

## **Introboks**

Et stærkt fokus på formidling af best practice er ikke umagen værd, mener forfatterne til ”Principper for offentlig innovation – fra best practice til next practice”. Det styrker ikke innovationen, hvis fortællinger om best practice bliver brugt som minutiøs drejebog, når nye initiativer sættes i værk andre steder. Fokus bør derimod rettes mod next practice, det vil sige mod forbedringer af den praksis, som ligger foran, mod en god praksis, der kan inspirere til fortsat innovationsarbejde..

# **Next practice er vejen til ledelse af offentlig innovation**

**Af Kirsten Engholm Jensen og Jens Peter Jensen, MidtLab, Region Midtjylland**

”I dag læser alle op af innovationshåndbogen og snakker klicheer. Alt er blevet innovation, en mellemvare vi ikke kan forholde os til, og som ingen står til ansvar for”. Sådan nogenlunde lød det i DR2s Deadline 2. sektion fra Thomas Blachman, der i vinter gjorde sig markant bemærket som en provokerende og klart talende dommer i musikprogrammet X-factor.

## **Best practice og mønstereksempler**

Blachman savner originalitet i Danmark. Den er blevet en mangelvare. Tidens fokus på innovation burde kunne bane vejen for originale løsninger og finde udveje på de komplekse udfordringer, men det sker ikke. I stedet oplever vi højtlesning og klicheer. Vi hører f.eks. mange fortællinger om *best practice*.

Statsministerens personlige repræsentant Erik Juhl var på rundrejse i det danske sygehusvæsen for at finde mønstereksempler på, hvordan vi kan sikre høj kvalitet. Eksemplerne er samlet og formidlet i et hæfte med fortællinger, undervisningsministeriet har taget initiativer til formidling af best practice indenfor skoleområdet osv. Men hvad bruger vi fortællingerne til? Mange af dem er inspirerende, men bliver de omsat til en ny praksis? Bliver de anvendt som afsæt for forbedringer andre steder end hos dem, der skabte fortællingen? Og hvis de bliver til problemløsninger andre steder, er det så kopiløsninger, hvis værdi er besluttet på forhånd (legitimeret af forbilledet)? Eller er det originale og kontekstafhængige løsninger, der præcist ændrer på det, det var nødvendigt at ændre på netop her?

Det er ikke blot originalitet, Blachman efterlyser. Han konstaterer også, at snakken om klicheerne betyder en ansvarsforflygtigelse. Vi kan anvende hans konstatering på den offentlige sektor og her giver den anledning til flere spørgsmål. Hvad sker der, hvis fortællingerne om best practice blot bliver brugt som minutiøs drejebog, når nye initiativer sættes i værk andre steder – hvis best practice bliver til standarder? Får vi andet end blinde gentagelser, som ingen vil eller kan stå til ansvar for? Og er det innovativt? Vi mener ikke, at det stærke fokus på formidling af best practice er umagen værd. Mønstereksempler kan tjene til inspiration og har også betydning som markering og eksponering af det dygtige stykke arbejde, der er gjort, men de må ikke blive den kanoniserede skabelon for måden at gøre tingene på. Der skal et oversættelsesarbejde til: ”One size doesn’t fit all”. Og hermed har vi i realiteten allerede bevæget os ud over best practice.

## **Next practice**

I vores arbejde i MidtLab med innovation i og på tværs af den offentlige sektor retter vi derfor blikket mod next practice. Ikke mod forbedringer, der allerede er skabt, eller mod nye ideer, der forbliver ideer, men mod de forbedringer af praksis, som ligger foran os, så tæt på at vi kan snuble

over dem. Skabt af de fagprofessionelle, der arbejder tæt på de daglige opgaver og derfor som udgangspunkt har den største viden om, hvordan tingene fungerer i praksis. ”Hvad kan vi uden en større indsats ændre til det bedre inden på tirsdag?”, er et arbejdsspørgsmål vi hyppigt anvender – vel vidende, at efter på tirsdag er der endnu en tirsdag, og endnu en, og....

I et samarbejde med Innovation Unit i London, der blev startet af nøglepersoner i The Prime Minister’s Strategy Unit, har vi beskrevet next practice som ”the tomorrow that never comes”. I den konkrete udgave har vi opstillet 8 punkter, der beskriver vores opfattelse af den praksis, der gemmer sig under betegnelsen.

Next practice er:

1. Væsentligt ændrede metoder til levering af ydelser; ændrede organiseringsformer eller -strukturer, som – hvis de viser sig at holde vand – kan få betydning i en større sammenhæng
2. At bevæge sig udover fastslået evidens og dokumenteret effektivitet
3. (Endnu) ikke officielt formelt vedtaget – og derfor muligvis risikobetonet
4. Bevidst designet med viden om fordele og begrænsninger i konventionel ’best practice’
5. Genereret af dygtige, velinformerede fagprofessionelle, der kender den eksisterende vidensbase
6. En bevægelse, der samler data og informationer og skaber viden ved hele tiden at scanne en større kontekst
7. Rettet mod betydningsfulde og aktuelle problemstillinger
8. Brugerfokuseret

At arbejde med next practice er at arbejde med ansvarlighed. Det er medarbejdere, der er blevet gjort ansvarlige for at arbejde undersøgende og eksperimenterende, og det er ledere, der *ikke* afleverer håndbogen med alle anvisningerne på, hvad der skal gøres for at opnå de ønskede resultater. Med et fokus på next practice er det ikke lederens vision om opgaven, der omsættes til konkrete handlinger. Lederen må forlade sig på en forventning om, at der ligger noget foran, som endnu ikke er kendt, og at der vil være muligheder gemt i det materiale og i de ressourcer, der er afsat til eksperimentet. Denne forventning er netop lederens vision og handleområde. Piers Ibbotson, tidligere chef for The Royal Shakespeare Company kalder det ”leading with a misty vision”.

Hvad kommer der så ud af next practice? Når tingene lykkes, må resultatet være god praksis, altså noget man vil stå ved, noget som kan siges at være et skridt på vejen, og noget der peger retningen ud for det fremtidige innovationsarbejde. God praksis er i sig selv inspirerende. Best practice er ikke noget, der er muligt at praktisere uden unødvendig brug af leder- og medarbejderressourcer, og den fjerner opmærksomheden fra opgavens kerne.

### **Lethedens princip**

Vi har undersøgt, hvordan innovationen foregår i en lang række offentlige virksomheder. Hvad er det, der skal til, for at det lykkes at skabe ændrede og forbedrede ydelser eller måder at organisere arbejdet med dem på? Et af flere karakteristika er, at det sjældent sker som resultat af nøje planlagte systematiske forløb, der slavisk følger en kendt model. Og det kunne jo tyde på, at innovationen løber lettere der, hvor den er bundet op på de få og enkle principper og helt overordnede mål. Vi har forsøgt os med at definere et sådant princip – lethedens princip, der i komprimeret udgave ser sådan ud:

- Bevægelse skabes gennem mange små fremadrettede prøvehandlinger og prototyper.
- Kun det nødvendige gøres, det vil sige ingen gennemarbejdede planlægninger, hvis det kun er for planlægningens skyld.
- Opgaver er uddelegerede og kræver ikke de store beslutningsprocesser på topniveau.
- Alle aktiviteter har både tempo og rytme, det vil sige der arbejdes samtidigt og på tværs.
- Alle kan give slip og flytte sit engagement til en ny opgave.
- Udfordringens benspænd dikterer den fortsatte bevægelse, som er nødvendig for at holde momentum.

### **Innovationens kategorier – og ledelse**

Innovation omtales efterhånden ikke som en generel størrelse, men som brugerdreven, teknologidreven, medarbejderdreven eller endog samarbejdsdreven innovation. I vores undersøgelser har det ikke været muligt at bruge disse kategorier. Tværtimod er det blevet tydeligt, at alle innovationsprojekter indeholder elementer fra de fleste af disse kategorier. Vi har også kunnet konstatere, at kategorierne ikke stammer fra innovationens praksis. Der kan højst være tale om analytiske begreber eller måske ligefrem termer, der udvikles med henblik på bevillings- eller opgavefremme.

I stedet for at undersøge kategorierne har vi interesseret os for ledelse af innovationsarbejdet. Der tales ofte om brugerdreven innovation, men kun sjældent rejses spørgsmålet om, hvem der leder brugerdreven innovation? Så vidt vi kan se, er det den dygtige fagprofessionelle medarbejder, der leder praksisarbejdet med brugerdreven innovation. Det er den medarbejder, der kan sit kram, og som har et vågent blik for det, der foregår ude i verden. Innovationsarbejdet er dybt afhængigt af faglig indsigt og en trænet evne til åbent at hente inspiration fra vidt forskellige fagområder og sektorer. Vi kan konstatere, at innovationsledelse praktiseres på kryds og tværs af formelle hierarkier. Den opstår og udvikler sig, og det har vist sig, at den sjældent fremstår som noget erklæret og godkendt til en start.

### **Uddelegeret ansvar?**

Man har gennem tiderne diskuteret uddelegering i mange versioner. Men ansvar kan ikke uddelegeres. Det formelle ledelsesansvar er og bliver lederens. Noget helt andet er det at tale om ledelse af og i praksis. I stedet for at tale om uddelegering af ledelse kunne man tale om ”ansvarliggørelse”. Det er bemærkelsesværdigt, at vi i vores undersøgelser og deltagelse i innovationsprojekter finder en ansvarlighed hos dem, der leder dem, som ikke er begrænset til en snæver opgavebeskrivelse. Det er en ansvarlighed, som er svær at præcisere, for den spænder over en forståelse af opgavens sammenhæng i dybden (dvs. dens kontekst, brugere og aktualitet, m.v.) til en indsigt i, hvordan en idé kan omsættes i praksis her og nu. Derfor er det ikke en ansvarlighed, der udelukkende kan gives. Den skal aktivt gribes for at give mening. Ofte sker dette uden videre og måske i første omgang i ubemærkhed. Vi har set sygehusledere tage ledelsen af innovationsprojekter på enkelte sengeafsnit, uden at det har givet anledning til kontroverser med mellemliggende lederlag. Vi har også set menige medarbejdere på offentlige institutioner med ledelse af innovationsprojekter med store konsekvenser for institutionens daglige virke.

### **Projekter og prøvehandlinger**

I innovationsaktiviteterne opererer vi med ”prøvehandlinger” og ”prototyper”. Fælles for dem er, at de ikke tænkes eller udføres som den endelige løsning. Det er tilsyneladende af stor vigtighed for den midlertidige ledelsesfunktion, at resultaterne også har karakter af midlertidighed. Vi har eksempler på, at medarbejdere og ledere involveret i innovationsarbejde bevidst har undgået at få

arbejdet kategoriseret som projektarbejde i organisationen. Det organisatorisk godkendte projektarbejde betragtes i disse eksempler som et forsinkende led med styregrupper, følgegrupper, tidsslugende afrapporteringer, der møjsommeligt skrives sammen, så de udtrykker den succes, man formoder, topledelsen ønsker sig – og ikke mindst et hav af møder og aftaler, der altid kun lige akkurat lader sig gennemføre på trods af overtegnede kalendere. Der er ikke tvivl om, at organisationerne i deres opbygning, struktur og virkemåde meget let kommer til at stå i vejen for et innovationsprojekt med livskraft og energi. En nærmere betragtning af de enkelte innovationsprojekter viser, at der er meget få formelle beslutninger i innovationsarbejde. Nødvendigheden af de aktiviteter, der viser sig undervejs i innovationsarbejde, tæller ofte mere end behovet for at få stadfæstet noget ved beslutning.

I New Yorks gader gælder et udtalt princip, der spiller en afgørende rolle i afviklingen af myldretidstrafikken: "Don't block the box". I praksis betyder det, at der skal gives plads til tværgående trafik, uanset at det i første omgang ser ud til at være forsinkende for trafikken i den kørselsretning, man selv befinder sig i. Men erfaringen viser, at det betaler sig at efterleve princippet. Det samme princip kan gælde i de offentlige organisationers arbejde.

### **Implementering – eller?**

Implementering – eller udrulning (giver det associationer i retning af tæppebombning?) af innovationsaktiviteter er et hyppigt drøftet emne. Vi har valgt at bruge begreberne "opskalering" og "acceleration", fordi der ikke er tale om fasttømring af en ny godkendt praksis, men om dynamiske processer, hvor nye muligheder viser sig og udnyttes. Vi kan se et stort potentiale i, at man i innovationsprojekter allerede fra starten tilknytter resourcepersoner, som koncentrerer sig om aspekter i opskalering af eksperimenter eller resultater af eksperimenter. Der er meget besvær forbundet med at vende sig fra den lokale tankegang og det lokale eksperiment til den større skala, hvis ikke der undervejs er gjort overvejelser om dette. Størstedelen af de projekter, vi ser og arbejder i, er enten tænkt i stor skala fra starten eller forbliver ligeså lokale som de eksperimenter, de startede med.

Der er en stor opgave for ledere i den offentlige sektor i på den ene side at gøre plads til den innovationsledelse, der træder frem, og på den anden side at være aktivt fremmende for opskalering af gode innovationsresultater i tide. Innovationens systematik er endnu relativt uudforsket og de forsøg, der er gjort med at finde den, er ofte resulteret i stive managementmodeller, der dårligt lader sig gennemføre og slet ikke mekanisk overføre fra projekt til projekt. Blikket må derfor nødvendigvis rettes mod next practice.

Kirsten Engholm Jensen og Jens Peter Jensen er ansat i Region Midtjylland, hhv. HR-Organisation & Ledelse og Innovation & Forskning. Begge arbejder derudover i MidtLab – [www.midtlab.rm.dk](http://www.midtlab.rm.dk) med innovative eksperimenter i og på tværs af den offentlige sektor. De er medforfattere til *Principper for offentlig innovation – fra best practice til next practice*, Børsens Forlag 2008 – en bog, der godt kan bruges som afsat for prøvehandling og eksperimenter i praksis.

### **Blå bog**

#### **Jens Peter Jensen**

Cand.phil., lederuddannelse i USA og Singapore. Ansat i Innovation & Forskning, Region Midtjylland siden 2007. Arbejder herudover i MidtLab med innovative eksperimenter i og på tværs

af den offentlige sektor. International konsulent i Executive Management, General Management & Strategic Alliances for University of Cambridge, UK siden 1993. Medforfatter til *Offentlig innovation* (Børsens Forlag 2006) og *Principper for offentlig innovation – fra best practice til next practice* (Børsens Forlag 2008).

**Kirsten Engholm Jensen**

Antropolog, cand.mag., lederuddannelse ved DPU. Ansat som organisationskonsulent i HR-Organisation og ledelse, Region Midtjylland siden 2007. Arbejder herudover i MidtLab med innovative eksperimenter i og på tværs af den offentlige sektor. Medforfatter til *Offentlig innovation* (Børsens Forlag 2006) og *Principper for offentlig innovation – fra best practice til next practice* (Børsens Forlag 2008).