

## **Faktiske perspektiver på laboratoriet**

### **Introduktion v/Forskningsassistent Aleksander Stii**

For at kunne skabe en involverende og frugtbar debat om ledelses- og styringslaboratorier må vi forudgående have dannet os en forståelse af laboratoriet, som hviler på et fælles grundlag; både hvad angår brugen af ordet generelt og ud fra konkrete eksempler på, hvordan laboratorier viser sig i forskellige afskygninger. Og hermed må vi også kunne adskille det fra forsøg såsom Fristyrelses- eller Kontraktstyringsforsøgene i 90'erne, der ikke var laboratorieforsøg. Disse var derimod selv en organisationsform, hvor man var blevet frigjort fra nogle bestemte regler; det eksperimentelle var ikke her det primære formål. Her kunne man dog have inddraget eksperimentelle samspilsformer som løftestang, men dette skete kun i begrænset omfang.

### **Om laboratoriet, dets mål og måde**

Generelt synes laboratoriet at rumme en proces, som på en og samme tid er afsondret fra hverdagen, men virkelig, virkningsfuld og erfaringsdannende for de deltagende og udførende parter. Målet for laboratoriet er at udvikle, forandre og forny noget specifikt; det kan være en problemstilling, et spørgsmål mv. Men for en generel bestemmelse af laboratoriet synes det dog at være mindre væsentligt, hvad dette specifikke konkret er, da dette kan spænde vidt fra eksempelvis inden for det socialvidenskabelige ledelsesudviklingsfelt at gælde menneskelige relationer til inden for det naturvidenskabelige felt at gælde biologiske systemer; her vil det altså være svært at finde en generel indholdsmæssig fællesnævner. Det væsentlige synes derimod at være, at noget specifikt er på spil, og at det er på spil, ved at det bliver konfronteret og udfordret for at opnå en forandring.

Den måde, hvorpå konfrontationen og udfordringen sker, synes tillige kendetegnede for laboratoriet. For i laboratoriet er tilgangen praksisbaseret, og det, som er på spil, er skiftevis genstand for overvejelse og afprøvning, når nye muligheder viser sig. Men ligesom dets genstand kan være af varierende og væsensforskellig art, så vil der være forskellige måder, hvorpå den kan angribes; der gives altså ikke kun én metode eller måde for laboratoriearbejdet men flere, og disse måder vil ligeledes være afhængige af det specifikke, som er forandringens genstand.

Om laboratoriet kan vi hermed sammenfattende sige, at det rummer en åben, frisat og dynamisk udviklings- og forandringsproces, hvori der praktisk oscilleres mellem tanke og handling, overvejelse og afprøvning med den hensigt at få noget til at virke, eller måske blot virke bedre. Hvad, der i øvrigt opstilles som succeskriterier og arbejdsformer, synes at variere laboratorier imellem. Generelt synes der dog at være enighed om, at barrierer for en succesfuld proces primært synes at vedrøre mangel på åbenhed. Inden for ledelsesudviklingsfeltet kan dette give sig til kende ved, at der på den ene side sker en rigid fastholdelse i én metode eller ét koncept, således at muligheder for udvikling går tabt. På den anden side kan den manglende åbenhed vise sig ved, at der ikke er en egentlig vilje til forandring, og at der på denne vis med en konservativ holdning lukkes for en reel mulighed for at opnå udvikling og forandring.

En udfordring for laboratoriet er desuden, at få processer og de skabte erkendelser og visioner udbredt til den praksis, der finder sted uden for laboratoriet, så de resultater, der er opnået i laboratoriet, ikke går tabt, når de for alvor skal gøre sig gældende.

Hermed har vi kort dannet et generelt og sammenfattende billede af laboratoriet, og dette er primært baseret på besvarelser fra fem laboratorier; både nogle, som har eksisteret i flere år, og nogle, som endnu befinder sig i opstarten eller er under etablering. Men i disse fem laboratoriers besvarelser gives også forskellige perspektiver, som på hver deres måde konkretiserer og giver et svar på det indholdsmæssige i laboratoriet, både hvad angår dets genstande og fremgangsmåde; noget som en afdækning af de generelle tendenser ikke kan tilbyde. Vi må derfor også se på disse besvarelser for sig.

### **De specifikke laboratorier**

De fem forskellige besvarelser, som undersøgelsen af laboratoriet her primært er baseret på, er udarbejdet af personer i organisationer, som alle har det tilfælles, at det socialvidenskabelige laboratorium udgør omdrejningspunktet for deres arbejde, og at de er beskæftigede med ledelsesudvikling, styring og/eller relaterede emner som innovation. Deres besvarelser tager udgangspunkt i tre spørgsmål, som vedrører hvert enkelt laboratoriums grundlag, deres fremgangsmåde samt succeskriterier og barrierer. Besvarelserne følger således spørgsmålene: a. Hvad er det bærende værdi- og videnskabsteoretiske grundlag for jeres laboratoriemodel? b. Hvilke former og medier arbejder I med, og hvordan skabes fremdriften i processen? og c. Hvad er de væsentligste succeskriterier for laboratoriets forløb, og hvad er jeres erfaringer med laboratorieformen (kritiske faktorer, barrierer etc.)?

Besvarelserne følger spørgsmålene a., b. og c., og de giver hver især forskellige beskrivelser både i forhold til længde og stil, men også utroligt interessante indsigter gives, hvad angår fokus og fremgangsmåde for og indhold i laboratorierne. Vi vil derfor lade besvarelserne tale for sig selv efter en kort introduktion til de fem organisationer og deres specifikke syn på laboratoriet.

**Dacapo Teatret (pp. 4-15):** Organisationen er i denne sammenhæng en af de ældre og mere veletablerede. I deres besvarelse giver de udtryk for, at deres laboratoriearbejde handler om at sætte fokus på de relationer, som eksisterer mellem mennesker i forskellige ledelsesmæssige og kommunikative sammenhænge. I laboratoriet inddrager de improvisationsteatret for at kunne veksle mellem overvejelse og afprøvning og hermed for at se hvad, der virker, og hvad, der ikke virker. I besvarelserne giver de eksempler på deres fremgangsmåde i forbindelse med bl.a. ledelsesudvikling. Se i øvrigt [www.dacapoteatret.dk](http://www.dacapoteatret.dk).

**KOMLab (pp. 16-17):** KOMLab er et laboratorium, som endnu befinder sig i den initiale designfase. Ifølge deres besvarelse er deres mål at skabe offentlig kommunal innovation, og et bud på en måde, dette kan gøres, er gennem en 'open innovation' proces. Desuden gives i besvarelserne et indblik i, hvordan etableringen af et laboratorium kan finde sted. Der er endnu ikke etableret en hjemmeside for KOMLab.

**MidtLab (pp. 18-23):** MidtLab befinder sig på et stadie, hvor de selv stadig er i gang med at afdække laboratoriets muligheder. Fokus for deres laboratoriearbejde er udviklingen af den offentlige service og virksomhed inden for det regionale område. Ifølge deres besvarelse må de teorier, som anvendes til at afdække og udvikle forskellige opgaver, selv tage udgangspunkt i opgaverne, ligesom flere teorier kan anvendes på samme opgave. I deres besvarelse har de givet flere meget interessante eksempler og herunder et specifikt eksempel på et mini-styringslaboratorium. Se i øvrigt [www.midtlab.dk](http://www.midtlab.dk).

**MindLab (p. 24):** MindLab er ligeledes et laboratorium, som her må betragtes som veletableret. Ifølge besvarelserne er deres mål involvering af borgere og virksomheder i udvikling af den offentlige service og policy.

De arbejder ud fra en 7-trins procesmodel, dog med en balance mellem systematik og åbenhed. Se i øvrigt [www.mindlab.dk](http://www.mindlab.dk).

**Strategy-Lab (p. 25):** Som det sidste laboratorium, som gennemgås her, arbejder Strategy-Lab på at skabe banebrydende og brugbar viden for deres samarbejdspartnere. De er aktionsforskningsorienterede og arbejder efter en bestemt projektmodel, VIN-model (viden, indsigt, nytteværdi), med udgangspunkt i positive afvigere, dvs. dem som gør en forskel. Se i øvrigt [www.strategy-lab.dk](http://www.strategy-lab.dk).

## **Dacapo Teatret v/Konsulent Claus Have**

a.

*Working Live er Dacapo Teatrets måde at forstå organisationers liv og udvikling. Det er også en praksis, en måde at skabe og facilitere forandringer. Meget udvikling er planlagt og samtidig sker meget fordi mulighederne pludselig opstår, og organisationen er i stand til at gribe "det nye". Det handler både om de store strategiske perspektiver, og i høj grad også om dagligdags hændelser.*

*Ledelse handler om at bidrage til at skabe mening med den måde tingene sker på i hverdagen. Det er hele tiden i bevægelse og under forandring. Det er umuligt helt at forudsige, hvor den næste udfordring opstår, hvor den næste heldige hændelse indtræffer, og hvem det kommer til at involvere. Derfor skal lederen selv hele tiden være i bevægelse og forandring.*

*Der skal improviseres!*

### **Netværk og relationer**

Udgangspunktet er organisationen, de netværk af relationer mellem mennesker som tilsammen udgør den levende organisme, som en virksomhed eller en institution er.

Netværkene er i konstant bevægelse, griber ind og ud af hinanden. Medarbejdere og ledere er med i mange forskellige netværk. Normalt tænker de ikke over at de bevæger sig rundt i mellem dem, er med i nogle og ikke med i andre.

Der er både formelle netværk, fx teams og andre typer af arbejdsfællesskaber. Der kan være netværk af fag-professionelle, fx projektledere, og der kan være de helt uformelle netværk, de mennesker man spiser med, taler sport med eller var på introkursus sammen med.

### **Mennesker skaber mening**

I organisationen ser man hele tiden mennesker, der gør noget: De udfører deres arbejde, de taler sammen, de arbejder sammen. Mennesker er konstant handlende - og forhandlende: Sammen skaber de mening med det, der sker, det, de gør, det, de oplever, det, de tænker og siger.

Meningen bevæger sig rundt i netværkene gennem de mange forskellige typer af relationer. Undervejs forandres den og finder flere forskellige men alligevel brugbare og relevante versioner.

### **Lederens paradoks**

Som leder er man en del af bevægelsen. Det indebærer et grundlæggende paradoks: På én gang at forfølge bestemte, strategisk velovervejede hensigter, og samtidig være en del af den forandring, der foregår i de konkrete samtaler og handlinger rundt omkring i organisationen.

For lederen gælder det om at være til stede, skabe og deltage i det nærvær som muliggør nye temaer og ny adfærd. Som en del af relationerne, en del af forandringerne, bliver lederen selv og lederens intentioner også forandret.

Ledelse er ikke risikofrit!

## **Ledelse på spil**

I organisationer med mange højt specialiserede faglige medarbejdere er der tendens til, at lederne først og fremmest er stærke på den faglige side. Skyggesiden er, at ledelse som fag, kompetence og praksisfællesskab er mindre værdsat og knap så udviklet.

Under forandringer er lederne under særligt pres: Det er oftest dem, der skal forandre sig mest og også tidligst i forløbet; og de skal lede forandringerne igennem alle mulige forhindringer og uforudsete hændelser blandt medarbejdere, i systemer og blandt interessenter.

Ofte er processen usynkron, og forandringer forløber delvist ude af trit med afklaringer om omfang og art af nye opgaver, planer om at tilføje nye kompetencer og ressourcer, udvikling af handlingsplaner, arbejdsprocesser etc.

Lederne skal have mod og evne til at improvisere. De skal være fortrolige med og ambitiøse omkring ledelsesopgaven. Desuden skal de være parate til at skabe mening med og positivt arbejde for og med de uforudsete muligheder, der hele tiden opstår.

## **Ledelse i relationer**

Lederens mulighed er bevidst at arbejde med relationerne og forsøge at forstå, hvad det konkret er, der skaber og fastholder uhensigtsmæssige mønstre, og hvad det er, der kan skabe ny mening og adfærd.

Dacapo Teatrets tilgang til lederudvikling handler derfor om:

- *At lederne oplever og forstår, at ledelse foregår i relationer.*
- *At lederne bliver opmærksomme på deres egen andel i relationerne og bliver parate til selv at forandre sig – at improvisere.*
- *At lederne skaber udviklende netværk med andre ledere og bidrager til hinandens læring og udvikling.*

## **Dacapo Teatrets teoretiske grundlag**

Gennem de sidste 10 år har Dacapo Teatret arbejdet med at forstå og skabe et grundlag for en konsulentpraksis, hvor teaterimprovisation hele tiden har været et centralt element i det konkrete arbejde. Vi har oplevet, at metoderne har forårsaget stor virkning, ofte på forbavsende kort tid.

## **Konflikt rummer kim til udvikling**

I dramaets arbejdsform er konkrete konflikter og dilemmaer brændpunkter for udvikling; afsættet for at, der kan ske noget nyt. Vi oplever, at det også er tilfældet i organisationers liv og udvikling.

I de konkrete, dagligdags relationer har deltagerne hver især deres intentioner. I samtaler forholder de sig til hinanden, og sammen forhandler og skaber de mening og eventuelt også fornyelse.

I teaterimprovisationen er det oplagt. Den ene aktørs handling påvirker den anden, men ikke på en helt forudsigelig måde. Den anden har valgmuligheder, som på én og samme tid skaber muligheder og begrænsninger for såvel den ene som den anden.

Arbejdet med improviseret teater har endvidere gjort det tydeligt for os, at nuet er af afgørende betydning. Det er i nuet, vi relaterer til og påvirker hinanden. Det er derfor også i nuet, vi skaber forandringer.

### **Mening forhandles**

Fornyelse og forandring skabes i de konfliktfelter hvor forskellige intentioner mødes. Mennesker opnår nye erkendelser og foretager nye handlinger, fordi de har opgaver sammen og er indbyrdes afhængige af hinanden.

Fordi intentioner krydser hinanden, får en enkelt intention ikke mulighed for fuldstændigt at skabe virkeligheden alene. Resultatet, det der faktisk kommer til at ske, er derfor ikke bare realiseringen af en plan, fx et strategisk velbegrundet tiltag.

Intentionerne forhandles – ofte helt umærkeligt. Undervejs opstår overraskende forandringer, brud, fornyelse og ind i mellem også ødelæggelse af noget, som normalt anses for værdifuldt.

### **Face the Monster**

Dacapo Teatret har i mange år arbejdet med forskellighed og konflikter som kreative og konstruktive muligheder. Hvorvidt konkrete muligheder får betydning og bliver brugt som afsæt til udvikling afhænger blandt andet af, om de involverede har evner og mod til at gå ind i dem.

Fra improvisationsteatrets verden har vi begrebet *Face the Monster*. Det er en opfordring til at se forskelligheden og konflikterne i øjnene; i stedet for enten at løbe fra dem eller prøve at afmontere dem.

I ledelsesudvikling arbejder vi således med modet og evnen til at stå i det konfliktfyldte og uforudsigelige; agere i det som menneske og leder; være nærværende og improvisere.

### **Kaosteori og kompleksitet**

Improvisationsteatrets teori og praksis suppleres endvidere med tænkningen om komplekse responsive processer. En tænkning, som matcher de erfaringer, vi gør os i vores arbejde med ledere og organisationer.

Det har ført til et tæt samarbejde med de mennesker, som har udviklet denne tænkning: Ralph Stacey, Patricia Shaw og Douglas Griffin. Det har blandt andet haft den konsekvens, at Dacapo Teatret bidrager til det videnskabelige arbejde gennem egen forskning samt konsulentfaglige og videnskabelige artikler.

### **Sommerfugleffekten**

I kompleksitetsteoriene tales om at lokal interaktion mellem forskellige enheder skaber mønstre – og under visse omstændigheder radikal forandring - uden at det kan forklares ved, at der er en bestemt årsag eller strategi bag.

I naturvidenskaben har vi set, at kaos- og kompleksitetsteori grundlæggende har forandret verdensbilledet i forhold til at forstå årsags- og virkningssammenhænge. Et klassisk eksempel er vejrudsigter. I tresserne var det en udbredt opfattelse, at det var muligt at forudsige vejret lang tid frem, hvis man blot havde datakraft nok.

Meteorologen Edward Lorenz, som på MIT havde adgang til en af tidens mest kraftfulde computere, kom efter en række frustrerende opdagelser til en anden konklusion: Bittesmå og uforudsigelige omstændigheder havde enorm betydning for vejrsystemernes udvikling. I vore dage taler selv skolebørn om, at et vingeslag fra en sommerfugl i Brasiliens regnskov kan udløse en orkan i USA.

Lorenz og mange naturvidenskabelige forskere efter ham har i de seneste årtier gjort op med tanken om, at fremtiden kan forudsiges. I meteorologien anerkender vi for eksempel fuldt ud, at der er grænser for, hvor lang tid og hvor pålideligt det er muligt at forudsige vejret.

Kompleksitetsteoriene gør op med muligheden for fuldstændig at designe resultatet af ens handlinger, en viden som man i de seneste ti år har arbejdet intenst med i forståelsen af organisationer og organisationsudvikling.

### **Complexity in Management**

Ralph Stacey har taget kompleksitet alvorligt i sin forståelse af organisation og forandring. Ikke som en løs metafor, men som en grundlæggende opfattelse af hvordan mennesker bliver, som de bliver, og gør, som de gør i deres organisationer.

Stacey siger, at det er menneskers indbyrdes relationer som skaber organisationen og igennem konkrete handlinger forandrer den. – Og i den samme bevægelse forandres menneskerne selv.

Det sker i helt dagligdags processer, hvor mennesker relaterer til hinanden, forholder sig til det de møder, bliver overraskede og ofte føler sig inspireret eller endog nødsaget til at handle uden helt at kende konsekvenserne af deres handlinger.

Tænk sommerfugleeffekten!

Menneskers relationer er komplekse, fordi de møder hinanden med hver deres sæt af intentioner; bevidste og ubevidste, legitime og illegitime. Da de samtidig også forsøger at forstå hinanden, opstår en kompleksitet, hvor ingen kan forudsige, hvad der vil ske.

I samspillet mellem at forhandle deres egne intentioner igennem at forstå den anden, udvikler de sammen noget nyt, som ingen enkeltperson har den fulde styring af, ej heller det fulde overblik over.

Forestiller man sig de processer foregå i mange relationer samtidigt i en organisation, bliver organisationen summen af alle disse skabende processer: En organisme i konstant bevægelse og forandring - ligesom vejret.

### **Kommunikation forandrer**

Den amerikanske sociolog George Herbert Mead arbejdede i tyverne med menneskers identitet; hvordan den opstår og udvikles i en social proces.

Vi har som mennesker evnen til at sætte os i andres sted, hvilket er en helt central del af vores natur.

Mennesker er selvstændige individer med intentioner. På samme tid er vi som mennesker indbyrdes afhængige af hinanden. Vi skaber sociale konstruktioner, som bliver en fuldstændig integreret del af vores

identitet. Dog ikke sådan at de forudbestemmer, hvordan den enkeltes identitet bliver, eller hvordan den enkeltes intention kommer til at se ud.

### **Roger and over**

Vi bruger ofte begreber som *afsender* og *modtager*, når vi taler om kommunikation. Det er underforstået, at kommunikation blot er et værktøj til at formidle det, vi allerede har tænkt. Det er som med en gammel-dags Walkie-talkie, hvor sender og modtager deler én og samme kanal: En tanke fødes i hovedet på afsenderen, den transmitteres, og modtages i hovedet på modtageren.

Roger and over!

Modtageren skaber nu en ren ny tanke og sender den tilbage til afsenderen, som nu bliver modtager. Sådan skiftes de og sådan forestiller man sig almindeligvis at samtaler finder sted. Det er den klassiske kommunikationsteori i en nøddeskal.

Der kan så være *støj* undervejs, og det kan forvrænge budskabet. Både afsender og modtager kan således opleve, at de er enige, selvom de i realiteten mener noget forskelligt. Det er det klassiske kommunikationsparadoks.

### **Kommunikation med mange kanaler**

Mead tænker imidlertid kommunikation helt anderledes. Tænk på en moderne telefon, hvor man kan tale i munden på hinanden og hvor afsender og modtager begrebet er ophævet. Tænk så videre på, at kommunikation er andet end blot ord; det er også mimik, gestik, uarticulerede lyde, afstand og nærhed.

Når vi taler, er vi påvirket af den anden allerede i vores måde at tænke tanken på. Mens vi taler, påvirker den anden os i sin bevidste og ubevidste reaktioner. I den andens respons kommer vi til at gentænke vores budskaber allerede mens vi "sender" dem. Ikke bare om vi får sagt det rigtigt, men også om det er rigtigt. Det "rigtige" udvikler sig undervejs i samtalen.

Hermed forandres vores intentioner og nye, helt aktuelle meninger opstår i samtalen med den anden. Disse gensidige dialoger er den konkrete måde hvorpå vi på én gang er selvstændige individer og afhængige af hinanden i vores sociale interaktioner.

### **Improvisation og teater**

Mead bidrager således til Stacey's betydning af komplekse responsive processer: Mennesker relaterer til hinanden, reagerer på hinanden og påvirker hinanden. Det skaber en kompleksitet, hvor gammel mening bekræftes eller forandres, så der skabes ny mening.

Keith Johnstone er en af teaterimprovisationens fædre. Han træner skuespillere i at være til stede i nuet og reagere. I teaterverdenen er det indlysende, at der er meget mere liv, dynamik og forandring når den enkeltes rolle skabes i interaktionen, end når en skuespiller prøver at fastholde sit billede af hvordan rollen skal spilles.

For Dacapo Teatrets skuespillere er det en grundlæggende viden og erfaring, som bruges i det daglige arbejde med forandringer. Tankegangen er parallel med Meads. Teatret giver os muligheden for i praksis at



forstå og arbejde med de roller, vi har og får over for hinanden i organisationer. De skabes og omskabes i samspillet.

### **Magt og ledelse**

Mennesker er gensidigt afhængige af hinanden i deres relationer. Nogle har imidlertid mere indflydelse end andre, og de individer som af de øvrige tillægges stor indflydelse bliver ledere.

Vi kalder det magt!

I en hvilken som helst af vores relationer tillægger vi os selv og hinanden indflydelse; vi skaber en magtrelation. Vores billede af den gensidige afhængighed vi har til hinanden, påvirker hvad vi umiddelbart kan sige, og hvad der føles risikofyldt i en samtale.

Den tyske sociolog Norbert Elias har arbejdet med magt. Først og fremmest giver det ikke mening at tale om magt som en ting, en slags amulet som nogen besidder og andre ikke. Magt skabes i relationerne og alle parter i samspillet bidrager til magten.

Norbert Elias har nøje beskrevet, hvordan vi inkluderer og udelukker hinanden i vores daglige samvær. Hvem inviterer vi med til mødet, og hvem gør vi ikke? Alle kan ikke være med, så i vores daglige handlinger udøver vi magt: Hvem taler vi med om kritiske emner? Hvad tillader vi os selv og den anden at sige i en samtale?

### **Magt i forandring**

Magtrelationerne er ikke statiske. Enhver forandring er samtidig en forandring i magtrelationerne. Det er derfor det opleves risikofyldt! Det betyder, at vi bliver set på af andre på en anden måde, og vi konfronteres med at skulle se os selv på en anden måde.

Når vi arbejder med ledelse, er det helt afgørende at arbejde med lederens indsigt i sin egen oplevelse af risici. Lederen er en del af relationer, der forandrer sig. Hvad sker der med ham eller hende?

Vi gør det ved at arbejde med konkrete situationer, som af den enkelte leder opleves som dilemmafyldte. Således kobles vores arbejde med lederens selvindsigt til lederens hverdag og relationer.

### **Gensidig anerkendelse**

At blive og føle sig anerkendt er helt grundlæggende for at mennesker trives. Lederes evne til at få medarbejdere til at føle sig anerkendt er derfor en helt afgørende del af lederopgaven.

Alligevel opleves handlinger, som har til hensigt at rose eller anerkende den anden, ofte ikke som anerkendelse af den, som modtager det.

I vores tanker om anerkendelse trækker vi på dele af den tyske sociolog Honneths arbejde. Honneth siger blandt andet, at anerkendelse er en konkret fysisk handling, som udspiller sig i relationen.

Når man anerkender en anden, giver man den anden ret til at handle inden for det man anerkender. Her ved begrænser man sit eget råderum og taber en mulighed for kontrol.

Anerkendelse er altså en begrænsning, som giver muligheder. Det medvirker til, at der ofte kan være langt mellem oplevet anerkendelse på en arbejdsplads, fra ledere og kolleger.

### **Anerkendelsens paradoks**

Processen med at etablere anerkendelse kobler sig tæt til genkendelse: Man skal kunne sætte sig i den andens sted for at den anden kan føle sig anerkendt.

Vi har erfaret, at anerkendelse er en gensidig handling: En medarbejder som bliver rost for et stykke arbejde, oplever det kun som anerkendelse, hvis rosen gives på baggrund af gensidig respekt. Det indbefatter at medarbejderen anerkender, at lederen har en vis indsigt i arbejdets karakter.

Det er således vanskeligt som leder at anerkende en medarbejder eller borger som ikke anerkender lederen.

I Dacapo oplever vi, at egentlig anerkendelse ofte går gennem evnen til at kunne håndtere en uenighed sammen. Undgår man at tage uenigheden, opnår man ofte kun, at samtalen bliver vanskeligere, og at ros opleves som hykleri.

I vores arbejde med ledere tager vi fat i konkret oplevede situationer, hvor det er vanskeligt at opnå gensidig anerkendelse. Hvad er der på spil? Hvad kan lederen gøre anderledes? Hvordan kan lederen invitere til at det forandre sig?

### ***Working live***

Dacapo Teatret har sammen med Patricia Shaw udviklet begrebet *Working Live*.

Det handler om, at forandring og ledelse foregår mellem mennesker her og nu: Med ord og krop responderer vi på hinanden; vores evne til at være til stede og indgå i relationer er helt afgørende. Når vi sammen evner at improvisere, oplever vi den intensitet, der kendetegner væsentlig udvikling.

Vi kender alle de øjeblikke hvor noget nyt sker i vores samvær. Vi ved også, at vi alt for tit afholder os fra at deltage med det nødvendige nærvær. Konsekvensen er, at vores samvær bliver rituel og uden den nødvendige fornyelse.

*Working live* er vores begreb på at kunne deltage med nærvær, for eksempel som leder. I vores arbejde med forskellige ledergrupper i forskellige danske og udenlandske virksomheder har vi fundet fem opmærksomhedspunkter, der kan støtte ledere i deres udvikling:

- ***Brug dine sanser***

- ***Tag den andens perspektiv***

- ***Lyt til din erfaring***

- ***Vær opmærksom på magtrelationer***

- ***Dyrk de uformelle relationer***

b.

### **Dacapo Teatrets arbejde med ledelse**

Dacapo Teatret har en række teknikker og metoder, som er beregnet på lederudvikling og udvikling af ledergrupper i forhold til ledelse af konkrete forandringer. Vi har materiale nok til at stykke et længere forløb sammen inklusiv cases og teoretiske tekster. I praksis arbejder vi anderledes: Vores teoretiske og praktiske fokus på konkrete forandringer betyder en relativ kort planlægningshorisont. Når forandringerne også forandrer lederne, vil deres behov for udvikling som individuelle ledere og som gruppe også hele tiden udvikle sig.

Det følgende er en kort beskrivelse af den generelle metode for Dacapo Teatrets arbejde med organisationsudvikling. Derefter følger en beskrivelse for det ledelsesspecifikke arbejde.

### **Dacapo Teatrets arbejdsform**

Dacapo ser meget dynamisk på mennesker og organisationer. I vores optik konstrueres meningen (med organisationen, med konkrete arbejdsprocesser, konkrete opgaver og projekter) hele tiden i samarbejdet mellem mennesker. Det kan være i relationer mellem kolleger, medarbejdere og ledere og eksterne interessenter. Det er i relationerne, mening skabes - eller genskabes på ny; det er her, der også kan ske noget andet, at ny mening opstår og forandring er mulig.

Forandringens mulighed er at bruge relationerne til at forsøge at forstå, hvad det er, der skaber og fastholder uhensigtsmæssige mønstre, og som gør det svært og tungt at forny sig. Alle, som indgår i relationen, har mulighed for at forstå, hvad der sker. Sammen kan de så overveje og afprøve det, de tror, der skal til for at skabe forandring i det helt konkrete og hverdagsagtige: Processer, nye samarbejder i nye relationer, andre måder at tale eller handle sammen på mm.

Det er ikke en teoretisk øvelse (selvom teorien er velbeskrevet): Når alle kan deltage, er det fordi processen anerkender og gør brug af deltagernes meninger, erfaringer, følelser, viden om muligheder i forhold til virksomhed, ydelser, samarbejdspartnere, arbejds- og forretningsprocesser.

### **Improvisationsteater**

Som en særlig metode arbejder Dacapo Teatret med improvisationsteater samt en unik tværfaglighed mellem skuespillere og konsulenter. Kernen i vores arbejde består i, at skuespillere fremstiller vigtige situationer i forhold til procesdeltagernes hverdag i virksomheden. Situationerne indeholder nogle genkendelige personer og udfordringer - dog i fiktiv form, der nok muliggør indlevelse men ikke udhængning.

I processen inviteres deltagerne til skiftevis at tale om situationerne og foreslå alternative handlinger for de enkelte roller. Det foregår i en umærkelig vekslen mellem gruppearbejde i små grupper og teaterimprovisation og diskussion i plenum.

Medarbejderne vil i første omgang blive mødt af et 5-10 minutters skuespil, der morsomt og præcist sætter fingeren lige der, hvor frustrationer, dilemmaer og paradokser findes. Efterfølgende vil deltagerne i små grupper tale om skuespillet, de medarbejdere og ledere, der indgår og de udfordringer de står overfor. Dernæst vil de få lejlighed til at forandre situationen ved at instruere skuespillerne til at takle den anderle-

des: fx gøre eller sige noget andet, involvere andre kollegaer mm. Det sker i en iterativ proces, hvor tingene hele tiden forandrer sig – nogen gange til bedre andre gange til det værre.

I skuespillets særlige rum kan de uformelle relationer blive set og hørt på lige fod med de formelle, f.eks. to medarbejders samtale over kaffeautomaten eller snakken mellem to ledere, eller mellem en medarbejder og hendes mand. Selv det usagte kan siges, f.eks. kan vi høre en leders tanker som en slags indre monolog. Hvad, der sker i de samtaler og møder, er op til deltagerne, og processen skal nok få de vigtige ting frem.

Undervejs undersøges mulighederne for forandring gennem konkrete handlinger; det bliver tydeligt for alle, hvad der går galt, selv når meningen er god. Ind imellem opstår der nye ideer om, hvad der kunne virke, og hvad der skal til for at understøtte konkret bæredygtig fornyelse i den første spæde start.

Kombinationen af forskellige teknikker, arbejdet med store og små grupper samt anvendelsen af supplerende metoder – ikke mindst narrative metoder – giver os et rigt og varieret procesapparat, der kan tilpasses og skræddersyes i uendelighed.

### **Leder- og ledergruppeudvikling: Ledelse i Relationer**

Dacapo Teatrets bidrag til ledelse og lederudvikling handler om relationel ledelse. Det er en forståelse, en kompetence og en erfaring, som mange ledere oplever, de kan bruge til at skabe mening og fremdrift i deres organisationer. Det gælder i al ledelse og i særlig grad i forandringsledelse.

Metoden er Dacapos improvisationsteater i et mikrokosmos. Den personlige lederadfærd undersøges og udvikles mhp at arbejde med og skabe bevægelse i konkrete personlige udfordringer. Temaerne kommer typisk fra en frisk teaterproces i plenum, som den er beskrevet ovenfor. Temaerne er således aktuelle, konkrete og der er en fælles sproglig referenceramme, der gør at lederne kan arbejde effektivt og uden af skulle forklare sig hele tiden.

I den næste fase bliver læringen meget personlig og foregår i små grupper. Sammen undersøger gruppedeltagerne flere mulige måder at forstå og handle ind i hinandens konkrete ledelsesdilemmaer. Opgaven er hele tiden at forsøge at forstå det der sker med udgangspunkt i lederens opgave og adfærd, og at bruge læringen som inspiration til at forsøge at skabe fremdrift og bevægelse. Som en del af processen lærer deltagerne helt konkret om og af hinandens lederstile.

Grupperne arbejder med konkrete oplevelser hos den enkelte, som iscenesættes som en interaktiv teaterproces, men med fortælleren i sin egen rolle. Der deltager en skuespiller/konsulent i hver gruppe, med det formål at gøre iscenesættelsen realistisk. Skuespilleren spiller den besværlige/udfordringen. Når situationen er iscenesat arbejdes med forandring ved at andre deltagere overtager fortællerens position og prøver at forandre situationen. Undervejs reflekteres over den enkeltes bidrag og oplevelser af, hvad der virkede, og hvad der skabte eller forstærkede vanskeligheder. Som en del af processen giver deltagerne feedback til hinanden ud fra tre perspektiver: 1) Hvad oplever jeg virker rigtigt godt i den konkrete lederadfærd og 2) hvor oplever jeg at der er behov for at vælge en anden tilgang. 3) hvordan kan en anden tilgang konkret tage sig ud, hvad skal der gøres og siges.

Deltagerne arbejder i grupper af 4 eller 5 personer, og hver persons udfordring bearbejdes i 45-60 min. Forløbet afbrydes af pauser, men tager noget tid ... typisk en dag.

## **Involvering af interessenter**

Der er flere muligheder for at fortsætte arbejdet i grupperne – og nu vi taler om grupperne, er det nok så vigtigt at sætte lederne sammen på en måde så der kan opstå fortrolighed i blandt dem; i første omgang formentlig adskille mellemledere og ledere i separate grupper.

Som direkte opfølgning på processen ovenfor opfordres grupperne til at arbejde i et udvidet forum, som består af gruppen, samt 2 eller 3 personer som hver af deltagerne udpeger - mennesker, der betyder noget i deres ledelsesarbejde. Det kan både være deres egne ledere og deres egne medarbejdere eller fx eksperter de trækker på, men som ikke direkte refererer til dem. Når den enkelte deltager skal udpege to kolleger vil de tage den øvrige gruppe i betragtning, men der vil samtidig kunne ske en rigere erfaringsudveksling, hvor hver af gruppens medlemmer bliver hjulpet, ikke kun i den konkrete situation på selve procesdagen, men også efterfølgende i hverdagen.

Hensigten med at bringe flere deltagere på banen er at koble direkte tilbage i ledernes hverdag i virksomheden. Hvad der umiddelbart kan siges i et rum – fx i en fortrolig gruppe af sideordnede mellemledere – og ikke i et andet, vil blive udfordret med teatret som facilitator.

Sammen med Dacapos skuespillere/konsulenter arbejdes nu med gruppedeltagernes aktuelle udfordringer. Den nærhed som gruppen har udviklet ved det intense forløb tidligere, er forudsætningen for det arbejde, der nu udføres.

Det er de ofte umærkelige skift mellem, hvem man involverer i hvad - hvordan og hvornår man tager et initiativ, griber aktivt ind i noget, skaber lejlighed til at tale om vigtige eller sårbare emner - der flytter noget, skaber fornyelse og forandring. Ved at forcere denne proces – med deltageres frivillige og oplyste medvirken – kan udviklingen i helt konkrete situationer og relationer mellem kolleger, medarbejdere og ledere katalyseres; eller det kan blive klart, hvorfor udviklingen må tage den tid det tager, indtil kompetencer, tillid eller ressourcer er bygget op.

## **ERFA-forløb**

En måde at vedligeholde ledernes og gruppernes udvikling er en slags ERFA-proces, som grupperne selv administrerer.

Teknikken er overskuelig og ligefrem, og udbyttet mærkes umiddelbart. Det handler om forandring og udvikling af personlig adfærd, og processen foregår blandt kolleger i en fire personers gruppe. Når først teknikken er introduceret, kræves der ikke tilstedeværelse af konsulenter. Metoden anbefales anvendt jævnligt og gerne med de samme grupper (gruppe størrelserne kan varieres lidt så de passer til antallet af deltagere).

Deltagerne arbejder med personligt oplevede situationer og hjælpes i en coachende proces til at udfolde perspektiverne for de andre interessenter i situationerne. Læringspotentialet er, at situationerne kan forstås anderledes, når de opleves fra de andres perspektiv. Når forståelsen af situationen ikke længere er entydig, får deltageren tilmed mulighed for at tænke andre handlinger ind i den; måske kunne der være opnået andre reaktioner og resultater, måske kan det stadig ske. Coaching foregår imellem to af gruppens deltagere, mens resten af gruppen danner et reflektivt rum. Læringspotentialet er både de muligheder der

opstår for læring af en coachende samtaleform samt for forandring og fornyelse af de konkrete relationer, som coachingen angår.

c.

### **Succeskriterier**

Det helt afgørende succeskriterie for laboratoriets forløb er, at der før, under og efter en laboratorieindsats er en klar forståelse af, at det, som foregår, ikke er et designet forløb, som er adskilt fra virkeligheden uden for, men snarere må ses som aspekter af den virkelighed, der hele tiden er i bevægelse. At laboratoriet her og nu forandrer de billeder og forforståelser, der måtte eksistere blandt deltagerne. Et andet succeskriterie er, at der undervejs opstår en erkendelse af gensidig afhængighed blandt deltagerne i laboratoriet og dermed en ansporing til at undersøge de spændinger afhængigheden og magtrelationer giver anledning til. Disse to kriterier fletter sig sammen, så reflektiv forandring kan opstå.

### **Projekteksempel - SU – mødet som laboratorium.**

Vi er på en uddannelsesinstitution, som er på vej til at skifte profil fra klassisk uddannelsesudbyder til at skulle arbejde langt mere på konsulentbanen. Der er fastlåste kommunikationsmønstre og konfliktende opfattelser af den brændende platform hele vejen rundt i organisationen.

Dacapo's konsulent og 3 skuespillere er inviteret med til SU møde for at medvirke til at lirke de fastlåste kommunikationsmønstre op. Mødet lanceres som et laboratorium, hvor deltagerne – topledelse, mellemledere og TR – inviteres til (af Dacapo's konsulent) at konversere om det, der er vigtigt for dem som gruppe og at gå gensidigt undersøgende ind i processen.

De klassiske, fastlåste mønstre viser sig ret hurtigt i SU – konstellationen. Faktisk antager de en rimeligt aggressiv form, som ikke umiddelbart fører til noget konstruktivt. Vi stiller spørgsmålet: Hvad sker der her? Det er det første skridt ind i den undersøgende, improviserede proces, som stille og roligt kommer til antage karakter af perspektivbytte mellem konfliktende intentioner. I dette konverserende perspektivbytte bliver deltagerne meget bevidste om deres gensidige afhængighed og om indbyrdes magtrelationer – egen og andres andel heri. Bevidstheden bliver omsat til konkrete ord, bevægelse i kommunikationsmønstrene.

Vi bringer naturligvis undervejs i laboratoriet på forskellige uforudsigelige og nye måder vores konsulent – og teaterkompetencer i spil.

### **Kritiske faktorer og barrierer**

Den største kritiske faktor og barriere for at dette laboratorium kan føre til noget afgørende nyt er, at vi fra konsulentfirmaets side ikke forsøger at holde fast i en på forhånd fastlagt dagsorden og at vi – selv i den mindste detalje er parate til at improvisere sammen med laboratoriets deltagere. Hvis ikke vi ser alle reaktioner og udspil som invitationer, så gør deltagerne det heller ikke.

### **Litteratur**

Elias, N. (1998) *Norbert Elias on civilization, power, and knowledge: selected writings*, Chicago: University of Chicago Press.

- Elias, N. & Scotson, J. L. (1994) *The established and the outsiders: a sociological enquiry into community problems*, Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Friis, P. (2004) *The relevance of theatre and improvisation to consulting for organisational change*, MA dissertation thesis: University of Hertfordshire, UK.
- Friis, P. (2005) 'Presence and spontaneity in improvisational work', in R. Stacey & P. Shaw (eds) *Experiencing Risk, Spontaneity and Improvization in Organizational Change*, London: Routledge.
- Have, C. (2007) *Responsibility in consultancy - from a perspective of emergent social interaction*, Master thesis: University of Hertfordshire, England.
- Honneth, A. (2003) *Behovet for anerkendelse*, trans. M. C. Jacobsen, Copenhagen: Hans Reitzel.
- Johnstone, K. (1981) *Impro: improvisation and the theatre*, London: Eyre Methuen.
- Larsen, H. (2005a) 'Risk and 'acting' into the unknown', in R. Stacey & P. Shaw (eds) *Experiencing Risk, Spontaneity and Improvization in Organizational Change*, London: Routledge.
- Larsen, H. (2005b) *Spontaneity and Power: Theatre Improvisation as Processes of Change in Organizations*, Doctorate of Management thesis: University of Hertfordshire, England.
- Larsen, H. (2007) 'Improvisational theatre as a contribution to organizational change', *Reviewed book chapter, to be published in "Planning and Participation", a book that will be published in three continents*.
- Mead, G. H. (1934) *Mind, self & society from the standpoint of a social behaviourist*, Chicago, Ill.: The University of Chicago press.
- Shaw, P. (2005) 'Working Live', in P. Shaw & R. Stacey (eds) *Experiencing Risk, Spontaneity and Improvization in Organizational Change*, London: Routledge.
- Stacey, R. D. (2003a) *Complexity and group processes: a radically social understanding of individuals*, New York, NY: Brunner-Routledge.
- Stacey, R. D. (2003b) *Strategic management and organisational dynamics: the challenge of complexity*, Harlow, England, New York: Prentice Hall/Financial Times.
- Stacey, R. D., Griffin, D. & Shaw, P. (2000) *Complexity and management: fad or radical challenge to systems thinking?* London: Routledge.

## KOMLab v/Chefkonsulent Stine Helles

### a.

Vores laboratorium udvikles grundlæggende ud fra en antagelse om, at for at tænke det nye må vi konfronteres/konfrontere os med det, som er udenfor os selv, det anderledes, det andet blik på tingene. Men også at dette kun fører til værdifulde indsigter, hvis det andet på centrale punkter kan kobles meningsfuldt til vores egen virkelighed...

Derfor vil vi arbejde med at bringe perspektiver sammen

a. som opfattes som forskellige, men måske kan skabe mening, hvis de kobles, eller

b. i en ny og anderledes kontekst, hvor konteksten ændrer på samspillet.

Vi vil altså både arbejde med aktørkredsen og med rammesætningen (fysisk, operationelt, kommunikativt, etc. etc.)

Målet er 'offentlig innovation'. Et begreb vi anvender, fordi det skaber en oplevelse af, at vi er sammen om noget, som alle mener, de véd, hvad er - men som i virkeligheden er meget uafklaret. I denne konsensus om at vi véd, hvad vi er sammen om, vil vi sigte mod at skabe forandring og nye indsigter i den offentlige praksis.

Værdier... Vi vil bidrage til en bedre velfærd gennem udvikling af de institutioner, som har ansvaret for velfærdssydelserne. Overordnet: Samarbejde, open source, netværkstækning, effekt, mod og råderum

### b.

Vi er i den indledende designfase, og kan derfor ikke sige så meget om virkemidlerne længere henne i processen. Det ville være at foregribe mulighederne og indsnævre perspektivet.

Men i denne fase, hvor vi på nuværende tidspunkt befinder os, er vores form i høj grad den åbne netværks-tilgang, hvor vi tænker og indkredser, hvorpå vi afprøver og reflekterer vore tanker om laboratoriet i vores brede netværk af folk og institutioner med forskellige interesser. Herefter går vi tilbage og tænker og indkredser og reflekterer så igen...

Vi vil forsøge at udvikle laboratoriet som en 'open innovation' proces, og har ambitioner om at holde denne linie hele vejen igennem. Alene af den grund at intet andet vil give mening i forhold til vores formål og værdier.

### c.

De væsentligste succeskriterier, betragtet her fra den indledende fase:

a. At skabe et lab, som kan medføre øget værdiskabelse af de uendeligt mange ressourcer, som kommunerne bruger på udviklings- og innovationsprojekter. Gennem øget samarbejde, videndeling og generiske indsigter skal innovationsindsatserne på velfærdsområdet kvalificeres i den enkelte kommune og på tværs.

b. At udvikle et nyt forretningsområde, som tager teten inden for offentlig/kommunal innovation.



Erfaringsmæssigt er lab-formen en spændende tilgang, hvis man har mod på en eksperimentel tilgang til innovation. Det er dog helt centralt, at man får opstillet effektmål for indsatsen, så det ikke ender i 'fri leg'. KOMLab har især følgende kritiske faktorer:

- a. At der opstilles og følges op på effektmål m.v. Og at relevansen konstant reflekteres og optimeres.
- b. At der opnås et stærkt netværk omkring lab'et, så det har et 'biotop' at boltre sig i.
- c. At der udvikles en stærk multidisciplinær kompetenceprofil i laboratoriet.
- d. At der er mod til at eksperimentere og til at risikere fejltagelser – og have evnen til at lære deraf på en måde, så det skaber værdi.

## **MidtLab v/Organisationskonsulent Henrik W. Bendix**

a.

### **Det bærende værdimæssige og filosofiske grundlag**

Laboratoriearbejdet i MidtLab er kendetegnet ved, at vi har et reflekteret begreb om dét, vi gør! Det vil sige, at den enkelte kan forklare, hvorfor den valgte teoretiske tilgang er meningsfuld i sammenhængen.

Vi står således ikke for én teoretisk tilgang. De opgaver, som laboratorierne skal undersøge/udvikle, er så forskelligartede, at der er behov for at inddrage mange forskellige teoretiske tilgange for at løse dem.

'Laboratoriet' er oprindeligt en naturvidenskabelig model, der primært fungerer som en let genkendelig og forståelig metafor i vort arbejde. Et naturvidenskabeligt laboratorium er et sted, hvor typisk naturlige fænomener observeres og analyseres ud fra en positivistisk videnskabsopfattelse. Der laves kontrollerede forsøg, og hypoteser afprøves. I næste afsnit uddyber vi vores hermeneutiske brug af 'laboratorie-metaforen' på organisatorisk og ledelsesmæssig innovation – laboratorier kan bruges til at udnytte og kvalificere deltagere og omverdenens fortolkning af, hvad der foregår i laboratoriet.

Ofte kan vi anvende en fænomenologisk eller konstruktivistisk tilgang – menneskers fortolkning af den virkelighed, de medvirker i, er central i lære- og udviklingsprocesser - eller vi kan benytte en systemteoretisk eller gruppedynamisk tilgang, hvorved andre metodikker tages i brug, og andre forståelser sandsynligvis vil fremkomme.

Den enkelte 'laborant' har sædvanligvis et erkendelsesmæssigt grundlag, som vedkommende hylder, og som ligger til grund for den praktiske tilgang i laboratoriet. Hvis opgaven kræver det, har vi gode erfaringer med at lade flere tilgange arbejde sammen, for at tilføre laboratoriet en ekstra værdi.

### **En systemteoretisk tilgang – som eksempel**

Ifølge systemteorien er alle organiseringer – både midlertidige og faste - lukkede om sig selv.

Det betyder, at man skal gøre sig særlige anstrengelser, hvis man skal lykkes med at få de forskellige systemer i konstruktiv forbindelse med hinanden. Vil man som konsulent skabe bevægelse eller udvikling i et laboratorium, hvor enkeltdelene arbejder ud fra hvert deres eget logiske udgangspunkt, er man nødt til at skabe forstyrrelser. En forstyrrelse kan være med til at røkke ved de grundlæggende antagelser. Den må ikke være for svag, for så registreres den ikke. Til gengæld må den heller ikke være for voldsom, da den så er for let at afvise. Passende forstyrrelse kan skabe grundlag for, at nye og utraditionelle løsninger på kendte problemer kan undersøges og afprøves.

### **En Deleuze-inspireret tilgang – som eksempel**

I arbejdet med at formidle opfattelsen af den kraftfulde organisering, hvor intet sted kan kaldes centrum, og den organiserede kraft, der ikke kan beskrives, som vi plejer, bruger Gilles Deleuze de konkrete eksempler (og metaforer) *rhizomet* og *surfing*. Eksemplerne har værdi i innovationsarbejdet. Laboranten kan ikke ønske sig at finde et enkelt og entydigt centrum for innovation, for det findes ikke. Der er ikke et bestemt sted, der kan siges at være oprindelsesstedet for innovation, ligesom der heller ikke er et bestemt sted,

hvorfra innovationsledelse opstår og drives. Deleuze ser *surfing* som den sportsgren, der bryder med det lineære – eksemplificeret ved 100 meter løberen, der følger de optegnede og vedtagne streger og måles efter fastlagte regler, objektivt og i forhold til konkurrenter. Surfing kan ikke måles på samme måde og heller ikke dokumenteres tilfredsstillende. Surfing er 'som hemmelig hvisken overleveret gennem historien fra ånde til øre'. Den, der kan finde bølgen, skal gøre det muligt for dem, der ikke umiddelbart kan sanse den, at opfatte surfing og følge kunsten at ride på toppen af den og glide gennem dens folder. Bølgen er der kun et øjeblik og kommer alligevel tilbage. Surfing sker gennem bølgen og surferen og dem, der ser det som en sportsgren, og dem, der først opfatter sporten og surfingkunsten, når surfing udføres. Tilsvarende med innovation, hvor laboranten er nødsaget til at være en del af organiseringen og bevægelsen for at kunne være til stede som arbejdskraft.

**b.**

### **Former, medier og fremdrift**

I MidtLab er ikke to laboratorier ens. Opgaven definerer designet og gennemførelsen af laboratoriet. Langt de fleste udviklingsopgaver kan tilføres værdi ved at blive udsat for en laboratoriemetode. Det eneste krav, vi stiller, er, at opgavestilleren skal ville en forandring. Håbet om udvikling er en forudsætning for deltagelse. MidtLabs bidrag er at gøre laboratoriet aktionsorienteret snarere end at søge yderligere forståelse.

Laboratoriarbejde med MidtLab som deltager foregår i virkeligheden. Det betyder, at arbejdet har direkte betydning for og indflydelse på den praksis, der føres. Der er altså ikke tale om, at laboranten åbner døren til laboratoriet efter måneders arbejde og bekendtgør resultaterne til en undrende omverden, som derefter kan fundere over, hvad denne nye indsigt kan anvendes til. Laboratoriarbejdet er i alle faser gennemskueligt og tilgængeligt for de involverede – og dermed udsat for skepsis, kritik og nye bidrag undervejs.

Laboratoriet som metafor betyder, at der etableres et lukket rum, hvori forsøgene kan foregå. Den nødvendige afgrænsning fra hverdagens driftsaktiviteter kan i de enkleste tilfælde blot være mental - et knips med fingrene, der markerer, at nu er vi i et laboratorium. Ofte vil der dog være tale om mere tydelige markeringer – en fysisk og tidsmæssig afgrænsning. Eller laboratoriet kan være et virtuelt rum, hvor deltagerne mødes efter nærmere aftalte regler.

Når vi arbejder i laboratorier, betyder det, at vi ikke har kontrol over det, der sker, og alle interessenter må acceptere, at svaret ikke kendes på forhånd. Det er et succeskriterium, at fiaskoer er mulige og nødvendige. Det er i orden, at laboratoriet ikke lykkes – men jo tidligere en potentiel fiasko kan spores, desto bedre.

Laboratoriarbejdet indeholder ofte et elevatorperspektiv – der veksles mellem den konkrete detalje og det overordnede billede.

MidtLabs laboranter er involverede og deler ansvar for metoder, resultater og fremdrift med alle andre i laboratoriet.

En metafor for nogle typer laboratorier er 'reaktoren', hvilket indebærer, at vi skaber en fortættethed, et overtryk, der kan føre til radikale og innovative udfald.

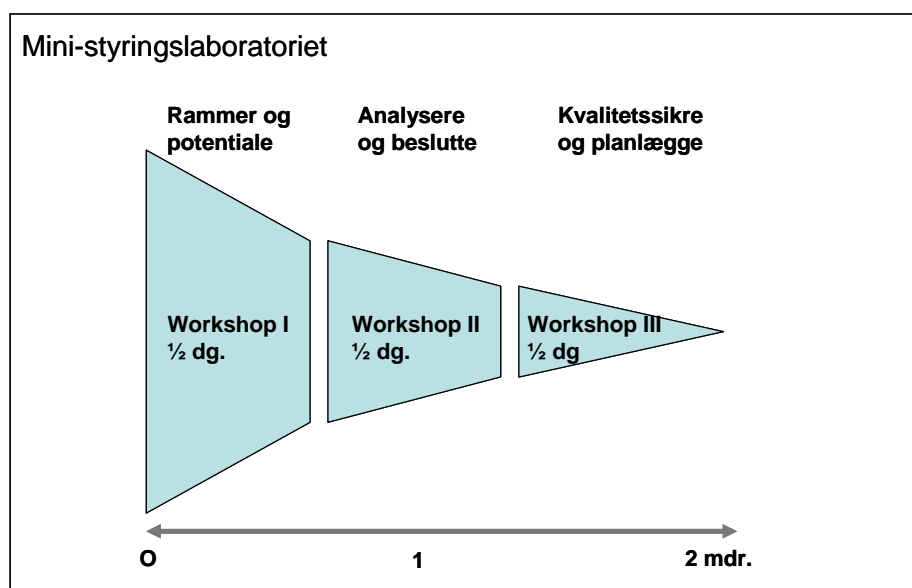
Kommunikation, dvs. brug af medier, er eksperimenterende og et forsøgsområde i ethvert laboratoriarbejde.

Fremdriften i MidtLabs laboratorier skabes af de omdrejningspunkter, der på den ene side er navigationsbøjer og på den anden side værktøj i laboratoriearbejdet:

- Et innovationsspørgsmål (udtrykker et klart og ambitiøst mål; kaster nyt og ofte paradoksalt lys over en væsentlig udfordring)
- Udfordring af paradigmer (opløsning af faste forestillinger – muligheden for opdagelse)
- Borgerens muligheder for at være til stede (ikke 'brugerdreven innovation' – men borgeren som aktør i innovation)
- Det perifere syn (se på opgaven med andre(s) øjne og kompetencer)
- Dristighed (hvad nu hvis...? Vi kunne jo også...!)
- Umiddelbar tilkobling af konsekvenshandlinger (ud over planlægning – samtidig evaluering)
- Kontraster – spredning og samling (rytmisk bevægelse – en puls)
- Temposkift (i selve innovationsprocessen – og i forhold til kendt udviklingstempo)

Eksempler på konkrete MidtLab laboratorier:

### Mini-styringslaboratorier



Laboratorierne udvikles i samarbejde med Center for Virksomhedsledelse ved CBS og en række institutioner og myndigheder. Baggrunden er Udfordringsretten henholdsvis Afbureaukratiseringsreformen - begge udløbere af regeringens Kvalitetsreform. Den offentlige debat herom har mobiliseret betydelig opmærksomhed på de styringsaktiviteter, som er forbundet med levering af service overalt i den offentlige sektor.

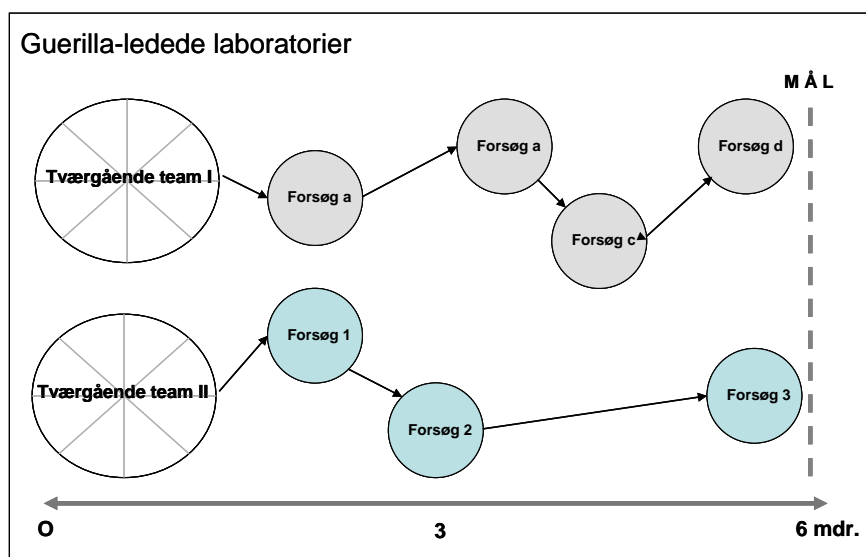
Det innovationsspørgsmål, som motiverer disse laboratorier kan formuleres som: *Hvordan kan styringsdokumentation forbundet med levering af de pågældende services udformes, så den samtidig tilgodeser såvel borgernes indsigt, som den tilsynsførende myndigheds kontrol og institutionens fagprofessionelle læring?*

Mini-laboratorierne er udtryk for en let tilgang til udvikling – en ambition om med små og overskuelige skridt at tage hul på vanskelige problemstillinger. På den måde håber vi at genere erfaringer og gode eksempler til efterfølgelse.

Enkeltinstitutioner inden for henholdsvis sundhed, undervisning og miljø er i centrum for det laboratorieforløb, som er illustreret i figuren. I samarbejde med institutionen udvælges et styringsområde, hvor dokumentationen er en belastning for institutionen, eller i hvert fald kan gøres betydelig bedre. Herefter identificeres alle primære administrative og politiske interessenter – typisk det lokale politiske udvalg, den lokale forvaltning, folketingsudvalget samt den centrale myndighed på området og centrale interesseorganisationer.

Selv afviklingen af laboratoriet kan ses som en 'reaktor' – et rum, hvor en fokuseret fælles indsats gennemføres over et forholdsvis kort tidsrum i 3 workshops. De skal besvare innovationsspørgsmålet med en prototype på den fremtidige styringsdokumentation og anvisninger på, hvordan den anvendes. Herefter følger om nødvendigt en formel ansøgning om godkendelse af den ny praksis.

#### Laboratorier for den fremtidige behandlingspsykiatri



Laboratorierne etableres på baggrund af en regional psykiatrilædes innovationsspørgsmål: *Hvordan fastholder vi svært psykisk syge i deres medicinering?* Hos lokale afdelinger fortolkes spørgsmålet som en aktuel afmagt over for psykiatriens opgaver, men også som udtryk for et mod til at gå nye veje. De lokale afdelinger modulerer spørgsmålene til eksperimentfelter, eksempelvis: *Hvordan opsøger vi og tager vare på de borgere, der er henvist til behandlingspsykiatrien med en foreløbig psykiatrisk diagnose – men aldrig møder op hos behandlingspsykiatrien?*

Principper fra forsøgsarbejde i England og Norge tages i brug ved laboratoriearbejdet.. Desuden mobiliseres patientforeninger, beboergrupper fra patienternes boligområde og lokale foreninger i arbejdet. To tværgående teams får til opgave at finde løsninger, som afprøves i praksis. Konsulenter dokumenterer forløbet med henblik på vidensformidling og inspiration undervejs i laboratoriearbejdet. Ledelse i de to teams skal efter norsk mønster praktiseres som 'guerillaledelse': små grupper, korte processer, hurtige beslutninger, medarbejdere med autoritet, arbejde på tværs, alle har fuldmagt, handling er afgørende.

Som incitament – ikke af hensyn til arbejdet i de to teams, men for at sikre organisationens bevågenhed og for at slå legitimiteten af arbejdet i de to teams fast for alle – etableres et konkurrencemoment: Hvem kommer op med de mest vidtgående og virkningsfulde løsninger – indenfor eksisterende budgetter?

Laboratoriearbejdet planlægges med en varighed på seks måneder. Undervejs udvikles formidlingsmaterialer til brug for andre afdelinger i den regionale psykiatri og interesserede kommuner.

c.

### **Succeskriterier for laboratoriets forløb samt erfaringer med laboratorieforbøb**

MidtLab er en platform for udvikling af offentlig service og virksomhed i et varierende samspil med omgivelserne. Platformen er endnu i sin tidlige etablering og er i sig selv et fortsat laboratorium. MidtLab bygger på og samler en række udviklingserfaringer, som først i nyere tid har haft betegnelsen 'laboratorier'.

Eksempelvis:

- Strategiske laboratorier for udvikling af nye modeller for kommunal forvaltning og service (Fredericia Kommune)
- Mini-styringslaboratorier inden for skole-, sundheds- og miljøområderne (i samarbejde med CVL ved CBS)
- Laboratorier til udvikling af behandlingspsykiatrien (Region Midtjylland)
- Udvikling af teater – ledelse og organisering, profilering og drift (Betty Nansen Teatret)
- Anvendelse af teknologi til udvikling af nye former for behandling og pleje (hospitalssenge, Regionshospitalet Randers).

Det er kritisk for MidtLabs laboratorier, at:

- der er et behov hos borgerne for laboratoriets resultater,
- interessenter med forskellige og relevante perspektiver på innovationsspørgsmålet medvirker,
- deltagerne og laboranten kan tåle et vist tab af kontrol undervejs,
- laboratoriet er tydeligt afgrænset fra den daglige drifts 'støj',
- det har en 'puls' og en intensitet i tempo og aktivitet. Til tider som en 'reaktor', hvis energiudvikling i sig selv øger sandsynligheden for resultater og til andre tider en lav intensitet, som stimulerer

'langsom refleksion' (modning). Intensiteten skal passe til de konkrete omstændigheder og til innovationsspørgsmålets natur.

Til vores hidtidige erfaringer hører, at:

- laboratorieideen gør det lettere at bringe relevante interessenter sammen om en udfordring,
- det frigør i sig selv innovativ energi hos deltagere at arbejde ud fra en laboratoriemodel,
- det bidrager væsentligt til fornyelse i den offentlige sektor og i dens samspil med den private sektor – laboratoriemodellen legitimerer og katalyserer,
- laboratorietænkningen medvirker til en let tilgang til innovation. Det betyder alt andet lige flere eksperimenter og mere forskelligartet indsats,
- den lette tilgang i laboratoriet, måske reaktorens høje intensitet og omvendt den langsomme refleksion forudsætter ofte en særlig indsats fra laborantens side som forberedelse til og tilrettelæggelse af laboratoriet,
- for nogle interessenter og deltagere er laboratorieideen som udgangspunkt fremmedgørende og genererer tidlig skepsis, der skal overvindes,
- man må være forberedt på en særlig iscenesættelse for at opnå laboratoriets fordele – og for over tid at fastholde dem (metoden flyder sammen med andre udviklingsmetodikker).

## MindLab v/Innovationschef Christian Bason

### a.

Det er MindLabs mission at involvere borgere og virksomheder i udviklingen af ny offentlig service og policy. Inspirationskilderne er mange, og trækker på innovationsteori og teorier om brugerinvolvering og *participatory design* inden for felterne management, offentlig administration, design og antropologi. Vi er ligeledes inspireret af praktiske innovationsmiljøer som IDEO. MindLabs strategi har fem sigt punkter: 1) Innovation; 2) Effektivitet; 3) Kulturforandring; 4) Videnudvikling og –deling; 5) Branding.

Essentielt er MindLab procesunderstøttende for ministerielle (ofte tværoffentlige) udviklingsforløb. Desuden gennemfører vi pt. i alt tre erhvervsforskerprojekter.

### b.

MindLab er grundlæggende et eksperimenterende miljø, hvor vi konstant søger en dynamik og en udfordring af den måde, man "normalt" udvikler offentlige løsninger på. Imidlertid har vi også en overordnet procesmodel, som vi tror på, og som fungerer som en ramme for vores aktiviteter. Procesmodellen følger 7 trin, der tilsammen udgør et brugercentreret innovationsforløb. Modellen er udviklet af MindLab men følger en række eksempler på global god praksis. Som vi oplever det, balancerer vi konstant mellem åbenhed og systematik.

### c.

Succeskriterierne fremgår af vores strategi, med særlig vægt på pkt. 1 og 2: At vi lykkes med at bidrage substantielt til nye koncepter for service og policy, samt at vi via involvering af borgere og virksomheder øger sandsynligheden for at nå de konkrete resultater, som en given politisk indsats sigter mod. Kritiske faktorer omfatter *ejerskab* for såvel processen som potentielle løsninger hos projektejerne og -ledere i de tre ministerier MindLab er en del af, samt at det lykkes at skabe en substantiel *platform for nytænkning* via involvering af brugerne. Når brugerinvolveringen lykkes, er det en meget magtfuld øjenåbner for beslutningstagerne. MindLab måler alle innovationsforløb ud fra en værdimodel, som er inspireret af tankerne om resultatbaseret styring i det offentlige. Aktuelt er det vores vurdering, at MindLabs resultater lever op til forventningerne – det viser vores egne evalueringer. Se artikler og konkrete case eksempler på [www.mindlab.dk](http://www.mindlab.dk), herunder artiklen *Altid i beta*, som er skrevet på opfordring af CVL og som indeholder flere refleksioner over barrierer og udfordringer.

Endelig vil jeg henlede jeres opmærksomhed på [www.mindblog.dk](http://www.mindblog.dk), hvor vi løbende deler erfaringer, metoder og indsigter, og hvor I er mere end velkomne til at tage dialogen op.



## Strategy-Lab v/Professor Anders Drejer

### a.

Gennem aktionsforskning genererer Strategy-Lab ny viden til direkte gavn for vores samarbejdspartnere. Vi skaber muligheden for indsigt ved at formidle den nye viden. Denne indsigt er med til at frembringe nytteværdi i form af nytænkning, hvilket skaber grobund for innovation hos samarbejdspartnere.

På Strategy-Lab tager vi udgangspunkt i princippet om positive afvigere. Det vil sige, at vi foretrækker at samarbejde med organisationer og ledere, der beviseligt gør en forskel, og som vi derfor kan lære noget af. I samarbejdet med de positive afvigere skaber vi viden, indsigt og nytteværdi. Vi indgår som eksperter i strategiske aktionsforskningsprojekter, der skaber banebrydende og brugbar viden. Det gør vi gennem sparring, eksperimenter og projektdeltagelse.

### b.

Vi formidler vores viden gennem undervisning, forskningsartikler og medieoptræden. Desuden er webportalen vores primære kommunikationskanal, og vi anvender alt fra kronikker, blogs, klummer, nyhedsbreve, workshops og andre arrangementer med vores samarbejdspartnere.

Vi arbejder med en fast projektmodel – VIN modellen – ugentlige ledelsesmøder og fast vidensdeling samt planlægningstavler og meget andet.

### c.

Succeskriterier:

1. God kommunikation med erhvervslivet på deres præmisser
2. Anderledes organisationsform med projektledere og teamwork
3. Forretningsmodel med nye former for ekstern finansiering
4. Plads til at eksperimentere fra ledelsens side
5. En offentlig profil via medierne

Barrierer:

- a. Performanceevalueringssystem med ensidigt fokus på kortsigtede forskningspublikation til et akademisk publikum
- b. Normssystem, der understøtter ovenstående med ressourcer
- c. Misundelse fra kolleger – gående fra mobning og decideret modarbejdning
- d. Konservatisme fra erhvervslivets side