



Forandring , Udvikling og
Innovation

DOL Session I

januar 2012

Karsten Juul-Olsen
karsten@cubion.dk

Velkommen

FUI – forløb forår 2012

- **25/1** Begrebsafklaring, temaer og perspektiver
- Introduktion, overblik og dannelse af netværk.
- Deltagerforventninger og Læringsstile,
Præsentation af forløbet
- **22/2**
- Forandringskommunikation, Ledelse af udviklings- og forandringsprocesser
- Hvor hopper kæden ofte af i forandringsprocesser?

CUBION

Værdiskabende Udvikling

Overblik

- **21/3**
- Den innovative leder, Innovationsstrategier – og innovationsfaktorer - ressourceoptimering og udvikling
- **25/4**
- Metoder og redskaber til forandrings-, udviklings- og innovationsledelse. Konkrete redskaber i spil
- **23/5**
- Forandringsaspekter og perspektiver, innovationsprocessens faser
- **1/6 Deadline synopsis**
- **21/6 + 22/6 Eksamen**

CUBION

Værdiskabende Udvikling

Dagsordenen for idag

- Dagens formål og mål
- Præsentation
- Drøftelse af formål og forventninger (herunder resultater fra forventnings spørgeskemaet)
- Hvor forandringsparate er vi? Og hvad kan det måles på?
- Dagens litteratur – gruppe og plenum

Dagsordenen for idag

- De første tanker om forandrings-, udviklings- og innovations-case i egen organisation – Evt idestafet
- Aftaler om litteraturlæsning
- Dannelse af studiegrupper
- Øvelser og spil
- Udfyldelse af logbog
- To do - til næste gang

Forandring

- En generel definition af *forandring*, som synes anvendelig såvel ud fra et organisatorisk som et psykologisk perspektiv, finder vi hos Lippit; *"organizational change (...) any planned or unplanned alteration of the status quo which effects the structure, technology, and human resources of the total organization."*

Forandring

- "Change is a (..) process of social construction in which new realities are created, (..) sustained, and modified in the process of communication.
- Producing intentional change, then, is a matter of deliberately bringing into existence, through communication, a new reality or set of social structures" (Cheney, pp. 320, 2004).

Forandring

- Modstand mod forandring:
- 1) Hvis formålet med forandringen ikke står klart
- 2) Hvis der er tvivl om ledelsens engagement i forandringen
- 3) Hvis forandringens omkostninger ikke lægges frem
- 4) Hvis forandringen udgør en umiddelbar trussel for målgruppens beskæftigelse eller væsentlige arbejdsforhold
- 5) Hvis forandringen virker risikofyldt
- Andersen og Bendix (1996)

Værdi-Linier

- Hvor forandringsparat er din organisation?
- Fra 1- 10 – (begrund din position)
- Hvor forandringsparat er du selv?
- Fra 1- 10 (begrund din position)

Udvikling

- **udvikling**, begreb, der inden for visse videnskabsgrene slet og ret betyder *forandring* eller *ændring*, mens det i andre betegner en ændring (undertiden positiv) mod et nærmere defineret mål; kan også betegne teknisk nykonstruktion og i kemien dannelse af stof ved kemisk reaktion. (Store danske encyklopædi)

CUBION

Værdiskabende Udvikling

Innovation

- Google søgning:
about **154,500,000** for **innovation**
[\[definition\]](#)
- OECD's Oslo-manual definerer innovation som:
implementeringen af et nyt eller væsentligt forbedret produkt (vare eller tjenesteydelse), en ny eller væsentlig forbedret proces, en væsentlig ny organisatorisk metode eller en væsentlig ny markedsføringsmetode.

Innovation

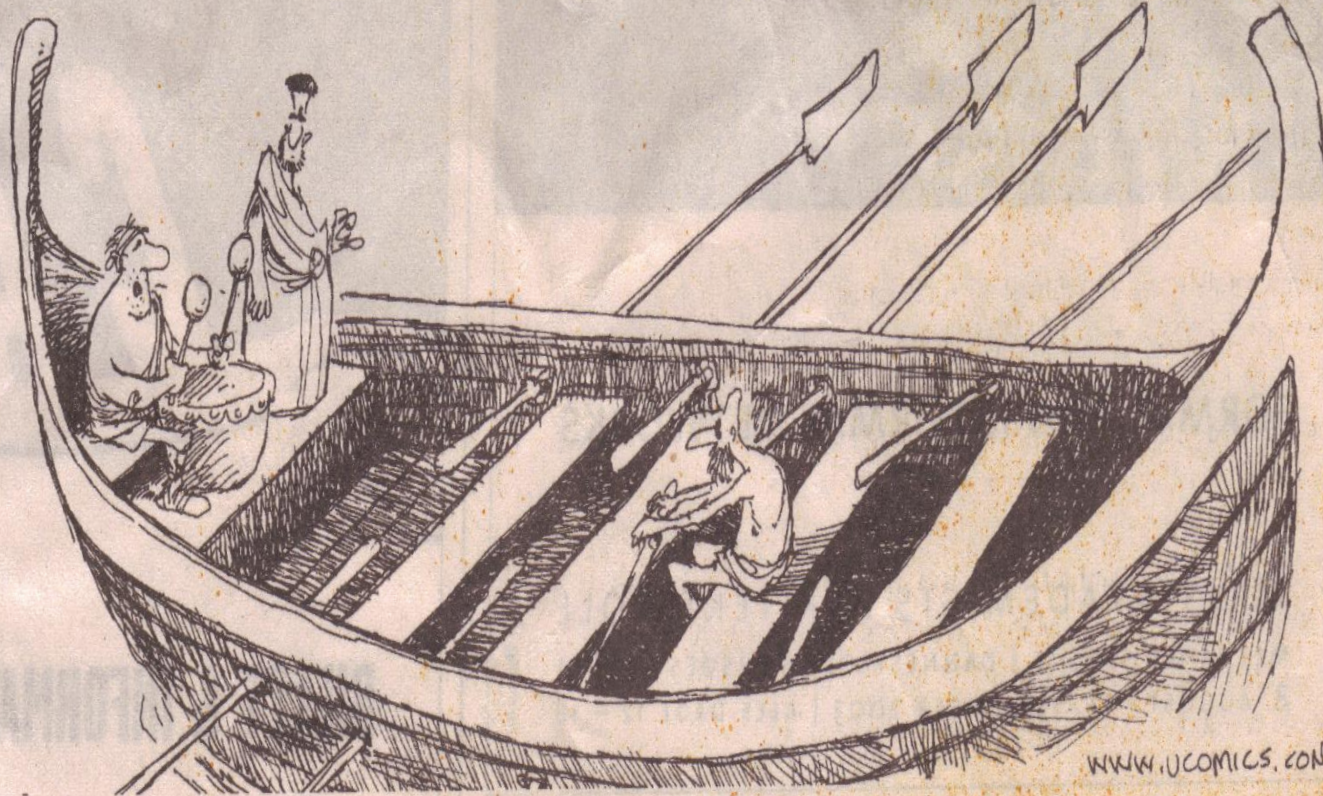
- Innovationer er resultatet af bevidste planer og aktiviteter rettet mod en forbedring af virksomhedens produkter, processer, salg og markedsføring eller organisering.
- Innovationer kan tage udgangspunkt i ny viden og teknologi, men kan også være kombinationer af – eller nye anvendelsesmuligheder for – eksisterende viden og teknologier.
- Innovation = merværdi

Motivation i en besparellesstid

NON SEQUITUR

by WILEY

GIDER DU LIGE
FORKLARE, HVORDAN
NEDSKÆRINGER
LØSER VORES
PROBLEM!?



© 2004 WILEY
ALL RIGHTS RESERVED
BY WILEY

WILEY
2003 5-26

2536

WILEY@NON-SEQUITUR.COM

WWW.UCOMICS.COM



Mange måder at lære på

- De mange intelligenser
- Læringsstile
- Reading Recovery
- Cooperative Learning (samarbejdende læring)
- LP modellen (læringsmiljø og pædagogisk analyse)
- PALS (Positiv Adfærd i Læring og Samspil (AI))

Samarbejdende læring

- Læring efter bestemte principper, samarbejds-mønstre og strukturer med henblik på at øge læring og trivsel i klassen (Kagan & Stenlev, 2006: 11)
- socialkonstruktivistiske tilgange
- Vygotskys ZNU---begreb – Zonen for nærmeste udvikling
- optimal, relationel zone, latent placeret foran os livet igennem (Steen Larsen)
- deltagernes eget aktive samarbejde

CUBION

Værdiskabende Udvikling

Lærerrolle med udgangspunkt i kollaborativt lærings syn

- Man skal påtage sig andre roller end den traditionelle underviserrolle, hvor man optræder som lærer og holder oplæg/forelæsninger.

I kollaborative læringsforløb skal underviseren optræde som:

- **Facilitator** (tilrettelægger af læreprocessen),
- **Initiator** (initiativtager til nye tiltag),
- **Moderator** (uddyber og laver opsamling)
- **Opponent** (Kritisk ven)

Samarbejdende Læring

- Behov for menneskelig, social kontakt og anerkendelse (maslow)
- Den aktive lærende /studerende (undervisermodel)
- Alle studerende fra de svageste til de dygtigste opnår bedre faglige resultater

CL – SPIL principper

- **Samtidig interaktion - at flest mulige er aktive samtidig**
- **Positiv indbyrdes afhængighed - at deltagerne samarbejder**
- **Individuel ansvarlighed - at de hver især tager ansvar på sig**
- **Lige deltagelse - at de bidrager lige meget til arbejdet.**

Læringsniveau	Stimuleringsformer	Læringsformer	Vidensbetegnelse
1. orden	Direkte lærings-stimulering (klasserumsundervisning, forelæsning)	Kumulation	Kvalifikationer
2. orden	Tilrettelæggelse af selvtilægnelse (gruppe- og projektarbejde)	Assimilation	Kompetence
3. orden	Stimulering af selvfrembringelse (konstruktions- og produktionsarbejde)	Akkommodation	Kreativitet
4. orden	Social og organisatorisk forandring (ændring af grundlæggende antagelser)	Paradigmeskift	Kultur

CUBION

Værdiskabende Udvikling

studiegrupper

- Nord, vest, syd og midt
- Fordel på geografi i lokalet
- studiegrupper som støttefunktion og formuleringsarena



Evolution og revolution/1 og 2. grad

- Eksempel
- Højdespring
- Fra sakspring til flikflak
- Over forlæns kastespring til Fosbery Flop

Videoeksempler

- <http://www.youtube.com/watch?v=Id4W6VA0uLc>
- <http://www.youtube.com/watch?v=uDfSjC2sio8&NR=1>

Principper for offentlig innovation fra best practice til next practice kap. 1

af Annemette Digmann, Henrik W. Bendix, Jens Peter Jensen,
Kirsten Egholm Jensen

CUBION

Værdiskabende Udvikling

Hvad nu hvis?

- En frisættende tankeleg – kimen til innovation
 - gør os parat til at kunne gøre noget, som vi ikke allerede har prøvet før
 - gør os i stand til at løse opgaver vi ikke kender løsningen på
 - giver os frihed til at se lidt længere ud
 - giver os muligheden for at handle
 - åbner for nytænkning og muligheden for at overskride den vanlige måde at agere på

CUBION

Værdiskabende Udvikling

Udfordringer

- Globalisering – øget konkurrence, multikultur, ændrede markedsføringsstrategier,
- Teknologisk udvikling – nye opgaveløsninger, nye opgaver
- Øget købekraft
- Nye produktformer
- Krav om bæredygtighed
- Større virksomheder – offentlige og private
- Ændring i demografien – flere ældre, færre yngre
- Krav om offentlige besparelser og mere komplekse ydelser

SVARET ER INNOVATION CUBION

Hvad er innovation?

- De fleste definitioner arbejder med at innovation er ideer omsat til en bedre praksis
- Innovation er altså ikke et teoretisk begreb, men i sin kerne en praksis – best practice
- Men udfordringerne ændrer sig hele tiden – derfor bør vi tænke next practice

Next practice frem for best practice

- Evaluering søger ofte efter best practice for at udbrede det
- Enhver best practice bør mødes med et kritisk blik – er det udviklet af kompetente praktikere eller ligger der politiske og økonomiske synspunkter til grund
- Fortidens succeser kan ikke blive fremtidens
- Best practice kommer hurtigt ud af trit som kvalitetsstandard
- Eksponeringen af best practice fjerner fokus for de fejl, der uvægerligt begås
- Innovation skal rette sig fremad og være situationsbestemt

CUBION

Værdiskabende Udvikling

Definitioner af innovation - 1

- Innovation er kendt eller ny viden kombineret på en ny måde eller bragt i anvendelse i en ny sammenhæng
 - Ikke kun ny forskningsbaseret viden eller teknologisk kunne
 - Det handler om ny praksis for det givne sted
 - Innovation er stærkt afhængig af konteksten: synlig retning, ledelseskraft, de rette aktører skal være inddraget, tempo på processen

Definitioner af innovation - 2

- Innovation er ideer omsat til bedre praksis - innovation skaber altid merværdi
 - En bedre praksis end den tidligere
 - Merværdi er ikke kun kroner og ører, det kan også være fx tilfredshed, arbejdsglæde, faglighed

Definitioner af innovation - 3

- Innovation har en driftig, dristig og eksperimenterende tilgang
 - Tager udgangspunkt i hvad nu hvis?
 - Bevæger sig hele tiden mod next practice
 - Kræver mod og dristighed fordi der skal overskrides grænser
 - Det eksperimenterende kræver at man kan holde ud, at man ikke nødvendigvis finder next practice første gang

Definitioner af innovation - 4

- Innovation er en måde at forholde sig til opgaverne på - en innovationskultur
 - At arbejde med best practice er en fortløbende proces uden endelig slutning, altså en kultur, der bl.a. er præget af at det er ok at fejle fordi fejl bærer vigtig læring og viden med sig

Definitioner af innovation - 5

- Innovationens resultat kan ikke kendes på forhånd
 - Man skal kunne holde til ikke at kende resultaterne
 - Man kan ikke forlods stille præcise parametre for hvordan effekten skal måles – effekt skal måles på anden vis

Definitioner af innovation - tillæg

- Innovation er ikke kun en kreativ idegenerering men i lige så høj grad en systematisk omsætning og implementering af ideerne i praksis
- Innovation er først innovation, når der skabt merværdi

Innovationsprocessen

- Innovation er en bevægelse fra et kendt udgangspunkt frem mod en ikke på forhånd fuldstændig kendt effekt, men i en klart defineret retning mod en bedre løsning eller et bedre produkt end det, der var udgangspunktet

4 faser

- Genererende fase
 - Hvad nu hvis?
 - Der skal skabes forstyrrelse
- Inkubationsfase
 - Ideer skal afprøves og forædles
 - Prototyper og prøvehandlinger
- Analyse- og vurderingsfase
 - Implementering
 - Omsætte til praksis
 - Spredning af praksis
- Evalueringsfase
 - Viden skal samles og bringes videre i nye processer

Innovationsdrivere

- Forskningsdreven innovation
- Teknologidreven innovation
- Prisdreven innovation
- Brugerdreven innovation
 - Medarbejderdreven innovation
- Velfærdsdreven innovation

Brugerdreven innovation

- Det er brugeren produktet er rettet imod
- DK har en demokratisk tradition, som kan underbygge den brugerdrevne innovation og dermed ophæve producentens autoritet
- Den undrende tilgang – hvad nu hvis? – kan kun komme fra en bruger, en medarbejder, en leder eller en borger

CUBION

Værdiskabende Udvikling

Medarbejderdreven innovation

- Medarbejdere er en særlig gruppe brugere, der stiller mange hvad nu hvis spørgsmål og som er helt centrale i implementeringsfasen
- Bygger på stor praktisk indsigt
- En sidegevinst er større arbejdsglæde
- Kræver tæt samarbejde mellem medarbejdere og ledelse – altså mellem det praktiske og det strategiske niveau

Velfærdsdreven innovation

- Den offentlige sektor har store og ubrugte potentialer for at igangsætte og drive innovation på tværs af sektorer
- Den offentlige sektor er en stor indkøber
- Indkøbsaftalerne er en barriere

HUSK

- Der er kun tale om innovation når praksis ændres
- Der er kun tale om innovation når der skabes merværdi
- Innovation er en kultur – en måde at gå til opgaven på
- Vi skal søge next practice ikke kun best practice



Pas på tørre aber og selvopfyldende profetier



CUBION

Værdiskabende Udvikling

Velfærdsinnovation -fra ide til værdi (Christian Bason –kompendium)

- Hvad driver innovationen?
- Forsknings- og udviklingsdrevet innovation
- Teknologidrevet innovation
- Prisdreven innovation
- Medarbejderdreven innovation
- Brugercentreret innovation
- Push eller pull?

CUBION

Værdiskabende Udvikling

Medarbejderdreven Innovation

- Produktudvikling og medarbejderinddragelse giver organisationer som:
- Er mere produktive
- Har en hurtigere beskæftigelsesvækst
- Har bedre fastholdelse af medarbejdere
- Har lavere sygefravær

CUBION

Værdiskabende Udvikling

Brugercentreret Innovation

- Sociale teknikker til afdækning af de *ikke-erkendte* bruger behov!
- En outcome eller effektorienteret analyse af hvad brugerne skal have ud et produkt eller tjenesteydelse
- Interaktions værdi – service design – brugernes egen innovation – lead users (ex. Kite surfers)

De fire innovationsrum

- Produkt (Madleverencer)
- Proces (BPR)
- Positions (repositionering af MBA fx – CBS)
- Og
- Paradigme innovation (TAST –SELV)

Værdiskabelse

- Resultater
 - Service
 - Produktivitet
 - Demokrati
-
- Lederens udfordringer at skabe værdi på ovennævnte bundlinier!

CUBION

Værdiskabende Udvikling

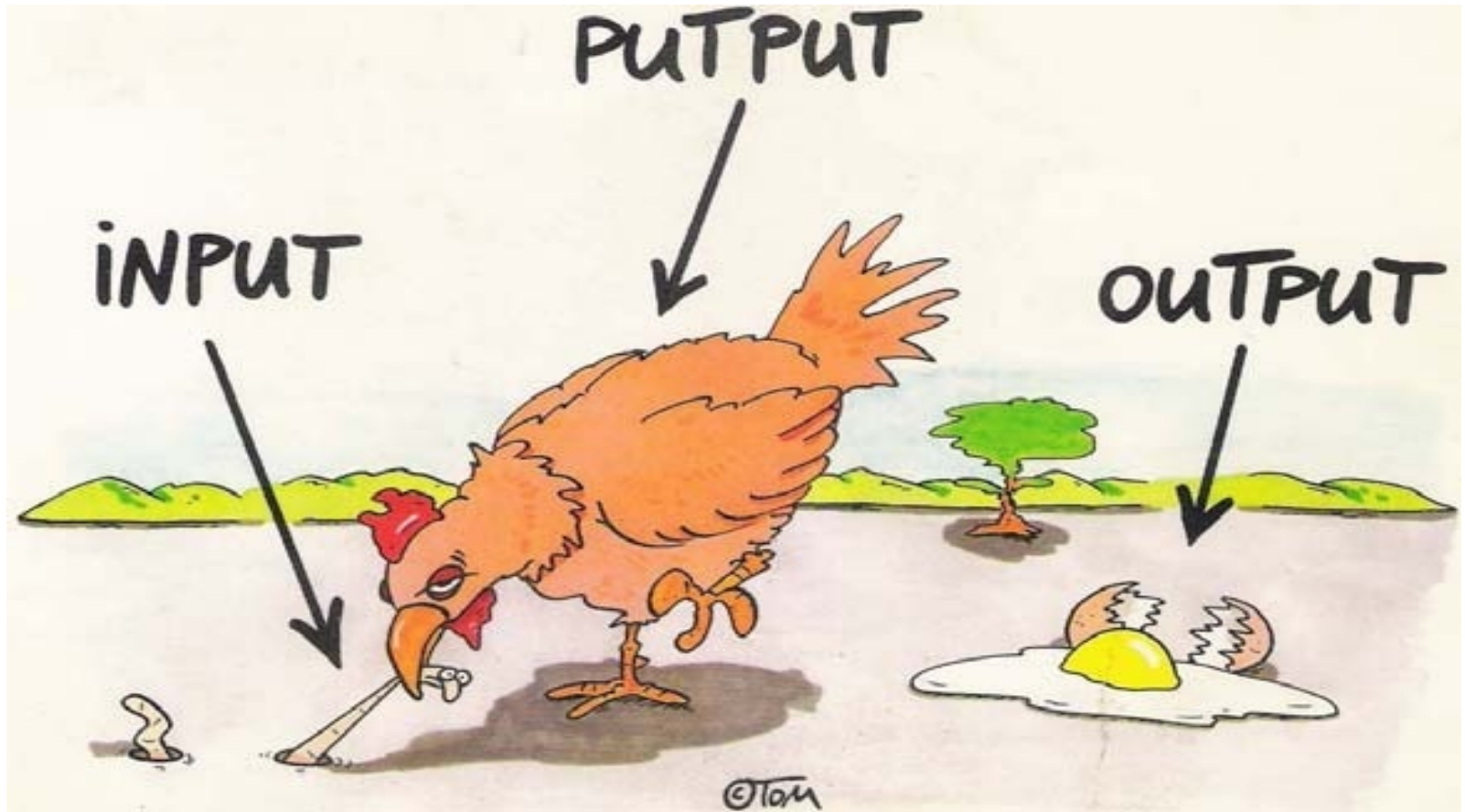
Redskaber for Innovation: Indsatsteori / Logisk projektramme (Logical Framework analysis)

- Formål
- Aktivitet
- Forventede resultater
- Succeskriterier
- Milepæle
- Ansvarlige
- Evalueringsaktiviteter

Logbog

- Hvad var det mest værdifulde, der skete på kurset i dag? (*Tænk på dagens Oplæg, opgaver, gruppearbejde, diskussioner, øvelser etc.*)
- Hvordan kan du forbinde det til din daglige praksis?
- Hvordan medvirkede du selv i dagens læringsituationer?
- Hvad kunne du ønske dig anderledes?

Tak for i dag – og kom godt hjem



CUBION

Værdiskabende Udvikling

