes forskellige investorer undervejs i processen både i form af offentlige, private og fondsbaserede investeringer.

Hvad bør I tale om?

1. Hvad er trædestenene for, at jeres organisation kan bevæge sig i retning af en investerings-tilgang, hvor I – på nogle områder – forlader de et-årige budgetter og tænker i flerårige investeringer?
2. Hvordan sikrer I, at eksternt finansierede projekter matcher de strategiske indsatser i jeres organisation? Hvordan får I skabt koblinger mellem politiske drøftelser og beslutninger på direktionsniveau og de eksterne midler, I søger?
3. Hvordan etablerer I handlerum i egen organisation, som kan bidrage til at etablere gunstige samarbejder på tværs af samfundsaktører, og derved øge chancen for at få ekstern finansiering til arbejdet med vilde problemer?

¹⁹ Leadbeater et. al, 2022.

Kapacitet og innovationsfaglighed

Innovationskapacitet er vigtig for at lykkes med innovationsarbejde i praksis. Det gør forskellen på, om innovation som tilgang bliver brugt tilfældigt på dele af en arbejdsplads, eller om tilgangen bruges bevidst, velovervejet og systematisk, når opgaveløsningen kalder på det. Har ledere og medarbejdere blik for, at en opgave eller et problem ikke kan løses ved at gøre det vante? Og er værdien i at gøre brug af innovationsværktøjskassen klar for både politikere, ledere og medarbejdere? Er politikere, ledere og medarbejdere klar til at bedrive innovationsarbejde sammen med borgere og virksomheder for at skabe og realisere innovative løsninger? Disse spørgsmål bliver særligt relevante, når vi kaster os ud i vildniset i jagten på de vilde løsninger. Her er der ingen tvivl om at tilfældighedspræget innovationsarbejde uden fokus, værktøjer, ressourcer og viden vil blive ædt af de vilde problemer før innovationsarbejdet eller -indsatsen har en chance for at gøre indtryk på dem.

”Kan man gå direkte til at arbejde med radikal innovation uden først at have arbejdet med mere inkrementel innovation?” var et af spørgsmålene til CO-PI’s Innovationscafe om radikal innovation i juni 2022. Svaret fra eksperterne var: I princippet ja, men det er væsentligt nemmere at arbejde med radikal innovation, når organisationen har kendskab til inkrementel innovation. Det giver referencepunkter for ligheder og forskelle. Det giver en tryghed i, at innovation er en af flere måder opgaveløsningen tilgås på. Og det giver mulighed for at reflektere over hvordan og hvad der skal gøres anderledes for at realisere den radikale innovation. At være tryk ved innovationsmetoder, -processer og arbejdsformer er en væsentlig forudsætning for at få innovationshøjde nok til at komme i retning af vilde løsninger. Men hvad betyder det?

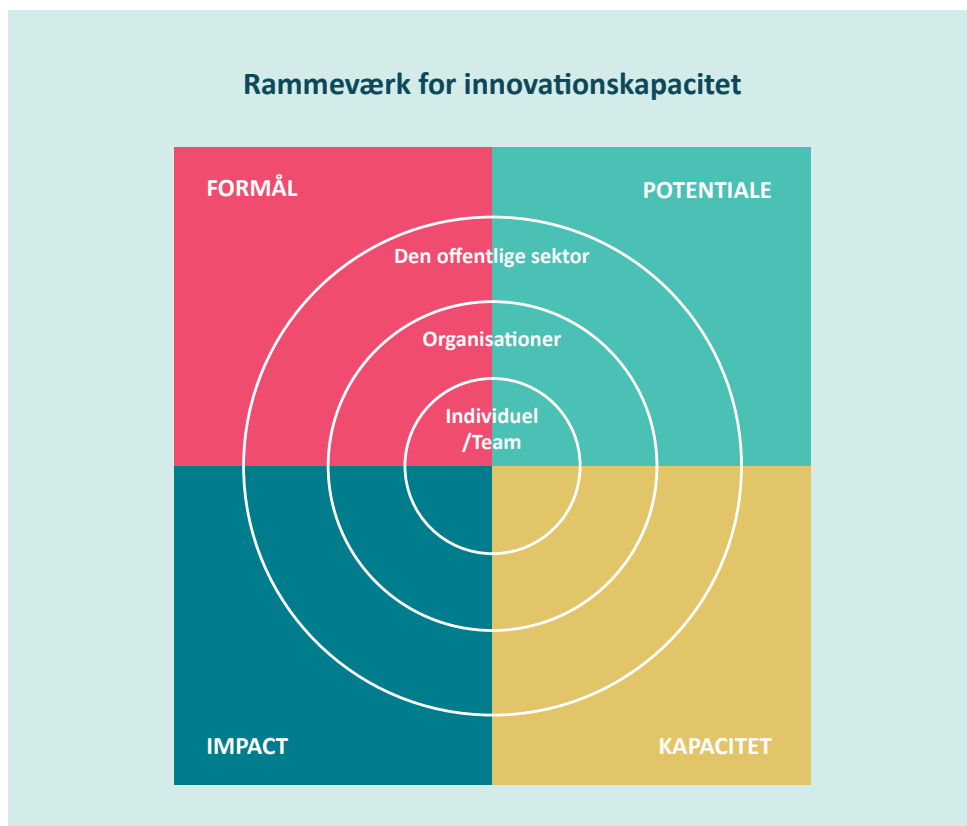
OECD’s Observatory for Public Sector Innovation (OPSI) har udviklet et rammeværk for innovationskapacitet.²⁰ Rammeværket er udviklet til brug i overordnede analyser af offentlig innovationskapacitet fx på landebasis, men kan også anvendes i andre sammenhænge. OPSI forstår innovationskapacitet ud fra spørgsmålet: Hvad er der behov for, for at innovative anstrengelser bærer frugt? De definerer tre niveauer, hvor man kan styrke innovationskapaciteten: hos det enkelte individ/team, i en organisation eller i hele den offentlige sektor. På alle tre niveauer handler innovationskapacitet om, hvor stor tydelighed, der er om formål med, muligheder for, forudsætninger for og værdien af innovationsarbejdet:

- **Formål:** Hvad er formålet med at arbejde innovativt?
- **Potentiale:** Hvilke faktorer påvirker, hvorvidt medarbejdere og organisationer har mulighed for at anvende innovative tilgange?
- **Kapacitet:** Hvilke forudsætninger er der for at arbejde innovativt? Fx ny viden, styrkede kompetencer og ændrede organisatoriske rammer.
- **Impact:** Hvilken effekt og værdi skaber innovationsarbejdet? Og hvordan indsamler og anvender man læring og erfaringer fra arbejdet?

²⁰ OPSI, 2022.

På *individ- og team-niveau* handler det fx om at have et mindset præget af nysgerrighed og entreprenørskab, at have kompetencer og værktøjer til at arbejde brugercentreret og dataunderstøttet, at have ressourcer og tid til at arbejde med innovationstilgange i opgaveløsningen. Der skal også være tid og mulighed for at arbejde eksperimenterende og uddrage læring fra det løbende innovationsarbejde – både det der går galt og det der går godt. At have en teamsammensætning præget af diversitet i køn, kultur, alder og erfaringsbaggrunde er også væsentlige elementer i innovationskapacitet.

På *organisationsniveau* peges der bl.a. på vigtigheden af tilstedeværelsen af strukturelle rammer som finansiering og innovative indkøb, gode datastrukturer og digitale løsninger, mandat og rammer til at indgå i eksterne samarbejder. At have program- og porteføljestrukturer, der understøtter og fremmer innovationsprojekter dvs. at der stadig skal være måle-, styrings- og afrapporteringssystemer, men de skal matche arbejdsformen i den mere eksperimenterende, lærende, samarbejdende og iterative tilgang i innovationsarbejdet. Diversitet kan også understøttes på organisatorisk niveau gennem strategier for rekruttering og sammensætning af teams, enheder og projekter.



Figur 12: OPSI's rammeværk for innovationskapacitet frit tilpasset af CO-PI.

På *systemniveau* kan innovationskapacitet styrkes ved at have fleksible regler og processer, hvor iteration og eksperimenter også indgår i policyarbejdet. Innovationsarbejdet kan også fremmes gennem strukturelle rammer som innovationsenheder, -strategier og -puljer. Åbenhed i og samarbejde om innovation kan også styrkes gennem bedre deling af data og etablering af formelle netværk og mandater til samarbejder på tværs af aktører.

Innovationsfagligheden er nødvendig for at kunne arbejde eksperimenterende, testende og med konstante læringsloops og træk, der kan påvirke de systemer, der potentielt kan skabe nye løsninger. Men innovationsfaglighed i sig selv gør det ikke alene. Faglig viden om de områder, som det vilde problem berører, er også væsentligt. Både for at inddrage den praksisviden om et felt, som man ikke kan læse sig til. Og fordi en stor fagviden om et område typisk også indebærer stort netværk på området og tilstødende områder og dermed til mange perspektiver fra vildniset, som er nødvendige for, at vi kan finde nye veje at gå.

” *Faglig viden om de områder, som det vilde problem berører, er også væsentligt.*

Når man bevæger sig ud i vildniset og går på jagt efter vilde løsninger, er det altså vigtigt, at rejsetruppen er sammensat af medlemmer, der har:

- Innovationsfaglig viden, herunder kompetencer til at bruge forskellige innovationsfaglige metoder, som understøtter en arbejdsform, der er iterativ og eksperimenterende i samarbejde med mange andre aktører.
- Dyb og bred faglig viden om det vilde problem, som kan sættes i spil sammen med mange andre aktører uden for holdet.
- Rammer i form af ressourcer, mandat og ledelsesstøtte til at arbejde ambitiøst eksperimenterende med en masse andre for at jage de vilde løsninger.

På næste side kan du læse om Vibeke Normann Andersen og Anna Mollerups erfaringer med og råd til at arbejde med vilde problemer.

Hvad bør I tale om?

1. Har I tilstrækkelig viden og kapacitet til at arbejde med innovationsværktøjer? Hvis nej, hvordan styrker I det?
2. Hvordan kan I styrke fortællingen i jeres organisation om, at innovative tilgange og metoder, herunder en eksperimenterende arbejdsform, er legitime og værdifulde i jagten på vilde løsninger?
3. Hvem kan I lade jer inspirere af eller samarbejde med, som kan tilføre anden eller mere innovationsfaglighed og -kapacitet?

ERFARINGER FRA VILDNISSET

Socialt Udviklingscenter SUS er et socialt projekt- og videnshus organiseret på et non-profit grundlag. Her er et bud fra **Vibeke Normann Andersen** og **Anna Møllerup** på arbejdet med vilde problemer:

Hvad skal man være opmærksom på, når man kaster sig over et vildt problem?

Vi skal starte med at anerkende, at der vil være mange forståelser af, hvad problemet består af, hvad det udspringer af og hvem, der har en aktie i det. På grund af kompleksiteten må man erkende, at vi ikke kender løsningerne på forhånd og vi har måske ikke engang forstået problemet til fulde. Det kan derfor være virksomt at have en hypotesebaseret tilgang og skabe en ramme for accelereret læring gennem prøvehandling og eksperimenter.

Arbejdet tager tid og der er behov for at arbejde på mange niveauer. Både med at afdække og udvikle ny viden og eksperimenter med nye tilgange i (og sammen med) praksis – og behov for at mobilisere aktører, skabe opbakning og gå i dialog med policy-niveauet om behovet for mulige strukturelle ændringer, hvis der skal skabes reelle systemforandringer.

Hvad er dit bedste trick til at komme i gang med de vilde problemer?

Lav et *deep dive* på problemet. Start med at se på problemet hele vejen rundt og giv tid til at afdække eksisterende viden fra bl.a. praksis og forskning. Involver også dem, der oplever problemerne på egen krop og repræsenterer erfaringsbaseret viden. Spørg jer selv, om I stiller de rigtige spørgsmål: Kan man se på udfordringerne fra nye perspektiver? Det kan give anledning til at forestille sig noget anderledes end det system, som allerede findes. Det kan også skabe anledning til at invitere nye typer aktører ind i arbejdet og mobilisere et bredere ansvar for at tackle udfordringerne.

Hvad mangler vi gode svar på i forhold til at gøre noget ved de vilde problemer?

Vi skal skabe rammer om erfaringsudveksling og starte en fælles samtale om, hvad "bedste praksis" er lige nu, hvem der kan og bør tage systemisk lederskab på sig, og hvordan kapacitet og kompetencer til at drive et sådant arbejde med fordel kan styrkes i en dansk kontekst.

Vi mangler også gode svar på, hvordan vi bygger bro mellem det tidskrævende og langsigtede perspektiv, der er nødvendigt i relation til vilde problemer, og den 4-årige politiske cyklus, som kalder på hurtige resultater. Hvordan kan vi skabe et mere tydeligt link og en vedvarende samtale mellem policy og praksis, så vi hurtigere kan adressere, når der er for stor forskel mellem det, man oplever på borger- og medarbejderniveau og de handlemuligheder strukturelle rammevilkår giver?

Vibeke Normann Andersen og Anna Møllerup
Direktør og vicedirektør i Socialt udviklingscenter SUS
Tlf. 91 35 62 02 · 25 48 90 17
vna@sus.dk · ahm@sus.dk

Tak til ...

Mange er optagede af vilde problemer og vilde løsninger. Heldigvis er mange også generøse med at dele ud af læring fra rejsen igennem vildniset og idéer til, hvad der er relevant at tage med ind i vildniset. Tak for vilde samtaler og inspiration:

Anna Helene Møllerup, vicedirektør, Socialt Udviklingscenter SUS

Anne Vest Hansen, selvstændig rådgiver og innovationspartner

Benedikte Bjerger, chefkonsulent, Plus

Claus Bjørn Billehøj, partner, Mobilize Strategy Consulting

Jimmi Kristiansen, lektor, Aalborg University Business School

Johannes Björkman, Senior Associate, System Shift

Jonatan Porsager, innovationschef, HK LAB

Kristina Mulcahy Krogh, DPO, Udenrigsministeriet

Lea Miriam Fick Køhn, impact- og videnschef, Socialt Udviklingscenter SUS

Miriam Lerkenfeld, selvstændig rådgiver, Hard Work, Mind & Magic

Nelli Schubert Jensen, faglig chef for databeskyttelse, Koncern IT, Københavns Kommune

Troels Skak-Nørskov, specialkonsulent, Gribskov Kommune

Vibeke Normann Andersen, direktør, Socialt Udviklingscenter SUS

Og tak til rigtig mange andre, der har lagt ører til overvejelser om vilde problemer både før og efter udgivelsen af første udgave af publikationen, og er kommet med opmuntring og kloge tanker. Pointer i publikationen står for vores egen regning. Vi håber, det giver anledning til flere samtaler, debatter og fælles læring på safarien gennem vildniset.

Læs mere

● Radikal innovation ● Systeminnovation ● Missionsorienteret innovation ● Andet

- BETA og COI (2020). *Søges: Radikale løsninger. Analyse af offentlige topledere*s innovationsdagsorden. COI, København. co-pi.dk/materialer-og-udgivelser/soeges-radikale-loesninger
- CO-PI (2023). *Spredningsguiden*. CO-PI. co-pi.dk/materialer-og-udgivelser/spredningsguiden
- COI (2020). *ARENA. Når politisk ledelse skaber offentlig innovation*. COI. co-pi.dk/materialer-og-udgivelser/arena
- CO-PI (2022a). *Innovationsbarometeret*. co-pi.dk/innovationsbarometer
- CO-PI (2022b). *Innovationscafé om radikal innovation*. co-pi.dk/nyheder/se-video-innovationscafe-om-radikal-innovation
- Danmarks Statistik (2022). *Innovation i den offentlige sektor*. dst.dk/da/Statistik/dokumentation/statistikdokumentation/innovation-i-den-offentlige-sektor
- DDC (2020). *Mission Playbook: A Design-Driven Approach to Launching and Driving Missions*. ddc.dk/tools/missions-playbook-a-design-driven-approach-to-launching-and-driving-missions
- European Commission (2022). *EU Missions in Horizon Europe*. research-and-innovation.ec.europa.eu/funding/funding-opportunities/funding-programmes-and-open-calls/horizon-europe/eu-missions-horizon-europe_en
- Hill, D. (2022). *Designing missions. Mission-oriented innovation in Sweden – A practice guide by Vinnova*. Vinnova. vinnova.se/publikationer/missionsorienterad-innovation---en-handbok-fran-vinnova
- Innovationsfonden (2022). *Innomissions*. innovationsfonden.dk/da/p/innomissions
- INVI (2024). *INVI – Institut for vilde problemer*. invi.nu
- Jeppesen, L. K., Gjellerup, P. & Grove, L. R. (2021). *Kommunalpolitisk ledelse af innovation – et uindfriet spredningspotentiale?* I Kjær, U., & Andersen, L. B. (red), *Kommunalpolitisk lederskab: Tæt på borgerne i de lokale fællesskaber*. Hans Reitzels Forlag.
- KS (2022). *Partnerskap for radikal innovasjon*. ks.no/fagomrader/innovasjon/partnerskap-for-radikal-innovasjon
- Leadbeater, C., & Winhall, J. (2020). *Building Better Systems. A Green Paper on System Innovation*. The ROCKWOOL Foundation. systeminnovation.org/article-building-better-systems
- Leadbeater, C., & Winhall, J. (2021). *The Power to Shift a System. How we can think and act on power in systems to bring about a system shift*. The ROCKWOOL Foundation. systeminnovation.org/article-the-power-to-shift-a-system
- Leadbeater, C., Smith, S., & Winhall, J. (2022). *The Path to a Preferable Future: Investing in System Innovation*. Working paper for the Making The System Shift Learning Festival. docs.google.com/document/d/1B0KIjssRhOdtwjeBwVvJY8jwwKiHU1kNcOn4M2szi0U
- Leadbeater, C., & Winhall, J. (2022). *The Patterns of Possibility. How to Recast Relationships to Create Healthier Systems and Better Outcomes*. The ROCKWOOL Foundation. systeminnovation.org/article-the-patterns-of-possibility

- Leifer, R., O'Connor, G. C., & Rice, M. (2001). Implementing radical innovation in mature firms: The role of hubs. *Academy of Management Perspectives*, 15(3), 102-113.
- Mazzucato, M., & Dibb, G. (2019). Missions: A beginner's guide. *UCL Institute for Innovation and Public Purpose, Policy Brief series (IIPP PB 09)*. ucl.ac.uk/bartlett/public-purpose/publications/2019/dec/missions-beginners-guide
- McDermott, C. M., & O'Connor, G. C. (2002). Managing radical innovation: an overview of emergent strategy issues. *Journal of Product Innovation Management: an international publication of the product development & management association*, 19(6), 424-438.
- Meadows, D. H. (2008). *Thinking in systems: A primer*. Chelsea Green Publishing. research.fit.edu/media/site-specific/researchfitedu/coast-climate-adaptation-library/climate-communications/psychology-amp-behavior/Meadows-2008.-Thinking-in-Systems.pdf
- Mellon, K. (red.) (2024). *Perspektiver på vilde problemer*. Dafolo.
- Mobilize (2022). *Hvordan porteføljeledelse?* mobilize-nordic.com/det-faglige-univers/artikler/strategisk-portefoljeledelse
- Nicolajsen, H. W., Henten, A., & Scupola, A. (2008). *Radikale innovationer i services med kunden som partner. Forhold af betydning!*. Paper præsenteret ved Ledelse – brudflader og paradokser i ledelsesudfordringen, København, Danmark. forskning.ruc.dk/en/publications/radikale-innovationer-i-services-med-kunden-som-partner-forhold-a
- Nielsen, S. W. (2021). *Entrepreneurstaten*. Gads Forlag.
- OECD & Danish Design Center (2022). *Mission-oriented innovation needs assessment survey*. ddc.dk/mission-oriented-innovation
- OPSI (2017). *Systems Approaches to Public Sector Challenges: Working with Change*. OECD Publishing. dx.doi.org/10.1787/9789264279865-en
- OPSI (2020). *MISSION-ORIENTED INNOVATION*. oecd-opsi.org/work-areas/mission-oriented-innovation
- OPSI (2021). *Public Sector Innovation Scan of Denmark*. OPSI. co-pi.dk/publications/public-sector-innovation-scan-of-denmark
- OPSI (2022). *Innovative Capacity of Governments: A Systemic Framework*. oecd-opsi.org/publications/innovative-capacity-framework
- Petersen, O. H., & Brogaard, L. (2022). Offentlige-private innovationspartnerskaber (OPI). I *Offentligt-Privat Samspil. En introduktion til centrale teorier, modeller og erfaringer*. Djøf Forlag.
- Rice, M. P., O'Connor, G. C., & Pierantozzi, R. (2008). Implementing a learning plan to counter project uncertainty. *MIT Sloan Management Review*, 49(2), 54-62.
- Rittel, H. W., & Webber, M. M. (1973). Dilemmas in a general theory of planning. *Policy sciences*, 4(2), 155-169.
- Tortzen, A. & Agger, A. (2022). Demokratisk innovation gennem stedbaseret samskabelse. I Thøgersen, D., & Pedersen, A. R. (red), *Ledelse af offentlig innovation: Organisering, praksis og værdiskabelse*. Samfundslitteratur.
- VINNOVA (2022). *Missionsorienterad innovation - ett nytt sätt att möta samhällsutmaningar*. vinnova.se/m/missions

Sådan har vi gjort

Innovationsbarometeret er verdens første officielle statistik om innovation i den offentlige sektor. Statistikken udarbejdes af Center for Offentlig-Privat Innovation (CO-PI) i samarbejde med Danmarks Statistik. Den fjerde runde blev gennemført og offentliggjort i 2023. De tidligere runder er offentliggjort i 2015, 2017 og 2020.

Denne fjerde runde er baseret på svar fra 1.611 offentlige arbejdspladser, og resultaterne er vægtet til at være repræsentative for den offentlige sektor. Svarene er indsamlet i perioden 21. april til 7. juni 2023 via et webbaseret spørgeskema sendt pr. mail til arbejdspladsens øverste leder. Svarene vedrører eventuel innovationsaktivitet i de seneste to år, dvs. fra forår 2021 til forår 2023. Det har været frivilligt at svare på spørgeskemaet, og svarprocenten er 36. Du kan se mere om undersøgelsesmetoden på co-pi.dk/innovationsbarometer og hos **Danmarks Statistik**.

De sammenhænge og forskelle, der fremhæves i teksten, er signifikante ved et signifikansniveau på 0,05, hvis ikke andet er angivet.

**Find flere tal og fakta om
offentlig innovation på
co-pi.dk/innovationsbarometer**





INNOVATIONSBAROMETERET

Innovationsbarometeret er verdens første officielle statistik om innovation i den offentlige sektor. Statistikken udarbejdes af Center for Offentlig-Privat Innovation (CO-PI) i samarbejde med Danmarks Statistik og er repræsentativ for hele den offentlige sektor i Danmark. Der er indsamlet fire runder af data: i 2015, i 2017, i 2020 og senest i foråret 2023. Du kan læse mere om undersøgelserne på co-pi.dk/innovationsbarometer og hos [Danmarks Statistik](#).

Offentlig innovation er i undersøgelsen defineret som en ny eller væsentligt ændret måde at forbedre arbejdspladsens aktiviteter og resultater på.

Med inspiration i den danske undersøgelse er der udarbejdet innovationsbarometre om den offentlige sektor i alle de nordiske lande, og endnu flere lande er på vej.

Du kan læse mere om de internationale undersøgelser på innovationbarometer.org.