

# Work smarter, not harder!

Drop tælletryk og den rammet og den evige jagt på effektivisering. Fornyelse og forbedringer i den offentlige sektor sker nemlig bedst gennem bredt samarbejde mellem mange aktører, mener professor Jacob Torfing.

## O innovation

At Kim Rosenkilde Nielsen  
kim@kommunen.dk

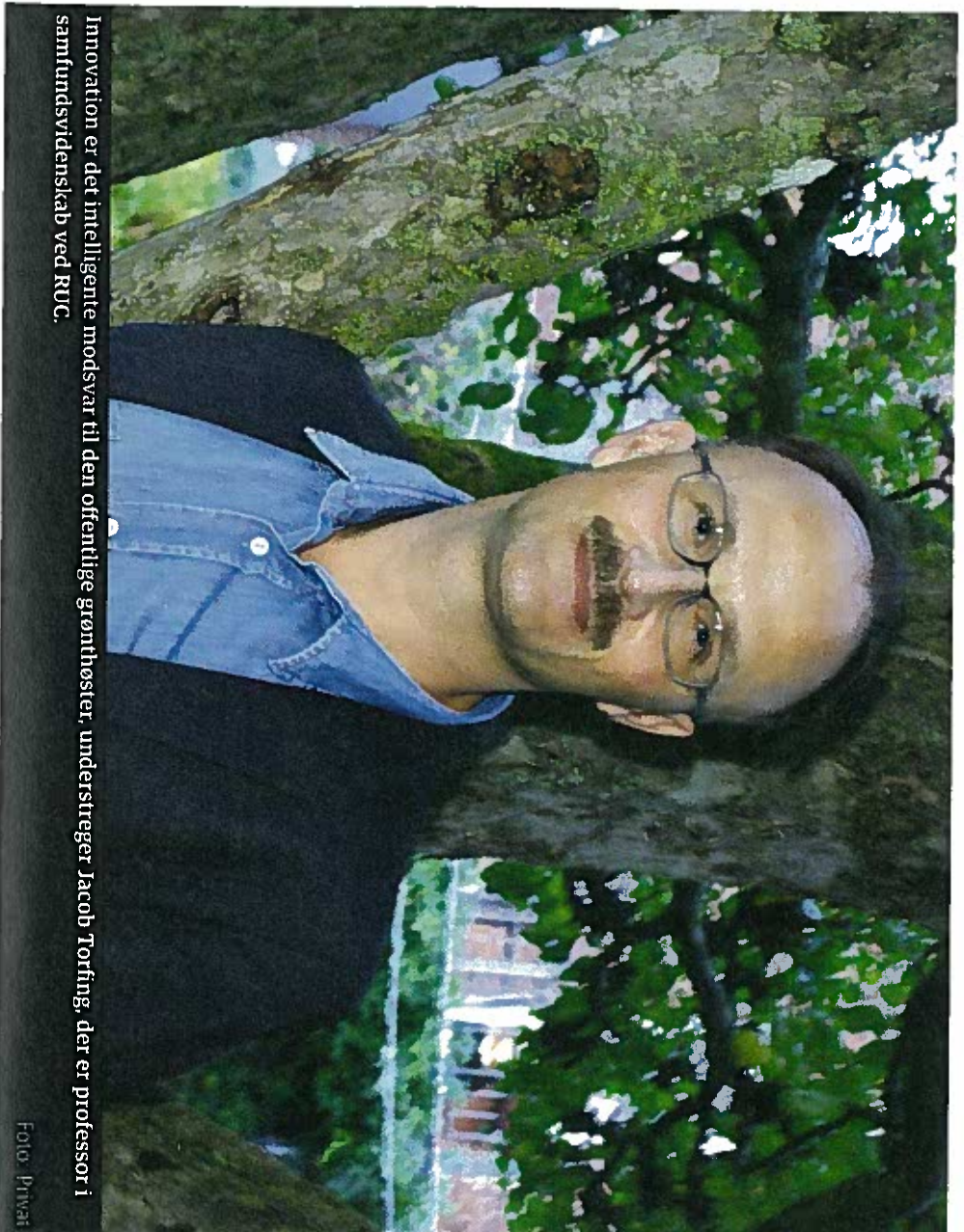
Vi befinder os på bagsiden af New Public Management-bølgen. Den nyliberale styringsideologi, som i årtier har domineret synet på offentlig ledelse og dikteret opskriften for udvikling af den offentlige sektor. Konkurrence og markedsføring har måske nok skabt mere dynamik i det offentlige, men kan ikke løse de komplekse problemer, som offentlige beslutningstagere står over for.

Reel og nyttig innovation kræver samarbejde mellem en bred skare aktører. Det kan ikke tvinges frem af en nok så dygtig chef eller ved blot at overlade flere opgaver til private. Det mener Jacob Torfing, samfundsvidenskabelig professor ved RUC samt rektor på og medforfatter til bogen 'Samarbejdsdrevet innovation i den offentlige sektor'.

Han er en ledende kraft i det såkaldte CLIPS-projekt, der sætter vilkårene for innovation i det offentlige under den

**"Der er kommet et tydeligere blik for, hvad innovation kan gøre for den offentlige sektor, og hvad tværgående samarbejde kan gøre for innovationen."**

JACOB TORFING, SAMFUNDSVIDENSKABELIG PROFESSOR VED RUC



Innovation er det intelligente modsvar til den offentlige grønthøster. understreger Jacob Torfing, der er professor i samfundsvidenskab ved RUC.

Foto: Privat

videnskabelige lúp.

"Der er tale om lidt af et paradigmeskifte i måden at tænke offentlig styring. Der er kommet et tydeligere blik for, hvad innovation kan gøre for den offentlige sektor, og hvad tværgående samarbejde kan gøre for innovationen," siger Jacob Torfing.

Samarbejde handler om, at man fra sag til sag og problem til problem inddrager den relevante kreds af aktører, som har interesse i eller forudsætninger for at skabe kreative løsninger på det pågældende område. Ingen enkeltaktør kan alene finde på alle de nye og gode løsninger.

### No more heroes

"Vi siger 'no more heroes'. Det er et opgør med forestillingen om, at en enkelt aktør gøres til en innovationshelte med en eller anden guddommelig viden eller et særligt entreprenøreri, som betyder, at netop de kan drive innovationen i den offentlige sektor," siger Jacob Torfing.

Klassisk har det været de folkevalgte politikere, og med NPM er det de offentlige ledere, der udpeges som innovationens helte. De senere år har brugernes rolle også fået stor opmærksomhed.

Hverken politikere, ledere, brugere eller borgere kan indtilfældigt egenhændigt tage ansvar for udviklingen af den offentlige sektor, mener Jacob Torfing. Det skal ske i et samspil og samarbejde, som gerne går på tværs af både forvaltningens faglige skel, det offentlige og det private

samt ikke mindst de frivillige og professionelle.

"Samarbejdsdreven innovation sigter på at overskride den udbredte og dominerende silotænkning. Vi kan måske ikke bryde siloerne helt ned, men i hvert fald bore huller i dem, så vi kan komme til at arbejde. Vi skal arbejde mere på tværs og komme helt ud og få brugere, borgere og private interessenter med i at skabe innovationen," siger Jacob Torfing.

### Ondsindede problemer

Innovation handler ikke blot om at sidde rundt om frokostbordet og få nye idéer. Innovationen sker først i det øjeblik, at nye og kreative idéer realiseres på en måde, der bryder med den traditionelle praksis eller forståelse på området.

Det er for eksempel ikke innovation at lade flere børnehaver overtage til at blive drevet privat. Det er bare mere af det samme. De innovative løsninger kommer først, hvis man begynder at organisere børnepassningen på en helt ny måde. Det kan for eksempel være ved at arbejde tæt sammen med de lokale idrætsorganisationer om at gøre leg og bevægelse til en fast del af børnenes hverdag.

Jacob Torfing peger på to hovedårsager til, at behovet for innovation er blevet særligt preserende i den offentlige sektor.

På den ene side befinder den offentlige sektor sig i et kæmpe krydspres i det, der både er stigende forventnin-

ger fra de borgere og virksomheder, som kommunerne skal servicere, og samtidig stærkt begrænset økonomiske ressourcer.

"Vi er påsket til at finde nye måder, hvorpå vi både kan gøre tingene bedre og smartere, uden at det koster en bondegård. Og innovation er det intelligente modsvar til bare at køre grønthøsteren hen over den offentlige sektor," siger Jacob Torfing.

På den anden side er innovation - og særligt den samarbejdsdrevne - nødvendigt for at løse mange af de komplekse opgaver, som kommuner, regioner og staten tumler med. Det gælder eksempelvis for ting som frifald på ungdomsuddannelser, børns overvægt, bandekonflikter, uddøende landsbyer og manglende integration.

"Rigtig mange problemer, der løses i det offentlige, er meget komplekse, eller det, jeg vil kalde 'wicked problems'. Her kommer man ikke langt med standardløsninger eller blot at sende flere penge," siger Jacob Torfing.

### Innovation er ustrylbig

Den offentlige sektor har store fordele i forhold til at skabe samarbejdsdrevet innovation. Både i kraft af sektorens størrelse, stærke kompetencer og det omgivende samfunds store interesse i de opgaver, det offentlige varetager.

Men der er også udfordringer. For i en politisk lederorganisation vil der være mange interesser på spil, som ikke

altid trækker i samme retning. Derfor er det ifølge Jacob Torfing ekstremt vigtigt, at politikerne inddrages og får ejerskab til innovationen i samarbejde med de øvrige interessenter. Det gælder i særlig grad de lokale politikere, der i løbet af de sidste mange år har fået rolle som udvidede sagsbehandlere.

"Hvis de for alvor kommer med i innovationsarbejdet, så er der en chance for, at de kan komme til at lave politik igen. Men det kræver en reformulering af politikerrollen, så de igen erobrer det politiske initiativ og får kreativiteten lidt mere tilbage," siger Jacob Torfing.

I den diskussion mener han ikke, at man kan komme uden om de arbejdsvilkår, som lokalpolitikere bliver budt. Det politiske innovationsarbejde kræver ressour-

cer, og derfor vil det være nyttigt at løfte kommunalpolitikernes begrænset diæter. At deltage i samarbejdsdrevet innovation kræver både tid og ressourcer.

Jacob Torfing ser også en risiko for, at den samarbejdsdrevne innovation kan blive kapret af aktører, som forsøger at bruge den til at legitimere helt andre dagsordener end den kvalitative udvikling af den offentlige sektor.

"Der er en mulighed for, at blandt andet borgere vil blive manipuleret i nogle processer, som eksempelvis kan handle om at få opbakning til renlivede nedskæringer. Men man kan lige så godt forestille sig det modsatte, at processerne bliver åbne og ustrylbigge, fordi borgere og private interessenter inddrages og påvirker dagsordenen, siger Jacob Torfing.

En ustrylbighed som han også mener, at de offentlige ledere vil blive nødt til at acceptere som en nødvendig forudsætning, hvis der virkelig skal tænkes nyt.

Jacob Torfing holder oplæg til det gratis caféseminar om innovative dagsordner 15. november i Herlev. Læs mere på [www.cok.dk](http://www.cok.dk)

➔ Læs mere om tværfaglig



HELE DANMARKS MØDESTED  
**KONFERENCE  
BELIGGENHED**

DAGMØDE  
KR. 560,-

[www.nyborgstrand.dk](http://www.nyborgstrand.dk)

Logistik med logik!

Ring til konferenceafdelingen: 65 31 31 31