

Litteratur

- Borgatti, S.P., Everett, M.G., and Freeman, L.C. (1999). UCINET 5 for Windows: Software for social network analysis. Version 1.00. Natick: Analytic Technologies.
- Borgatti, S.P. et al (1999): »Network Measures of Social Capital«, Connection, Boston, Massachusetts, U.S.A., International Network for Social Network Analysis
- Casciaro, T. & M.S. Lobo (2005): »Competent Jerks, Lovable Fools, and the Formation of Social Networks«, Boston: Harvard Business Review
- Christakis, N.A. & J.H. Fowler (2009) »Connected: The Surprising Power of Social Networks, and How they Shape our Lives«, New York: Little, Brown and Company
- Cross, R. & Parker, A. (2004): »Hidden Power of Social Networks«, Boston, Massachusetts, U.S.A Harvard Business School Press
- Gladwell, M. (2000): »The Tipping Point«, New York: Little, Brown & Company
- Hanneman, Robert A. and Mark Riddle. 2005. Introduction to social network methods. Riverside, CA: University of California, Riverside (published in digital form at <http://faculty.ucr.edu/~hanneman/>)
- James, D. (2009): »New Media, new Customers, new Business Models – wow business is changing«, Foredrag for Henley Alumni Association in Denmark
- Kaas, T. (2009): »Sig mig hvem du samarbejder med«, Berlingske Nyhedsmagasin – nr. 18, København, Denmark
- Keynes, J.M. (1936): The Collected Writings of John Maynard Keynes- Vol VII: The General Theory of Employment, Interest and Money, Cambridge: Macmillan
- Mouritsen, J. & Thorsgaard, H. (2005): »The 2nd Wave of Knowledge Management: The Control of Knowledge Resources through Intellectual Capital Information«, Management Accounting Research 16, 2005, (3) ss. 371-394
- Uzzi, B. & S. Dunlap (2005): »How to build your network«, Boston: Harvard Business Review
- Scott, J. (2000): »Social Network Analysis. A Handbook«, 2nd edition, London, U.K., Sage Publications Ltd.
- Waldstrøm, C. & C. Stadil (2009): »Corporate Networking«, København, Gyldendal Business
- Wasserman, S. & K. Faust (1994): »Social Network Analysis: Methods & Applications«, Cambridge, U.K., Cambridge University Press

Profil af det offentlige laboratorium

Af Jesper Christiansen og Christian Bason*

Denne artikel udforsker mulig nytænkning af offentlige organisationers udviklingspraksis ved at fokusere på potentialerne i anvendelsen af laboratorier. Hovedspørgsmålene er: Hvad er offentlige laboratorier, og hvorledes kan de integreres i, spille sammen med og skabe effekt for deres værtsorganisation(er)? Artiklen belyser, hvordan offentlige organisationer meningsfyldt kan inkorporere viden om borgerne i fremtidsorienterede processer, hvor drift og udvikling tænkes sammen gennem handlingsbaseret læring om fremtidens muligheder. Den ligger vægt på eksperimentet som middel til at lære om de konsekvenser, som handling og intervention har i praksis for at kvalificere og nuancere behandlingen af komplekse offentlige problemstillinger. Laboratorier kan i den sammenhæng ikke bare fungere som enheder, der kan inspirere til og drive kreative processer i det offentlige. De kan også bidrage til skabelsen af økosystemer for innovation, som øger evnen til at iscenesætte kreative og samudviklende processer. Dermed rummer laboratorier et potentiale for at udgøre effektfulde platforme for offentlig udvikling og velfærdsinnovation. Artiklen argumenterer dog samtidig for, at det offentlige laboratorium ikke er en entydig størrelse, men at det skal genopfindes som led i samspillet med interne og eksterne aktører, og som følge af krav, ønsker, forventninger og pres fra værtsorganisationen.

A. Indledning

»What should come under the regulation of the public is a question of time, place and concrete conditions that can be known only by careful observation and reflexive investigation. For it concerns consequences; and the nature of consequences and the ability to perceive and act upon them varies with the industrial and intellectual agencies which we operate«

Dewey 1927:193

Den offentlige sektor skal kontinuerligt håndtere et altid nærværende paradoks: på den ene side ønsker man at tage borgernes virkelighed seriøst, hvilket indebærer, at man må håndtere en høj grad af social kompleksitet og svær gennemskuelighed. På den anden side er man nødt til at forsøge at skabe et terræn med standardiserede karaktertræk, som man kan monitorere, kalkulere, styre og overskue

Det offentliges paradoks

* Jesper Christiansen, antropolog, PhD-studerende, MindLab/AU. Christian Bason, innovationschef, PhD-studerende, MindLab.

og således forbinde den sociale virkelighed til strategier og handleplaner i søgen mod at skabe hensigtsmæssig forandring (Latour 1999).

En krisedagsorden

Målet synes oftest at være at agere som en ansvarfuld og pålidelig offentlig sektor med konstant fokus på optimering og effektivitet. En dagsorden, som for tiden er forstærket i lyset af den økonomiske krises konsekvenser, som i høj grad må siges også at være nået til den offentlige sektor. Regeringer i det meste af den vestlige verden – hvad enten de er nationale, regionale eller lokale – leder lige nu efter de svar, der kan løse den tilsyneladende gordiske knude af øget offentlig gæld, reducerede budgetter, demografisk forandring og stigende behov og forventninger til offentlig service. Dette indebærer reduktioner af de offentlige budgetter i mange vestlige lande på både 5, 10 og 20 procent over en kort årrække. Krisen sætter således ovenstående paradoks på spidsen og giver dermed endnu en nødvendig anledning til at stille skarpt på den offentlige udviklings- og forandringspraksis.

Det offentlige forholder sig per definition til tidligere planers utilstrækkelighed, fordi borgernes sociale virkelighed altid er i forandring og aldrig kan indfanges helt (Simon 1996, Luhmann 2000, Miller/Rose 2008). Det offentliges praksis kendetegnes således altid ved at være et uendeligt og ufærdigt projekt, som oftest ender med at blive en bureaukratisk »simplificering« af den sociale virkelighed (Scott 1998).

Offentlige udfordringer er ofte ondartede

Dette skyldes ikke mindst typen af problemstillinger. I en offentlig kontekst kendetegnes en betydelig andel af udfordringerne ved at være ondartede, også ofte benævnt »wicked problems« (Rittel & Webber 1973). Udfordringer som eksempelvis kroniske sygdomme, demografisk forandring, global opvarmning og frafald i ungdomsuddannelserne er alle karakteriseret ved, at der ofte er uklarhed om selve karakteren af problemet. Samtidig er der flere mulige løsninger i spil for at adressere det, og ingen løsning, hvor god den end måtte være, vil med nogen sandsynlighed være i stand til at eliminere problemet helt. Man finder også denne præmis på det individuelle borgerniveau, hvor borgeren ofte indgår i velfærdsløsninger, hvor han eller hun er en del af eller centrum i en kompleks helhed af aktører og systemer, hvor deres livssituation kontinuerligt adresseres gennem regulerende og servicerede instanser. Det er i dette vedvarende og dynamiske samspil med borgerens virkelighed, at det bli-

ver muligt at se eksisterende problemstillinger i et nyt lys og skabe rum for systematisk at arbejde konstruktivt med fornyelse og innovation som en integreret del af offentlig udvikling.

Spørgsmålet er, hvordan man bedst kompenserer for, at den komplekse sociale virkelighed aldrig indfanges fuldstændigt og alligevel gør sig selv i stand at handle konstruktivt og succesfuldt som en ansvarlig servicerende og regulerende offentlig sektor? (Latour 2007). Dette spørgsmål ligger helt grundlæggende i idéen om laboratoriet: at lære om og adressere virkelighedens konsekvenser gennem en eksperimenterende tilgang, hvor man kontinuerligt og vedvarende ønsker at informere sig bedst muligt om konsekvenserne i virkelighedens praksis. Denne tilgang er dermed uendelig, og problemers løsninger bliver højest en ny hypotese omkring social praksis, der udmønter sig i nye potentialiteter for planer og handling (Dewey 1927). Løsninger kommer således til høj grad at handle om at skabe de rette processer til at adressere de komplekse problemstillinger meningsfyldt.

Ser man på offentlige ledere og medarbejdere i dette lys, så står de typisk i forskellige former for krydspres; situationer, hvori modsattede hensyn og logikker er selve præmissen for arbejdets udførelse. Ofte handler disse situationer om på den ene side at skabe klare standarder og retssikkerhed gennem central styring og på den anden side udvikle relationer til borgerne på et individuelt niveau og eksempelvis anerkende kulturel diversitet og social mangfoldighed. Dette grundlæggende præmis fordrer umiddelbart en mere dynamisk og læringsbaseret tilgang til politikudvikling, som ikke mindst kan synliggøre, hvordan forskellige former for krydspres udmønter sig praksis og i højere grad legitimere beslutningers forskellige grundlag. Samtidig skaber også en ny rolle for den offentlige udviklingsinstitution, hvor det offentlige i højere agerer som facilitator for meningsfyldt at inddrage og engagere samfundets aktører på en langt mere dynamisk måde (Hartley 2005).

Det øgede fokus på innovation i den offentlige sektor, som blandt mange ting indebærer en mere systematisk søgen efter mulige innovationspotentialer i offentlig regulering og service, har bidraget til en større nysgerrighed på og prioritering af en mere kvalitativ tilgang til offentlig udvikling. Gennem eksempelvis synliggørelse af servicerejser og borgerens oplevelse af interaktionen med det offentlige opfindes nye mulige fremtider for at skabe et bureaukрати,

Laboratoriets potentiale

Nye udgangspunkter for politikudvikling gennem nye erkendelser

som er mere i trit med borgernes levede liv. Ikke mindst fordi det ofte viser sig, at når man synliggør den sociale praksis, så opnår man en viden, som indeholder, ofte simple, muligheder for forandring, fordi den udfordrer dét, vi tager for givet, at vi »ved« om borgerne. Der skabes således nye udgangspunkter for politikudvikling, som potentielt rummer radikal og innovativ gentænkning af, hvordan det offentlige servicerer og regulerer borgerne. Et fokus på de kvalitative innovationspotentialer bliver dermed både at prioritere offentlige ressourcer på en hensigtsmæssig måde og samtidig udføre forandrende tiltag og besparelser i tråd med borgernes levede virkelighed.

Disse elementer skaber i fællesskab massive udfordringer for politikudvikling og implementeringen af policy i den offentlige sektor, fordi denne øgede erkendelse og accept af virkelighedens kompleksitet i høj grad må siges at introducere en større uforudsigelighed i forsøget på at styre og regulere borgerne i deres sociale virkelighed (Rescher 1998, Sanderson 2009). Denne artikel udforsker, hvordan laboratorier, som med John Deweys formulering, kan virke som »industrial and intellectual agencies« og bidrage positivt til disse centrale udfordringer. Ikke kun som en enhed, der kan inspirere til og være med til at drive kreative processer i det offentlige, men også som en grundlæggende del af en effektiv platform for offentlig udvikling og velfærdsinnovation, der meningsfuldt kan adressere de ondartede problemer. Vi ser laboratorier som en mulighed for meningsfyldt at inkorporere viden om borgerne i fremtidsorienterede processer, hvor drift og udvikling tænkes sammen gennem handlingsorienteret læring om fremtidens muligheder. Således argumenterer vi for, at laboratoriet i en offentlig kontekst kan udgøre den permanente enhed eller midlertidige proces indenfor organisationen, der har potentiale for at hjælpe offentlige beslutningstagere og deres medarbejdere til at agere frugtbart i en kontekst præget af markant social kompleksitet og paradoksfyldte problemstillinger.

B. Begrebsmæssig afklaring

1. Eksperimenter i centrum for innovation

Eksperimenter stilles ofte i modsætning til rationel praksis. At udforske nye mulige løsninger gennem usikre processer, hvor resultater og involverede aktører ikke er givet på forhånd og minutios planlægning er umulig, giver en uforudsigelighed, som mange i ud-

gangspunktet forbinder med det irrationelle. Vi forholder os modsat til dette og ser netop eksperimenter som veje til frugtbart at udfordre og kvalificere udviklingen af rationelle strategier for handling. De offentlige problemstillinger udfordrer indeholder nødvendigvis krav og specifikationer, som ikke er eller kan være kendt på forhånd. Her bliver laboratorier relevante, idet man i udgangspunktet accepterer det uforudsigelige og ukendte og derved lader viden være noget, der opstår i engagementet med virkeligheden og opdagelsen af handlingers konsekvenser i praksis. Således udfordrer laboratoriet per definition den formelle styring ved at eksperimenter og redefinere eksisterende problemforståelser og dernæst arbejde aktivt og bevidst med udformningen i og rækkevidden af det offentliges handlemuligheder.

»Eksperiment« er i sin betydning forbundet med en søgen efter »erfaring« (gennem det latinske ord »experiri«, som relaterer sig til »at forsøge« og derigennem opnå nye erkendelser af virkeligheden, Online Etymology Dictionary 2001). Samtidig giver det mulighed for at eksperimenter i forhold til problemstillingens beskaffenhed, således at der opstår mulighed for både at udforske konkrete initiativer og samtidig forstå hvilke resultater, der giver hvilke typer af effekter i den pågældende sammenhæng. På den måde ser vi i mange tilfælde laboratoriets eksperimenterende tilgang som en forudsætning for offentlig udviklingspraksis; altså noget, der går forud for strategier og planlægning. Potentialet ligger i at opnå nye erkendelser omkring den tilgang og styring, som det offentlige tager for givet og derigennem kunne gøre problemer så konkrete og praksisnære, at deres dynamik kommer til syne og således også synliggør de rammer, det skal håndteres indenfor (se også Majgaard 2008).

2. Laboratoriets logik

Laboratorier har typisk det formål, at man eksperimenterer med hypoteser for at finde frem til nye erkendelser af virkeligheden. Forsøgene kan variere i forhold til deres innovative potentiale; nogle gange fører de til allerede kendte erfaringer; andre gange må forsøgets præmisser gentænkes forfra, fordi de slet ikke giver mening eller har den ønskede effekt. Endelig kan det føre til helt nye erfaringer. Man kan ifølge Dewey i den sammenhæng skelne mellem to former for tænkning: den empiriske (»empirical«) og den videnskabelige (»scientific«) (Dewey 1910). I denne forståelse er empirisk tænkning orienteret mod dét, man allerede har erfaret; en form for bearbejdet erkendelse af, hvad man ved i den nuværende situation. Må-

Eksperimentets potentiale

Forholdet mellem viden og handling

let kan ofte være, at man gennem empirisk tænkning autoritativt kan udtale sig præcist om en partikulær del af virkelighedens sammensætning – en slags legitim skabelse af evidens.

Videnskabelig tænkning er på den anden side orienteret mod fremtiden, hvor man aktivt specifikt handler for at forstå mulige sammenhænge og løsninger og er kendetegnet ved den eksperimenterende tilgang. Man handler på verden ud fra forskellige idéer og forestillinger om dens mulige beskaffenhed for at kende til konsekvenserne i de specifikke sociale sammenhænge. Politisk praksis bør ifølge Dewey inkorporere begge tænkemåder, for i det øjeblik hvor forandring i erfaring eller omstændigheder indtræffer, er den empiriske tænkning utilstrækkelig:

»Policies and proposals for social action should be treated as working hypotheses, not as programs to be rigidly adhered to and executed (...) The apparatus will no longer be taken to be itself knowledge, but will be seen to be intellectual means of making discoveries of phenomena having social impact and understanding their meaning«

Dewey 1927:202-203

Skellen mellem det empiriske og det eksperimenterende (eller videnskabelige) skal i denne sammenhæng synliggøre, at det handler om at skabe en frugtbar dynamik mellem de to former for tænkning. Det betyder ikke, at eksperimenter er forbeholdt det endnu helt ukendte, idet man netop eksperimenterer ud fra, hvad man allerede har erfaret. Men det betyder, at man har en pragmatisk forståelse af, at der i forbindelse med interventioner i den sociale virkelighed altid vil være utilsigtede konsekvenser og uforudsigelig dynamik, som ikke kan kendes på forhånd. Dewey argumenterer for, at det offentlige alt for ofte forbliver i en tænkning, hvor handlinger foretages og beslutninger træffes ud fra en kalkulation af, hvad man mener at vide om virkeligheden. I hans optik bør man i stedet arbejde ud fra, at offentligheden, altså borgerne i deres levede virkelighed, skal genopdages igen og igen i en uendelig proces.

Fokus på opdagelsen af samspil mellem borgere og det offentlige

I denne tilgang bliver politikudvikling, forstået som den autoritative fordeling af ressourcer med gyldighed for et samfund (Easton, 1981), regulering eller forandringer i service i højere grad en afsøgning af *det mulige* end et forsøg på at opnå det optimale. Eksperimentet, hvad enten det foregår i et laboratorium eller ej, kan altid siges at være en udvælgelse af bestemte elementer ud af en kompleks helhed i søgen mod at lære om virkeligheden gennem conse-

kvenser i praksis. Eksperimenter i den offentlige sektor kan i det lys ikke kun være med til meningsfyldt at imødekomme social forandring og kortlægge dens udformning, men også skabe mulighed for at tilpasse og udvikle konkrete initiativer gennem genopdagelser af borgeres og virksomheders forskellige forhold til og samspil med det offentlige. Heri ligger også muligheden for en mere systematisk fremtidsorientering.

I en offentlig kontekst bygger laboratorie-tankens således grundlæggende mere på observation, kreativ refleksion og aktion end på kalkulation af eksisterende erfaring og viden. Det handler om at udforske og imødekomme udfordringerne gennem en visualisering og konkretisering af fremtidens muligheder – at handle i nuet med endnu ukendte løsninger for øje. Løsninger, hvad enten det er i form af policy, regulering eller en bestemt service, skal altid ses som en hypotese, der skal arbejdes videre med; en form for beta-version (Bason 2008).

C. Arbejdsformer og roller

1. Profil af laboratoriet

I de senere år er det opstået mange, både offentlige og private, centre for innovation kendetegnet gennem betegnelsen »lab« indenfor eksempelvis læring, ledelse og organisation. Eksempler omfatter LEF i det hollandske infrastrukturministerium, La 27e Region der er knyttet til de franske regioner, SILK i det britiske Kent County og TACSI – Australian Centre for Social Innovation, der er finansieret af den australske delstat Western Australia.

Introduktionen af *labs* i denne sammenhæng bygger typisk på gennemførelse af eksperimenter og skabelsen af læring i lille skala, involvering af relevante brugere, videnspersoner og interessenter i iterative processer, hvor der er hurtig vej fra tanke til eksperiment. Her tænkes research og kreativ produktion sammen for at skabe en ny service eller et nyt produkt i tråd med virkeligheden, som den leves og erfares i praksis. I dette lys kan man se »labs« som et lærings- og implementeringsredskab, hvor handlinger sigter mod ikke bare at forstå fremtidens udfordringer, men også aktivt søger at imødekomme dem. Dette ligger helt i tråd med Donald Campbells (1971) tanker omkring det eksperimenterende samfund og introduktion af

eksperimenterende metoder ind i socialvidenskaben, hvor laboratoriet traditionelt ikke har været at finde:

»The experimenting society (...) would be a society which experiments, tries things out, explores possibilities in action (as well as, or even instead of, in thought and simulation)«

Campbell 1971 kap.1 § 2

Laboratoriet er mere end et fysisk sted

Således ser vi som udgangspunkt laboratoriers udformning og omfang som noget, som går langt udover de fysiske lokaliteter. Vi forbinder det med bestemte typer af arbejdsprocesser og organisationsformer, som blandt andet omfatter en researchorienteret og eksperimenterende tilgang, samt en forståelse af forholdet mellem viden og handling, der bygger på læring og erfaring gennem forståelse af konsekvenserne i den sociale praksis.

Et relevant eksempel i den sammenhæng er det britiske laboratorium »The Lab«. »The Lab« er skabt af NESTA, en uafhængig enhed med mål om at gøre Storbritannien mere innovativt gennem investeringer i entreprenørskab, informere og forme policy og viderelevere viden og konkrete erfaringer. De understreger netop, at »The Lab« ikke er et fysisk sted, men en serie af praktiske projekter informeret af research og udført i samarbejde med dem, som har ansvar for og forbrugere af offentlige services (»The Lab – Innovating public services« 2010).

Fokus på bevidst innovationsarbejde

Men samtidig vokser det offentlige laboratorium også ud af en specifik kontekst med tilhørende formål og effektmål. Det er en del af en større organisation, som er ansvarlig for forskellige driftsopgaver, mens laboratoriet tilføjer kreative og processuelle kompetencer. Derigennem opstår laboratoriet som et sted, der skal give nyskabende værdi indenfor en specifikke områder, sektorer eller tematikker. I det lys kan laboratorier siges at være etableret med det primære formål at arbejde bevidst, systematisk og strategisk med innovation. Strategisk indebærer i denne sammenhæng, at laboratoriets aktiviteter adresserer værtsorganisationens langsigtede mål. De søger at samle dele af udviklingsaktiviteterne for dermed at tilføre tilstrækkelig fokus og innovationskraft til organisationens initiativer. Samtidig kan laboratorier tage mange former. Nogle af dem er også udformet som radikalt anderledes fysiske rum, som i sig selv lægger op til at tænke nyt, og som understøtter innovative arbejdsprocesser optimalt (Edvinsson 2002, Hattori & Wycoff 2002, Bason 2007).

»Innovation lives in places. It needs a home. Physical environment is a powerful enabler of innovation. Places can serve as memory theatres within which knowledge is created, and persists as the object of ongoing, collaborate activity«.

John Kao, 2002

Det dedikerede rum til formålet kan både være fysisk eller virtuelt – midlertidigt eller mere permanent – så længe det indeholder muligheden for at udvikle nye idéer og eksperimenter med dem. Folkene bag det britiske »The Lab« erkender, at laboratorier som enheder med specifikke formål har en begrænset levetid. Både for det permanente og midlertidige lab er der et præmis om at genopfinde sig selv på en ny måde i lyset af den virkelighed, man er en del af. Enten fordi man er en integreret del af en organisation, hvis sociale dynamik og faglige kompetencer kontinuerligt skifter, og dermed har brug for et laboratorium, der kan indtage forskellige positioner indenfor organisationen. Eller fordi det midlertidige projektsamarbejde opnår delmål, som igen og igen fordrer nye former for samarbejde, inddragelse af aktører og ændret arbejdsmiljø.

Det permanente laboratorium faciliterer og orkestrerer samudviklingsprocesser og forsøger frugtbart at involvere og engagere brugere på forskellige niveauer for at opdrive og gøre brug af mulige innovationspotentialer indenfor den givne sammenhæng. Målet for det offentlige laboratorium er således at blive alt andet et vedhæng, men i stedet integrere sig som en kultiverende del af værtsorganisationen og mobilt placere sig de steder, hvor kompetencer og viden kan sættes i spil. Derigennem ligger potentialet i at bidrage positivt til både det konkrete udviklingsprojekt og samtidig også være med til at præge organisationens kultur og arbejdsmetoder positivt. I dansk sammenhæng er MindLab – et laboratorium drevet af Økonomi- og Erhvervsministeriet, Skatteministeriet og Beskæftigelsesministeriet – udtryk for en ambition om ikke blot at understøtte enkeltstående nyskabende projekter, men netop også at være katalysator for en bredere kulturforandring.

Der findes flere varianter af laboratorier. Boksen nedenfor illustrerer nogle af forskellene på første generation af de kreative rum, som især opstod i amerikanske og europæiske virksomheder og offentlige organisationer i slut-1990'erne og tidligt i det nye årtusinde, og dernæst hvad Hattori & Wycoff (2002) karakteriserer som næste generation af laboratorier eller innovationsenheder:

Laboratorier skal genopfindes

Første generation	Anden generation
Fysisk center for kreativitet Fokus på ideation Medarbejder-orienteret En ildsjæl som drivkraft Træning og facilitering Individuelle og monetære belønninger Individuelle/små grupper Kreativitetsværktøjer Ledelse passivt støttende	Innovationsressourcer som en del af forretningsenhedeme Fokus på forretningsstrategi og værdiskabelse Brugerorienteret En team-orienteret innovationskultur Coaching og involvering af projektteams Anerkendelse af teams Værktøjer kan skaleres til hele organisationen Ledelse aktivt involveret

(Kilde: Tilpasset efter Hattori & Wycoff 2002, i Bason 2007)

Figur 1: To generationer af laboratorier

Fokus på værdi

Det fremgår, at der er betydelig forskel på såvel strategisk fokus, metoder og kompetencer som personaleledelse og organisatorisk forankring i de to modeller. I første generation er det den kreative platform, som er i centrum. I anden generation er kreativ idéskabelse ikke et mål i sig selv, men en del af konteksten for innovation. Og vigtigst af alt: Fokus er skiftet til reel værdiskabelse. Skiftet til værdiskabelse er blandt andet knyttet til et fokus på borgernes (slutbrugernes) konkrete adfærd, oplevelser og behov. I mindre grad har det været en del af New Public Management som offentligt styringsparadigme med borgeren som kunde i det offentlige system og efterspørger af services. Mere betydeligt er »værdi« blevet introduceret som centralt parameter i forbindelse med, hvad man kan identificere som »Networked Governance« (Hartley 2005), hvor fokus skifter fra borgeren som forbruger til borgeren som central aktør i forhold til at skabe et bureaukrati og offentlige indsatser, der er mere i trit med borgerens levede praksis.

2. Den indbyggede konflikt mellem drift og innovation

Det foregående lægger op til op til følgende spørgsmål: Hvad kan og bør være laboratoriers rolle for at skabe værdi for samfundet via den organisatoriske kontekst, og hvilke specifikke opmærksomhedspunkter er relevante i den sammenhæng? Hvordan og i hvilken grad kan laboratoriets eksperimenter og den medfølgende risiko knytte sig til institutionens eller organisationens daglige arbejde? Er det hensigtsmæssigt at adskille traditionel offentlig udviklingspraksis og en mere eksperimenterende tilgang, eller bør de forbindes i en mere »eksperimenterende kultur« i kernen af organisationens drift?

Som en illustration og eksempel på konsekvenserne af, hvad man godt kan betegne som den strukturelle udfordring i forhold til at forbinde drift og innovation, følger her en beskrivelse fra et kommunalt funderet innovationsprojekt, som fokuserer på at nytænke service og velfærdsløsninger på kommunens plejehjem. I dette tilfælde er fokus på, hvordan man tænker om og forholder sig til resultater og effekt: her ligger en indbygget, men ikke-italet konflikt mellem de roller, som indtages af henholdsvis den ansvarshavende for innovationsprojektet og den ansvarshavende for integrationen og legitimeringen af projektet i organisationen.

Innovationsprojekter kendetegnes først og fremmest ved at sigte imod endnu ukendte løsninger med midler, der ikke på forhånd kan planlægges minutvist. Således udfordrer de i deres udformning traditionelle måder at gribe udvikling an på i det offentlige, idet det offentlige typisk arbejder med projektplaner ud fra allerede kendt erfaring, hvor udførlige handleplaner udtænkes før initieringen af projektet. Innovationsprojekter indebærer konstante læringsprocesser, hvor udformningen af et meningsfyldt resultat og dermed projektets succes kontinuerligt identificeres og revideres i tråd med projektets udvikling. Traditionelle udviklingsprojekter skaber man bevidst forudsætninger for at opstille faste og på forhånd kalkulerede succeskriterier. Sammenstødet mellem innovation og det offentliges traditionelle praksis kan derfor have blandt andet den konsekvens, at der opstår et markant behov for autoritativt at kunne opstille innovationskriterier, som ikke kun verificerer, hvad der udgør det innovative og markant nytænkte, men som også skal markere innovationsprojektets afslutning og fortælle historien om et færdiggjort projekt.

»Det er rigtigt svært, ja nærmest umuligt, at oversætte, hvad det vil sige at arbejde med innovation og det »outcome«, du får ud af det, overfor ledelsen. I hvert fald forhold til, når vi arbejder med traditionel udvikling i kommunerne.«

Projektleder for kommunalt innovationsprojekt

Projektlederen er, per definition og helt uden vilje eller intention, en del af en konflikt med sin kommunale værtsorganisation, her personificeret ved lederen for afdelingen for innovation og udvikling. Det pågældende innovationsprojekts formål er at forbedre det generelle liv og velvære på ét af kommunens plejehjem. Projektet har flere innovationsspor, som på forskellig vis bliver adresseret gennem samarbejde med varierende konstellationer af private aktører. De endnu ukendte løsninger på de forskellige innovationsspor fordrer nogle processer, hvori både aktører, midler og mål konstant skal

Indbygget konflikt mellem drift og innovation

genopfindes for at søge en frugtbar synergi mellem problemstillingen, de strukturelle rammer, sociale relationer, nuværende og opståede kompetencer og forskellige former for viden. En synergi, der samtidig kontinuerligt skal tilpasses de ældres hverdagsliv og personalets arbejdsrutiner. Denne flerhed af afgørende elementer opstiller præmisser, som betyder, at projektlederen erkender, at projekternes resultater som udgangspunkt vil have svært ved »passe ind« i de eksisterende måder at forstå »succes« på. Resultaterne vil, set i lyset af hvad man normalt ville efterspørge i det offentlige, bære præg af en vis grad af ufærdighed og i stedet henvise til, hvordan det vil være frugtbart at arbejde videre med de forskellige innovationsspor. Projektlederens ultimative bekymring er, at læringen fra projektet i form af eksempelvis øget viden om borgernes praksis og derigennem idéer til, hvordan man kreativt kunne bringe projektet videre, i sidste ende ville lande »på en hylde i ét af kommunens kontorer, hvor det kun ville få lov at samle støv«:

»En masse af det, vi har gjort i projektet, skal vi gøre på en anden måde næste gang, og projektets vigtigste resultater bliver mere en bevidsthed om problemstillinger, som vi skal arbejde videre med og forholde os til på bestemte måder i kraft af den erfaring, vi har opnået. Spørgsmålet er, om det vil blive betegnet som en succes?«

Projektleder for kommunalt innovationsprojekt

Hvad er succes i det offentlige?

Spørgsmålet om betegnelsen af en »succes« i en offentlig kontekst mere knytter sig til en artikulering, som opfylder hensigten med den policy, som projektet relaterer sig til? Som nævnt foregår offentlig udviklingspraksis i en kontekst, som i sig selv både udfordrer problem- og løsningsforståelse. Når »wicked problems« aldrig helt kan løses, hvordan definerer man så succes? En offentlig kontekst, hvor det handler om at gøre virkeligheden til genstand for intervention (Miller/Rose 2008, Rose 2006), skaber en efterspørgsel på effekter, der kan legitimeres gennem eksisterende standarder og målingsparametre. Arbejdet med radikal nytænkning og innovation udfordrer denne praksis, idet innovative løsninger netop ikke lader sig indkapsle af standarder, men hvor resultater er udtryk for projekttaktørernes forhandling, fortolkning og oversættelse af løsningens udformning og potentiale.

Netop denne oversættelse er værtsorganisationen dybt afhængig af, og her ligger kilden til den latente konflikt. Værtsorganisationens ansvarlige afdeling skal kunne argumentere for og legitimere innovationsprojektets eksistens ved at fremvise resultater, som ligger indenfor policy og tidsramme, og som frem for alt udgør et stykke

veludført og færdiggjort arbejde. »Veludført« betyder her, at man kan forklare processens udvikling og beslutninger i rationelle termer, som viser, at man handlede retmæssigt og effektivt. Og »færdiggjort« betyder, at man har udført projektet indenfor tidsrammen og opfyldt projektets mål: at have skabt en innovativ løsning, som opfylder projektoplæggets krav:

»Det handler til en vis grad om at kunne forudsige løsningen, men måske mere at kunne give svar på spørgsmål som: er vi indenfor rammen? Er vi inde for tidsplanen? Kan vi fortælle historien? Kan vi overhovedet sige, hvad vi er i gang med?«

Kommunal afdelingsleder for innovation og udvikling

Her handler det i mindre grad om, at projektmedarbejdere ikke er i stand til at videreformidle deres proces og mere om, at der mangler et sprog indenfor en offentlig kontekst, som legitimerer arbejdet med innovation og kreative processer, hvor eksempelvis usikkerhed og uvidenhed er faste dele af processen. Der mangler ganske enkelt sproglige knager at hænge projektets legitimitet op på. På den måde tvinges afdelingslederen til at efterspørge en form for viden omkring projektets proces, som ikke svarer til projektets ophav og processuelle natur. Dette bevirker, at afdelingslederen ender i en klem situation mellem på den ene side at åbne op for nytænkning og på den anden side lukke ned ved at efterspørge resultater ud fra traditionelle kriterier for offentlig udvikling:

»Mit job går ud på at holde den dér balance imellem at have tilpas åbenhed, samtidig med at der ikke bliver for meget støj i forhold til resultatet«

Kommunal afdelingsleder for innovation og udvikling

3. Klarhed versus støj

Dette illustrerer en indbygget konflikt, som opstår i det øjeblik, at man i det offentlige begynder at eksperimentere med målet om at innovere på velfærdsservice. Den ligger indbygget i både projektlederens og afdelingslederens rolle, fordi innovationsprojektets eksperimenterende tilgang har utroligt svært ved at komme til orde indenfor dets værtsorganisation. Det er konflikten mellem det, som Dewey identificerer som empirisk og videnskabelig tænkning, hvor den empiriske tænkning – at kommunikere hvad vi rationelt har erfaret og derfor betragter som viden – har overtaget, når projektets deltagere skal oversætte projektets proces og resultater. Derfor giver innovationsprojekter i dette lys ofte resultater med alt for meget »støj«, som afdelingslederen formulerer det.¹

Hvad er innovation for det offentlige?

Samtidig giver de forholdsvist vage definitioner af innovation i den offentlige sektor svære vilkår for denne oversættelse. Innovation i den offentlige sektor er typisk kendetegnet ved at være beskrevet som markant nye tiltag i en specifik kontekst, som skal være implementeret i form af en forandring i adfærd eller praksis (se blandt mange Mulgan & Albury 2003, Beasant 2005, Fuglsang 2008). Andre gange findes endda en erkendelse af, at offentlig innovation ofte netop er kendetegnet ved dets mangel på teoretisk og praktisk definition (Osborne & Brown 2005, Røste 2008). Det giver ikke den bedste platform for at oversætte den effekt, som offentlige innovationsprojekter producerer, til de efterspurgte, håndgribelige resultater.

Hvad vi argumenterer for i forhold til eksemplet er at se resultater og effekter som en dynamisk størrelse, som materialiserer sig over tid, og i dets form og udformning forbliver i proces; i dette lys skabes der nok løsninger i midlertidig forstand, men ikke *forløsninger*. Hvad projektlederen latent efterspørger, er muligheden for at arbejde med dynamiske effekter, som over tid udmønter sig i konkrete forbedringer, men samtidig tager omstændighederne omkring og præmisserne for kreative innovationsprocesser seriøst. Hun føler, at innovationsprojektet i den forstand lever sit eget liv, uden sammenhængende forbindelse med værtsorganisationens drift, og dermed med den konsekvens, at projektets potentiale langt fra indfries. Spørgsmålet er, hvordan man kunne bringe de to – det offentliges traditionelle praksis og en mere eksperimenterende tilgang – tættere sammen og få den iboende konflikt til at ophøre? Et muligt forhold til at adressere denne konflikt belyses i det følgende.

4. Laboratorium og organisation

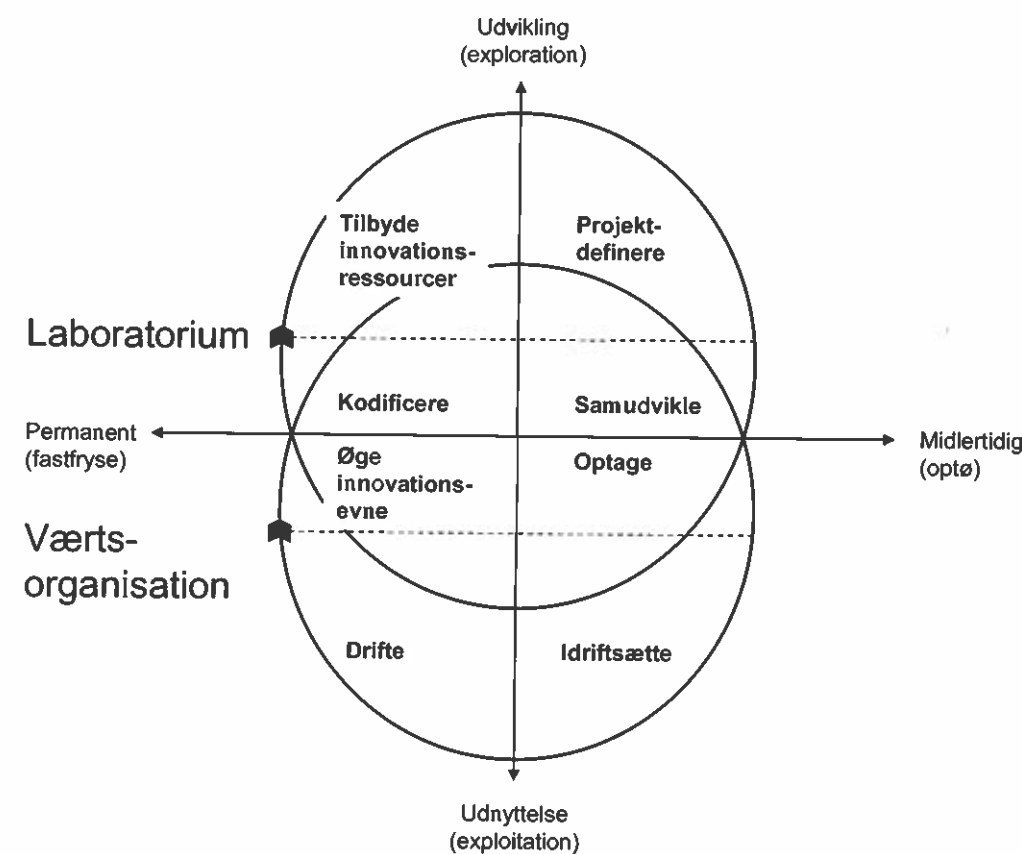
Således finder vi det interessant at se nærmere på, hvordan laboratoriets arbejde påvirker den bredere organisatoriske ramme eller kontekst, og hvilken vekselvirkning, der kan være mellem de to. Det følgende er således udtryk for de indledende bevægelser i forhold til at forstå dynamikken mellem laboratorier og deres værtsorganisationer. Den underliggende forandringsteori bag et laboratorium som Nesta's The Lab eller Danmarks MindLab er groft sagt som følger:

»Hvis vi stiller (permanente) innovative ressourcer og kapaciteter til rådighed for X organisation, vil det 1) lykkes at gennemføre (midlertidige) projektorløb som fører til (midlertidige løsninger), der kan gøres permanente og værdiskabende i X organisationens drift. Læringen fra projektorløbene styrker organisationens egen innovationsevne og mulighed for frugtbart at videreføre kreative processer, og kan føre til ny efterspørgsel efter innovative ressourcer og kapaciteter.«

Hvad er sammenhængen mellem laboratorium og værtsorganisation?

Innovative ressourcer og kapaciteter kan eksempelvis være en dedikeret stab med evner ud i projektdesign, bruger- og medarbejderinvolvering, kreativ facilitering, visualisering, hurtig prototyping, konceptudvikling, mv. Det kan også være at stille fysiske rum (workshopzoner) og teknologi til rådighed.

Anerkender man således, at såvel laboratorier som den bredere organisation kan agere i et felt mellem udvikling (*exploration*) vs. drift (*exploitation*), og mellem permanente vs. midlertidige aktiviteter, får man følgende model, som er et udtryk for dynamikken og interaktionen mellem de to. Dette er vist i figur 2:



Figur 2: Laboratoriet og organisationen

Hvad indebærer modellen?

Modellen illustrerer laboratorium og værtsorganisation(er) som to sammenhængende og gensidigt forstærkende systemer, der i alt omfatter otte delprocesser. Vi vedholder vores definition af laboratoriers udformning og omfang som noget, der primært forbinder sig til de arbejdsprocesser og organisationsformer, som det ovenstående har sat fokus på. Dermed søger modellen både at rumme et spektrum fra enkeltstående innovationsprojekter i den offentlige institution til mere permanente laboratorier fast integreret i værtsorganisationen. Delprocesserne, som vi beskriver i det følgende, sker fra figurens øverste højre hjørne, og følger dernæst en bevægelse med uret fra laboratorium til værtsorganisation og tilbage til laboratorium.

Tilbud om ressourcer

Den første bevægelse begynder med laboratoriets tilbud om *innovationsressourcer* og kapaciteter i modellens øverste højre hjørne. Et eksempel er MindLabs ressourcer, som bl.a. består i medarbejdere med faglige kompetencer indenfor antropologi, etnografi, design, kommunikation og politikudvikling. MindLab udgør i den forstand et tilbud om innovationsbistand til de tre departementer og 14 styrelser i MindLabs ejerkreds. Tilsvarende stiller en organisation som Frankrigs La 27e Region – et laboratorium med fokus på regional udvikling – sine kompetencer til rådighed for beslutningstagere og udviklingsmedarbejdere i de 26 franske regioner.

Projektdefinitioner

Tilbudet kan for det andet blive til *konkrete projektdefinitioner*, eller planer for innovationsforløb, der etableres i et samspil med værtsorganisationen. For eksempel etablerede MindLab i foråret 2010 en række projektføløb sammen med flere statslige styrelser under agendaen »Væk med bøvlet for de unge under 30«, som drejede sig om at gøre bureaukratisk praksis mere hensigtsmæssigt for borgerne. Projektdefinitionerne blev i den sammenhæng etableret via intensive møder og workshops med MindLabs kolleger: chefer og medarbejdere i bl.a. SKAT, Arbejdsskadestyrelsen og Erhvervs- og Selskabsstyrelsen.

Samudvikling

Følger vi figurens højre side gennemføres dernæst, og for det tredje, en proces for *samudvikling* (co-creation) af løsninger. Et kendetegnende træk ved et laboratorium som MindLab er således, at en bred vifte af mennesker – borgere, virksomhedsrepræsentanter, embedsmænd, fageksperter, frontmedarbejdere, kunstnere – inviteres ind i udvalgte dele af innovationsprocessen. Formålet er at skabe nye mulige fremtider med mennesker, ikke for dem (Halse et. al. 2010).

Det indebærer dels at skabe maksimal divergens af potentielle løsninger, dels at sikre forankring og ejerskab via involvering af dem, der i sidste ende skal implementere de nye løsninger og dels at øge sandsynligheden for ultimativ effekt ved dyb involvering af slutbrugerne i udviklingen af den potentielle nye løsning. I MindLabs arbejde med »væk med bøvlet« indgik ikke kun chefer og medarbejdere fra departementer og styrelser, men eksempelvis også unge skatteydere, unge entreprenører og videnspersoner fra erhvervslivet.

For det fjerde indebærer vellykket samudvikling, at nye løsninger *optages* i værtsorganisationen – ofte blot som spæde, midlertidige eller tentative muligheder for forandring. »Optag« betyder i denne sammenhæng, at relevante chefer og medarbejdere høster så tilstrækkelig stor forståelse for udfordringer og mulige løsninger via processen, at de selv bliver »bærere« af forandringerne. I MindLab, og i de fleste andre miljøer, der beskæftiger sig med innovation, karakteriserer vi dette som *indsigt*: Erkendelsen af egne handlemuligheder i forhold til at forandre det nuværende på en positiv måde, og tilhørende konsekvenser for egen organisation. »Optag« bliver dermed reelt en opdagelsesproces, som begynder med aktiv deltagelse i den innovationsproces, som laboratoriet muliggør. Denne opdagelsesproces var eksempelvis meget nærværende for en projektleder i SKAT, som sammen med MindLab drog på feltbesøg hos en ung skatteyder. Besøget omfattede observation af den unge mands manglende evner til at anvende det digitale selvbetjeningssystem TastSelv. SKAT's medarbejder karakteriserede efterfølgende oplevelsen som »nærmest bevidsthedsudvidende«.

Udnyttelsen af nye løsninger, koncepter og platforme sker dernæst, for det femte, i organisationen ved *idriftsættelse*. Vi befinder os nu i modellens nederste højre hjørne, hvor forandringerne endnu er midlertidige, men hvor fokus er på, hvordan medarbejdere, systemer og processer kan omstilles til et nyt og mere permanent driftsscenario. Eksempelvis har SKAT i forlængelse af arbejdet med de unge og »bøvlet« med digitalisering etableret en intern udviklingsgruppe, som skal arbejde videre med de koncepter og prototyper, der blev etableret via samudviklingsprocessen, og som topledelsen har besluttet at forsøge at gennemføre.

For det sjette, og formentlig mest omfangsrigt i hele den proces, vi her skitserer, sker et skift til *drift*. Vi er nu i modellens nederste venstre hjørne. På dette tidspunkt har værtsorganisationen omstillet sine

Optag

Idriftsættelse

Drift

strukturer, systemer, kompetencer, arbejdsgange og processer. Der kan høstes permanent (ny) værdi af de løsninger, der er skabt. Tidsforløbet fra midlertidig »driftsættelse« til permanent »drift« kan naturligtvis være ganske betragteligt. Implementering frem mod driftssituationen er i sig selv en størrelse med en kompleks dynamik, der kræver særskilt opmærksomhed og langt fra kan rummes i en artikel som denne.

Innovationsevne

Der er i højere grad tale om sideløbende processer i forhold til den sjette og syvende fase i modellen. For sidstnævnte er det karakteristisk, at det vellykkede innovative projekt også indebærer en større eller mindre grad af permanent øget innovationsevne. Erfaringen med at indgå i kreativ proces udmønter sig i nye former for legitime handlerum, hvor proces og effekt i højere grad opfindes og kommunikeres i tråd med en virkelighed, man forsøger at ændre. Når først medarbejdere og ledere har set, at det er muligt at arbejde systematisk og bevidst med at skabe en anden fremtid, og rent faktisk realisere den, får de ofte mod på mere. Øget innovationsevne består dermed i at arbejde systematisk og bevidst med at etablere erfaring i og et sprog for at få noget nyt til at ske. Man kan sige, at organisationen øger sin kompetence mellem at balancere mellem udforskning af nye muligheder og etablering af drift i form af at realisere den (nye) formel for at levere permanent værdi (Martin 2009). En balance, som netop var udfordringen i eksemplet fra det kommunale innovationsprojekt.

Kodificering

Endelig, og for det ottende, så høster laboratoriet også mere permanente gevinster af processen gennem forskellige former for *kodificering*. Laboratoriets stab opnår således et forøget kendskab til den kontekst og organisation, som de er en del af. Dette kendskab til rammer og handlemuligheder for kollegerne i værtsorganisationen er forudsætningen for, at meningsfyldt og frugtbart samarbejde i spændingsfeltet mellem drift og innovation kan opretholdes. Det er også udgangspunktet for, at nye projekter initieres med den rette problemstilling, fokus og timing for øje. Samtidig får laboratoriet, via metodebeskrivelser, case historier og anden dokumentation af processen, mulighed for at kodificere den viden og de erfaringer, der blev skabt i forløbet. Et eksempel er MindLabs www.innovationsguiden.dk, som rummer en kodificering af de projekterfaringer, MindLabs stab i samarbejde med kollegerne i værtsorganisationerne har opbygget de senere år.

Denne synergi mellem laboratorium og værtsorganisation(er) er udtryk for den forandringsteori, vi skitserede ovenfor. Laboratoriet bliver i bedste fald til en katalysator for såvel enkeltstående nye koncepter og løsninger, som for et mere fundamentalt kapacitetsløft i organisationens evne til – til hver en tid – at tackle de udfordringer, den måtte stå over for. Samtidig styrkes laboratoriet og rustes til at gennemføre de næste processer.

Modellen rejser dog også spørgsmålet om, hvad der er de væsentligste forudsætninger for, at laboratorium og værtsorganisation kan indgå i et sådant frugtbart og gensidigt værdiudviklende samspil. Hvad er den bredere kontekst? Hvordan struktureres og organiseres laboratoriet bedst muligt, og hvilke processer udløser de mest produktive resultater? Disse spørgsmål berøres i det følgende, men er samtidig så omfattende, at denne artikel kun udgør en begyndelse på fyldestgørende svar.

D. På vej mod et innovationens økosystem

1. Væsentlige forudsætninger for innovation

Bason (2010) beskriver innovationsevne i offentlige organisationer på tværs af fire dimensioner, som tilsammen udgør et økosystem for innovation. Forestillingen er, at offentlige ledere er nødt til at opdyrke et gensidigt forstærkende sæt af indsatser og evner, såfremt organisationen skal være i stand til at systematisk at tackle sine største udfordringer.

For det første er det nødvendigt at skabe en fælles bevidsthed og sprog om innovation på tværs af organisationen. Det indebærer ikke blot at forstå, hvad innovation betyder for organisationen, men også hvad værdiskabelse i det hele taget er for en størrelse i politisk styrede organisationer.

For det andet skal organisationen blive i stand til at tackle de mange barrierer for innovation i det offentlige på alle niveauer; fra politiske rammebetingelser til strategi, organisation og teknologi, og til kultur og medarbejdere. Hvert niveau rummer typisk en række barrierer – hvor eksempelvis detailregulering, manglende udnyttelse af nye teknologier og en kultur, der fokuserer overdrevent på fejl og ikke tilstrækkeligt på læring er blandt de mere iøjefaldende.

En forandrings-teori for labora-toriets effekt

Fælles bevidst-hed om innova-tion

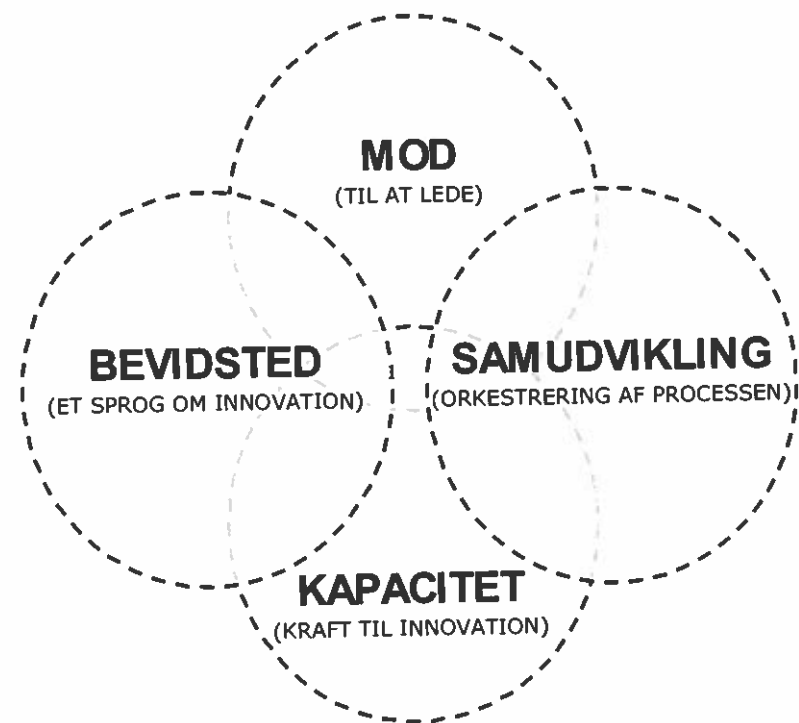
Kapacitet

Co-creation

For det tredje skal offentlige organisationer opdyrke evnen til at samskabe: Ved at anvende fx designtænkning og etnografisk research i samspil med forvaltning og fagprofession kan borgere og medarbejdere sættes i centrum for innovationsprocessen, og det bliver muligt at finde nye løsninger, der ikke alene bliver udviklet i samspil og tråd med den virkelighed, som de adresserer, men som også med stort potentiale for besparelser og effektivisering af arbejds gange.

Mod

Endelig må offentlige ledere – på alle niveauer – udvise mod: Mod til at anerkende borgerne som eksperter i deres eget liv, mod til at eksperimentere, mod til at leve med usikkerhed, og først og fremmest mod til at anvende en ny og radikalt anderledes proces i deres udviklingsarbejde. Innovationens økosystem illustreres i figur 3.



Figur 3: De fire dimensioner i innovationens økosystem
(Bason 2010)

Laboratoriet bliver, såfremt man accepterer modellen ovenfor, til en forstærker og facilitator for organisationens innovative økosystem. Hvis topledelsen udviser modet til at sætte innovation på dagsordenen og artikulerer et fælles sprog om innovation og dets betydning for organisationen, *samtidig* med at ledelsen opbygger kapacitet for innovation på alle niveauer, så kan et laboratorium understøtte konkrete samudviklingsprocesser, der igen forstærker topledelsens mod, giver indhold til det fælles sprog og øger innovationskapaciteten. Økosystemet, som er udtryk for en gensidig afhængighed mellem dets forskellige dimensioner, indebærer således fornyet efterspørgsel efter laboratoriets ressourcer, hvorefter processen gentages i en fortløbende proces (for uddybende forklaringer på innovationens økosystem og konkrete eksempler, se Bason 2010).

Det åbne spørgsmål er naturligvis, hvornår en sådan dynamik opnår tilstrækkelig momentum til, at det bliver en selvopholdende proces? Hvornår er der så meget sammenhængskraft i økosystemet, at intern modstand, konflikt og inerti overvindes, og organisationens præstationer løftes til et nyt niveau? Første skridt synes at være en fælles accept af præmisserne for kreativitet og dets indvirkning på forståelsen af, hvordan viden og handling forbinder sig som konstruktiv platform for frugtbar fremtidsorientering.

2. Mindre æstetik, mere kreativitet

Kreativitet i en pragmatisk forståelse af begrebet (Joas/Sennett 2006) er ikke forbundet med en tilstand, men man er i stedet »kreativ« indenfor bestemte situationer med bestemte objekter for øje. Kreativ udfoldelse forholder sig i den forstand til en proces, hvor man kontinuerligt arbejder med en problemstilling, som aldrig udtømmes for løsninger, men altid giver nye udfordringer, som man objektiviserer og forholder sig til løbende (se også Joas 1996).

At vide noget er i den sammenhæng forbundet med handling, idet det ikke er meningen, at vi skal vide noget på forhånd, men man handler med et specifikt mål for øje for at tilegne sig specifik viden og nye udgangspunkter for at iværksætte konstruktive idéer. Det offentlige laboratorium er i den forstand et kreativt værksted, hvor innovation – i form af en implementerede ideer, som gør en reel forskel for borgere eller virksomheder – er konstante delmål.

En vigtig detalje i måden, hvorpå man arbejder fremtidsorienteret i det offentlige laboratorium, ligger således i forskellen mellem inno-

Laboratoriet som medskaber af et økosystem

Hvad er forskellen på kreativitet og innovation?

vation og kreativitet. Forskellen synes først og fremmest at være, at innovation hæfter sig til et færdigt resultat, og kreativitet relaterer sig til processen for at nå derhen. Problemet kan i det lys ofte være, at ved at fokusere på innovations-elementet og ikke på den kreative proces, risikerer man at miste grebet om, hvad præmisserne for kreativ udfoldelse faktisk er. Med et primært fokus på innovation, forstået som opfindelsen og implementeringen af ny viden, et produkt eller en service, tager man for givet, at der findes én løsning på problemet. At der findes en konkret inkarnation af menneskelig kreativitet.

Her ligger endnu en dikotomi: forskellen mellem æstetik og kreativitet. Æstetik forstås af Hans Joas og Richard Sennett ud fra en instrumentel opfattelse af en færdiggjort kreativ proces, hvor kreativitet forbinder sig til det altid ufærdige, som indebærer en flerhed af mulige former og løsninger. Den kreative proces i det offentlige lider i dette lys ofte under, at den kun kan legitimeres gennem dens æstetiske artikulering; én instrumentel og færdig-formet løsning, som gør en målbar forskel.

»I would not say that you would come to a conclusion. I would say that you have achieved form. For me, aesthetics is an achievement of form (...) This is the reason why somebody is creative in the sense of constantly at work. A form is achieved. A form is never a solution«

Richard Sennett, Joas/Sennett 2006:23-24

Det offentlige laboratorium arbejder i den sammenhæng ud fra en erkendelse af, at hovedparten af det offentliges problemstillinger netop kendetegnes ved ikke at have enkle løsninger, men udmærker sig ved deres kompleksitet og en karakter, som altid fordrer initiering af nye kreative processer og skal »løses« igen og igen. Derfor handler det om at søge og iscenesætte de kreative og samudviklende processer således, at de involverede aktører – embedsmænd, interessenter, borgere, forskere og andre relevante personer – netop indgår i en specifik situation, hvori de er i stand til at handle kreativt i forhold til den problemstilling, der søges innovative løsninger i forhold til. Derigennem opnår man et udgangspunkt, hvor man er i stand til at objektivere en problemstilling og identificere og eksperimentere med de handlemuligheder og mulige resultater, der opstår i lyset af den. Dette sætter den kreative proces i centrum og i mindre grad løsningernes eventuelle æstetiske udtryk eller form. Dette udgangspunkt ser vi som grundlæggende i det offentlige laboratorium og dets potentiale for at præge dets værtsorganisation.

E. Konklusion

1. Det offentlige laboratorium

Med accepten af at befolkningen er en dynamisk størrelse, som skal opdages igen og igen (Dewey 1927), med ondartede problemstillinger på både brede samfundsmæssige og individuelle niveauer og med finanskrisens alvorlige konsekvenser står den offentlige sektor overfor alvorlige udviklingsudfordringer. Dette kræver i vores øjne nye former for udviklingspraksis og en accept af kreativitetens og dertilhørende handlingers præmisser, hvor empirisk og fremtidsorienteret tænkning indgår i et mere dynamisk og iterativt forhold.

Skabelsen af et økosystem for innovation og frugtbar udvikling går gennem et skift fra forsøget på at kende løsningernes udformning og rækkevidde på forhånd til meningsfyldt at eksperimentere med problemstillingens forudsætninger og paradokser for øje. Således bliver eksperimenter i højere grad udgangspunktet for rationel handling snarere end dens modsætning. Ideen om det offentliges rolle som alvidende problem-forløser erstattes af en rolle, hvor det offentlige kontinuerligt adresserer og eksperimenterer med praksisnære løsninger, hvor den sociale virkelighed og kompleksitet bliver løsningernes præmisser. Dette udgangspunkt ligger i kernen af det offentlige laboratorium og dermed også i den indflydelse, som laboratorier har potentiale for at have på deres værtsorganisationer.

Spørgsmålet om samspillet mellem laboratorier og de politiske beslutningstagere har ikke været belyst eksplicit i denne artikel, og står fortsat forholdsvis åbent. Ofte vil laboratoriets bidrag være at kvalificere embedsmændenes og det administrative systems bestræbelser på at omsætte politiske ønsker og ambitioner til konkrete forandringsprocesser. I nogle organisationer kan det indebære et samspil med det politiske niveau, hvor laboratoriets virke forholdsvis direkte interagerer med det politiske niveau. I andre, og måske de fleste, tilfælde er laboratoriet mere eller mindre udelukkende et instrument for embedsapparatet.

Det skulle gerne fremgå tydeligt af denne artikel, at det offentlige laboratorium ikke er en entydig størrelse, men at laboratoriet netop også selv skal genopfindes som led i samspillet med interne og eksterne aktører, og som følge af krav, ønsker, forventninger og pres fra værtsorganisationen. Ikke desto mindre kan man pege på nogle grundlæggende karakteristika, som i hvert fald for indeværende ide-

elt set synes at kendetegne laboratorier i, eller på kanten af, den offentlige sektor. Elementer, som vi argumenterer for, forbinder sig til, hvordan industrielle og intelligente enheder (Dewey 1927) frugtbart kan stimulere vellykket velfærdsinnovation i offentlig udviklingspraksis. Disse kendetegn opsummeres i det følgende:

Profil af det offentlige laboratorium

- *Adresserer »wicked problems«.* Forsøger at tage offentlige problemstillingeres beskaffenhed seriøst ved kontinuerligt at forholde sig kreativt til problemernes karakter, omfang og løsningsmuligheder.
- *Løsninger – ikke forløsninger eller én løsning.* Eksperimenterer med eksisterende viden og erfaring for at lære om de konsekvenser, som handling og intervention har i praksis for at kvalificere og nuancere behandlingen af offentlige problemstillinger.
- *Orienterer sig mod endnu ukendte fremtider.* Udfordrer eksisterende problemstillinger, logikker, tendenser og sammenhænge, som er taget for givet og udforsker endnu ukendte muligheder og potentielle fremtider.
- *Nye processer og nyt sprog for udvikling.* Udforsker nye samarbejdsformer og konstellationer og processer og eksperimenterer med at udvikle et praksisnært sprog for projekters kriterier, resultater og effekter.
- *Samudvikling (co-creation).* Samudvikler offentlige løsninger; herunder kollaborativ udforskning af borgernes virkelighed, udvikling og test af prototyper med borgere og andre brugere for at opnå læring om strategiers konsekvenser i praksis. Facilitering af samarbejde på tværs af sektorer, ressortområder og offentlige hierarkier.
- *Inspiration og mediering.* Forbinder traditionel offentlig udviklingspraksis med kreative processers tænkning, sprog og dynamik og inspirerer til nytænkning gennem formidling af metoder og viden.
- *Systemorienteret.* Orienterer sig mod det system og kontekst, som det er en del af ved både at lære om og forstå det eksisterende og medvirke til at skabe nye former for praksis.
- *Genopfinder sig selv kontinuerligt.* Genopfinder sig selv for at bidrage bedst muligt til at skabe et økosystem for innovation; herunder at identificere organisationens potentialer for udvikling af arbejdet med innovation gennem personlig og projektnær interaktion.
- *Introducerer innovation som en del af drift.* Offentlige laboratorier bør på lang sigt være en del af en virkelighed, som er i stand til frugtbart og systematisk at arbejde videre med kreative processer som en del af driften.

Note

1. Projektet er endnu ikke ved dets afslutning, så det er endnu for tidligt at komme med endelige konklusioner på konsekvenserne for projektets endelige resultater. Dog kan man på nuværende tidspunkt sige, at der har været betydelige besværligheder med at oversætte resultaterne fra de forskellige delprojekter og derigennem legitimere deres proces, retning og effekt.

Litteratur

- Bason, Christian (2007): Velfærdsinnovation: Ledelse af nytænkning i den offentlige sektor. Børsens forlag.
- Bason, Christian (2008): »Altid i beta«, I: Økonomistyring og informatik. 3, 2008/2009, Jurist- og Økonomforbundets Forlag,
- Bason, Christian (2010): Leading public sector innovation: Co-creating for a better society, Bristol: Policy Press
- Bessant, John (2005): »Enabling Continuous and Discontinuous Innovation: Learning From the Private Sector«. I: Public Money and Management 2005: 35-42.
- Campbell, D.T. (1971 (1988)): The Experimenting Society. In: Methodology and Epistemology for Social Science: E. Samuel Overman (red.), 1988, The University of Chicago Press.
- Dewey, John. (1991 (1910)): How we think. Prometheus Books. New York.
- Dewey, John. (1991 (1927)): The Public and its Problems. Athens: Swallow Press.
- Easton, David (1981): The Political System: An Enquiry into the State of Political Science, Chicago: University of Chicago Press
- Edvinsson, Leif (2002): Corporate longitude: Navigating the knowledge economy. Bookhouse Publishing.
- Fuglsang, Lars. (2008a): »Capturing the benefits of open innovation in public innovation: a case study«. I: International Journal of Services Technology and Management, Vol 9 no3/4 pp. 234-48.
- Halse J. et al. (2010): Rehearsing the Future. Danish Design School Press
- Hartley, Jean (2005): »Innovation in Governance and Public Services: Past and Present. I: Public Money and Management. Pp. 27-34.
- Hattori, R.A., Wycoff, J. (2002): »Innovation DNA«. TD, januar 2002. Pp.25-30
- Joas, Hans (1996): The creativity of action. The University of Chicago Press.
- Latour, Bruno. (1999): Pandora's hope: essays on the reality of science studies. Harvard University Press.
- Latour, Bruno. (2007): How to think like a state. SciencesPo.: The Netherlands, nov 2007
- Luhmann, Niklas. (1990): Political theory in the welfare state. W. de Gruyter: Berlin and New York.
- Majgaard, K. (2008): Slip paradokserne løs! Laboratorier for ny offentlig styring. I: Økonomistyring og informatik. 3, 2008/2009, Jurist- og Økonomforbundets Forlag,
- Martin, Roger (2009): The design of business. Harvard Business Press.
- Miller, P & N. Rose. (2008): »Governing Economic Life« in Eds. P. Miller & Rose, N. Governing the Present. Polity Press. Pp: 26-52.
- Mulgan, Geoff and David Albury (2003): »Innovation in the Public Sector«. Strategy Unit.
- Osborne, Steven P. & Kerry Brown (2005): Managing Change and Innovation in Public Service Organizations. London and New York: Routledge.

8. Organisation, ledelse og kommunikation
8.8. Organisationsudvikling og ændringsprocesser

- Rescher, N. (1998): Complexity: A Philosophical Overview. New Brunswick NJ: Transaction Publishers.
- Rittel, W.J., Webber, M.M. (1973): Dilemmas in a general theory of planning. I: Policy Sciences, Volume 4, Number 2, 155-169
- Rose, Nikolas. (2006(1996)): »Governing »Advanced« Liberal Democracies«. In: Anthropology of the State. Blackwell Publishing Ltd. Pp. 144-162
- Røste Rannveig (2008): »Innovation in the public sector – identifying the concepts and the systems of innovations«. In: Innovation systems, innovation modes and processes of commercialization. NIFU STEP rapport 4/2008, pp. 153-171
- Sanderson, Ian. (2009): Intelligent Policy Making for a Complex World: Pragmatism, Evidence and Learning. I: Political studies: vol 57, 699-719
- Scott, J.C. (1998): Seeing Like a State: How Certain Schemes to Improve Human Condition have Failed. Yale University.
- Sennett, Richard & Hans Joas. (2006): Creativity, Pragmatism and the Social Sciences. A Discussion between Hans Joas and Richard Sennett. I: Distinktion, vol. 14: 5-31
- Simon, Herbert (1996): The Sciences of the Artificial. MIT Press.

Andre titler:

Online Etymology Dictionary (2001)

NESTA (2010): »The Lab – Innovating public services«

MEMO

– korte indlæg til inspiration og overvejelse

Indlæg nr. 6: Styring gennem lederskab

Lederskabsreformationen

– en udfordring for et samfund i krise og under radikal forandring.

– Om at genopfinde det autentiske, etisk ansvarlige og værdiskabende fællesskab

Af Preben Melander*

A. Udfordringen

Det igangværende forskningsprogram SLIP har en mission, der går ud på at sætte en ny dagsorden for debatten om fremtidens lederskab med særlig fokus på den offentlige sektor. Dog har programmets ideer lige så stor relevans for og appel til den private sektor. I denne mission ligger at mobilisere, italesætte og forankre en bred samfundsmæssig forståelse og anerkendelse af lederskabets afgørende betydning for menneskers og fællesskabers livskvalitet, værdiskabelse, velstand og velfærd (lederskabets værdikæde). Vi har brug for en fundamental nytænkning af lederskabet – både det politiske, det faglige og det administrative. Et lederskab, der bygger på etisk ansvarlighed, faglig værdiskabelse og menneskers iboende kompetencer og gerne på linie med den originalitet og kreativitet, som vort samfund har præsteret under tidligere krisesituationer (statsbankerotten 1913, nederlaget 1864, verdenskrisen 1930, oliekrisen 1975 etc.). Et lederskab, der for-

* Preben Melander er professor og centerdirektør for Center for Virksomhedsudvikling og Ledelse på CBS. Han er ansvarlig for Finansministeriets strategiske forskningsprogram vedr. Fremtidens lederskab indenfor den offentlige sektor (SLIP-programmet).