

Anerkendende lederskab i tanke og handling: Hvordan kan stat og borger skabe innovation i gensidigt samspil? – et casestudie og filosofisk analyse af Social Innovation Lab for Kent

Af Anders F.B. Jensen og Jens Peter Jensen
i samarbejde med SILK*

Social Innovation Lab for Kent (SILK) er på 5 år blevet en af de mest ombejlede innovationsenheder lokalt i England, og globalt i social innovations sammenhænge. Grundideen i SILK er, at de systematisk udvikler services ikke for, men med de mest udsatte borgere, som derefter overtager driften af disse services. SILK flytter herefter deres opmærksomhed et nyt sted hen. Projektbudgetterne bliver i flere tilfælde ikke brugt, heller ikke efter, at borgerne overtager ansvaret for dem. Til gengæld tager borgerne initiativ til at udvikle flere aktiviteter i forlængelse af det nye.

Begge parter, stat (i form af SILK) og borgerne, er nødvendige i processen for at få skabt løsninger, der konkret svarer til de udfordringer borgerne har. Denne nødvendighed kan ses som et institutionaliseret udtryk for filosofisk anerkendelse (således som Hegel argumenterede for det, da han indledte forskningsfeltet i 1807).

Artiklen fremlægger casen SILK og argumenter for, at den filosofiske analyse tydeliggør, hvordan SILKs arbejde adskiller sig.

* Anders FB Jensen PhD stipendiat ved CVL/CBS og MidtLab, Region Midtjylland på forskningsprogrammet SLIP »Fremtidens offentlige lederskab«. Forsker i emergerende organisering og filosofien bag med Psykiatri og Social organisationen i Region Midtjylland som case. Tilknyttet Københavns Universitet, som ekstern lektor i innovation. Er cand.mag. i filosofi fra Aarhus Universitet og University of St. Andrews i Skotland.

Jens Peter Jensen har i MidtLab, Region Midtjyllands Innovationsenhed, et særligt fokus på social innovation, herunder tværsektorale eksperimenter med deltagelse af regioner og kommuner. Han er desuden tilknyttet University of Cambridge, UK, med særlige strategiske og forhandlingsmæssige opgaver i Østasien og Mellemøsten om uddannelsessamarbejde og udvikling af partnerskaber mellem universiteter.

Begge er medlemmer af SILKs Advisory Board, der blev startet op i November 2010.

A. Indledning

1. Hvad er SILK?

I Kent County i sydvest England, hvor ca. 1.4 mio. mennesker bor, arbejder deres innovationsenhed Social Innovation Lab for Kent (SILK) med udvikling af borgerservices med borgerne, som i løbet af processen overtager og driver de services, der udvikles. Det er effektivt, billigt og korreleret med borgernes behov.

SILK har eksisteret siden 2005 og har 3 fuldtidsansatte og 2 deltidsansatte. Deres kontor er i county hovedbygning i Maidstone, en lille gå tur fra stationen efter den time, det tager i toget fra London. SILK adskiller sig fra andre tilsvarende enheder på to centrale områder:

- 1) i at SILK medarbejdere arbejder sammen med borgerne om udvikling, samtidig med at de er tæt på den politiske stab i deres region,
- 2) de udvikler services med borgerne, bidrager til borgernes overtagelse, og trækker sig herefter fra involvering i driften af denne service.

Artiklen vil gå tættere på SILK og fremstille deres historie, udvikling og arbejde som case, og herefter sætte arbejdet ind i en filosofisk sammenhæng.

2. Problemstilling

Offentlige services er svære at udvikle, således at de passer til borgernes behov. Dette skyldes forskellige faktorer som blandt andet stigende uddannelsesniveau, øget individualisering og pluralitet af kultur og livsformer. Samtidig er behovet også omfangsmæssigt stigende. Uden at nævne finanskrisen kan den demografiske udviklingstendens mod aldring af den europæiske, og herunder også den danske og engelske befolkning, samt stigende forventninger til velfærdsstatens formåen og ydelser være forklaring nok i sig selv. Kort sagt bliver der efterspurgt mere, samtidigt med at ressourcerne svinder.

Løsningsforslag bliver tit enten meget abstrakte (á la mere effektiv ledelse af x, hvor så x kan være feks stat/region/kommune/virksomheder), eller fyldt af paradokser (á la hvis vi skærer lidt ned og sparer på staten i dag, er vi forberedt til revolutionen med de 25 % læ-

rere, SOSU assistenter m.fl. der om få år går på pension, og derigennem får vi råd de til at levere de services, til den tid, der efterspørges). Altså et rent økonomisk kalkule argument.

SILK er et eksempel på en tilgang, der hjælper borgere i gang med selv at udvikle og drive de services, de har behov for. SILK trækker sig nemlig fra driften af dem efter noget tid. Samtidig gør SILK regionen Kents administrative- og politiske niveau klogere på, hvad behovene egentlig er, blandt de borgere, der demokratisk har valgt repræsentanter til at løse de statsopgaver de ikke selv kan håndtere. Det er et bud på en løsning, der både leverer flere services og koster færre penge, idet borgerne selv er aktiverede. Vigtigst af alt er, at de services, de udvikler, bruges, fordi de giver mening, og kan justeres løbende af borgerne selv, der i processen overtager budgetansvaret.

3. Oversigt over artiklen

Først vil vi i afsnit B præsentere SILKs historie, og hvordan de arbejder. Herefter vil vi i afsnit C analysere SILK, med henblik på at komme ind til kernen, af hvad de gør, der virker. Der vil blive argumenteret for, at SILKs succes grunder i at de arbejder logisk stringent med kun at engagere sig, når borgere selv gør det. For borgere skal indgå i det, vi kalder en nødvendighedsrelation med SILK medarbejderne, hvor udviklingsarbejdet står og falder med begge parter arbejde og deltagelse i det. Ellers stopper projektet. Denne nødvendighedsrelation argumenteres der for, kan ses som det mest grundlæggende indhold i det filosofiske anerkendelsesbegreb, Hegel indledte denne forskningsgren med i 1807. Det er samtidigt et træk, som synes væk fra meget litteratur, der bruger ordet anerkendelse i relation til ros og positiv fokuseret talehandling. Anerkendelsesbegrebet er langt mere grundlæggende og omfattende.

B. Casepræsentation

1. Kontrapunkt: samklang mellem borgere og politikere

SILKs arbejdsform danner i praksis et nyt rum, mellem borgere og county politikere og stab, som ikke ellers er tilstede. Emma Barrett, daglig leder af SILK, formulerede det i telefonen mellem jul og nytår, at »... her [i SILK] mødes de forskellige måder, som mennesker føler, arbejder på og bare er, på, hvad end de er vellønnede medarbejdere i the county eller er lokale borgere, som på forskellig vis er mindre bemidlede«.

Ombejlet innovationsenhed

Hun peger på at styrken i SILK ligger i interaktionen mellem disse meget forskellige måder at være til i en verden, som normalt er opdelt. Traditionelt udvikles services jo i en form for »os og dem« logik (staten overfor borgeren), som i en artikel er blevet kaldt *which side of the net*. Den spilmetafor peger på, at det er nødvendigt at være to sider for at spille spillet tennis (som billede på udviklingen af stats services til borgere). Men i tennis skal den ene side jo vinde, den anden ikke. Og det er ofte også oplevelsen efter en udvikling af noget nyt.

SILK arbejder efter en special samarbejdsmodel. Emma formulerer SILKs tilgang således at »... vi arbejder med en helt anden gameplan«, tilgangen er anderledes. Alle, dvs. borgerne såvel som de, som er ansat af the county, har lige indflydelse på at undersøge, udforme og vælge hvilken service, de ønsker. Altså både indenfor, hvad der skal udvikles, og hvordan den skal se ud.

Hvis man ser SILKs arbejdstilgang, for det er en tilgang, snarere end det er en metode, (for metoder er standarder), så er den at SILK søger at møde hver borger som ny. Udgangspunktet er ikke, at enhver har pligt til at udvikle noget. Derimod leder SILK efter dem, der ønsker noget nyt, og har interesse i at sætte noget nyt i gang. De prøver at lave noget sammen, de søger det de kalder »en koalition med dem, der vil« og så se, om det virker. Tilgangen er således meget pragmatisk.

2. SILKs Opstart

En karismatisk nomade kom i 2007 forbi den britiske region Kent på et kort ophold. Hun kom fra opgaver i det strategiske landskab omkring Downing Street 10, og de deraf følgende aktiviteter i innovationsgrupper, der tog fat på de områder, premierministerens folk havde identificeret som væsentlige baser for reform. Sophia Parker hedder nomaden. I Kents regionale forvaltningscentre i Maidstone kom hun med nogle bemærkninger, der passede ind i den aktuelle debat om det britiske velfærdssamfunds muligheder og begrænsninger. Hun pegede på initiativer, der kunne bringe fornyelse ind i indsatsen overfor regionens voksende sociale problemer. Efter et par måneders intenst arbejde fik hun en tidsbegrænset chance til at vise, hvordan ordene kunne omsættes til praksis, og dermed var Social Innovation Lab for Kent (SILK) en realitet. Da først SILK var sat på benene, rejste nomaden videre, først for at indtage en prestigefyldt stilling som direktør for en landsdækkende britisk social fond, og nu

er Sophia Parker for en periode seniorforsker ved Harvard universitetet på den anden side af Atlanten.

Dette er bare en enkelt udgave af SILKs tilblivelseshistorie. Der er mange forskellige. Hovedsagen er, at SILK eksisterer endnu, oven i købet i bedste velgående. Realiteten er, at ingen med nogen ret kan hævde, at de kender den »rigtige« historie bag beslutningen om at etablere SILK, ligesom ingen med sikkerhed kan gætte på, om der fortsat vil være en SILK enhed i regionalt regi i Kent om blot to eller tre år. Man kunne tilføje, at der i forvaltningskorridorerne i Maidstone med lethed kan høres flere og vidt forskellige udgaver af rationalet bag beslutningen om SILKs fortsatte eksistens i december 2010. End ikke SILKs egne medarbejdere har en entydig opfattelse af baggrunden for regionens beslutning. Beslutningen er primært af budgetmæssig karakter, begrundet og udformet af SILKs medarbejdere.

Men vi kan med sikkerhed konstatere, at SILK eksisterer som en enhed i regionen Kents organisation; at der er tre fuldtids medarbejdere, inkl. en leder med ansvar for strategi, daglig drift og økonomi; at SILK har støtte i et Advisory Board (med interne og eksterne medlemmer), der bistår med rådgivning og inspiration; og at SILK har ændret status fra at være et projekt til at være en enhed organisatorisk forankret i den eksisterende regionale model for organisering.

Indirekte opbakning

I de seneste måneder er SILK blevet en af de mest ombejlede innovationsenheder i Storbritannien – en række konsulent- og designvirksomheder har ytret interesse for at overtage SILK og gruppens medarbejdere. Nogle vil gerne frikøbe gruppen fra den offentlige sektors organisation. Andre ønsker at indgå et tæt samarbejde, som reelt ligner en overtagelse. Der er ikke noget at sige til bejleriet. SILK har – ikke mindst i det sidste halve års tid – modtaget priser og andre former for anerkendelse af deres indsats og resultater. Men SILKs medarbejdere er ikke interesseret, selv om de med mellemrum kan komme i tvivl. Den regionale beslutning om fortsættelse af SILK indikerer, at regionen heller ikke er interesseret.

Det kan ved selvsyn konstateres, at SILK løser alle sine opgaver ud fra en overordnet devise om at arbejde menneske-til-menneske. Dette princip overruler enhver anden metode og forventning. Der bliver ikke givet køb. Derfor er der i SILK heller ikke nogen metodiske overvejelser om, hvordan man kan reproducere eller opskalere

8. Organisation, ledelse og kommunikation

8.3. Ledelsesformer og -processer

succes'er. SILK stiller ganske vist et større metodeapparat til rådighed på sin hjemmeside for andre medarbejdere i Kent regionen, for borgergrupper og for konsulentvirksomheder. Men i SILKs eget regi er de at betragte som håndværktøjer, der kan tages i anvendelse, hvis og kun hvis de kan fremme menneske-til-menneske interaktionen. Medarbejderne i SILK har ikke selv et grundigt kendskab til metodeapparatet. De anvender kun dele af det, og kun når en metode kan fremme kommunikationen i et større forum, hvor SILK til eksempel bliver bedt om at formidle deres tilgang til arbejdet i dårligt stillede boligområder i Kent.

En kvinde, der har deltaget i et projekt med fokus på overvægt og andre svært tilgængelige, personligt funderede problemstillinger, siger:

»Det drejer sig jo om, hvad folk vil gøre ved deres daglige liv og interesser, altså om de vil passe haven, synge eller gå til aerobics, eller hvad det nu kan være. At de så får noget ud af det sundhedsmæssigt også, det er bare en sideeffekt, det er ikke grunden til, at man gør det.«

3. Tæt på

Det er således karakteristisk for SILK, at de indleder et samarbejde med en gruppe beboere i et boligkvarter med at stille sig på beboernes side. Ikke sjældent har de åbent erklæret, at de ligesom beboerne heller ikke kan gennemskue de offentlige ydelser fra regionen, tildelingskriterier, hensigtsmæssigheder i ydelsesstandarder og lignende. SILK medarbejderne har således ikke interesse i at diskutere, om borgerne i forvejen får en retfærdig sagsbehandling og tilstrækkelige ydelser fra den offentlige sektor, men efterlyser borgernes egne ønsker og planer for deres eget liv – og muligheder og begrænsninger for at indfri disse ønsker.

Michelle Barr, ph.d. studerende ved University of Bath, har samlet en række interviews med medarbejdere i SILK, regionen Kent og borgere i regionen som led i en større evaluering af SILKs arbejde. I et af dem siger Emma Barrett:

»Vi ønsker kun at arbejde sammen med de mennesker, der også ønsker at samarbejde med os. Man kan ikke påtvinge folk sådan et samarbejde. Det vil blot skabe modstand, så ja, det drejer sig om at vi arbejder sammen med de folk, der kommer i kontakt med os og ønsker samarbejdet«

Ofte bliver der i et sådant samarbejde med en gruppe beboere stillet et rådighedsbeløb til disposition. SILK medarbejderne vælger at overlade dispositionsretten til beboerne. Erfaringen viser, at der er stor tilbageholdenhed hos beboergrupperne med anvendelsen af midlerne. I boligområdet Parkwood, der hører til regionens fattigste, blev et rådighedsbeløb på £ 10,000 ikke rørt det første år. Et mindre beløb gik til maling af vægge og indkøb af stole og borde til en lokal beboercafé, der anvendes til møder og undervisning. Men beløbet er endnu ikke fuldt disponeret, til trods for et højt aktivitetsniveau, og at adskillige nye initiativer søsættes måned for måned i området. Beboerne finder andre veje til finansiering. Butikscentre ser pludselig en fordel i at tilbyde rabatter på daglige fornødenheder til beboergruppen, fordi det øger tilhørsforholdet og påvirker indkøbsvanerne. Den enkle filosofi hos butiksejerne kan være, at beboerne er så ringe stillet økonomisk, at det ikke er et spørgsmål om, hvor varerne købes, men om de overhovedet købes. Nogle helt basale problemstillinger bringes således frem på et konkret niveau.

Konkretisering af de basale problemstillinger er karakteristisk for SILKs arbejde. Direkte og indirekte bringer de livsforhold og -betingelser op til overfladen, som får både beboere og de omgivende interessenter til at agere på en anden måde. SILK indgår i beboerarbejdet, men bruges efter en samarbejdsopstart oftest som sparingspartnere på ugentlig basis. SILK medarbejderne fortsætter deres tilstedeværelse i samarbejdet »så længe, det er nødvendigt«. Tendensen er, at indsatsen fra SILK reduceres hen ad vejen, men ikke i et omfang, så den bliver usynlig.

En SILK medarbejder med lang erfaring som sagsbehandler i regionens forvaltning siger:

»Det er utroligt så stor forskel, der er på mit tidligere arbejde og mine opgaver i SILK. Før undrede jeg mig over, at vi havde en holdning til løsning af sociale problemer på arbejdet i løbet af ugen – og en helt anden, når vi var sammen med venner og familie i weekenden. Nu hænger tingene mere sammen for mig. På arbejde for SILK holdninger og tanker, som jeg har i weekenden.«

Mennesket først

4. Budgettet bruges ikke

Det er forbløffende, at SILK med så få virkemidler kan opnå relativt store resultater. For Parkwood områdets vedkommende er der tale om en væsentlig reduktion i de offentlige udgifter til beboerne over de sidste to år. Selvom SILKs arbejde (endnu) ikke bliver vurderet på besparelseseffekt, er det hævet over enhver tvivl, at deres indsats

8. Organisation, ledelse og kommunikation

8.3. Ledelsesformer og -processer

medvirker til besparelser på offentlige ydelser, som SILKs egne udgifter ikke overgår. Der er altså et nettoresultat at hente på bundlinjen, hvis nogle administratorer og politikere skulle få lyst til at gå i dybden med økonomien omkring SILKs aktiviteter.

Måske er den evige søgning efter konkretisering det, der bedst karakteriserer SILKs arbejde. Hvordan foregår et socialt arbejde menneske-til-menneske? Hvilke konkrete forhold betyder noget væsentligt for konkrete menneskers livsførelse og -glæde? Hvilke konkrete aktiviteter og midler kan bedst tages i anvendelse for at opnå det ligeværdige samarbejde, som er åbenbart anvendeligt for de borgere, der har taget SILK til sig som partner? Disse spørgsmål går som en rød tråd gennem alt, hvad SILK foretager sig.

Budgettet bruges ikke

Direktøren for Engine Ltd., et konsulentfirma i London, der har fulgt SILKs udvikling fra starten, siger:

»Jeg tror, at de allerede har bevæget sig ud over den »co-design« trend, som vi har set britiske konsulenter dyrke som det nye gennem det sidste års tid.«

SILK medarbejderne er blevet inspireret fra forskellige sider. De har blandt andet taget udgangspunkt i et white paper om den britiske velfærdsstats udvikling, »Beveridge 4.0«, der er udarbejdet af Jennie Winhall (nu ledende medarbejder hos non-profit organisationen Participle Ltd.) i London). De er også inspireret af David Albury's arbejde som strategisk tænker for premierministeren i forbindelse med tilrettelæggelse af den statslige innovationspolitik – men de har valgt hans tanker om opskalering fra.

De kunne også have hentet inspiration fra dele af den kinesiske taoistiske filosofi, specielt skriftet »Daode Jing«, hvor det i en række aforismer blandt siges:

»Lær af folket,
Planlæg sammen med folket,
Begynd med det, de har
Byg på det, de ved ...
Og når arbejdet er færdigt,
Vil de sige,
Vi gjorde det selv«

I den moderne taoistiske tradition har den kinesiske prof. Robert Chia, University of Strathclyde, arbejdet videre med organisation og

ledelse i emergerende strategier. I manuskriptet til en ny bog, der udkommer medio 2011, tager han SILKs projektnavigering op og drager paralleller til den taoistiske tankegang. I skitser til den kommende bog bemærker han således:

»Vi skal være meget opmærksomme på vores måde at planlægge på. Vi er uvante med situationer, hvor vi ikke kan planlægge. Men det er af uvurderlig værdi for en leder at stille sig i en position, hvor han tør stille sig selv spørgsmålet: »Jeg kan ikke planlægge – og hvad gør jeg så? Hvad stoler jeg på, hvad forlader jeg mig på, og ikke mindst: hvad gør jeg?«

Men SILK er ikke noget intellektuelt foretagende, der bygger på filosofier eller faste analytisk baserede koncepter. Lederen er ganske vist i gang med et master-studie, næsten for en sikkerheds skyld af hensyn til fremtidige arbejdsmuligheder, når og hvis SILK måtte forsvinde fra det regionale landskab i Kent. Men der lægges ikke vægt på intellektuelle forklaringer og analyser, som argumenter for handling. SILK er en handlingsorganisation.

C. Analyse

1. Logikken bag SILK

I det følgende vil vi analysere casen lidt tættere, med henblik på at skitsere nogle grundlæggende filosofiske aspekter ved SILKs arbejde.

SILKs arbejde adskiller sig på 3 centrale områder:

- i) SILKs præmis for at starte projekter op sammen med borgere har en bestemt logisk form, ved at de kun går ind i projekter, borgerne selv har fået ideen til, og selv vil bidrage til udviklingen og den efterfølgende drift af, bagefter.
- ii) Der skabes en dialektik mellem statens centrale administration og borgernes lokale behov. Den opstår ved SILKs organisatoriske og fysiske placering i Regionshuset i Kent County, samtidigt med deres arbejdsmetoder tager dem helt tæt på borgerne.
- iii) Arbejdspræmissens logik (se ovenfor i i) skaber mulighed for særlig form for relation mellem stat og borger. Denne relation kan anskues som anerkendende, dvs. en relation hvor begge parter nødvendige for hinanden for at realisere et fælles mål.

**Filosofien bag
SILK**

**Gensidighed er
nødvendigt**

2. Gensidighed i samspil og handling

SILK er omkring i Kents lokalområder og møder borgere med henblik på at undersøge om nogen har ideer og behov, som de kan gå sammen om at starte services op, for at løse. Det er nødvendigt for SILK at borgerne bidrager, og på samme vis er SILK nødvendig for borgerne, idet de er adgangen til staten (regionen Kent). Begrebet »nødvendighed« er et bindende logisk begreb, og betyder:¹

B hvis og kun hvis K,

Det kan også formaliseres således: (B & K)

dvs. i forhold til SILKs udvikling af services:

kun hvis borgerne (B) er med, er Kent (K) med, og kun hvis Kent (K) er med, er borgerne med (B)

For at tydeliggøre dette kan vi benytte Wittgensteins,² logiske sandhedstabeller (»wahrheitsfunktionen«, ibid.) for at illustrere hvordan dette hænger logisk sammen. Tager vi vores formaliserede proposition op (Borgerne og Kent ved SILK udvikler services sammen), og under dem skriver S for sandt og F for falsk, dvs. hvornår borgerne hhv. SILK er med. Den logiske funktion er konditionalen »&«, hvilket som nævnt betyder, at begge skal deltage, for at propositionen om udvikling af servicen er sand. Her illustreres det således, i linien under »=« skrives således om udsagnet som helhed er sandt eller falsk:

Række	B	&	K	=
1	S		S	S
2	S		F	F
3	F		S	F
4	F		F	F

Figur 1

Kun i række 1 er propositionen sand hvis de har en ide de ønsker at arbejde sammen med SILK omkring udviklingen af, går de ind i samarbejdet. Dvs. borgerne og SILK har et fællesskab omkring denne udvikling, som ingen af dem kan træde ud af, uden at projektet omkring service udvikling og overdragelse til drift, falder på gulvet.

Hvis vi bruger co-design som spejl, som den ansatte i Engine Ltd overfor nævner, bliver det endnu tydeligere. Co-design er som ope-

rationaliseret praksis³ den tilgang til at få alle interessenter til at spille ind med, hvilke behov de har til en service, således at en service modereres til individuelle behov. Denne tilgang er altså samarbejde om udvikling af, men ikke nødvendigvis sammen samtidig. Hvis vi laver en sandhedstabel over denne funktion, vil den se helt anderledes ud. Den logiske konstant er her »eller« dvs. enten bidrager Borgerne ellers bidrager Staten, men de behøver ikke begge bidrage samtidig. Det skaber et andet logisk mønster, hvori det er ikke er nødvendigt at have den anden part med (hele tiden). Staten eller borgerne kan selv udvikle videre, og andre kan overtage i processen omkring co-creation. Den logiske sandhedstabel for »eller« ser således ud:

Række	B	eller	K	=
1	S		S	S
2	S		F	S
3	F		S	S
4	F		F	F

SILK har en anden logik

Figur 2

SILKs arbejdsmetode er en logisk set symmetrisk relation mellem SILK og borgeren, idet udviklingen af services, forudsætter begges konstante involvering.

3. En grænseløs organisation i tid og rum

SILK er Regionens Kents innovationsenhed, og det er kendetegnet, at den ligger fysisk og organisatorisk tæt på Regionens politiske og administrative topledelse. Samtidigt er SILKs medarbejdere ude og tale med borgerne, helt tæt på. Men det faktum, at de skaber en nødvendigheds relation omkring udvikling kan ses som en adhoc-organisation, som peger ud over en traditionel institutionel organisations opfattelse af grænser.

En organisation anskues almindeligvis i relation til institutionelle rammer, regler og muligheder. Men her er fokus, at søge kernen i, hvordan SILK og de borgere de arbejder for, evner at få anderledes og frugtbare resultater fra deres samarbejde. Gorm Harste, har i en artikel⁴ argumenteret for, at vores moderne organisationsbegreb i alt væsentligt, stammer fra Kant.⁵ Bevidstheden herom er særlig vigtig,

8. Organisation, ledelse og kommunikation

8.3. Ledelsesformer og -processer

da store dele af den vestlige sociologiske tradition fra Weber til Luhman,⁶ baserer sig på Kant.

Gorm Harste definerer (med Kant) en organisation således:

Organisation is created when a group of human beings coordinate their communication in such a way that they reproduce a differentiation of that coordination from the demands and the conditions of their environments (Ibid. Harstes kursivering).

Basis er ny organisation på tværs

En organisation handler her om mennesker, der skaber fordele ved, at samarbejde skabe fælles bidrag i forhold til det omgivende miljø. Når SILK og borgerne i Kent indleder og driver deres samarbejde, koordinerer de deres kommunikation, og differentierer sig fra de krav og omstændigheder, deres omgivelser stiller til dem (f.eks. det krav at staten skal levere services til borgere uden resourcer). Denne organisering baseres på samme gensidige tilpasning («mutual adjustment»⁷), som den er den peer-to-peer kordineringsmekanisme, der kendetegner adhocrasier, dvs. organisationer der bedst håndterer kompleksitet og genererer innovation.⁸ Det centrale er den hierarkifrie samarbejdsform, omkring, løsningen af en kompleks opgave, der ikke har en indlysende løsning.⁹ Der kan muligvis være mange komplekse aspekter ved relationsbaseret arbejde. Men det er udelukkende denne artikels ærinde at argumentere for, at samarbejdsformen kan fungere på disse præmisser, og ikke fyldstgørende at afdække hvad det så implicerer. Koordinering gennem gensidig tilpasning kan man måske se som muliggjort ved at begge parter kun er i samarbejdet, så længe de hver især har lyst til det. Det er nyt, radikalt og centralt for SILKs arbejdstilgang.

4. En åben magtfordeling og handlefrihed

Når SILKs medarbejdere søger ideer, er de åbne og kommer ud til borgerne. På deres præmisser undersøger de, viser interesse i deres lokale område og arbejder sammen med borgerne i ligeværdige relationer, hvor begge har samme mål (at bedre forholdene for borgerne), og begge har samme formelle magt (jf. de kan trække sig fra samarbejdet uden repressalier). Når det er tilfældet, så kan det ses som et eksempel på en anerkendelsesrelation. Hegel argumenterede for to elementer i anerkendelse:

- 1: Reciprocitet
- 2: Totalitet

Hegel skriver:

»[...] according to the notion of recognition [...] only when each is for the other, what the other is for it, only when each in its own self through its own action, and again through the action of the other [...]«¹⁰

**Anerkendelse er
gensidig**

Det Hegel skriver er, at anerkendelse kun realiseres gennem erkendelsen af, at andre mennesker er mål i sig selv, for dem selv, men også for en selv. Det er denne logiske reciprocitet, og processen, samt erkendelsen af processens nødvendighed, der er kernen i anerkendelse. Resultatet er afhængig af begge parter procesuelle anerkendelse af hinanden. Det er netop gennem denne reciprocitet og anerkendelse vi kan se i SILKs arbejde: Kun hvis begge parter løfter projektet sammen, bliver projektet til noget.

Anerkendelse er altså en kollektiv proces, dvs. noget der foregår over tid mellem mennesker. Uden at gå for dybt i Hegels kringledede kroge, handler anerkendelse om de sociale forhold i tillæg til de helt basale behov (selvopretholdelse).¹¹ Men det centrale i anerkendelsen, er erkendelsen at man er et jeg, er afhængigt at et vi, og dermed et andet menneske:

Ich, Das Wir, und Wir, Das ich ist¹²

Det er dette, der er totaliteten, og som er den anden konstituerende faktor ved anerkendelsesbegrebet hos Hegel.

D. Konklusion

Hvis vi accepterer denne analyse af Hegel, kan SILKs arbejdsmetoder ses som en institutionel måde at skabe en reel anerkendelsesrelation mellem stat og borger på. Men hvilke konsekvenser kan vi drage udfra det foreliggende eksempel?

Skal SILKs metoder skaleres op til f.eks. alle kommuner i Danmark? Eller er dette netop at misforstå de nuancerede dynamikker SILK er baseret på. Måske der snarere skal findes ind til hvordan staten kan give plads til denne måde at arbejde på. »Måden«, hvis vi kalder alt det komplekse SILK gør, for det. Måden er jo fundamentalt at ophæve de institutionelle regler og rammer, uden at glemme dem, og så arbejde i fællesskab mod at skabe services sammen.

8. Organisation, ledelse og kommunikation

8.3. Ledelsesformer og -processer

Den muligvis unfair modstilling til co-design tilgangen, er kun vigtig hvis den fremhæver det aspekt der omhandler at grundideen til hvilken service skal udvikles og skabes med borgeren. Borgeren kommer ikke bare ind når nogle grundrids og præmisser er lavet. Borgeren og statsmedarbejderen sætter sig sammen og drøfter netop disse ting også.

Dette udfordrer lederskabstanker der baseres på planlægning (feks Kaplan), men tager nærmere udgangspunkt i emergens (Mintzberg). SILKs tilgang muligvis peger videre end emergens:

Stilfærdigheden i SILKs arbejde er påfaldende. Kan man sige, at SILK får den offentlige sektors arbejde i NPM regi til at implodere? Eksplosion er revolution, hvor granatstykker rammer andre og hensesætter andre i panik – alt er gået i stykker. Implosion kan foregå med en PLUF-lyd (det er nok en Anders And lyd...), hvor andre ikke bliver bange, men hvor de eksisterende rammer smuldrer og afslører kernen. Et element i den kerne kan man se som ansvarlighed overfor den anden, i den nødvendighedsrelation, SILK og borgerne arbejde sammen i.

Filosoffen Simon Critchley har et relevant begreb:¹³

[...]Jeg tror på en forstyrrelse af status quo og af den gældende konsensusorden. [...] [baseret på] Ansvarlighed ud fra en idé om et uendeligt etisk krav. [...] som ikke kan eller vil smadre staten, men som kan skabe nogle frirum inden for staten det jeg kalder »interstitiel afstand til staten

Mennesket er innovationens kerne

Måske kan man se SILK som skaber af »interstitielle« afstande til staten. For de ser ikke sig selv, som på statens side, paradoksalt nok, selv om de er det. Det er som om SILK et nødvendigt oprør mod det etiske forfald i den offentlige sektor (i Parkwood, et af SILKs projekter, måske symboliseret gennem NPM?), som den offentlige sektor uden at formulere det selv ønsker – og den gode brug af forskellige offentlige ydelser til selv at kunne stole på egne kræfter.

SILK åbner døren for lederskab på menneskepræmisser, mod statens reguleringstanker, men alligevel indenfor alle lovlige rammer – og endda billigere. SILK er måske et tiltrængt håndgribeligt eksempel på hvad der menes, når lederskabsdebatten taler om mennesket i centrum for netop lederskabet?

Noter

1. Read and Wright, Formal logic (1995) s.11
2. Ludwig Wittgenstein, Tractatus Logico-philosophicus (1921) §5.101
3. Se eksempelvis www.thinkpublic.com
4. Gorm Harste »The definition of organizational culture and its historical origins«, History of Ideas Vol 19, Pergamon, (1994)
5. Immanuel Kant »Kritik af dømmekraften«, 1790
6. Gorm Harste »The definition of organizational culture and its historical origins«, History of Ideas Vol 19, Pergamon, (1994)
7. Henry Mintzberg »The structuring of organization«, Prentice (1978), s.423
8. Alice Lam »Innovative organisations«, in Oxford Handbook of innovation (2006).
9. Se note 5
10. Hegel »Phenomenology of Spirit« OUP (1807) s.113
11. HC Wind »Anerkendelse«, Aarhus Universitetsforlag (1998) s.17
12. (ibid)
13. Interview i Information 1. april 2011

Litteratur

- Albury, David & Mulgan, Geoff, 2003, »Innovation in the Public Sector«, HM Government Paper, Prime Minister's Strategy Unit, London
- Albury, David, 2009, »Taking practice into policy, and back« Konferenceoplæg, Aarhus
- Bi, Wang (interpr.), 1999, »The Classic of the Way and Virtue: Daode Jing«, New York
- Chia, Robert C.H. and Holt, Robin, 2011 Skitser til bogen: »Strategy without Design: The Silent Efficacy of Indirect Action«, Cambridge
- Hegel, G.W.F., 1807, oversættelse fra tysk til engelsk af J.N. Finley, 1978, »Phenomenology of spirit«, OUP Oxford
- H.C. Wind: »Anerkendelse«, AUP, 1997
- Information (artikel), 1. april 2011
- Kent County Council v/rådsformand Paul Carter, 2010, »Bold Steps for Kent – the medium term plan for 2014/15«, Maidstone
- Read, S., Wright, C. »Formal logic«, St. Andrews, 2002
- Winhall, Jenny, »Beveridge 2.0, 2008« White Paper, Participle Ltd., London
- Wittgenstein, L.: »Tractatus, Logicus, Philosophicus«, 1922

Alle citerede udtalelser er hentet fra materiale, som ph.d. studerende Michelle Farr, University of Bath, har samlet som del af en helhedsevaluering af SILKs indsats. Ph.d. afhandlingen afleveres til bedømmelse ultimo 2011.