

Den tavse innovation

En balancering af innovationstænkningen med henblik på at styrke opmærksomheden på »tavse innovationer« i det offentlige rum

Af Mia R. K. Hartmann*

Med denne artikel rettes en opmærksomhed mod andre aspekter af innovation i den offentlige sektor end den forståelsesramme, der i dag synes at dominere den vestlige innovationsopfattelse på styringsniveau og i forskningen. Innovation som indbegrebet af nyskabelse og opdagelse synes nemlig at blive annekteret som overordnede strategiske prototyper. Men risikerer vi at overse den innovation, som allerede foregår, hvis vi kigger efter den inden for den strategiske tæknings kontrollerede og forudsigelige rammer? Hvad bliver der af innovation som spontane eksperimenter, det uforudsete, det skæve og det overraskende? Og vender vi måske det døve øre til, at der allerede foregår innovation i de daglige velfærdspraksisser? Innovationer, som vi alle kan skrue endnu mere op for, hvis vi tager innovationen alvorligt som en opgave, der kræver mod, initiativ og handlekraft på alle niveauer?

For at dreje opmærksomheden vil jeg sætte Michael Polanyis hypotese om videns tavse dimension i samfundet i spil. I den optik vil samfundets traditioner, konventioner og viden om Verden begrænse, hvad vi kan og må vide om verden. Med andre ord vil det, vi ved om Verden bestemme, hvad det er muligt for os at opfatte om Verden.

Heraf udleder jeg det paradoks, at det vi ved om innovation, kan begrænse den innovation, som det er muligt for os at opfatte.

Det problematiseres, hvordan tendenser i blandt andet forskning og offentlig styringstænkning primært fokuserer på strategiske innovationers profit og nyttemaksimering. Og hvordan det økonomiske fokus favoriserer en bestemt innovationsopfattelse, som risikerer at »overdøve« den innovation, som allerede foregår. Men innovationen mangler muligvis en forståelsesramme og platform for at kunne blive opfattet, opfanget og opbakket.

*Jeg foreslår **Tavs innovation** som betegnelse for ideer og praksisser, som falder uden for den innovationsramme, som defineres af samfundets tavse dimension: Hvilke innovationer risikerer at overdøves af det, som vi tror, vi ved om innovation? På den måde falder tavs innovation uden for den tavse dimension og altså uden for, hvad det er muligt for os at opfatte.*

* Mia R. K. Hartmann er Cand.Psych og PhD-stipendiat i politiinnovation hos Rigspolitiet med tilknytning til Center for Virksomhedsudvikling og Ledelse (CVL) ved Copenhagen Business School (CBS)

A. Indledning

Innovation skal holde vestlig økonomi i skak

1. State of the art

Vestlige regeringsstrategier hylder innovation. Der er et skarpt fokus på at nytænke serviceydelser og tværgående offentlig-privat produktudvikling som innovative prototyper. Det vil sige innovationer, der er så bredt anvendelige som muligt (Obama 2009; Regeringen 2010; Government of Canada 2002; Liljemark 2004; European Commission 2009; RTI 2008).

De høje ambitioner afspejles i mainstream forskningen, som deler opfattelsen af offentlig innovation som udbredelsen af betydelige forbedringer på tværs af tid og kontekst og som adskilt fra dagligdagens små forbedringer, eller *mikroforbedringer* (Altshuler & Behn 1997, Borins 2008, Moore *et al.* 1997, Hartley 2005, Moore & Hartley 2008).

Der er brug for et kritisk blik på strategisk nyttemaksimering

Innovation har i den forståelse et strategisk sigte rettet imod nyttemaksimering og økonomisk vinding. Jeg vil argumentere for relevansen af at rette kritisk opmærksomhed på den indflydelse, som den økonomistrategiske nyttemaksimering har på innovationsopfattelsen i den offentlige sektor.

2. Problemstilling

Min hypotese er, at den innovation, der overdøves af nyttetænkningen, er den praksisnære innovation; Den kreative opgaveløsning, som ofte ikke opfattes som innovation af »frontinnovatørerne« selv, fordi det betragtes som almindelig ad hoc opgaveløsning og »brandlukning«. Eller mikroforbedringerne anses af så lavpraktisk karakter, at det falder udenfor standardisering eller måske ligefrem omgås bureaukratiske regler.

Hvad blev der af innovation i praksis?

Det er den innovation, der forbliver tavs eller ubemærket, fordi den overdøves af nyttemaksimeringens store krav til innovationshøjde og -bredde. Og det er den innovation, som er lokalt »sensibel«, fordi innovatørerne har fingeren på pulsen i dagligdagen.

Det er min påstand, at denne innovation muligvis alt for sjældent får den dyrebare stemme, som potentielt kan løfte kvaliteten i ydelserne. Samtidig kan disse innovationer informere og kvalificere det politiske og ledelsesmæssige niveau og skabe den innovative vækst, som kan være afgørende for vestlig velfærd.

Undervejs præsenteres tre eksempler fra mine samtaler med såkaldt »tavs innovatører«, hvis fornyelser ikke synes at kunne indfanges af en gængs innovationsopfattelse.

3. Disposition

Nogle vil måske bemærke, at begrebet *tavs innovation* (eng. tacit innovation) kan lede tankerne i retning af *tavs viden* (eng. tacit knowledge), et begreb som særligt anvendes i pædagogiske kredse. Det er ikke tilfældigt. Således præsenteres i afsnit B. hypotesen om *videns tavse dimension* hos mennesker og samfund. Ophavsmand til teorien er videnskabsmand og samfundsfilosof, Michael Polanyi (1891-1976), som hævdede, at der kan være så stærke traditioner for, hvad vi ved om Verden, at det er næsten umuligt at forestille sig, at tingene kunne være på en anden måde.

Den linse gør det muligt at stoppe op og tage visse forbehold overfor den viden, der tages for givet i og af samfundet, her med et særligt fokus på innovation: hvilke tavse dimensioner af viden guider og begrænser innovationsforståelsen i den offentlige sektor? Hvilke perspektiver og praksisser risikerer at overdøves af denne tavse viden (hvad jeg i afsnit E. foreslår som »tavs innovation«)?

I afsnit C. analyseres offentlig innovation set gennem denne linse: Hvilke tavse dimensioner findes i den viden om innovation i den offentlige sektor, som vores nuværende opfattelser baserer sig på? Jeg argumenterer her for, at den tavse dimension af viden, som definerer vestlige politiske innovationsstrategier og innovationsforskning i offentligt regi, er funderet i *økonomistrategisk nyttemaksimering*.

I afsnit D. diskuterer jeg konsekvenserne af den tavse dimension: Hvilken anden viden om innovation risikerer at blive overskygget af den økonomistrategiske nyttemaksimering?

I afsnit E. foreslår jeg først innovationens paradoksale præmis. For set i et lys af videns tavse dimension, hvordan skal vi så kunne opfatte innovationers nyhedsværdi, hvis vores opfattelsesevne begrænses af »gammel« viden, tradition og konvention?

Videns tavse dimension i samfundet

Den tavse dimension i innovations-tænkningen

Innovationens paradoks

8. Organisation, ledelse og kommunikation

8.8. Organisationsudvikling og ændringsprocesser

Går innovationer tavst under den tavse dimensions radar?

Endelig foreslår jeg *Tavs innovation* som en særlig opmærksomhed i forhold til aktivt at give en »stemme« til innovationsfeltets tavse viden og endnu vigtigere: den viden, som falder uden for det, som tages for givet som innovationens »sandheder«. Den tavse innovation kan altså her forstås som »tavs« fordi den »overdøves« af samfundets og ens egen konventionelle viden om, hvad der er »god« innovation. Jeg uddyber i forlængelse heraf, hvordan den tavse innovation muligvis kan styrke en opmærksomhed på de anderledes og nytænkende ideer og praksisser i den lokale opgaveløsning.

Med de nye briller betragter og nuancerer jeg den tavse dimension om nyttemaksimering med forslag til nye vinkler og spørgsmål, som kan åbne for inddragelse af et bredere spektrum af opmærksomheder og handlemuligheder indenfor innovation i den offentlige sektor.

Nøglebegreber

Begrebsoversigt

Den tavse dimension af viden i samfundet: Den dimension af viden som er »tavs«, fordi den er implicit, og tages for givet uden at vi selv kan »høre« dens stemme. Den tavse dimension af viden i samfundet er opsamlet igennem kultur, tradition og konvention, og opfattes af et givent samfund som »Sandhed«.

Den tavse innovation: Den nytænkning som »overdøves« af den tavse dimensions implicite antagelser om innovation. De tavse innovationer falder derfor uden for, hvad dominerende traditioner, konventioner og forudgående viden om innovation foreskriver som »god« innovation.

Strategisk innovation: Ændringer, som er nye for organisationen, og som er så store, generelle og varige, at de vil påvirke resten af organisationens arbejds måder eller karakter.

Frontinnovation: De innovationer, som opstår i selve opgaveløsningen. Frontinnovation vil være en respons på nødvendigheden af en tilpasning af praksis, systemer, teknik eller materiel. Den vil derfor ofte være resultatet af spontan »problemløsning«, eksperimenter og en effekt af kreativt samarbejde mellem fx serviceyder(e) og servicemodtager(e) i den offentlige sektor.

Mikroforbedringer: Tilpasninger og justeringer, som foretages i organisatoriske mikropraksisser, dvs. som led i opgaveløsningen. Mikroforbedringer vil derfor mere associeres med »problemløsning« end med »innovation«. Mikroforbedringer kan samtidig være resultatet af frontinnovationer.

B. Videns tavse dimension

Jeg vil nu beskrive Michael Polanyis hypotese om tavs videns individuelle og samfundsmæssige dimension. Polanyi tilbød en forklaring af, hvordan viden kan fungere som magtfaktor, selvom vi ikke altid er klar over, hvordan den leder og begrænser vore handlinger og syn på Verden. Særligt kan Polanyis pointe om videns tavse dimension i samfund være relevant i forhold til at analysere, hvilken viden der leder og begrænser innovation i den offentlige sektor. En sådan analyse kan potentielt åbne op for, hvilke supplerende vinkler på innovation, der kunne berige gængse innovationstilgange og -praksisser.

**Viden som
»tavs« magt-
faktor**

1. Viden guides af implicite »tavs« elementer

Michael Polanyi har, i en kombination af sin naturvidenskabelige baggrund og filosofi, inspireret socialvidenskaben i årtier med sin hypotese om *videns tavse dimension* (Polanyi 1958, red. 1962, 1966).

Som modspil til det positivistiske paradigme, som prægede naturvidenskaben i hans tid, foreslog Polanyi, at videnskab indeholder et væsentligt subjektivt element. Når videnskabsmanden hævder at studere et fænomen ud fra objektivt definerede regler, såsom fysiske love, vil resultatet altid være påvirket af vedkommendes *personlige* eller *tavse viden*. Tavs viden består, ifølge Polanyi, af vore individuelle erfaringer, præferencer, ekspertise samt faglige og sociale tilhørsforhold. Men vi er ikke nødvendigvis klar over, at vi guides af denne viden, fordi den går forud for den eksplicite viden. Eksempelvis kan vi finde ud af at cykle for første gang ved blot at læse en manual. Vi skal prøve, øve og eksperimentere med koordineringen af kroppens bevægelser:

**Handling guides
af personlig
»tavs« viden**

»the premises of a skill cannot be discovered focally prior to its performance, nor even understood if explicitly stated by others, before we ourselves have experienced its performance« (Polanyi 1962:162).

Den tavse viden foreslås altså som en form for personlig ekspertise, som vi hver især opsamler igennem vore liv, og som påvirker, hvordan vi betragter og vurderer verden. På grund af disse skjulte påvirkninger ved vi altid mere, end vi kan sige. Dette individuelle fokus på tavs viden er siden blevet videreudviklet indenfor forskellige felter, herunder innovationsledelse og produktinnovation.¹

8. Organisation, ledelse og kommunikation

8.8. Organisationsudvikling og ændringsprocesser

Polanyis hypotese om tavs viden havde imidlertid også en *samfundsmæssig* dimension, som yderst sjældent nævnes i litteratur, der bygger videre på hans tanker.² Denne samfundsmæssige tavse dimension af viden vil være det centrale omdrejningspunkt for artiklens analyse, diskussion og den foreslåede opmærksomhed på *tavs innovation*.

2. Videnskab og samfund producerer gensidigt konventioner, som »overdøver« ukonventionel viden

I forlængelse af den tavse, personlige viden, som er beskrevet ovenfor, mente Polanyi, at der på samfundsniveau gælder samme mekanismer, men med mere omfattende konsekvenser. For når en gruppe af mennesker, ja et helt samfund, deler samme implicite antagelser om verden, vil det skabe forestillinger om, hvad der er rigtigt og sandt i verden. Og på den måde ekskluderes perspektiver og viden, som falder udenfor fællesskabets konventioner, traditioner og viden. I den forståelse kan et enkelt menneskes viden ikke stå alene. Et udsagn om eller syn på verden vil afhænge af, at det accepteres som »sandt« af det fællesskab, som individet er en del af.

Som forgænger for den postmodernistiske strømning, som er noget mere udbredt i dag, hævdede Polanyi, at dele af vores personlige og kulturelt betingede viden på samfundsniveau tages for givet, og hermed ligger uden for, hvad vi selv kan ekspliciterer, kan og vil høre, hvorfor nogle dimensioner af viden er »tavs«.

Især var han optaget af den magtfulde tavse dimension af viden, eller indforståethed, der opstår mellem videnskab og samfund. Han mente, at de fællesskaber, som videnskabsfolk indgår i, vil producere og reproducere en viden, som akkumuleres over tid og bliver en del af det generelle samfunds traditioner, konventioner og viden. Og samtidig vil videnskaben være defineret og begrænset af den personlige og tavse viden, som er en funktion af den tid og det samfund (eng. *community*), som videnskabsfolk lever i. På den måde udspringer videnskab af de traditioner, konventioner og den viden, som flourerer i et givent samfund. Gensidigt skabes samfundets traditioner og konventioner af den viden, som videnskaben producerer over tid (Polanyi 1962, 1966).

Implicitte antagelser om viden i samfundet definerer rigtigt og forkert

Samfund og videnskab er altså, ifølge Polanyi, gensidigt skabende og begrænsende i forhold til den viden, der anses for gældende og legitim afhængigt af fællesskabers kultur, værdier, passioner og samtid (Ibid., Fischer & Mandell 2009). Det er denne dynamik, som ifølge Polanyi udgør grobunden for fælles tavse dimensioner af viden, som ikke nødvendigvis er tilgængelig for fællesskabet selv (og derfor er »tavs«).

Videnskab og samfund producerer gensidigt »sandheder«

Det betyder samtidig, at der er andre dele og perspektiver af Verden, som ikke kan opfanges, fordi den givne videnskab ikke har en forståelsesramme til at indfange og indramme det. Hermed vil der være elementer af viden, som vil opfattes som usand, irrelevant eller illegitim.

Når ny viden ikke »gælder«

For eksempel fremhæver Polanyi (1962) den italienske filosof, Giordano Bruno (1548-1600), som blev dømt til døden for kætteri, da han hævdede, at der i et uendeligt univers måtte være mere end ét centrum (planetsystem). Hermed udfordrede han datidens overbevisning om Guds almægtighed. Hans ideer blev først accepteret efter, at Sir Isaac Newton introducerede sin teori om, at tyngdekraft bestemmer planeters kredsløb. Indtil da blev man ved med at skabe nye historier og viden, som bekræftede, at Jorden var universets centrum.

Eksempel 1

På et plejehjem i Udkantsdanmark døjer personalet med en dement ældre kvinde, som er meget aggressiv. Hun bider, spytter og river personalet, og råber personligt sårende skældsord efter dem, når de kommer ind på hendes værelse. De fysiske og psykiske overgreb lægger et stort følelsesmæssigt pres på personalet og medfører øget sygefravær. En ung kvinde, Line, starter sin praktik som social- og sundhedsassistent på plejehjemmet.

Den demente kvinde sidder oftest og ser fjernsyn på sit værelse med ryggen mod døren. Line bemærker, at den demente kvinde først reagerer aggressivt, når personalet er inden for hendes synsfelt. Da kvinden er hørehæmmet, tænker Line, at hun måske reagerer voldsomt, fordi hun bliver forskrækket, når hun ikke hører personalet komme ind af døren.

Line indretter derfor kvindens værelse, så hun vender med fronten mod døren, og nu kan se personalet komme ind til hende.

Efter omflytningen oplever personalet en betydelig ændring i den ældre kvindes adfærd, hvilket også bemærkes af kvindens pårørende. Hun er ganske enkelt ikke længere aggressiv, når hun får besøg på sit værelse.

Men på grund af klager fra rengøringspersonalet over, at fjernsynet nu står i vejen og på grund af krav fra øvrige plejehjemsbeboere og ikke mindst deres pårørende om at få ommøbleret og indrettet værelserne anderledes, beslutter ledelsen efter få dage, at alle værelser skal indrettes efter samme standard.

Den demente kvinde bliver atter placeret med ryggen mod døren og fortsætter sin aggressive adfærd over for personalet.

**Eksempel 1:
Ældreplejen**

8. Organisation, ledelse og kommunikation

8.8. Organisationsudvikling og ændringsprocesser

Eksemplet ovenfor demonstrerer Polanyis pointe om, at ny viden kan møde visse barrierer i forhold til at blive accepteret på tværs af fællesskaber. Plejepersonalets erfaringer med at håndtere aggressiv adfærd fra den ældre demente kvinde blev »overdøvet« af andre opmærksomheder fra rengøringspersonale og ledelse.

3. Videnskab og samfund bør tilstræbe diversitet i tradition, konvention og viden

Polanyi var optaget af hypotesen om videns tavse dimension i samfundet, fordi det blandt andet var vigtigt for ham at stille spørgsmålstegn ved de totalitære samfundsindflydelser, som dominerede i hans tid. Hans politiske projekt var et opgør med både nazismen og marxismen (Fischer & Mandell 2009). Hvad der imidlertid er mere relevant i nærværende sammenhæng, er Polanyis videnskabs-orienterede projekt om at nuancere objektivismens idealer om endegyldige sandhedsværdier og svar:

Videnskabelse som kompetence frem for sandhed

»A reasonable conception of science must include conflicting views within science and admit of changes in the fundamental beliefs and values of scientists. To acknowledge a person as a scientist – and even as a very great scientist – is merely to acknowledge him as competent in science, which admits the possibility that he was, or is, in many ways mistaken« (Polanyi 1962:164).

Forskning som multiple facetter og perspektivering af viden i samfundet

Normativiteten i Polanyis tilgang til videnskab var altså værdien om, at forskning bør repræsentere mange forskellige traditioner og konventioner om viden, og at det bredere samfund bør lade sig informere af denne vifte af diversitet igennem den frie forskningsanerkendelse af videns relativitet (Fischer & Mandell 2009).

Jeg vil nu lade mig guide af Polanyis ideer i en analyse af den tavse dimension af mainstream forskning i offentlig innovation samt det vestlige samfunds innovationsopfattelse i den offentlige politiske diskurs. På Polanyis anvisning om at bidrage og fremme diversitet i tilgange vil jeg efterfølgende åbne op for spørgsmål til, hvad offentlig innovation *også* kunne være.

C. Den tavse dimension i offentlig sektor innovation

Som nævnt indledningsvis fremgår det af mainstream forskning og vestlige regerings innovationsstrategier, at offentlig innovation skal bidrage til regering og borgeres generelle nytte og som middel til at undslippe den økonomiske krise.

Med afsæt i Polanyis hypotese om videns tavse dimension i samfundet, vil jeg i dette afsnit analysere, hvordan den økonomistrategiske fordring om nyttemaksimering synes at udgøre en tavs dimension i gængs opfattelse af innovation i henholdsvis vestlige regeringsstrategier og videnskab.

1. Prototype innovation: de vestlige samfunds økonomiske frelse

Siden 1980'erne, om ikke før, har vestlige regeringer tildelt innovation en status af en vigtig konkurrenceparameter (European Act of 1986). Dengang var teknologisk udvikling i højsædet. Den teknologisk orienterede opfattelse af innovation kaster stadig sine skygger ind over innovationsforståelsen i dag, selvom især vestlige samfund har bevæget sig fra teknologisk materialistisk produktinnovation over imod produktion af viden (Fonseca 2002). Fonseca problematiserer yderligere forestillingen om, at innovation tilgås som noget, der kan forudsiges, ledes og styres (Ibid.).

Selv i forhold til den offentlige sektor, som primært producerer serviceydelser, ja, serviceyderne vil måske hellere sige omsorg, trykthed, sikkerhed, dannelse, sundhed, overlevelse, mv., synes forståelsen af innovation fikseret i et fokus på udarbejdelsen af prototyper: der skal produceres løsningsmodeller, som kan anvendes bredt og helst på tværs af kontekst og tid.

For eksempel kalder USA's præsident, Barack Obama, på øgede innovative tiltag inden for sikring af miljø og et mere omfattende samarbejde om produktinnovation mellem offentlige og private virksomheder i den amerikanske regerings innovationsstrategi 2009. Innovation fremstilles som svaret på USA's fremtid og økonomiske redning:

»History should be our guide. The United States led the world's economies in the 20th century because we led the world in innovation. Today, the competition is keener; the challenge is tougher; and that is why innovation is more important than ever. It is the key to good, new jobs for the 21st century. That's how we will ensure a high quality of life for this generation and future generations. With these investments, we're planting the seeds of progress for our country, and good-paying, private-sector jobs for the American people« (Obama 2009:1).

I lighed med den amerikanske innovationsstrategi lyder det i den danske regerings innovationsstrategi for virksomheder 2010-2012 som følger:

Innovationens uforudsigelighed

Innovation er fikseret i prototypetænkning

Vestlige regeringer satser på bredt anvendelig produktinnovation

8. Organisation, ledelse og kommunikation

8.8. Organisationsudvikling og ændringsprocesser

DK: Innovation er velfærdens løftestang

»Det danske velfærdssamfund vil i de kommende år være under et stigende pres for at løse flere opgaver og øge kvaliteten indenfor et begrænset råderum. Presset på den offentlige sektor kan skabe en øget efterspørgsel efter innovative løsninger hos både borgere, kommuner, sociale institutioner og hospitalerne« (Regeringen 2010: 22).

I den danske strategi forstås innovation primært som salgbar produktudvikling i tråd med forslaget om »markedsudvikling af velfærdsløsninger«. Nyttemaksimeringen skinner igennem som sikring af »*størst mulig effekt af det offentliges investeringer i innovation*« (Ibid:21).

Lignende innovationsstrategier er udarbejdede af andre vestlige regeringer, ikke mindst på baggrund af EU's rapport over innovationsfremskridt i Europa, som ser innovation som den løftestang, der skal hjælpe landene ud af den økonomiske krise (European Commission 2009).

Vestlige offentlige styringsstrategier: Innovative prototyper skal kunne kapitaliseres og udnyttes bredt

På det vestlige politiske styringsniveau synes der således at herske en opfattelse af offentlig innovation som et middel til at opnå økonomisk gevinst. Velfærdinnovation betragtes som et egentligt prototype produkt, der kan og skal kapitaliseres og udnyttes i videst mulige omfang som led i at sikre vestlige landes bæredygtighed og konkurrenceevne.

Fra Polanyis perspektiv kan viden om innovation i den offentlige sektor på dette overordnede samfundsniveau betragtes som indrammet af en tavs viden om økonomistrategisk nyttemaksimering.

Men hvad siger forskningen? I det følgende vil jeg udlede, hvordan ovennævnte tavse dimension af viden synes spejlet i den scenesættende mainstream forskning inden for offentlig innovation.

2. Forskningen satser på innovationshøjde og -bredde

Forskningen: sortér mikroforbedringerne væk

På den internationale konference for forskning i offentlig sektor innovation, *IRSPM 2011 – Value, Innovation & Partnership* i Dublin, proklamerede keynote speaker og professor i international offentlig ledelse, Stephen Osborne fra Edinburgh University Business School, at forskning bør fokusere på de store linjer i innovation og hermed adskille innovation fra mikroforbedringer rundt omkring i de demografisk- og ydelsesspecifikke velfærdsinstitutioner.

Inden for forskning er det nyttemaksimerende perspektiv ikke mindst akkumuleret ved *Kennedy skolen* ved Harvard University. Foranlediget af den amerikanske befolknings dalende tillid til regeringen og heraf dalende demokratiske deltagelse, sponsorerede Ford Fonden fra 1985-2005 et årligt prisuddelingsprogram, som kårede de bedste innovationer i det amerikanske statsapparat, og finansielt støttede op om deres bæredygtighed.

Kennedy skolens innovationsprogram

Forskellige offentlige amerikanske institutioner har i den forbindelse indsendt nye initiativer, som de selv syntes fortjente at vinde en pris på \$100.000. Bedømmelsespanelet bestod af forskere ved Kennedy skolen, politikere og offentligt ansatte topledere. Allerede det første år opnåede programmet ca. 1.500 ansøgninger fra et bredt spektrum af ydelsesområder.

Kriterierne for at komme i betragtning til en pris var, hvor omfattende innovationen kunne sættes i spil indenfor i hvert fald eget forvaltningsområde som trendmarkører for resten af statsapparatet. For at kunne estimere dette, var det desuden et krav, at innovationerne ikke var sprit nye, men havde været i gang i tilstrækkelig lang tid til, at effekten kunne bedømmes.

Innovation som succesfulde trendmarkører

Det, som ifølge Borins (2008) kendetegner den læring, som Kennedy Skolens forskere har uddraget af det rige datemateriale, er følgende:

For det første er der enighed om, at innovationerne har forbedret præstationsniveauet hos de involverede regeringselementer. Det fund er dog ikke overraskende, når man tager i betragtning, at det rent faktisk var et kriterium, at innovationernes effekt skulle kunne måles, samt at innovatørerne har ment, at deres ideer kandiderede en \$100.000 pris.

For det andet tegner data et billede af entreprenante offentlige serviceydere, som yder en selvstændig indsats for at imødekomme borgernes forventninger og behov.

Offentlige innovatører som entreprenører

Endelig deler forskerne en innovationsoptimistisk tilgang til innovation. Det vil sige, at innovation betragtes som muligt på alle niveauer fra politikerne til frontmedarbejderen, hvilket principielt placerer mikroforbedringerne i en mere central rolle:

Innovationsoptimisme har mikroforbedringer i centrum

8. Organisation, ledelse og kommunikation

8.8. Organisationsudvikling og ændringsprocesser

»As some of the most successful reform leaders in several countries have recognized, a crucial ingredient of a successful reform strategy is that it should create and sustain conditions in which small improvements – many of them unforeseen and unforeseeable – can flourish« (Pollitt & Boukaert 2000:191).

Innovationspessimisme har fokus på bredt favnende initiativer

Dette fokus på uforudsete og uforudsigelige mikroforbedrings innovationspotentialer adskiller Kennedy Skolens forskere fra den øvrige forskning i offentlig sektor innovation, såkaldt *innovationspessimister*. »Pessimisterne« har fokuseret på de bredere innovationer, som har karakteriseret New Public Management, såsom systemreformer, og som har haft nedslående innovative resultater (Borins 2008).

Denne læring om mikroforbedrings innovationspotentialer synes ikke at afspejles i Kennedy Skole forskernes egen tilgang til innovationsforskning.

Innovationers offentlige værdi

For eksempel har en af de internationalt mest anerkendte professorer indenfor offentlig innovation, Mark H. Moore, vundet indpas med sin pointering af vigtigheden af innovationers *offentlige værdi* (eng. *public value*) (Moore 1995, Benington & Moore 2011).

Med begrebet *offentlig værdi* søgte Moore at skabe en værdiforståelse som alternativ til værdiforståelsen i privat regi. Ifølge Moore (1995) bør offentlige ledere udforske, hvad der kan skabe værdi for borgere og for den offentlige sektor i forhold til offentlig service; Et perspektiv, der i dag omfatter værditilførsel gennem *økonomisk værdi* (økonomisk aktivitet, virksomhed og beskæftigelse), *social og kulturel værdi* (social kapital, social samhørighed, relationer, social mening (eng. social meaning), kulturel identitet, samt fælles og individuelt godtbefindende), *politisk værdi* (skabelse af demokratisk dialog, borgerengagement og aktiv offentlige deltagelse) og *økologisk værdi* (ved at fremme bæredygtig udvikling og reducere »dårligheder« såsom forurening, ødselhed og global opvarmning) (Benington i Moore & Benington 2011).

Strategisk innovation som strategisk og økonomisk middel

Begrebsliggørelsen af *offentlig værdi* var tiltænkt som »... a clearer sense of direction for strategic thinking and action by public policymakers and managers ...« (Benington & Moore 2011:1). Det strategiske sigte har også tidligere inspireret Moores definition af *strategisk innovation* som:

»Those changes worth recognizing as innovation should be ... new to the organization, be large enough, general enough and durable enough to appreciably affect the operations or character of the organization« (Moore et al., 1997:276).

Hvad der således kendetegner denne rammeforståelse af *offentlig værdi* og innovation, er den strategiske fordring om effektivisering og økonomisering af ressourcer og kvalitet. Det kan dog diskuteres, hvorvidt dette økonomistrategiske fokus på særlige offentlige værdier i sig selv udgør et egentligt innovativt supplement til privat værdisætning såsom konkurrenceøkonomi.

Moore's vægtning af innovationers strategiske offentlige værdi afspejles i megen anerkendt mainstream forskning i offentlig innovation (jf. Osbornes tale for det internationale forskningsfællesskab i Dublin 2011; Se desuden Lynn 1997, Hartley 2005, Diverse forskere i Borins 2008).

I mainstream forskning i offentlig innovation anskues innovation altså i høj grad i en strategisk ramme med øje for den økonomiserende nytteværdi for borgere og den offentlige sektor.

3. Den tavse dimension i samfundets innovationsstrategier og -forskning

Den tavse dimension af viden synes både i et overordnet samfundsperspektiv og i forskningen at være guidet af strategiøkonomisk nyttemaksimering i tilgangen til innovation i den offentlige sektor.

I lys af videns tavse dimension bekræftes det altså her, at de rationaler, som fremgår af regeringernes innovationsstrategier, gensidigt spejler forskningens rationaler. Der synes at være skabt en *konvention* om innovation i den offentlige sektor som et strategisk middel til at opnå økonomisk vinding og bredt omfattende ændringer. Det synes ligeledes at være en delt og mere eller mindre implicit antagelse, at innovation både skal skabe generel tilfredshed hos borgerne og effektivitet for samfundet. Heraf følger en opmærksomhed på innovationshøjde og -bredde.

Ifølge Polanyis hypotese om videns tavse dimension i samfundet (jf. afsnit B.) vil denne konvention om innovation samtidig indramme og forme, hvad det overhovedet er muligt for os at opfatte som innovation. I henhold til hans pointe om at tilstræbe diversitet i tradition, konvention og viden er det da relevant at adressere, hvilke di-

Samfund og forskning producerer gensidigt en innovationstænkning, som fokuserer på økonomistrategisk utilitarisme

mensioner af viden, som kunne være i risiko for at blive overdøvet af denne tavse, strategiøkonomiske dimension af viden om innovation i den offentlige sektor i videnskab og samfund.

D. Overdøver larmende nyttemaksimering viden om, hvad der skaber bæredygtig innovation i den offentlige sektor?

Hvilken viden »overdøves« af den tavse dimension af viden om innovation i Vesten?

Jeg vil nu diskutere, hvordan et fokus på økonomisk nyttemaksimering kan begrænse opmærksomheden på viden om offentlig sektor innovation. Viden, som peger på, at den tavse dimension om økonomisk nyttemaksimering kan udfordres og med fordel suppleres af viden, der ligger uden for den ramme.

De succesfulde frontinnovationer

1. Lokal frontinnovation er en potent, men underprioriteret, innovationskilde

Eksempelvis indikerer Kennedy skolens egen forskning, at de mest bæredygtige innovationer opstår i de lokale offentlige institutioner, og primært skabes af initiativer fra medarbejdere, mellemledere og gennem involvering af borgere (Pollitt & Bouckaert 2000; Borins 1998, 2008; Rizvi i Borins 2008). Disse succesfulde »frontinnovationer« har Borins (1998) benævnt som de *lokale helte* (eng. *local heroes*).

Medarbejdernes innovation kan øge bundlinjen

Frontinnovationernes bæredygtighed bakkes op af erfaringer også fra Danmark, som viser, at involvering af medarbejderne i kreative og innovative processer kan føre til en øget bundlinje i både privat, offentlig og tværgående regi (LO 2006; RTI 2008).

Forsknings- og innovationsstyrelsen (2008) påpeger også nødvendigheden i at »... *inddrage medarbejderne. For netop medarbejderne er både fortrolige med brugernes ønsker og med arbejdspladsens muligheder*«.

Hvordan var det nu, at innovation skulle ske i praksis?

Men for overhovedet at kunne åbne op for den forholdsvis snævre rammeforståelse af innovation i den offentlige sektor, kan det være relevant at udvide de spørgsmål, der stilles. For eksempel udfordres også forskere og praktikere i tilknytning til den private sektor stadig af spørgsmål om, *hvordan* medarbejder- og brugerdreven innovation praktiseres og optimeres (Koen *et al.* 2001).

Og til trods for, at forskning og andre erfaringer peger på den lokale frontinnovation som en vigtig innovationskilde for den offentlige sektor, har de været genstand for forsvindende lidt forskning og styringsmæssig opmærksomhed. I afsnit F. rejser jeg en række øvrige spørgsmål, som praktikere og forskere kunne stille med henblik på at udvide rammerne for vores viden om innovation i den offentlige sektor.

2. Frontinnovation som åbne initiativer i et lukket styringssystem

I løbet af de seneste ca. 35 år er der langsomt vokset et forskningsfelt frem, som i dag kendes under navnet *åben innovation* (eng. *open innovation*). Åben innovation adresserer den enorme kapacitet, der kan ligge i en demokratisering af innovation i forhold til at involvere brugere (Von Hippel 1976; 2005). Budskabet fra denne forskning er fortsat klart og tydeligt: ekspertviden og innovation er størst blandt de mennesker, der *anvender* et produkt, en proces eller en service (ifølge diverse forskere som præsenterede deres resultater på 9th International Open and User Innovation Workshop 2011).

Rasmussen (2011) peger på relevansen af at overføre disse erfaringer til en offentlig sammenhæng. Fokus er her konkret på involvering af brugere i udviklingen af offentlig styring i Danmark. Rasmussen beskriver den dominerende styringsmodel, New Public Management, som *lukket innovation*. Det vil sige, at modellen ikke er designet til involvering af dens brugere på grund af blandt andet centraliseret udvikling og beslutningstagning. Således undersøges i øjeblikket, på foranledning af det danske Finansministerium, muligheder og begrænsninger i indførelsen af *åbne* innovationsprocesser i relation til det danske styringssystem (www.slip.cbs.dk).

Jeg vil fortsat kalde denne brede brugerflade i relation til den offentlige sektor *frontinnovatører*.

Hvis den offentlige sektor er indrettet efter en lukket innovationsmodel, antager jeg, at initiativer, der tages på lokalt udførende niveau, udfolder sig under et system, der ikke er åben over for de innovationer, der måtte opstå i den forbindelse. Det kan forhindre frontinnovationen i rent organisatorisk at blive opfattet, opsamlet og opbakket. Herunder innovation fra medarbejderniveau og i samarbejdet med borgerne.

Åben innovation som en demokratiseringsproces

New Public Management modellen er lukket for involvering af frontinnovatører

8. Organisation, ledelse og kommunikation

8.8. Organisationsudvikling og ændringsprocesser

Som eksempel på, hvordan »lukket«, centralistisk tænkning ligefrem kan hæmme den danske regerings egne intentioner om øget fokus på medarbejderdreven innovation, vil jeg nu fremhæve et uddrag af Regeringens *Strategi for styrket innovation i den offentlige sektor* (RTI 2008). Heraf fremgår det nemlig, at innovation først er »gældende«, når den medieres af et centralt styret strategisk sigte:

Er frontinnovation først innovation, når lederne har kaldt den det?

»... administrationsmedarbejderen, som afdækker et nyt behov hos en brugergruppe ...« betragtes som en nødvendig forudsætning for innovation, men ikke som innovation i sig selv, da det, ifølge strategien, er »... afgørende, i hvor høj grad ledelsen formår at bruge, udvikle og udnytte medarbejdernes kompetencer og viden til at omstille og skabe fornyelse i virksomheden. Ligesom det er væsentligt, at der på organisatorisk plan og via de overordnede rammer ikke er barrierer, men derimod incitamenter, til innovation« (RTI 2008:11).

Kontroltænkning holder innovationen i bur

I den forståelse anses administrationsmedarbejderens initiativ først som innovation i det øjeblik, at vedkommendes afdækning af det nye brugerbehov er led i en ledelsesstrategisk indsats, som i øvrigt er støttet af overordnede rammer og incitamentsstrukturer. Den opfattelse ses også i nogle konsulentsammenhænge, hvor innovation ses som noget, der skal defineres, systematiseres, designes og måles på ledelsesniveau (se fx Berg *et al.* 2011).

På regeringsniveau synes opfattelsen af medarbejderdreven innovation at afspejle den præference for central-strategisk definering, som findes i den tavse dimension af viden om innovation i den offentlige sektor. Og som altså, i kraft af sin lukkethed over for involvering af medarbejderes innovationer, paradoksalt nok ikke synes at imødekomme egne fordringer om at rette fokus på medarbejderne som frugtbare innovatører.

Frontinnovationer banker på den centrale styrings lukkede døre

Derfor kan det være relevant at udfordre og supplere de dominerende antagelser om innovation, som uundgåeligt retter et fokus mod mere overordnede, bredt anvendelige og strategiske innovationer, hvis vi vil lære mere om de servicenære innovative ydelsespraksisser, hvor der potentielt opstår nye erfaringer, ideer og praksisser i mødet med borgerne. For så længe at det lokale og mere spontane niveau af offentlige innovatører (de »åbne« initiativer) overdøves af den tavse dimension om økonomistrategisk nyttemaksimering (ud fra »lukkede« management modeller), har jeg svært ved at få øje på, hvordan innovation som fornyelse og opdagelser i det konkrete professionelle arbejde reelt kan informere og berige innovation på makroniveau.

Eksempel 2: Hospitalet

Eksempel 2: Resumé af interview med en økonomimedarbejder i en mindre hospitalsafdeling, Anette

I: Interviewer, A: Anette

I: Du siger, at du har sparret afdelingen for flere hundrede tusinde kroner, og at ingen rigtig tager sig af det. Men hvordan har du gjort det?

A: Jeg har jo arbejdet med sygehusets økonomisystemer i mange år. Mange af systemerne fanger ikke de fejl, der kan ske. Så det handler om måden, man arbejder på. Efter at sygehuset indførte Læs ind bureau (faktureringsprogram) har jeg automatisk tjekket de elektroniske faktureringer, som firmaer sender til os. For ofte får vi fakturaer tilsendt to eller tre gange, og hvis vi bare følger betalingssystemet, vil dobbeltfakturaerne blive betalt. Men dem fanger jeg ved at gå faktura- og e-bilagsnumrene igennem.

I: Oplever du, at private firmaer udnytter økonomisystemets huller?

A: Det er svært at sige. Oftest sker fejlene, fordi betalingssystemet er langsomt. Så når firmaerne at sende rykkere ud, selvom fakturaerne er lagt til betaling fra vores side. På den måde krydser betalingerne, så også rykkere betales automatisk. Men dobbeltfakturaerne kommer oftest i sommermånederne, hvor vi har vikarer. Og nogle gange giver især de store firmaer oven i købet faktura nummer to og tre andre numre. Så er de endnu sværere at opdage. Så kan jeg godt tro, at de udnytter vores system.

I: Har du gjort dine ledere og kolleger opmærksomme på problemet?

A: Ja. Mange af mine kolleger siger, at det tager for lang tid at gennemgå fakturaerne. Én sagde oven i købet: »Jeg vinger bare det hele af og sender det til betaling«. En enkelt fra en anden afdeling spørger en gang imellem, hvad det er, jeg gør for at tjekke dét og dét. Min nærmeste ledelse, som også er lægelige fagpersoner, synes det er uoverskueligt, når jeg fortæller om det administrative i økonomien. Men de bliver meget glade, når jeg har fanget fejl. Jeg tog det engang med på direktionsmøde, så det kom med i referatet. Men folkene i økonomiafdelingen og indkøbsafdelingen sagde bare: »de fejl kan ikke lade sig gøre, for vi opfanger det i systemet«. Det gør de jo bare ikke altid. Så når jeg bagefter har sendt dem dokumentation med eksempler, bliver der bare stille i den anden ende. Jeg får ikke svar. Men det sker stadigvæk. Nu ringer jeg selv til firmaerne, når det sker, men det er svært med de store firmaer, for der ved jeg ikke, hvem der sidder med faktureringsystemet. De ved det dårligt selv.

I: Er der andre områder, hvor du også synes, at du er kreativ eller handler lidt anderledes?

A: Ja. For eksempel sørger jeg for, at vi indhenter tilbud, når vi skal udskifte apparaturdele og reparationer m.m. Ofte har der været en anden og højere pris, når faktura modtages. Der er stor forskel på priserne. Så har jeg lavet mit eget bogføringsystem med oversigt over rekvirenterne. Der kan jeg blandt andet se, hvilke datoer, rekvirenten har været her. Så hvis de har lavet flere opgaver her på samme dag, tager de nogle gange transport for hver af opgaverne. Så ringer jeg og brokker mig, og så får vi en kreditnota. Det sker tit, og det er faktisk mange penge.

8. Organisation, ledelse og kommunikation

8.8. Organisationsudvikling og ændringsprocesser

I: Sætter dine ledere og kolleger pris på det?

A: Når jeg fortæller, hvor meget jeg har sparet afdelingen for, bliver de selvfølgelig glade i ledelsen. Arligt fanger jeg mellem 300.000kr. og 500.000kr. Der sker bare ikke rigtig noget. Men jeg er bange for, at mine kolleger tænker, at jeg er lidt omstændelig. Derfor er jeg holdt op med at sige så meget.

I: Hvorfor bliver du ved med at gøre de ting? Det er vel en ekstra arbejdsbyrde?

A: Det er, fordi jeg ved, at jeg kender udstyret. Det gør de andre (økonomimedarbejdere) sjældent, når de ikke er tæt på afdelingerne. Jeg opdager de forskellige huller, og det synes jeg faktisk er motiverende. Jeg kan godt lide at gå tingene efter, fange fejlene, og at arbejde helt ind til »benet«. Det er jo i sidste ende penge, der går fra vores patienter.

Innovationen synger for det døde øre

Anette er et eksempel på en dedikeret administrativ medarbejder, som ihærdigt løser opgaver, der er i organisationens og samfundets interesse. Hun står imidlertid alene om at have øje for indsatsen som sit egentlige ansvarsområde. Hun fastholder sit fokus på en arbejdsindsats, som ingen synes at kunne få øje på. Ved at producere mikroforbedringer, »lapper« Anette effektivt systemets huller i sin lokale praksis. Hendes erfaringer kunne være til gavn for innovation af økonomisystemer potentielt også uden for sundhedssektoren, hvis hendes ideer fik en stemme og en platform.

Med dette eksempel ønsker jeg også at understrege, at det ikke er selve ideen om et økonomisk og strategisk perspektiv i innovations-tænkningen, som jeg udfordrer med denne artikel. Umiddelbart kunne Anettes erfaringer og løsninger principielt gøre nytte andre steder. Jeg ønsker at udfordre selve det forhold, at hendes erfaringer og løsninger ikke opfattes, opfanges og opbakkes organisatorisk. Blandt andet fordi, at hendes praksis falder uden for det mere overordnede fokus på nytænkning, som innovationsdiskursen i den offentlige sektor er med til at skabe.

Etisk perspektivering

3. Nytteetikens dominans

Diskussionen om innovationens strategiøkonomiske dimension har også et væsentligt etisk perspektiv.

Ifølge samfundsteoretiker og etikforsker, Jacob D. Rendtorff (2003), er nytteænkningen nemlig baseret på en særlig *nytteetik*. Nytteetikken trækker sine tråde tilbage til teoretikerne Jeremy Bentham (1748-1832) og John Stuart Mill (1806-1873), som anså videnskabens og etikens projekt som at skabe størst mulig lykke for så mange individer som muligt. Hermed placeres forudsigelse og beregning af handlingers fordele og ulemper centralt i forhold til at skabe nyttemaksimering (Ibid.). Den tilgang kan genkendes fra både forskningens og regeringernes innovationskriterier og det strategiske fokus.

Nytteetikken vægter fordele og ulemper forud for initiativer

Rendtorff beskriver etikken som følger:

»Utilitarismen eller *nytteetikken* pointerer, at en handlingens værdi først og fremmest måles ud fra dens resultater og konsekvenser ...« (Ibid.:29).

Nytteetikken ses som en særligt fremherskende tendens indenfor videnskaber, som beskæftiger sig med velfærdssikring, teknik, og økonomi (Rendtorff 2003), og disse dimensioner af viden har netop domineret forskningen i offentlig innovation (Hartley 2005). Den nytteetiske dominans på innovationsområdet sættes yderligere i relief af, at universiteter muligvis har en intellektuel præference for statskundskab eller økonomi frem for innovation som specifik forskningsgenstand (Altshuler refereret i Borins 2008).

Nytteetiske videnskaber dominerer innovationsforskningen

Nytteetikken fokus på resultat, konsekvens og »cost-benefit« stiller den kritisk overfor moralske begrundelser samt vilje og god intention, som for eksempel guider dyds- og pligtetik (Ibid.). Derimod skal »... alle subjektive præferencer ... tælles med og måles i forhold til hinanden« med det sigte at skabe størst mulig velfærd for alle (Rendtorff 2003:30).

Nytteetikken problem er imidlertid, ifølge Rendtorff, at dens præmis om måling af fællesnævner for, hvad der er det gode for flest mennesker, er en »utopi«. Men det kan også være umuligt at forudsige konsekvenserne af innovation, som jo handler om det nye, som vi ikke kender på forhånd. Tværtimod synes netop det uforudsete og uforudsigelige element af mikroforbedringer, ifølge Pollitt & Bouckaert (2000), at udgøre et særligt innovationspotentiale, i hvert fald i en amerikansk sammenhæng (jf. afsnit C).

Nytteetikken utopi

8. Organisation, ledelse og kommunikation

8.8. Organisationsudvikling og ændringsprocesser

»Offentlig ethos« nuancerer innovationens etiske drivkræfter i den offentlige sektor

Kennedy Skolens forskning peger desuden på, at offentlig innovation guides og drives af særlige etiske værdier centreret omkring at tjene den enkelte borger og dennes »gode liv« (Borins 2008). Dette understøttes af forskning, som peger på, at offentlige ansatte handler på baggrund af en særlig *offentlig etos* (eng. *public ethos*), forstået som værdier og etik om for eksempel at have nærvær i forhold til borgere og opgaven, altruisme, loyalitet og at drage omsorg for den enkelte borger (O'Toole 1993, Rayner *et al.* 2010).

Ifølge Rendtorffs beskrivelse af god etik kommer netop »de nytteetiske, pragmatiske velfærdshensyn« efter idealet om »det gode liv«. Innovationstænkningen i Regerings- og forskningssammenhænge synes dog, i modsætning til hvad etikken foreskriver, at være domineret af nytteetik, som sættes *før* etiske tilgange, der guider hensynet til diversiteten i præferencer for »det gode liv«, såsom borgeres særlige ønsker og behov, lokalt opståede præferencer i opgaveløsningen, unikke eksperimenter og forbedringer, mm..

Fra kontrol til åbenhed

I sine politiske signaler synes vestlige regeringers ønske om øget innovation i den offentlige sektor begrænset af den tavse, nytteetiske dimension af viden, som guider lukket, kontrolleret, standardiseret og generaliserede prototyper. Men hvad med den åbne, spontane og eksperimenterende innovation, som eksempelvis den frontinnovation, som opstår i de »daglige« lokale praksisser?

Innovationens nøglespørgsmål forbigås

I lys af ovenstående kan det dog ligefrem virke paradoksalt, at hverken vestlige regeringer eller forskning i højere grad har forfulgt de spørgsmål, der kan skabe vigtig viden om bæredygtig innovation i fremtidens offentlige sektorer. Ifølge Borins (2008) skyldes det hidtil manglende fokus på lokale innovationer, at de opfattes som utilregnelige, ustabile eller ikke tilstrækkeligt analyserede. Jeg fristes her til at indskyde: er det ikke netop innovationens væsen? Han fortsætter, at det også kan skyldes, at lokal innovation er belyst i en *best practice* tradition, som er blevet stærkt kritiseret.³

Den tavse dimension af viden om innovation barrierer vigtig viden

Men med videns tavse dimension i samfundet som linse får analysen endnu et lag. For på trods af, at erfaringer fra forskning og praksis peger på, at bæredygtig offentlig innovation især skabes på medarbejder- og mellemederniveau, synes samfund og forskning at være begrænset af, eller fikseret i, den tavse nytteetiske dimension med fokus på innovationshøjde og -bredde samt centralt og strategisk defineret beslutningstagning og opbakning.

Analysen peger altså på, at der synes at være en række relevante spørgsmål at stille til, hvad der skaber innovation i den offentlige sektor. Spørgsmål, som imidlertid synes at forblive uadresserede; Sandsynligvis fordi de falder uden for den tavse, nytteetiske dimension af innovation, som også kendetegner forskningen.

Så hvordan kan det blive muligt at supplere den tavse dimensions fremstilling af innovation i den offentlige sektor, så vi kan få øje på flere innovationer og »skrue op for dem«? Hvordan kan det blive muligt at lytte til de historier, som betragtes som mindre »gældende« innovation end strategisk og besparende nytænkning og anvendelighed på tværs af tid, sted og ydelse?

Jeg byder ind på disse spørgsmål ved at foreslå *tavs innovation* som den særlige »lygte« eller opmærksomhed, som kan påminde om vigtigheden i at kigge efter det, som ligger uden for det, vi *tror* vi ved om innovation. Og som, ifølge Polanyi, kan forhindre vores blik i at opfatte det nye, uforudsigelige, skæve, undtagelsesvis og anderledes; Elementer, som netop kendetegner innovation.

Imod nye dimensioner af viden om innovation

Tavs innovation sætter spot på det nye og anderledes i opdagelser

E. Tavs innovation

I lys af den magt, som videns tavse dimension kan have i samfundet, fremtoner et *innovationens paradoks*. For hvordan skal vi overhovedet kunne forventes at opfatte og opfange innovationens nyhedsværdi, hvis vores opfattelsesevne begrænses af, hvad vi i forvejen definerer som »god innovation«?

Jeg fremsætter hypotesen om tavs innovation som en påmindelse om, hvordan vi i bestræbelserne på at tænke innovativt konstant må søge at nå ud over tavse dimensioner af en given tid og kulturelt betinget sammenhæng. Aktuelt fremhæver jeg i den linse *lokale frontinnovationer* og de såkaldte *mikroforbedringer* som potentielt opmærksomhedsområde for forsknings- og samfundsperspektiver på innovation i den offentlige sektor.

1. Innovationens paradoks

I afsnit B. blev videns tavse dimension i samfundet beskrevet som en linse, hvormed det kan blive muligt at undersøge og tage visse forbehold overfor viden, som tages for givet i og af samfundet. For

8. Organisation, ledelse og kommunikation

8.8. Organisationsudvikling og ændringsprocesser

ifølge teorien kan viden, tradition og konvention skabe fatalt magtfulde forestillinger om Verden.

Et sådant forbehold kan da være relevant at tage overfor innovation, som i sin grundpræmis handler om *det nye*. For i lys af videns tavse dimension i samfundet vil vi principielt være så hæmmede af *det gamle*, at vi dårligt kan opfatte innovationens nyhedsværdi.

Således formuleres innovationens paradoksale præmis:

Innovationens paradoks

Innovation vil være begrænset af det forhold, at mennesker opfatter det nye og ukendte ud fra det gamle og velkendte.

Blikket for det nye vil altid begrænses af det velkendte

Metaforisk kan paradokset beskrives således: når vi søger at sætte spot på noget nyt, vil vi altid begrænses af, at vi selv fører spotlyset (se illustrationen herunder).



Hvad med det, der falder uden for spotlyset?

Strategi kontra innovation

I et strategisk perspektiv kan det være ønskværdigt, da innovationen da fordres at være strategisk forankret, og hermed forudsigelig. Med andre ord får vi øje på det, som vi *forventer* at se.

I et innovationsbefordrende perspektiv kan det være hæmmende, at vores eget spotlys og idé om, hvad der kan sættes i spotlyset, begrænser muligheden for at få øje på det hidtil ukendte, uafprøvede og anderledes, som falder uden for spotlyset. Det gælder her netop om at få øje på det, som vi *ikke* forventer at se.

Om forholdet mellem planlægning og kreativitet i offentlige sektorer skriver Mulgan (2009:149):

»The process of planning, and sometimes of strategy, involves using existing data and concepts applying them to new situations: creativity by contrast involves imagining new concepts and categories.«

Innovationens paradoks åbner op for den mulighed, at der potentielt er innovationer, som går ubemærkede hen i den offentlige sektor. Enten fordi de ikke er opfundet eller synlige på det styrende niveau, eller fordi de falder uden for det strategiske spotlys og hermed ikke opfattes som innovation af innovatørerne selv og/eller ledelsen.

Som forsøg på at omgå dette paradoks foreslås hypotesen om *tavs innovation*. Med den ramme præsenteres en linse, der kan stilles skarpere ind på, hvad der kunne karakterisere de innovationer, der muligvis foregår »udenfor spotlyset« i den offentlige sektor.

2. Hypotesen om tavs innovation

Hvis den tavse innovation foregår hinsides vores traditioner, konventioner og viden om, hvad innovation er, hvordan skal vi så overhovedet kunne få øje på den?

Som middel til at skrue op for den tavse dimension af viden om innovation i samfund og forskning, i dette tilfælde forankret i den offentlige sektor, forslås begrebet *tavs innovation*.

Tavs innovation er *en generel opmærksomhed på nytænkning og tilpasninger i offentlige praksisser og forståelser, som falder udenfor dominerende traditioner, konventioner og forudgående viden, idet at disse kan begrænse vores evne til overhovedet at få øje på og/eller acceptere innovationen.*

Med andre ord kan den tavse innovation beskrives som de innovationer, der falder uden for opmærksomhedens »spotlys«. Vi kan ikke »høre« de tavse innovationer, fordi de implicite antagelser om innovation i samfundet hvisker i vores øre, at vi skal lytte efter noget andet. Vi er ikke opmærksomme på denne »hvisken«, fordi det er den tavse dimension af viden, som hvisker. Det er den samfundsmæssige viden, som vi tager for givet, og derfor lægger vi ikke mærke til den. På den måde kan man sige, at *den tavse dimension* af innovation overdøver *den tavse innovation*. Derfor er det vigtigt at

Bag om den tavse dimension af viden med tavs innovation som »forstærker«

Tavs innovationer falder uden for den tavse dimensions spotlys

8. Organisation, ledelse og kommunikation

8.8. Organisationsudvikling og ændringsprocesser

være særligt opmærksom på den innovation, hvis vi vil inddrage et bredere spektrum at handle ud fra i den offentlige sektor.

Så hvilke tavse innovationer kan vi aktuelt udlede på baggrund af analysen af den tavse dimension af viden om innovation i den offentlige sektor?

3. Tavs innovation i den offentlige sektor

Jeg argumenterede i afsnit C for, hvordan innovationsforståelsen synes domineret af en økonomistrategisk bias i retning af ambitiøse succeskriterier for offentlige innovationer. Erfaringer og forskningsbaseret viden om, at medarbejderdrevet innovation giver bæredygtige resultater, har tilsyneladende en meget begrænset indflydelse på mainstreamforskning og politiske strategier, som fastholder et fokus på innovation som strategisk defineret og formuleret.

De små innovationer er også innovation

Den tavse innovation vil i denne aktuelle sammenhæng derfor bestå af de forståelser og praksisser, der falder *uden for* den økonomisk-strategisk nyttemaksimerende tendens. Det er ikke fordi, at de tavse innovatører nødvendigvis er tavse i ordets bogstavelige forstand. Deres opfindelser kan have en stor betydning for kvaliteten i den offentlige sektor, fordi de lapper de huller, som planlægning og regulativer ikke kan tage højde for i praksis. Vi er blot ikke opmærksomme på, at der kan være tale om egentlig innovation, fordi vi har indstillet os på at lyse efter de store og sikre satsninger, som kan passe ind i store planer.

Prisuddelingsprogrammer gav stemme til tavs innovation

Ud fra den betragtning var det for eksempel en styrke ved prisuddelingsprogrammet ved Harvard Kennedy School, at det gav lokale frontinnovatører mulighed for selv at »træde ind i spotlyset«: »(...) *it highlighted some truly ground-breaking work by people who otherwise would have continued to toil in obscurity*« (Walters I Borins 2008:20).

Men i situationer, hvor man ikke har et decideret opsamlingssted for offentlige innovationer, hvordan kan man så indstille sit spotlys til at belyse en bredere horisont og hermed åbne op for et rigere mulighedsfelt af innovationsforståelser og praksisser?

Eksperiment og afvigelse fra normen

Med tavs innovation som linse bliver det muligt at rette en særlig opmærksomhed mod det, der virker som mere eller mindre eksperimenterende opgaveløsning, men som ved nærmere eftersyn afvi-

ger fra det, som gøres andre steder eller af andre mennesker. Det kan også være de ideer og praksisser, som frontinnovatører begrænser eller skjuler, fordi man ved, at det afviger fra normer og/eller standarder. I eksempel 2 valgte økonomimedarbejderen Anette netop ikke at »sige så meget«, fordi hun oplevede, at hendes systematisering af fejldetektering afveg fra, hvad hendes kollegaer praktiserede.

I en gængs innovationsopfattelse vil de to forudgående eksempler fra forskellige offentlige medarbejders daglige praksis falde uden for kategori. De falder også uden for den organisatoriske opmærksomhed på fornyelse. De er med andre ord *tavse innovationer* – små glimt af initiativer, som drives af mere og andet end strategisk opmærksomhed og økonomisk gevinst. De får imidlertid ikke den fornødne plads, endstige opmærksomhed, til at kunne overleve eller skabe læring og inspiration. Og alligevel foregår den tavse innovation muligvis *på trods*.

Den tavse innovation foregår måske på trods

Fælles for de konkrete eksempler, som jeg har fremhævet er, at frontinnovatørerne synes at iværksætte nye og anderledes initiativer, som er informeret af den konkrete opgave, samspil med andre mennesker (i de konkrete tilfælde også borgere i form af plejehjemsbeboer og patienter), ekspertise og erfaring. Et fælles karakteristika er også, at personerne ikke umiddelbart synes at handle ud fra et motiv om økonomistrategisk nyttemaksimering. SOSU-praktikanten Line går efter et hensyn til den ældre plejehjemsbeboer og sine kollegers trivsel. Økonomimedarbejderen Anette går efter at fange fejl i systemet, så afdelingens penge går til patienterne frem for private virksomheder.

Det betyder samtidig, at de tavse innovationer godt kan gøre nytte i en bredere forstand, hvis de får en stemme og den nødvendige opbakning. Det skete imidlertid ikke i artiklens to eksempler. Det kan derfor være en idé for forskere og praktikere, som beskæftiger sig med innovation, at være opmærksomme på, at frontinnovationens primære formål kan være mere og andet end strategisk nytteværdi. Det primære formål for den tavse innovation i de to eksempler er givetvis, at den gør nytte for specifikke mennesker/opgaver i den lokale sammenhæng, den foregår i.

Det handler om at gøre en forskel for borgeren

8. Organisation, ledelse og kommunikation

8.8. Organisationsudvikling og ændringsprocesser

Lad os se på et tredje eksempel på tavs innovation, som beskriver, hvor vigtig en ledelsesopgave det kan være at skabe rum for nye initiativer som supplement til strategiske hensyn.

Eksempel 3: Psykiatrien

Eksempel 3: Afdelingsleder og sygeplejerske Bente Pedersen har indvilliget i at dele sine erfaringer med udviklingen af enheden »Akut Døgntilbud«, som er et samarbejde mellem Region Midtjylland og Silkeborg Kommune om psykiatriarbejde.

I forbindelse med en politisk beslutning om at centralisere Silkeborgs psykiatriske sengeafsnit skulle 24 døgnsegepladser nedlægges, hvoraf halvdelen overgik til en anden institution. Med løsningen Akut Døgntilbud overgik den anden halvdel af patienterne til ambulante døgnbehandling. Samtidig ønskede politikerne ikke at forringe tilbuddet til patienterne.

Akut Døgntilbud skulle nu løfte behandlingsopgaven med nogenlunde denne besked fra politikerne: »I skal lave en døgndækkende psykiatrisk behandling, som samtidig er et dagshospital for mennesker med depression. Der skal være mulighed for aflastningsophold. I skal lave noget, der ikke findes andre steder i Danmark, og I må selv finde ud af hvordan inden for denne sum penge og regionens kvalitetskrav«.

I: Interviewer, B: Bente Pedersen

B: Vi får gjort noget, der gør en god forskel for patienterne. Jeg har lært, at hvis vi vil lave noget der virker, er der brug for tillid og åbne rammer for ledelsen. Ellers går det død i beslutningsprocessen.

I: Hvad gør det muligt for Jer at gøre de ting, tror du?

Det er helt afgørende, at vi fik den åbne platform foræret af politikerne. Der var ikke noget teori, vi skulle bruge, eller andre forudbestemte rammer ud over, hvad der var rimeligt. Vi skulle selv finde ud af det. Det gav os den der energi. Vi kobledede faglig teori, og gik på opdagelse efter, hvad man havde lavet af lignende løsninger andre steder i Verden. Og så har jeg lært på min masteruddannelse, at det er svært at få gjort noget, hvis ikke medarbejderne oplever, at det er deres proces. Så medarbejderne skulle også gøre det – få det til at virke. Og når de fortæller om, hvad de finder på, tænker jeg: Hvordan i alverden fik de den idé? Det giver energi.

I: Ville I have kunnet lykkes på trods af den åbne platform, tror du?

B: Måske ikke. Det er muligheden for at gøre noget nyt på nye måder, der holder os til. Ellers var vi nok andre steder. Vi kunne egentlig lige så godt have gået i sort over opgaven og sagt: »det kan vi altså ikke, det her«. Det er nok et spørgsmål om, at vi er ildsjæle. Det gav så meget mening for os at spørge: Hvad er det her egentlig for noget? Vi fandt frem til at de 10 døgnsegepladser nu blev lavet om til ambulante døgnbehandling. Det gav faktisk en aflastning af sengepladser, hvor psykiatriloven ikke gælder. På den måde fik vi større fleksibilitet i arbejdet og jeg oplever klart, at patienter og medarbejdere trives bedre. Det har virkelig åbnet for en masse nye muligheder, og vi oplever gode resultater.

Når jeg fortæller om de ting vi laver til ledere af andre lignende psykiatriske tilbud siger de, at deres medarbejdere bestemt ikke gider natarbejde. De har det godt nok som de har det. Men vi gør det jo for at løse borgerens behov, for det er det, borgeren har brug for.

I: Hvad oplever du som den største udfordring i forhold til at gøre nye ting?

B: Som mellemlider oplever jeg, at den største udfordring med innovation er i forhold til den strategiske ledelse: hvordan tænker de innovation? Det er ikke det politiske niveau af ledelsen, de har jo stillet opgaven og vil gerne profilere sig på det, vi laver. Men vores nærmeste strategiske ledelse har andre opgaver end at gøre noget anderledes. Meget af det, vi kommer med og skal have svar på kvæles af strategiske hensyn.

I: Hvordan har du tacklet det?

B: Det er noget med at undgå at, løsningerne bliver kvalt og holde tingene kørende. Vi har for eksempel arbejdet rigtig godt sammen med ledere i den kommunale del. Vi holder selvfølgelig vores ledere orienterede: nu har vi gang i det og det. Så vi siger: »Nu har vi involveret de pårørende«, frem for at spørge, om vi må invitere dem ind. For så snart vi skal vente på svar på spørgsmål, går løsningerne døde. Det kan selvfølgelig give nogle problemer engang imellem, hvis vi gør noget, som det strategiske niveau ikke synes om.

I: Hvad handler innovation om, synes du?

B: Innovation handler om at gøre tingene selvom andre synes, man skal gøre noget andet. I sidste ende bliver alle jo glade for at se, at der sker noget.

Tak til Jens Peter Jensen, MidtLab, for formidling af kontakten.

Eksemplet viser, hvordan innovation, ifølge afdelingslederen Bente, opstår mere spontant som led i den daglige opgaveløsning.

Som supplement til strategisk defineret innovation ses her en innovationsforståelse, som guides af den tætte kontakt med velfærdsydelsen og dens modtagere, og som er funderet i et hensyn til, hvad der virker for borgerne. Bente og hendes medlederteam formår at opdyrke de tavse innovationer fra medarbejderne, sig selv og hinanden og sætte dem i spil på en måde, som skaber værdi for både patienter og medarbejdere.

Den tavse innovation er i det lys muligvis noget andet og mere, end hvad der kan gøres op i en økonomisk forståelse af værdi. Samtidig er hypotesen den, at opdyrkelsen af tavse innovationer kan rumme potentielle ressourcer og en kvalificering af den offentlige sektor, da de opstår blandt frontinnovatører med »fingeren på pulsen«. Det kan være nytænkning, der bryder med traditioner og konventioner,

**Spontanitetens
skaberkraft**

**Nærværende og
vedrørende ny-
tænkning**

**Innovation er
mere end effek-
tivisering**

8. Organisation, ledelse og kommunikation

8.8. Organisationsudvikling og ændringsprocesser

og som er vigtig nok for innovatørerne til, at de vil være parat til at tage ansvar for de risici og sanktioner, der kan være forbundet med at bryde med »det vi plejer« og »faste« standarder. Og det er samtidig nytænkning, som måske ikke engang opfattes som innovation af »frontinnovatørerne« selv eller ledere, fordi de »bare gør deres arbejde« eller gør tingene på deres »helt egen« måde.

Innovation kræver risikovillighed

Det er ikke et kriterium for denne innovation, at den nødvendigvis skal lykkes. Hermed karakteriseres den også ved de lidt »skæve« initiativer, som ganske vist kan være forbundet med risiko, men som samtidig formindsker denne risiko i kraft af den lokalt forankrede viden og ekspertise, som gør de tavse innovationer særligt sensible overfor analyse og håndtering af konkrete situationer.

Det innovative eksperiment kan ikke nødvendigvis gentages

Som supplement til et nyttemaksimerende udgangspunkt er tavse innovationer også unikke hændelser, som kan have en tids-, person-, og områdebegrænset effekt. Både fordi den tavse innovation i teorien risikerer at blive afvist af et givent fællesskabs tavse dimensioner af viden, traditioner og konventioner. Men også fordi en given innovation måske ikke altid er passende at anvende på tværs af områder, personer og tid, sådan som det foreskrives i den nytteetiske innovationsforståelse. Når og hvis den tavse innovation får en stemme, kan den derfor ikke nødvendigvis udbredes bredt i den offentlige sektor.

Frontinnovationen i fokus

Den tavse innovation i den offentlige sektor kan altså principielt findes i de konkrete »frontpraksisser« mellem velfærdsydere og -modtagere. Det sætter frontinnovation i fokus på alle niveauer i den offentlige sektor, inklusiv borgerne som brugere af offentlige velfærdsydelser.

Fra makro til mikro

Potentielt kan viden om og opmærksomhed på dette »innovationens mikroniveau« grundlægge platforme for overhovedet at opfatte innovationen i den offentlige sektor, at opfange den på ledelsesniveau og at give den fornødne støtte og opbakning lige fra medarbejderne imellem til politikere. For så længe den ikke får den fornødne opmærksomhed, vil den ikke kunne berige makroniveauets mere strategiske innovationsambitioner. Men det vil ikke betyde, at den ikke kan foregå alligevel.

F. Konklusion og nøglespørgsmål for forskning og praksis

1. Konkluderende kommentarer

Forståelsen af innovation i en vestlig offentlig sektor er i denne artikel blevet betragtet gennem flere kalejdoskopiske optikker. I kraft af Michel Polanyis hypotese om videns tavse dimension i samfundet så vi, hvordan både tendenser i forskning og politisk offentlig ledelse domineres af strategiske perspektiver om økonomisering og nyttemaksimering. Jeg har argumenteret for, hvordan denne tavse dimension af viden stiller høje krav til innovationskriterierne i den offentlige sektor, og hvordan den »overdøver« viden om de innovationer, som netop ikke opstår i et strategisk sigte, men som led i opgaveløsningen på lokalt plan.

Af Polanyis perspektiv udledte jeg innovationens paradoksale præmis om, at det, som vi ved, kan begrænse, hvad det er muligt for os at vide om innovation, samt derfor også hvilke innovationer, vi kan få øje på.

Som et forslag til, hvordan det kan blive muligt at overskride innovationens paradoks, foreslog jeg hypotesen om tavs innovation om de nyskabende ideer og praksisser, som falder uden for videns samfundsmæssige tavse dimension om innovation i den offentlige sektor.

I denne linse kan de tavse innovationer i den offentlige sektor aktuelt muligvis findes i de ideer og praksisser, der produceres uden for et fokus på strategiøkonomisk nyttemaksimering. Konkret kunne det være særligt interessant med et øget fokus på lokal frontinnovation forstået som de ideer og praksisser, som på organisatorisk mikroniveau vil foregå i udkanten af de traditioner, konventioner og den viden, som er skabt omkring en velfærdsydelse og dens udførelse.

Muligvis kan både forskning og praktikere potentielt finde værdifulde kilder til ny og rigere viden om innovation i den offentlige sektor, hvor den allerede foregår, og hvordan den trives ved lejlighedsvis at flytte fokus til tavse innovationer, som er i skyggen af samfundets tavse dimension af viden.

Hav blik for det, der foregår på kanten af »det vi plejer«

8. Organisation, ledelse og kommunikation

8.8. Organisationsudvikling og ændringsprocesser

Den indflydelse, som den tavse dimension om økonomisk-strategisk nyttemaksimering synes at udøve i forhold til innovation i den offentlige sektor, giver således anledning til at rejse yderligere spørgsmål.

2. Nøglespørgsmål for forskning og praksis

Relevante spørgsmål for et ønske om at skabe grobund for bæredygtige offentlige innovationer, kunne være følgende:

- Hvad med de *mikroforbedringer* (Pollitt & Boukaert 2000), i den daglige opgaveløsning, som tilpasser velfærdsydelsen til borgeren og specifikke omstændigheder frem for efter generaliserende og strategiske interesser? Hvad gøder disse innovationers efterliv, hvilken læring kan man udlede af, hvis de slår fejl, og hvordan opstår de overhovedet?
- Hvad fremmer eller hæmmer »frontinnovation«? Hvad forstår disse innovatører overhovedet som innovation?
- Hvilke forståelser, teorier og metoder kan bidrage med at indfange tavse innovationer?

Kennedy skolens forskningsresultater efterlader desuden en række ubesvarede spørgsmål i forhold til de aktører og vilkår, som skaber bæredygtig innovation i den offentlige sektor:

- Hvad karakteriserer de lokale innovationer, innovatørerne og de rammevilkår (fx ledelse, ressourcer, samarbejdsformer, mv.), som henholdsvis fremmer og hæmmer innovationers tilblivelse og efterliv?
- Hvilke innovationer fejler, og i så fald: hvad er læringen i det?
- Hvorvidt finder udbredelsen af frontinnovationer sted? Hvad hæmmer og fremmer denne?

Man kan også spørge: hvad med alle de innovationer, som ikke fremsendes til vurdering af et panel bestående af topforskere, offentlige topledere og eksterne politiske eksperter, som det er tilfældet hos Kennedy skolen, fordi 1) de ikke nødvendigvis opfattes som banebrydende innovation af frontinnovatørerne selv, 2) de er meget specifikke for et givent lokalområde/borgergruppe, 3) de falder udenfor strategisk retning, politisk interesse, osv.?

Disse spørgsmål er svære at forfølge indenfor den nytteetiske tavse dimension af viden om innovation. I den rammeforståelse vil disse

måske lidt »skæve« påfund og enkeltstående praksisser sandsynligvis slet ikke opfattes som innovation.

Håbet med denne artikel er at inspirere til en øget opmærksomhed på og energi til den innovation, der »falder uden for spotlyset«. Ved at være opmærksomme på at give stemme til de tavse innovationer kan de potentielt åbne op for innovationen i en sektor, som ofte beskyldes for ikke at være innovativ.

Noter

1. I læringsteori har der været fokus på den dimension af tavs innovation, som handler om, at dygtige praktikere og eksperter har svært ved at eksplicite deres viden og de regler, der anvendes i arbejdet (fx Schön 1983, Dreyfus & Wachterhausen 1999). I organisationsteoretiske sammenhænge er det blevet undersøgt, hvordan tavs viden opstår, udvikles og deles (fx Nonaka & Takeuchi 1995, Nonaka & Konno 1998, Baumard 1999, Irick 2007, Glisby & Holden 2010). Konkret i forhold til innovation er det blevet undersøgt, hvordan tavs viden er en vigtig komponent i produktudvikling og et godt innovationsmiljø i privat regi (fx Horibe 2001, Von Stamm 2008).
2. Med undtagelse kan her nævnes Fischer & Mandell (2009), som sporer det politiske projekt i Polanyis holdninger til videnskab – og hermed den tavse dimension i hans eget arbejde.
3. Kritikken af best practice traditionen går blandt andet på, at man ikke har stillet spørgsmål ved de påstande, som innovatørerne har rapporteret, at de organisationer, der hyldes som frontfigurer for en given best practice pludselig mister deres succes, og at man primært har fokuseret på succesfulde karakteristika ved best practice organisationer frem for fx at sammenligne med dem, som fejlede eller klarede sig middelmådigt (Borins 2008).

Litteratur

- Altshuler, A.A & R.D. Behn (eds.) 1997: *Innovation in American Government: Challenges, Opportunities, and Dilemmas*. Washington, D.C.: The Brookings Institution.
- Baumard, P. 1999: *Tacit Knowledge in Organizations*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Benington, J. & M.H. Moore 2011: *Public vaule: Theory and Practice*. Palgrave Macmillan.
- Berg, P. et al. 2011: Innovation i den offentlige sektor – hverdagskost eller festmåltid? www.mannaz.com
- Borins, S. 1998: *Innovating with Integrity. How Local Heroes are Transforming American Government*. Georgetown University Press.
- Borins, S. 2008 (ed.): *Innovations in government – research, recognition and replication*. Washington, D.C.: The Brookings Institution.
- European Act of 1986.
- European Commission 2009: European Innovation Progress Report. Paper, 17. www.proinno-europe.eu.

8. Organisation, ledelse og kommunikation

8.8. Organisationsudvikling og ændringsprocesser

- Fischer, F & A. Mandell 2009: Michael Polanyi's Republic of Science: The Tacit Dimension. *Science as Culture*, 18(1), 23-46
- Fonseca, J. 2002: *Complexity and Innovation in Organizations*. London: Routledge.
- Forsknings- og innovationsstyrelsen 2007: Innovation og mangfoldighed – Ny viden og erfaringer med medarbejderdrevet innovation. *Fi.dk*.
- Forsknings- og innovationsstyrelsen 2008. Kreativitet, nytænkning og ny teknologi skal sikre fremtidens velfærd. *Fi.dk*.
- Glisby, M. & Holden, N. 2010: *Creating Knowledge Advantage – the tacit dimensions of international competition and cooperation*. Copenhagen Business School Press.
- Government of Canada 2002: Canada's Innovation Strategy. www.innovationstrategy.gc.ca
- Hartley, J. 2005: Innovation in Governance and Public Services: Past and Present. *Public Money & Management*.
- Horibe, F. 2001: *Creating the innovation culture: leveraging visionaries, dissenters and other useful troublemakers in your organization*. John Wiley and Sons.
- Irick, M.L. 2007: Managing Tacit Knowledge In Organizations. *Journal of Knowledge Management Practice*, 8(3).
- Koen et al. 2001: Providing clarity and a common language to the »fuzzy front end«. *Research Technology Management*. March, 46-55.
- Liljemark, T. 2004: *Innovation Policy in Canada – strategy and realities*. ITPS, Swedish Institute For Growth Policy Studies.
- LO 2006: Undersøgelse af medarbejderdrevet innovation på private og offentlige arbejdspladser. www.lo.dk.
- Lynn, L. 1997: »Innovation and the Public Interest: Insights From the Private Sector« in A. Altschuler & Behn, R. (eds) *Innovation in American Government*. Washington, DC: Brookings.
- Moore, M.H. 1995: *Creating Public Value: Strategic Management in Government*. Harvard University Press, Cambridge.
- Moore, M.H., Sparrow, M. and Spelman, W. 1997: *Innovation in policing: From production line to jobs shops*. In Altschuler, A. and Behn, R. (Eds), *Innovation in American Government*, Brookings Institution.
- Moore, M.H. & J. Hartley 2008: Innovations in Governance. *Public Management Review*. London: Routledge. 10(1), 3-20
- Mulgan, G. 2009: *The Art of Public Strategy: Mobilizing Power and Knowledge for the Common Good*. Oxford University Press.
- Nonaka, I. & N. Konno, 1998: The Concept of »Ba«: Building a Foundation for Knowledge Creation, *California Management Review*, 40(3), 40-55.
- Nonaka, I. & H. Takeuchi 1995: *The Knowledge-Creating Company – How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*. New York: Oxford University Press.
- Obama, B. 2009: A strategy for American innovation: Driving towards sustainable growth and quality jobs. August 5th. www.whitehouse.org.
- O'Toole, B. 1993: The Loss of Purity: the corruption of public service in Britain. *Public Policy and Administration*, 8, 1-6
- Polanyi, M. 1958: *Personal Knowledge*. London: Routledge.
- Polanyi, M. 1966: *The Tacit Dimension*. USA. Doubleday.
- Pollit, C. & Bouckaert, G. 2000: *Public Management Reform: A Comparative Analysis*. Oxford University Press.
- Rasmussen, R.K. 2011: Styringslaboratorier: Åben, brugerdrevet innovation af styring som principielt alternativ til New Public management. *Økonomistyring & Informatik*, 26(5), 453-474.
- Rayner, J., H. Williams, Lawton, A., Allison, C.W. 2010: Public Service Ethos: Developing a Generic

8. Organisation, ledelse og kommunikation

8.8. Organisationsudvikling og ændringsprocesser

- Measure. *Journal of Public Administration Research and Theory*, JPART 21, 27–51.
- Regeringen 2010: *Styrket innovation i virksomhederne*. Økonomi- og erhvervsministeriet.
- Rendtorff, J.D. 2003: *Videnskabsetik*. Samfundslitteratur Roskilde Universitetsforlag.
- Rizvi, G. 2008 i Borins, S. (2008): *Innovations in government – research, recognition and replication*. The Brookings Institution.
- RTI 2008: Strategi for styrket innovation i den offentlige sektor. Udgivet af Forskings- og Innovationsstyrelsen på vegne af Rådet for Teknologi og Innovation. www.fi.dk.
- Schön, D.A.(1983) *The Reflective Practitioner: how professionals think in action*. London: Temple Smith.
- von Hippel, E. 1976: The Dominant Role of Users in the Scientific Instrument Innovation Process, *Research Policy* 5(3), 212-39.
- Von Hippel, E. 2005: *Democratizing Innovation*. USA. MIT Press.
- Von Stamm, B. 2008: *Managing innovation, design and Creativity*. John Wiley and Sons.
- Wackerhausen, B. & S. Wackerhausen 1999: *Tavs viden, pædagogik og praksis*. I Andersen et al.1999: *På sporet af praksis. Antologi*. Undervisningsministeriet.