

Laboratorier til ledelsesinnovation – om at få næse for sin egen og de fælles muligheder

Af Annemette Digmann og Christian Fredsø*

Er du en af dem, der står i spidsen for innovation, og oplever du, at det er svært at forny jeres måde at løse opgaverne på? Så er du ikke alene! Til gengæld er der hjælp at hente.

I denne artikel beskriver vi, hvad innovation er, og hvorfor det er på dagsordenen lige nu. På baggrund af en lang række cases har vi afdækket hvilke kompetencer, der er gode at have som innovationsleder. Men innovation er også svært, og vi beskriver de mange årsager.

I Region Midtjyllands innovationsenhed Midtlab arbejder vi med at finde nye veje for innovation. En af metoderne har form af et laboratorium. Du får her indblik i nogle af de vitale dele i laboratoriet.

A. Indledning

1. Baggrund

Det offentlige står over for store udfordringer på velfærdsområderne: 1) borgerne forventer kontinuerligt mere og bedre service, 2) det optimerede servicekrav skal leveres for færre ressourcer 3) ydelserne skal leveres med færre hænder. Denne udfordring kan kun mødes offensivt, hvis der finder innovation sted indenfor velfærdsområderne. Og vel at mærke innovationer, der løser *alle* tre problemstillinger samtidigt og ikke kun adresserer borgernes og de fagprofessionelles ønske om mere service og højere kvalitet ved at tilføre flere ressourcer.

Innovation adskiller sig fra almindelig udvikling ved fire karakteristika:

**De mange
udfordringer**

* Afdelingschef Annemette Digmann og projektleder Christian Fredsø arbejder i afdelingen Innovation & Forskning, Region Midtjylland og er tilknyttet Regionens innovationsenhed Midtlab.dk

8. Organisation, ledelse og kommunikation

8.9 Implementering af nye organisations- og ledelsesformer

1. Der er ofte tale om implementering af ny viden eller teknologi – eller kendt viden benyttet på nye måder
2. Der er altid tale om, at innovationerne skal skabe merværdi for organisation og samfund
3. Tilgangen er eksperimenterende
4. og resultatet kan derfor ikke kendes på forhånd

Innovation som en af løsningerne

I foråret 2009 fremlagde regeringen en strategi for innovation i den offentlige sektor. En strategi med mange velvillige ord og forslag til handlinger. Da strategien er født i regi af Rådet for Teknologi og Innovation under Videnskabsministeriet, er der naturligvis fokus på den innovation, som forskning kan bidrage med og ikke i lige så høj grad på inddragelse af åbne og ofte mere effektive innovationsmetoder. Erhvervs- og byggestyrelsen administrerer en pulje, hvis formål er at fremme den bruger- og medarbejderdrevne innovation. Puljen henvender sig både til den offentlige og den private sektor.

Innovation i ord og handling

2. Vores afsæt

Da vi begge arbejder for Region Midtjyllands innovationsenhed – Midtlab – har vi de praktiske og strategiske innovationsudfordringer tæt inde på livet. Vores erfaring fra Midtlabs færden i den offentlige sektor er, at der er langt fra ord til handling på toplederniveau. Ja, faktisk har de fleste topchefer svært ved at erkende, at der overhovedet er behov for innovation og fornyelse, og måske især, at de selv har ansvar for at sætte en villet og passioneret dagsorden. Der er dog også ledere og organisationer, der anerkender, at de udfordringer den offentlige sektor står overfor, kræver en radikal nytænkning. Der er dog langt fra at sætte innovation på dagsordenen til, at det opstår i praksis.

Laboratoriet som innovationsmodel

3. Problemstilling

Vi forudsætter, at innovation i den offentlige sektor er et must indenfor en række områder som f.eks. velfærd og klima/energi. Derfor udvikler vi på en laboratorieform, hvor ledere kan arbejde med innovationsledelse og den modstand de måtte have for at gå i gang med arbejdet. Vi vurderer, at modstanden først og fremmest bunder i, at lederne har svært at overskue styringen og konsekvenserne, når en innovativ bølge ruller. Har lederne uklare ambitioner, og mangler de mod, passion og vision, vil de aldrig turde starte en innovationsmaskine. Vores indsats består i at gøre arbejdet med ambitioner, vision og passion til en del af ledernes strategiske, men også meget praktiske beredskab. Udfordringen for arbejdet i laboratoriet kan

formuleres i spørgsmålet: »Hvordan få ledere til at turde sætte en innovativ dagsorden og stå i spidsen for den?«

4. Oversigt over artiklen

I den ene del af artiklen beskriver vi dels de udfordringer, vi registrerer lederne står overfor, dels lederopgaverne, ledelseskompetencerne og kravene til det personlige lederskab, hvis innovation skal på dagsordenen.

I den anden del af artiklen beskriver vi dels laboratoriet, som idegrundlag og det svar, som vi vil give på udfordringer og dels det ledelsesarbejde det foregår i laboratoriet understøttet af de fremgangsmåder, vi bruger.

B. Ledelsesudfordringen

1. Trends i udviklingen

Der er brug for et innovativt politisk lederskab, hvis Danmark skal bidrage til Lissabon-strategien fra 2000 (og 2020 efterfølgeren) om at »blive den mest konkurrencedygtige og dynamiske videnbaserede økonomi i verden«. På trods af globaliseringsstrategiens mange tiltag og regeringens seneste bidrag, så mangler der i høj grad et politisk, men også et organisatorisk lederskab, der kan skabe en innovativ folkebevægelse. Tværtimod ser vi mange tendenser, der spænder ben for et innovativt samfund, båret af nysgerrighed, åbenhed og handlekraft Inspireret af Mikkel Thorup¹ vil vi karakterisere udviklingen således:

- Åbenheden er erstattet af et samfund, der lukker sig mere og mere om sig selv, og som forskrækkes af alt der er fremmed og ukendt. Ikke så heldigt, når vi taler om fornyelse.
- Tillid og frihed er erstattet af frygt og et ønske om sikkerhed. Kravet om tryghed fører til en stadig mere omfattende, detaljeret og indgribende politik, der lukker alle »smuthuller«. Ikke så hensigtsmæssigt, når vi taler om fornyelse.
- Lederskabet og den store vision for fremtiden er erstattet af mikropolitik, hvor intet er småt nok til lovgivning. Ikke så befordrende for fornyelse.
- Visionen for velfærdssamfundet er erstattet af den aktuelle folkelige mening med fokus på det kendte, det hjemlige, det overskuelige. Heller ikke smart, når vi taler om fornyelse.

Det politiske lederskab eller mangel på samme

Hvordan holder vi samfund?

8. Organisation, ledelse og kommunikation

8.9 Implementering af nye organisations- og ledelsesformer

- Anerkendelse af kompleksitet er sat lig med en elitær tilgang og dermed en trussel mod det letforståelige, det uforfalskede, det folkelige. Ikke så klogt, når vi taler om fornyelse.
- Tolerance erstattes af en fundamentalistisk tilgang, hvor verdens voksende kaos udskiftes med det sande, det rigtige, det uangribelige. Ikke så understøttende for fornyelse.

Ingen frygt ingen håb men kamp

Mikkel Thorups pointer er genkendelige og kan sikkert mærkes af de fleste af os. Men der er ingen grund til hverken at håbe eller at frygte, men til at kæmpe, for et hvilket som helst system vil altid have sine blokeringer og åbninger. Et samfund vil altid lække i mange forskellige retninger, som en hullet ost. Som borgere har du og jeg ansvar for at komme ind kampen, finde hullerne og koble os på de vitalistiske bevægelser, men den politiske og den organisatoriske ledelse har et særligt ansvar. Ledelse på et hvilket som helst niveau må være med til at skabe et samfund, en organisation eller en virksomhed, hvor det opleves befordrende at udfordre det eksisterende og dets omgivende sandheder. Hvorfor? Fordi innovation – og specielt innovation i et demokrati altid må lukrere på og bruge det eksisterende til at sætte en ny dagsorden!

Mangel på politiske visioner er en stor barriere for et innovativt Danmark. Men det er blot en af mange barrierer. De øvrige vender vi tilbage til senere i artiklen. Inden da vil vi beskrive en række karakteristiske træk vi ser ved den organisatoriske ledelse af innovation.

Udfordringen for den administrative ledelse

Embedsværket forudsættes i det, Dorthe Pedersen (2008) kalder – »desperat governance«, der er en form for udviskning af klare grænser og ansvar, at påtage sig opgaven med at sætte en innovativ dagsorden i spændingsfeltet mellem kontekststyring og selvstyring. Det skal de gøre vel vidende, at der ubønhørligt hos dem selv og andre hersker tvivl om, i hvilket omfang de »nu også har styr på det rigtige og alt det man nu skulle have styr på« (Pedersen 2008, 43).

Det kreative modoprør en mulighed

Dorthe Pedersen beskriver således, at de aktuelle ledelsesudfordringer og paradoksale vilkår kan mødes af tre forskellige embedsmandstilgange: pragmatisme, hyklery eller kreative modoprør. Lad det være sagt med det samme: Vi finder det kreative modoprør som den mest holdbare strategi, hvis vi vil påberåbe os retten til at være et demokrati og vel og mærke et demokrati i forvandling. Måske er den vigtigste læring af de seneste års reformer, at reformer aldrig skaber skræddersyede løsninger, og at ledelse i en genopfundet of-

fentlig sektor netop handler om at sætte en villet dagsorden, og fornemme de mange bevægelser, således »at tingene kan gøres anderledes« (efter Pedersen, red 2008, 346). Det kræver innovationsledelse!

2. Innovationsledelse

Det er altid en udfordring at skulle stå i spidsen for fornyelse i en politisk ledet organisation, hvor bestyrelsens fornemste opgave er at være uenig med sig selv i fuld offentlighed. Derfor er det væsentligt kontinuerligt at klargøre sit ledelsesrum:

- Hvilket råderum har jeg? Hvilke beslutnings- og handlekompetencer er jeg udstyret med?
- Hvilke ressourcer er til rådighed?
- Hvilke forventninger er der til mig?
- Hvem refererer jeg til, og hvordan er ansvarsfordelingen mellem mig og den overordnede eller formelle ledelse?

Innovationsprojekter har det med at løbe af sporet eller at bevæge sig i helt andre retninger, end det der var planlagt. Det er sådan set en del af meningen med innovation. Det skal man ikke lade sig forskrække af, men i stedet holde fast i den overordnede idé og gøre plads til løbende evalueringer, hvor målene justeres og hvor der kan aftales nye metoder til at nå den grundlæggende idé. Det er en vigtig ledelsesopgave at sikre, at innovationsprojektet hænger sammen med den overordnede vision og strategi, så alle kan se meningen og betydningen af at projektet vil tilføre organisationen merværdi.

Et innovationsprojekt står sjældent alene. De fleste offentlige arbejdspladser er involverede i mange forskellige udviklingstiltag på én gang. Der er mange, der gerne vil sætte dagsordenen. Hvis der er for mange projekter på samme tid, eller hvis de tilmed ikke er koordinerede, men også strider mod hinanden, kan der let opstå innovations-træthed. Det er en ledelsesopgave at sortere i udviklingsmængden og afgøre, hvad der passer ind i den overordnede strategi, og hvad der ikke gør:

- Hvad er vi nødt til og hvordan overkommer vi det?
- Hvilke projekter skal vi beskæftige os med, fordi de har tilknytning til organisationens overordnede mål?
- Hvilke projekter skal vi prøve at skærme arbejdspladsen fra at indgå i?

Klargør dit ledelsesrum

Fokuser på en sammenhængende innovationsindsats

Fire ledelsesopgaver

8. Organisation, ledelse og kommunikation

8.9 Implementering af nye organisations- og ledelsesformer

- Strategisk ledelse** Ledere er kun i stand til at overskue arbejdspladsens innovationsevne, hvis de af og til placerer sig i det overordnede strategiske rum, hvorfra de kan overskue ikke blot antallet af innovationer og sammenhængen mellem dem, men også hvad der vil være brug for i fremtiden. Det er ikke muligt at få øje på dette perspektiv, hvis lederne primært beskæftiger sig med den daglige drift.
- Kommunikator** Ledelse drejer sig også om at være historiefortæller. Både medarbejdere og omverden skal kunne forstå »meningen i galskaben«. Når en plejehjemsleder vil skabe en institution for ældre om til et hjem, skal hun kunne fortælle historien igen og igen. Og hun skal både gøre det over for medarbejderne og de eksterne interessenter. Hvis ikke lederen fortæller sin historie, så gør alle andre det. Lederen kan ikke styre andres meningsdannelse, men kan forsøge at påvirke den – og skal påvirke gennem fortællingen om, hvorfor »vi gør som vi gør«. Hvis alle skal kunne koble sig på den nødvendige innovation, er det en ledelsesopgave, at være medproducent på fortællingen om den gode ide.
- Implementering** Ligeledes er det vigtigt at sikre, at innovationer får gennemslagskraft i den organisatoriske praksis. Produktion af varm luft er let nok. Det er vanskeligere at omsætte de gode ideer til konkrete anderledes handlinger i praksis. Til gengæld er det et uhyre centralt tema. Hvis medarbejdere og omverden får indtryk af, at innovation og dagligdagens praksis er dekoblede, så er mange ressourcer spildt. Det er en ledelsesopgave at sikre, at »det nye« får en gang på jorden!
- Kultur og rammer** Det er yderligere en ledelsesopgave at sætte en ramme for, at læring, kreativitet og ideudvikling kan foregå. Dette kulturskabende arbejde skal man således også være opmærksom på som leder.
- Ser man på, hvordan mange af de nybrud, der har skabt en Nobelpris, er opstået, så er det et gennemgående træk, at tilfældet har spillet en stor rolle. Spørgsmålet er, om det er muligt at planlægge tilfældet, eller om vi må vente på, at de opstår? Vi tror på, at man kan skabe en arbejdspladskultur, hvor de geniale nybrud kommer hyppigt – og det er et ledelsesansvar at hjælpe tilfældene på vej.
- Innovative rum** En af de helt store ledelsesopgaver er at etablere den grundlæggende ramme for, hvordan innovation skal foregå. Hvordan får man skabt en organisationsform, der er åben og kreativ, uden at det hele ender i kaos? Mange offentlige organisationer er opbygget som fag-

bureaukratier, med det formål, at det altid skal være muligt at placere et ansvar. Det er bureaukratiet godt til! Til gengæld er der ikke meget plads til det nyskabende. Det skal der derfor skabes særlige platforme til. Ledelsen må sikre, at der er plads til de innovative rum og organisationsformer i de store, komplekse fagbureaukratier. Vi vil bruge markedspladsen, som metafor på ledelsens opgave. Ledelse skal arbejde for, at medarbejdere og ledere kommer i kontakt med andre og får de mange indtryk, farver, dufte, syn som en markedsplads byder sig til med.

3. Ledelseskompetencer

Ledelse spiller således en altafgørende rolle, når den gode idé skal blive til virkelighed. I forbindelse med analysen af en lang række innovationer fandt vi fem kompetencer, der karakteriserer de ledere, der lykkes med at rammesætte innovation. Der er tale om analytiske roller eller kompetencer, som man kan lade sig inspirere af. Det er ikke meningen, at alle ledere på alle niveauer til alle tider skal mestre de fem kompetencer. Vi vil i stedet opfordre til, at man som den leder, der skal stå i spidsen for innovationen, bruger vores systematik som en form for tjekliste.

Fem kompetencer

For det første skal man være den strategiske aktør, idet det er vigtigt at have en langsigtet vision for opgaveløsningen, herunder at have fokus på virksomhedens fremtidige vilkår. Den strategiske aktør har blik for de ekstraordinære muligheder, der opstår og viger ikke tilbage for at tage store skridt for at realisere dem og udarbejder de nødvendige risikoanalyser for at nå i mål.

Strategisk aktør

For det andet skal man kreere et internt miljø for innovation. Ledelsesopgaven er at være kulturskaber, der sikrer, at der er plads til kreativiteten på den ene side og systematikken på den anden. Idéudvikling er ikke meget bevendt uden kompetencen til prioritering, læring og vedholdenhed.

Kulturskaber

En tredje kompetence drejer sig om at kunne lede på tværs. Skal innovation fremmes, må enhver leder kunne se ud over det interne hierarkis grænser og arbejde på tværs af organisationer for det fælles mål. Når man ikke kan lede gennem ordrer, så er det snarere den gode idé, det gode argument, påkaldelse af den fælles interesse, der kan bringe interessenterne sammen. Lederen for bordenden af det runde bord er derfor snarere en facilitator end en formel leder. Det er denne kompetence ledere har sværest ved at mestre. Vi er alle op-

Ledelse på tværs

8. Organisation, ledelse og kommunikation

8.9 Implementering af nye organisations- og ledelsesformer

lært til at kunne varetage vores eget fags, vores egen afdelings eller vores egen organisations perspektiv. Det er en helt særlig udfordring at at lægge det lokale til side og påtage sig det fælles projekts perspektiv.

Personaleledelse For det fjerde skal man have kompetencer til at coache sine medarbejdere ved at udfordre, stille spørgsmål og komme med ideer, der beforder innovationen. Hertil kommer, at man skal kunne sætte det rigtige hold og have en fornemmelse for, hvornår eksempelvis en lingvist vil kunne tilføre en sundhedsfaglig gruppe netop dét, de har behov for.

Metode udvikler Endelig skal lederen have en metodebevidsthed om innovationsprocesser, så han eller hun eksempelvis ved, hvornår der skal skabes interaktion mellem forskellige vidensformer, hvornår anderledes kompetencer skal inddrages eller nye metoder skal opfindes og afprøves.

4. Personlige kompetencer

Der er skrevet meget om de personlige egenskaber, der ligger bag det gode lederskab. På samme måde er der også egenskaber eller værdier, der i særlig grad understøtter innovation. Hvis I forestiller jer den leder, der af natur er regelrytter og fejlfinder i modsætning til den leder, der dristigt kaster arbejdspladsen ud i et eksperiment med chancen for at miste fodfæstet, så er ingen i tvivl om, hvem der er bedst til innovation.

Mod Og det er måske den første og vigtigste egenskab vi møder her: evnen til at trives med *usikkerhed* og evnen til for et øjeblik at sætte den sikre drift på spil, for eksempelvis ved at undersøge, om en anden organisationsform kan sikre en mere effektiv løsning af opgaverne. Når man kaster arbejdspladsen ud på dybt vand, skal man som leder kunne *rumme den modstand* og den usikkerhed, der uvægerligt vil opstå. Hvis man som skoleleder vil udvikle den folkeskole, der også er god for drengebørnene og derfor vælger at vende op og ned på indretningen og flytte på vaner og grænser, så skal man have is i maven og hele tiden kunne se den overordnede vision for sig. Det kræver ikke bare *mod*, men også *vedholdenhed*. Når modstanden møder lederen, nytter det ikke, at han eller hun bliver bange og trækker sin beslutning tilbage. Man må også kunne udholde, at et valg eller et eksperiment mislykkes, og at man er nødt til at lukke det for derefter at reflektere over, hvordan det kun gå så galt, så man kan lære af sine fejl. Den innovative leder er nysgerrig, undersø-

Vedholdenhed

Nysgerrighed

gende og kaster sig gerne ud i eksperimenter uden at kende slutresultatet.

Hvis et udviklingsprojekt eller eksperiment begynder at gå i stå eller køre af sporet, så er det her, at man skal være vedholdende og hjælpe medarbejderne til at fortsætte og/eller måske forsøge sig med en anden metodik eller noget helt tredje. Dét at fokusere på muligheder frem for begrænsninger er en vigtig ledelsesegenskab.

Optimist

Endelig er man som leder altid rollemodel for medarbejderne. Det betyder i denne sammenhæng, at lederen må gå foran, også når det drejer sig om at være innovativ; enten ved at sætte sig selv og sin ledelsesadfærd på spil, eller ved selv at kunne få nyskabende ideer og acceptere at alle andre også er i stand til at være kreative.

Rollemodel

C. Innovationsbarrierer

Manglen på et politisk lederskab, der kan sætte en ambitiøs vision for velfærdsproduktionen, er en barriere for innovation. Men der er mange andre. Nogle drejer sig om rammerne, andre om manglen på strategisk ledelse og endelig kan personligheden også være en barriere. Nogle af de væsentligste barrierer er:

- Størrelsen og kompleksiteten i de offentlige virksomheder kan være hæmmende for innovation. De store fagbureaukratier kan være tunge at danse med, når noget nyt skal introduceres. Faggrænser og en stærk faglig identitet kan gøre det vanskeligt at åbne sig for andre tilgange.
- Offentlighedsloven, der betyder, at offentlige virksomheder innoverer i fuld offentlighed, kan være en anden barriere. Innovationerne foregår desuden under demokratisk kontrol med en bestyrelse i spidsen. En bestyrelse, hvor et mindretal kan glæde sig over flertallets fejl i offentligheden.
- Det er de færreste ledere, der har den fornødne viden om innovation og om ledelse af innovation. Vi møder stort set ingen offentlige virksomheder, der har en innovationsstrategi, og dermed mangler de en systematik for identificering, opsamling og implementering af nye ideer.

Fagbureaukratier

Offentligheden

Mangel på viden

8. Organisation, ledelse og kommunikation

8.9 Implementering af nye organisations- og ledelsesformer

- Strategisk fokus**
- Der mangler et overordnet strategisk fokus i de fleste offentlige organisationer – og når vi taler om et flerårigt strategisk perspektiv, der indtænker de udfordringer, det offentlige står overfor, så har vi ikke mødt dette beredskab noget steds.
- Driften fylder**
- Samtidig er mange organisationer præget af kortfristede planlægningshorisonter, hvilket dels stresser organisationen, dels forhindrer arbejdet som visionær aktør.
 - Den daglige drift får lov til at fylde og kravet om sikker drift får altid lov til at vinde over de strategiske perspektiver og opgaver.
- Implementering ikke indtænkt**
- Implementeringsfasen er sjældent indtænkt fra start. Mange projekter planlægges isoleret, og så opstår vanskelighederne, når prototypen skal implementeres i større skala og møder »not invented here« syndromet.
- Ønske om sikkerhed**
- Lederes forventning til eller ønske om, at resultatet af fornyelserne skal kunne kendes på forhånd, fordi det er utrygt at kaste sig ud i dét, man ikke kan overskue, bidrager til at innovationshøjden sænkes.
- Problem-spotting**
- (Top)ledere er trænet i at se de problemer, der kan opstå i horisonten og sørge for, at de afværges i god tid, inden de udvikler sig. Og da innovation sjældent er problemfrit, så har de større lyst til at sige nej end ja.
- Hjernen driller**
- Menneskehjernen har et center for »mis-match«, hvis funktion det er at sende faresignaler, hvis kendte rutiner udfordres. Dette sker forbevidst og er en af årsagerne til, at vi så ofte hører ledere afvise nytænkning.
- Tag fat i de samfundsmæssige udfordringer**
- Måske skal vi betragte det offentliges udfordring og ledelsesbarriererne som et måneprojekt. De fleste af os kan uden tvivl stadig udfordres af præsident Kennedys ord fra 1962, hvor han på Rice University in Houston, Texas adresserede og diskuterede karakteren af og formålet med Amerikas rumprogram.
- Mobiliser det bedste i alle**
- »We choose to go to the moon in this decade and do the other things, not because they are easy, but because they are hard, because that goal will serve to organize and measure the best of our energies and skills, because that challenge is one that we are willing

to accept, one we are unwilling to postpone, and one which we intend to win, and the others, too.«, September 12, 1962

Budskabet er klart: Politiske såvel som organisatoriske offentlige ledere skal turde ville noget med samfundet og dets udvikling. Og ambitionerne skal være så kraftfulde, at de fortjener at du, jeg og alle andre kan koble sig på og se det meningsfulde i projektet. Og for at tage tråden op fra Mikkel Thorup, så skal der tages et opgør med mikropolitikken, for at sætte samfundets dynamiske kræfter fri.

D. Innovationslaboratorier

1. Idégrundlag

For at realisere innovationspotentialen i den offentlige sektor, har vi udviklet på læringsformen – laboratoriet, der må betragtes som et praktisk arbejdsrum under kontrollerede forhold, hvor prototyper kan skabes på tegnebrættet og testes. Ideer og tankesæt kan modnes, udvikles og prøves af, og der slipper kun det ud, som den enkelte leder er klar til at gøre noget ved uden for laboratoriets »mure«. Når vi taler om idé, skal det forstås i betydningen, løst koblede tankespor eller linjer, der kan åbne sig i flere retninger og rumme flere handlinger. Se senere eks. om »mobilitet« på side 410. Ideen udfordrer os altid ved at spørge: »Gad vide hvilken kraftfuldhed jeg besidder, og hvad mon jeg er i stand til at gøre?«.

Laboratoriet, som idé, rummer ud over dets eksperimenterende karakter også en linje, der fokuserer på a) »opløsning« og demontering b) skabelse og samskabelse, samt c) passion og vitalitet. Tilsammen vurderer vi, at laboratoriet som form, kan forholde sig til de barrierer, vi beskrev tidligere i artiklen.

a. Opløsning eller demontering som et spor i laboratoriet trænger sig på for at skille de kategorier ad, som vi i vores levede liv, rutiner og fagforståelser binder sammen for at skabe handlekraft og momentum for indeværende. Men hvis noget nyt skal dannes, skal byggestenene i al deres simpelhed og flygtighed gøres synlige – på samme måde, som når kemikere skiller molekyler ad i dets bestanddele af atomer, for at sætte dem sammen på nye måder med nye egenskaber.

Laboratorier de kontrollerede arbejdsrum

Den gode ide tilkobler os

Det fastlagte opløses

8. Organisation, ledelse og kommunikation

8.9 Implementering af nye organisations- og ledelsesformer

Kviksandet bliver tyderligere

Deltagere i laboratoriet skal derfor i kontrollerede omgivelser gives et opløsningsmiddel, så det kan gøres synligt, at vi i en vis udstrækning baserer individuelle og kollektive sandheder på midlertidighed, flygtighed og ofte står ovenpå kviksand. Og netop derfor må vi være på »farten« og tænke i bevægelse – af os selv, af feltet, af samfundet. At være på farten handler ikke om at fare stresset afsted med 420 km i timen, men om at forholde sig til det vedtagne.

Skabelse og samskabelse

b. Skabelse og samskabelse skal ske, fordi vi tror på, at mennesket er et skabende væsen, både som sig selv og i flok. Vi tror på, at der er en »Ole opfinder« i os alle, og at denne drivkraft er bundet i den udforskningstrang, som er nødvendig, for at vi overhovedet kan tilægge os verden og begå os i den. Samskabelse fordi andre mennesker kan udgøre den anderledeshed, der beriger og bringer ens eget perspektiv videre. Samskabelse er også med til at legitimere den indsats, der skal sættes i værk.

Lysten driver værket

c. Passion og vitalitet. Vi skal bevæge os selv og hinanden. Vi skal have noget for i og med verden, som vi i første omgang selv skal kunne mærke. Passionen er en drivkraft i det at skabe. Passionen opstår, når vi kobler os sammen med en idé, eller snarere lader ideen og os selv opstå sammen, som én figur, og dermed ikke bliver i stand til at skelne os selv fra ideen. Vi bliver – så at sige – ideen, hvilket ikke må forveksles med fravær af refleksion. Vitaliteten opstår netop, når vi bliver lidt »maskinagtige« og brænder for sagen og næsten ikke kan vente på at erfare, hvad denne idé, disse ord, disse sætninger, genstande eller handlinger er i stand til at gøre i verden. Passionen og vitaliteten er for os altid koblet til det at rive noget ud af dets sammenhæng, og gøre det til en »minoritet«, som atomet er det i forhold til molekylet.

Molekylet og atomet

Indtil videre har vi arbejdet med laboratorieformen i forskellige sammenhænge: fra en specifik ledergruppe, hvor ledelsen havde besluttet, at der skulle gennemføres radikal innovation på udvalgte områder til det åbne kursus, hvor deltagerne melder sig for at høre mere.

Laboratoriet skaber tid til innovation

I laboratoriet kan ledere komme til at udøve det praktiske ledelsesarbejde, som de under alle omstændigheder skal gøre, hvis de vil arbejde med innovation. Arbejdet i laboratoriet er således kendetegnet ved, at lederen leverer et konkret stykke ledelsesarbejde, på samme måde som enhver leder – på vej i tog til og fra København

eller på vej til USA – vil bruge togtiden eller flyvetiden til arbejde. Der er intet »som om«-arbejde i laboratoriet, men til gengæld både lederkolleger og laboratorieledere til at indgå i samarbejde og dialog med. Sigtet er ikke at gøre ting rigtige, men at gøre de rigtige ting.

Lederarbejdet i laboratoriet består først og fremmest i at skabe tydelighed om, hvor ledelsesarbejdet med innovation overhovedet begynder, og hvordan det kan forstås, løbes i gang og eskaleres. Og som det mest centrale skal vi indse og tillade, at tvivlen er vores hjælper i innovationsarbejdet, selvom det kan være dybt provokerende. Vi må spørge os selv om, hvad der skal til for at drive offentlig virksomhed i år 2010+. Og først og fremmest skal vi væk fra en ensidig opfattelse af, hvad og hvordan det offentlige skal handle, organisere, styre og lede indenfor en lang række områder for at skabe værdi. Faldgruben er ellers, at vi uopmærksomt kommer til at effektivisere og tænke nyt om det irrelevante, og dermed blot skaber mere af det samme. Derfor er arbejdet med – *Innovation in mind* – ikke til at komme udenom i laboratoriet. Det handler om mennesker og det, der foregår mellem ørerne på os – det handler om vores måde at sanse på, vores perspektiv og tænkning, der åbner og lukker for, hvad vi ser og kan komme til at gøre. Målet er populært sagt, at få næse for sit eget syn, på baggrund af de udfordringer, som man selv og den offentlige ledelse står overfor. Ledelsens vedholdenhed består i ubønhørligt at stille sig selv og andre spørgsmålet: »Arbejder vi med og gør vi det rigtige?«. Og med denne baggrund gælder det om at sætte en villet og passioneret innovativ og visionær dagsorden! Men det er også her, at udfordringen for alvor ligger! Det vender vi tilbage til senere.

Laboratoriemodellen må aldrig stivne i en fast form og vi vil fortsat videreudvikle ideen i samarbejde med offentlige og private aktører. Hvert laboratorium er et forsøg på at skabe det unikke vel vidende, at det aldrig opnås fuldt ud. Men bestræbelsen er allestedsnærværende.

Vi og andre har lært meget – fra det første laboratorium i foråret 2009 til det seneste, som vi gennemførte et halvt år senere. Der gives mange mellemregninger, men dem vil vi spare læseren for og her kort beskrive arbejdsprincipperne og modellen, som det ser ud nu.

**Laboratoriet
giver plads til
tvivl**

**Og til den men-
tale forberedelse
og beredskab**

**Laboratoriet
er en flydende
form**

2. Vision, passion og motiv – laboratoriets drivkræfter

Visioner er en drivkraft

Slaget står om *imagination*. Vi har alle forestillinger om, hvordan vi bør holde samfund. Embedsmand eller ej. Vi har alle meninger. Lidenskab. Måske sågar *visioner*. Og vi tager valg hver eneste dag. Men vi har også »nødvendigheden« tæt inde på livet; færre hænder, større og *andre* forventninger og krav, færre ressourcer. Hvilket alt andet lige er set i en lineær tilbageskrivning af de fremtidsbilleder, vi tegner ud fra vores eksisterende »teknologi« og måde at gå til opgaverne på.

Myndighed og kyndighed hånd i hånd

Laboratoriet udgør den ramme, der skaffer ledelse mulighed for at finde motiv og passion for enten at sige »ja« eller »måske« til at ville sætte en innovativ dagsorden med retning og indhold, der beriger enten borgere, brugere, patienter, ansatte eller politikere. Vi forsøger at understøtte, at den bemyndigelse og den kyndighed, der opstår i laboratoriearbejdet, gør det mulig at overskride vedtagne og uhensigtsmæssige betragtninger på sågar hvad som helst.

Visioner forudsætter passion

Uden *passion* er det svært at sætte en vision med saft og kraft, som man selv og andre tror på. Uden motiv, hvad enten det er forargelse, problemer eller drømme, er det svært at finde retning for mulige handlinger. »En stor leder har mod til at opfylde sin vision fra lidenskab, ikke holdning«, siger ledelseseksperten John Maxwell. Uden tvivl har vi alle mødt den slags ledere, og mærket styrken i deres autensitet og i deres forholden sig til verden.

Passion skabes af de små besættelser

Hvordan får vi så »fremkaldt« lidenskaben – både den individuelle og den kollektive? Lad det være sagt direkte. Vi kan med vores tilgang næppe fremmane en lidenskab, der ikke allerede i forvejen er ved at samle sig i styrke. Vi vurderer, at vi understøtter lederes spirrende eller udfoldede lidenskab ved at give os selv mulighed for at gå ind i laboratoriet – enten som store hærførere, forargede borgere, ledere med drømme, forældre med visioner, eller som stolte fagprofessionelle. Kort sagt at være det, vi er fyldt og gennemstrømmet af, og bruge det som brændstof. Vi oplever, at der – jf. Mikkel Thorups budskaber tidligere i artiklen – er brug for, at samfundets andethed, de stemmer, der ikke altid kan få den rigtige lyd i de systembaserede kommunikationskanaler, får rum og luft. Vi operationaliserer dette i, hvad vi kalder, »Postkort fra fremtiden«.

Postkortene er i deres form som »adgangsbillet« forsøgt beskrevet således, at vi minder hinanden om, at der tidligere i historien er sket paradigmeskift og fundamentale ændringer i måden at betragte verden og dens indretning på. Med et billede kan det f.eks. illustreres med et skib ved verdens ende på vej ud over kanten. Det var dengang jorden blev rund! Men vi bruger også andre indgange, som f.eks. at tage en virtuel borger eller bruger med. Postkortenes budskaber deles og bruges løbende implicit undervejs i de 24 timer et laboratorium f.eks. kan forløbe. Postkortene udformes af lederne forud for »selve« laboratoriet. De 24 timer, som laboratoriegrense, er kun vejledende. Og selve laboratoriets udbredelse handler ikke om grænsen, kursusramme/forløb eller ej. Det handler om, hvordan vi kobler laboratoriarbejdet til de eksisterende mentale og praktiske handlinger, lederne allerede er fyldt af. Måske kan det ideelt set sammenlignes med Science fiction filmen, »Avatar«, hvor rytter og hest kobler sig mentalt sammen, og derigennem opnår en unik styring sammen.

Postkort som adgang til laboratoriet

Laboratoriet er både rummeligt og virtuelt

I laboratoriet skaber vi et spændingsfelt mellem kulturbestemte roller og person – mellem det, du og jeg måtte se og mærke om vores samfund, som dem, vi nu engang er – og den, vi er som ledere i et system med de handlinger, vi faktisk gør for at mobilisere organisatoriske og menneskelige styrker. Vi indfører og arbejder med den lille borende tvivl: »Kan det virkelig passe ...?« og lader samskabelse være et væsentligt element for at komme tættere på.

3. Innovationsspørgsmålet – laboratoriets krumtap

To solve a problem is always to give rise to discontinuities on the basis of a continuity which functions as Idea. Once we »forget« the problem, we have before us no more than an abstract general solution, and since there is no longer anything to support that generality, there is nothing to prevent the solution from fragmenting into the particular propositions which constitute its case«

(Deleuze 2004:202)

8. Organisation, ledelse og kommunikation

8.9 Implementering af nye organisations- og ledelsesformer

Stil det gode innovationsspørgsmål

Vi ser arbejdet med innovationsspørgsmålet som laboratoriets krumtap, fordi det udfordrer og træner »innovation in mind«. I dette blik kommer innovation til at handle om at fremkalde nye mulighedsrum for tanke og handling. Fokus er rettet mod at kunne komme til at stille spørgsmål til selvfølgeligheder, og det vi tager for givet. Det vil nødvendigvis medføre, at svaret ikke bare er givet, enten som f.eks. en kulturproblematisering, et demografiproblem eller et informationsproblem. Vi forsøger at tage livtag med den gamle historie om »som du råber i skoven, får du svar«. Vi prøver at løsne den fastlåsthed, der ofte opstår mellem et problem og dets løsning, og som legitimt nok ofte skyldes vores normer, faglige baggrund, magelighed eller angst. Vi har erfaret, at ledere har ganske svært ved at give sig selv mulighed for at opstille spørgsmål, de endnu ikke har svar på, i det tilfælde, at de efterfølgende bliver hængt op på resultatet. Kongevejen til at åbne den fastfrosne logik mellem problem og løsning er at *forskyde* spørgsmålet, ved at stille andre spørgsmål end de oplagte. Rådet er: Lad være med at levere det forventede og ønskede overfor dig selv, overfor andre.

Udfordrer det vedtagne

Krav til innovationsspørgsmålene

Det gode spørgsmål søger at finde ind til det, der endnu ikke er aktualiseret, men som forekommer virtuelt – alt det, der ligger i det sagte, men ikke siges. I laboratoriet skabes lederens innovationsspørgsmål i et samarbejde mellem lederen, lederkolleger og laboratorieleder. Innovationsspørgsmålet skal fyldes med livskraft, så det både udtrykker en bestræbelse og vision, der fortjener, at medarbejdere yder deres bedste og at løsningen ikke eksisterer på forhånd, men kan formuleres som spørgsmål, der sætter os i gang med at undersøge.

Som når Philips, Amsterdam, konstaterer, at deres opgave ikke nødvendigvis er at lave støvsugere, men at sikre, at der ikke er skidt på gulvet, så folk bliver syge, hvilket er en ganske anden idé, der åbner for flere løsninger, og som angiver en anden forretningsmodel.

Eksempler på innovationsspørgsmål

Som når en leder i et ministerium går fra at undersøge, hvordan mobilitet kan gøre mindst muligt skade på miljøet til at fokusere på, hvordan mobilitet kan forbedre miljøet. Spørgsmålet forskyder fokus og åbner for andre løsningshorisonter.

Som når fagforeningen flytter sit blik fra at hjælpe ledige i arbejde til at hjælpe folk, mens de er i arbejde, så de ikke bliver ledige.

Som når spørgsmålet på en konference om arbejdsmiljø lyder: »Hvordan undgå arbejdsulykker?« bliver forskudt til et spørgsmål om »Hvordan springer vi år 1 over, når vi ved, at 39% af alle arbejdsulykker sker det 1. år, man er ansat?«. Der er stor forskel på en formulering, der siger »0 arbejdsulykker« til »hvordan springer vi år 1 over?«. Intentionen er den samme – men den energi, der ligger i den sidste formulering, er mere intens.

Som når Fredericia kommune, der er en gammel industriby med gennemsnitligt flere mennesker på overførselsoverenskomst, ønsker at gøre så mange som muligt selvforsørgende og får flyttet fokus fra mere tvang, mere straf og mere kontrol til innovationsspørgsmålet: Hvordan får mennesker lyst til at bidrage?

Eller til fans af boldspil. Der er i f.eks. fodbold også noget, der ikke er aktualiseret, som ikke er fodbold, og som fodbold ikke erkender. I fodbold eller i ethvert andet boldspil er der bibeholdt noget af det, der er fravalgt for at boldspillet kunne blive netop dette boldspil, og ikke eksempelvis håndbold – og det er dette »noget« innovationsspørgsmålet indrammer – det endnu ikke aktualiserede.

Det handler om at undersøge »mission statements«. Og ofte er logikken indlysende, men dybt provokerende. Spørgsmålet skal forskydes. Og de gode spørgsmål er med til at åbne for store ideer. Ledelsesforskeren Garry Hammel (2008, MM4) siger det på denne måde: »Innovation handler mere om ideernes kraft end om budgettets størrelse. Det, der skal til, er store ideer, som har styrken til at forandre spillereglerne«.

Det gode spørgsmål åbner for store ideer

4. Knudepunkter og skalering – laboratoriets benzinpumpe

Udfordringen i arbejdet med innovation er kendt stof. Hvordan tænker vi ud af boksen og får vores genialiteter omsat? Lad os bare mane til forsigtighed. Det vil klæde os alle med en vis portion ydmyghed. Vi har måske nok nogle gode bud på normative anbefalinger, men det er væsentlig sværere at gøre det.

a. At samle sig selv i et knudepunkt af energi

Hvad er på spil for ledere, og hvad består deres tænken ud af boksen i, når vi taler innovation og strategi? Vi har erfaret, at det for ledere specifikt handler om at overbevise sig selv om det nødvendige »i al den snak om innovation«, og dernæst at have mod til at sætte en villet og passioneret innovativ og visionær dagsorden. Spørgsmålet er,

Træning i at være tilpas med innovation

8. Organisation, ledelse og kommunikation

8.9 Implementering af nye organisations- og ledelsesformer

hvordan ledere kan komme i en situation, så lidt kaos og frisk luft kan gennemtrænge vant forestillinger og så vi samtidigt er i stand til at kunne være i det?

Fornem omfanget og det kraftfulde i din ide

Der findes ingen universel løsning, men det er vigtigt, at vi retter fokus på at træne lederne mod, passion og vedholdenhed. Ofte fraviger ledere innovationsopgaven, fordi de ikke har mærket eller blot fornemmet omfanget og kraftfuldheden i ideens styrke og i dens mulige praktiske konsekvenser (jf. Hammel).

Vi arbejder med dette ved at teste innovationsspørgsmålet for dets visionære højde og for dets egenskab til at blive brudt ned i operationelle størrelser. Denne læring indenfor laboratoriets rammer er med til skabe bare et minimum af sikkerhed for lederne, idet man har set og mærket ideens vingesus, samtidigt med at man ved, at den kan forklares og arbejdes videre med af de folk i og uden for organisationen, der både har kyndighed og myndighed til at gøre det. Filosofen Gilles Deleuze indrammer udfordringen utroligt smukt:

To learn is to enter into the universal of the relations which constitute the Idea, and into their corresponding singularities.«

(Deleuze 2004:204)

Træn og bliv fortrolig med din passion

Opgaven er derfor at jonglere med den »ubestemthed«, som innovation rummer, kigge på ideen, vride den, undersøge dens grænser, dens højder og blive fortrolig med den. Dermed bliver – det ubestemte i dets ubestemmelighed – bestemt, og gjort til en kraftfuldhed i den enkelte leder. Det, lederen træner og lærer, er at blive fortrolig med sin egen passion. At stå op på ølkassen og overfor medarbejdere eller andre at tale om det kommende, er blot en ønskelig forlængelse af lederens forberedende »innovationsarbejde«.

b. En konkret model til at teste ide og innovationskraft

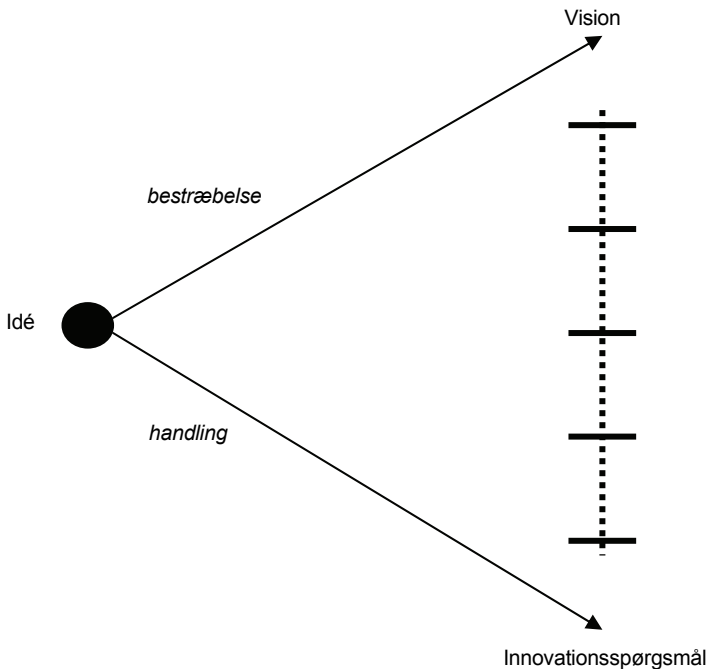
Test innovationskraften i din udfordring i praksis

Vi har lavet en meget enkel model, som kan bruges til i et fællesskab at undersøge innovationskraften i den idé eller det knudepunkt af problematikker, man har. Vores udgangspunkt er, at innovation må og skal rumme en vision, der gør, at vi må bestræbe os ud over kendte grænser, men samtidig også allerede have et innovationsspørgsmål, som der umiddelbart kan handles på. En idé kan testes for dens innovationskraft ved at blive placeret i spændingsfeltet mellem vores *bestræbelse*, der kan formuleres som en vision og vo-

res bud på *mulige handlinger*, der kan formuleres som konkrete innovationsspørgsmål. En stor vision vil altid kalde på usikkerhed i stærke kulturer. Udfordringen er derfor at kunne give bud på spørgsmål man kan stille, ikke på problemer, man skal have løst, men spørgsmål, der kan splitte vedtagne logikker, og som samtidig opmuntrer til at arbejde videre i nye retninger med andre fokuseringer.

Undersøgelsen ved hjælp af modellen består i at presse ens idé op ad skalaen mod en visionsformulering for at teste vingesuset i det man ser, diversiteten og de uendelige mange handlinger, og samtidig presse ideen ned mod et operationelt felt, for at se om der allerede fra dag 1, kan skabes organisatoriske, tekniske og andre handlinger og bevægelser. Vi kan forlange at innovationsspørgsmålet skal kunne brydes ned til handlinger, men også insistere på, at det er højt nok for at gøre sig fortjent til at andre skal forventes at ville bruge deres tid på det. »A man on the moon« formulering er god, men mindre kan bruges.

**Leg med din idé
– skalér den**



Figur 1. Idémodning. Enhver idé skal testes for om den kræver vores indsats i form af en ædel bestræbelse og derfor kan formuleres i en overordnet vision. Men ideen skal også testes for, om vi kan handle på den gennem formulering af en række innovationsspørgsmål.

Et konkret eksempel: Mobilitet

c. Et eksempel

Lad os tage et eksempel: Din idé handler f.eks. om »mobilitet«, og at vi fortsat må sikre, at det er muligt. I den idé er indlejret et helt sæt af forestillinger om vækst, frihed, miljø etc. Dit innovationsspørgsmål kan nu formuleres som: »Hvordan undgår vi, at fortsat mobilitet ikke yderligere skader miljøet?«. Ideen og spørgsmålet kan af ledergruppen f.eks. placeres midt på skalaen. Det rummer en vision og kan også brydes ned i mere konkrete spørgsmål. Men hvad der skal til for at presse tankesættet og innovationsspørgsmålet tættere på en vidtgående vision? Vi fornemmer, at indgangsspørgsmålet er lidt på hælene. Hvad nu, hvis vi i stedet spørger: »Hvordan kan øget mobilitet være med til at forbedre miljøet?«

Frisæt et problem fra dets sammenhæng

Visionen i den sidste formulering giver luft, er fremadrettet og rummer et utal af ikke aktualiserede handlinger og appellerer dermed til vores sans for at skabe. Visionen løser problem – miljøpåvirkning – fra dets »universelle« sammenhæng – menneskelig aktivitet. Visionen åbner dermed for forestillinger om, hvordan mennesket sætter *positive aftryk* i form af vores aktivitet, og samtidigt springer visionens intention ud over grænserne for det felt, lederen normalt betragter som sit arbejdsområde. Dermed bliver det arbejde, man sætter sig i spidsen for, også en retning, som andre dribler i, inden for deres respektive felter.

Ideen om mobilitet og miljø har også den egenskab, at det kan brydes ned i konkrete og specifikke innovationsspørgsmål. Det kan være, at vi skal stille spørgsmål til: Hvordan mere kollektiv trafik? Hvordan en anden handelsflåde? Hvordan ændrede vejbelægninger, elbiler, lufttrensede køretøjer, nye arbejdsrutiner og arbejdstider etc. Og svarene på hvordan'et er ikke givet! Radikaliteten i innovationsarbejdet ligger ikke i spørgsmålets mere eller mindre eksotiske udformning. Radikaliteten består i måden, vi arbejder med det på. Og den består i vores passion. Og »vi« er såvel ledere såvel medarbejdere.

E. Konklusion og perspektiv

Innovationsnødvendigheden

Vi taler for, at gøre det offentlige Danmark til en dynamisk og kraftfuld innovationsmaskine, og vi gør det af flere grunde. Ikke nødvendigvis fordi den korrekte politiske retorik igen og igen råber på en innovativ offentlig sektor. Vi gør det, fordi samfundets moden-

hed og det offentlige legitimitet må anskues i forhold til den intensitet, hvormed det offentlige er i stand til at ændre det bestående og det, der ikke dur. Samfundets modenhed må måles i forhold til, hvor opfindsomme vi er til at lade nye »bevægelser« og ideer opstå og blive til praksis. Og dermed må innovation ikke forveksles med et krav, men ses som en mulighed for at frisætte de endnu ikke aktualiserede muligheder som mennesker, organisationer og fællesskaber altid kan fremmane.

Vi har argumenteret for, at den politiske og organisatoriske ledelse har et særligt ansvar for at dagsordensætte innovation, men med respekt for de udfordringer offentlige ansatte står med, når innovation med dens risici for skæverter skal ske i fuld offentlighed. Mod, passion og visioner er ikke noget ledere bare har pr. definition. Det er derfor netop de dynamiske kræfter, som vi prøver at styrke i de innovationslaboratorier, vi etablerer sammen med ledere. Vi arbejder med disse dynamiske kræfter for at underbygge de andre lederkompetencer, vi gennem analyser af cases har beskrevet og som også er beskrevet i denne artikel.

Laboratorier til ledelsesinnovation er ikke for de frelste, men til gengæld heller ikke for de ledere, som nedtoner, at innovation er et anliggende for det offentlige. Laboratorierne er ikke et festfyrværkeri af kreative indslag og eksotiske udflugter, men perspektiverende og eksperimenterende ledelsesarbejde, som alligevel skulle have været gjort, hvis lederen har innovation som et strategisk fokus. Hvor laboratoriernes brændstof er lederens imagination, og viljen, forargelsen eller drømmen om at ville noget, så er innovationsspørgsmålet, pumpen der omsætter viljen til handling, og bevægelse.

Hvor kunne det være smukt og berigende at lade den offentlige innovationsmaskine sætte en ny dagsorden og standard for, hvordan mennesker kan komme til at fornemme og gribe alt det ikke aktualiserede, der blot venter på, at vi ramler ind i det. Lad det være vores opfordring til sammen at mødes i laboratorier til ledelsesinnovation og sætte en ny standard for det offentlige handlekraft.

Innovation er svært og skal hjælpes på vej

Laboratoriet er én af metoderne

En væsentlig opgave skal løses

8. Organisation, ledelse og kommunikation

8.9 Implementering af nye organisations- og ledelsesformer

Noter

Tak til blind reviewere, andre sparringspartnere og de ledere, der har bidraget i de konkrete laboratorier.

1. Oplæg med titlen »Det sande, det frygtelige og det personlige – vindende argumenter i aktuel politik«, holdt for medarbejdere og ledere d. 23.10. 2009 i Regional Udvikling, Region Midtjylland. Mikkel Thorup arbejder på Institut for Filosofi og Idéhistorie, Århus Universitet.

Litteratur

- Deleuze, Gilles 2004. *Difference and repetition*. Continuum. London. Translated by Paul Patton.
- Digmann, Annemette 2006. *Offentlig innovation*. Børsens Forlag. København 2006.
- Gratton, Lynda 2008. Passion er vejen ud af krisen. Interview med verdens førende kvindelige business tænkere. *I: MM 41. 24. november 2008*.
- Hammel, Garry. 2008. *Fremtidens ledelse*. Børsens Forlag. København 2008.
- Hammel, Garry. 2008. Den sande kriseleder er både slagter og inspirator. Interview med verdens førende managementguru. *I: MM41. 24. november 2008*.
- Jensen, Kirsten Engholm 2008. *Principper for offentlig innovation*. Børsens Forlag. København 2008.
- Midtlab.dk
- Pedersen, Dorthe (red.) 2008. *Genopfindelsen af den offentlige sektor – ledelsesudfordringer i reformernes tegn*. Børsen Offentlig. København