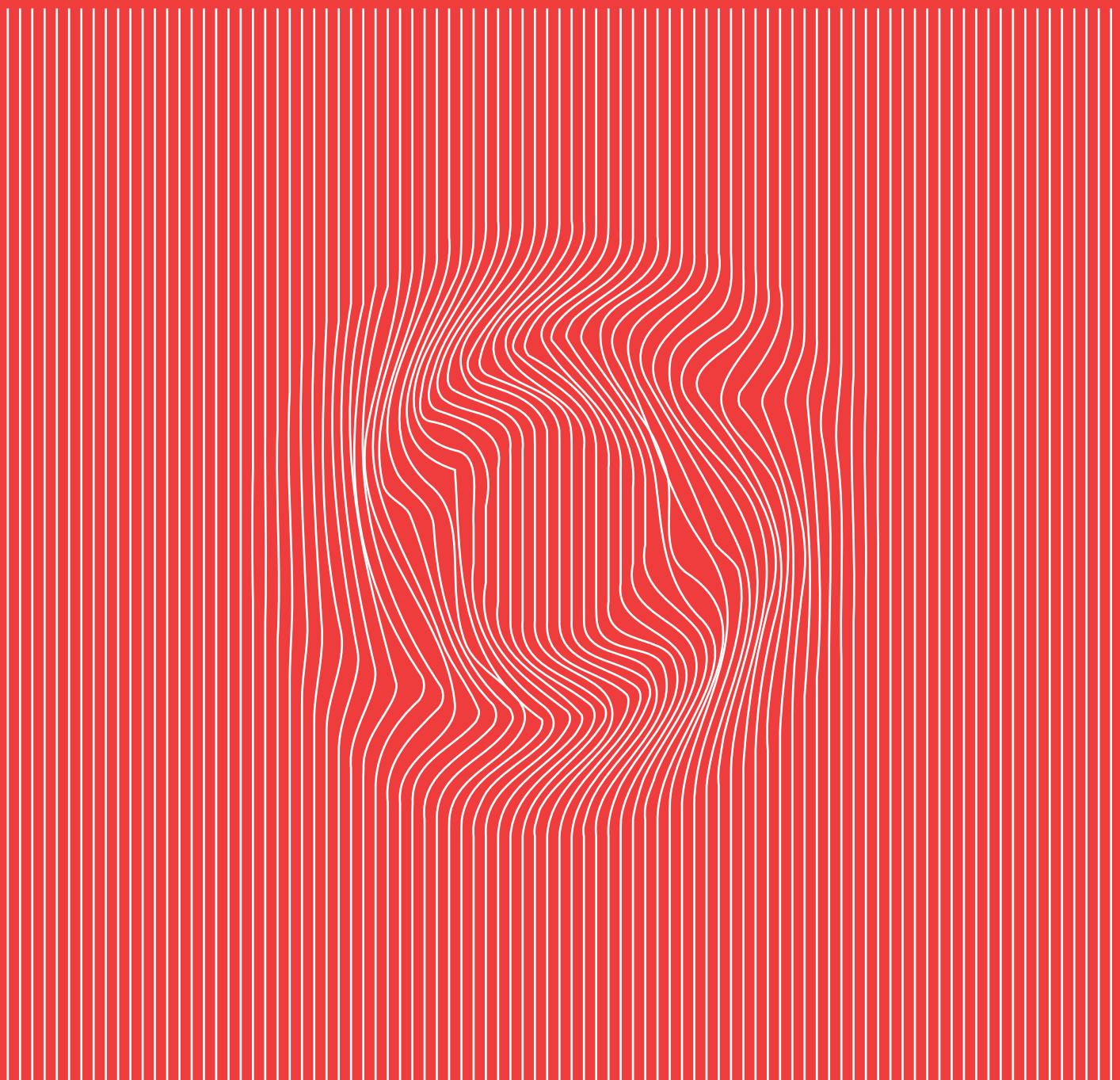




INNOVATIONS MULIGHED FOR INNOVATION

- MOD EN ALTERNATIV LEDELSE AF OFFENTLIG INNOVATION

INDHOLD

ABSTRACT	3
FIGUROVERSIGT	4
KAPITEL 1.....	5
INTRODUKTION	5
INDLEDNING	5
PROBLEMFELT.....	6
PROBLEMFORMULERING	8
KAPITEL 2.....	9
TEORI	9
ERNESTO LACLAU OG DISKURSIVITET	10
DISKURSTEORETISKE GRUNDANTAGELSER	11
NØGLEBEGREBER FRA DISKURSTEORIEN	12
GILLES DELEUZE OG PROCESFILOSOFI	16
PROCESFILOSOFISKE GRUNDANTAGELSER.....	17
NØGLEBEGREBER FRA POTENTIALISERINGEN.....	20
ANALYSESTRATEGI.....	23
DE TO TEORIERS FORSKELLIGE BIDRAG	24
TEORIERNES LIGHEDER OG FORSKELLE	25
DISKURSPERSPEKTIVET PÅ ARBEJDE	28
POTENTIALISERINGSPERSPEKTIVET PÅ ARBEJDE	29
EMPIRI	31
INTERVIEWS	32
RAPPORT OG BØGER.....	33
KAPITEL 3.....	35
FØRSTE ANALYSEDEL.....	35
DISKURSER OM INNOVATIONSLEDELSE.....	35
DEN MÅLSTYREDE DISKURS	36
HVAD ER INNOVATION, OG HVAD ER MÅLET?	36

HVORDAN KAN INNOVATION MÅLES?	40
DEN RADIKALE DISKURS.....	44
HVAD ER INNOVATION, OG HVAD ER MÅLET?	44
HVORDAN KAN INNOVATION MÅLES.....	47
HVAD SKABER, OG HVAD TRUER INNOVATION?.....	50
RESSOURCEKNAPHEDEN.....	50
INNOVATION SOM PROBLEMDREVET.....	53
MEDARBEJDEREN OG BRUGEREN	56
LEDELSE.....	58
OPSAMLING	60
KAPITEL 4.....	63
ANDEN ANALYSEDEL	63
POTENTIALISERING OG LEDELSE MOD DET ENDNU IKKE MULIGE	63
DET NYE OG POTENTIALISERINGSPERSPEKTIVETS BEGREBER	64
POTENTIALISERING OG DISKURSER OM INNOVATIONSLEDELSE	65
DEN MÅLSTYREDE DISKURS OG POTENTIALISERING.....	65
DEN RADIKALE DISKURS OG POTENTIALISERING	67
POTENTIALISERINGENS ROLLER	70
OPSAMLING	74
KAPITEL 5.....	76
KONKLUSION	76
FØRSTE ANALYSEDEL.....	76
ANDEN ANALYSEDEL	78
PERSPEKTIVERING	80
LITTERATUR OG BILAG	81
LITTERATUR	81
BILAG	84
BILAG 1: INTERVIEWTEMA, FØRSTE RUNDE	84
BILAG 2: INTERVIEWTEMA, ANDEN RUNDE	86

ABSTRACT

Innovation in the Danish welfare state is a subject that has been getting increasing attention. In 2014 a national centre for public innovation (Center for Offentlig Innovation, from here COI) was established, with the task of collecting and spreading knowledge and ideas regarding public innovation, primarily in Denmark. This can be seen as just one out of many examples, that this is an area, which very much attention is given to. With all this focus and attention from people in all parts of the country and from all parts of the public administration, my first assumption on the subject was that obscurity would be inevitable regarding the meaning of “innovation”. So with this assumption I decided to research the subject of public innovation further.

The object of the thesis is to analyse the concept of public innovation in a context of the Danish Welfare State. In collaboration with COI I have sought to understand the way that the concept of innovation emerges through interviews with people from different parts of the Danish public sector. My informants all work with public innovation, and have been chosen for the analysis on that basis.

The thesis applies a theoretical framework with Ernesto Laclaus discourse theory and literature from the entrepreneurship studies informed primarily by Gilles Deleuze. The thesis is empirically based on seven interviews and a wide range of literature on public innovation in Denmark. Through the first discursive perspective I analyse how two discourses on innovation leadership can be observed. The first is called “the objective guided discourse” and it constructs the concept of innovation as a matter of setting goals, and achieving those. The second is called “the radical discourse” and it constructs the concept of innovation as the ability to change perspective. In this analysis I point the fact, that the ambition of leading towards something new is paradoxical, as something cannot be both new and already known.

This analysis is relativized further in a Deleuze-inspired analysis where aforementioned paradoxical ambition is solved by proposing a concept of the new, that doesn't exist either as something we know, or something we can think of, but as virtuality, which can be accessed through sensation of intensities and energy. For this I propose a technique that I call roleplaying, through which one can gain access the virtual. This last perspective is also a proposition of a new way of researching innovation, in a context of the Danish welfare state.

FIGUROVERSIGT

FIGUR 1: UNDERSØGELSENS ANALYSEDESIGN	10
FIGUR 1: DISKURSIV FORMATION. LACLAU: ON POPULIST REASON 2005 S. 130	15
FIGUR 2: IAGTTAGELSESFORM	28
FIGUR 4: ANALYSEMODEL FOR POSITIVE ARTIKULATIONER OM INNOVATION	36
FIGUR 5: DEN MÅLSTYREDE DISKURS, ÆKVIVALENSKÆDE	40
FIGUR 6: DEN RADIKALE DISKURS, ÆKVIVALENSKÆDE	47
FIGUR 7: DISKURSERNES DEFINITIONER AF INNOVATION	49
FIGUR 8: DEN MÅLSTYREDE DISKURS	62
FIGUR 9: DEN RADIKALE DISKURS	62
FIGUR 10: POTENTIALISERINGSPERSPEKTIVET OG DISKURSER OM INNOVATIONSLEDELSE	70

INTRODUKTION

INDLEDNING

I februar 2014 oplevede jeg i forbindelse med mit arbejde Pia Gjellerup holde et oplæg om innovationsdagsordenen i den offentlige sektor. Hun talte i kraft af sin position som leder af det nystartede Center for Offentlig Innovation (herefter COI), hvis erklærede mål er at indsamle viden og sprede løsninger angående innovation i det offentlige. Men i min optik var der noget, de manglede for at kunne formidle og overskue viden på feltet: en analyse af de forskellige forståelser, der hersker af innovation. Nærværende undersøgelse er et direkte resultat heraf.

Jeg tog kontakt til centeret, og gennem drøftelser med medarbejderne forstod jeg, at min undersøgelse ikke kunne nøjes med at undersøge innovationsforståelser – den skulle også kunne bidrage positivt til innovationsarbejdet. Det udmøntede sig i denne undersøgelses grundlæggende ambition: Jeg vil undersøge innovationsforståelser og bruge disse til at yde et positivt bidrag til innovationsarbejdet. Her er det overordnede fokus rettet mod ledelse af innovation, og hvordan denne ledelse hænger sammen med innovationsforståelser.

Der optræder tre forskellige ledelsesstrategier i undersøgelsen. To af dem blotlægger jeg gennem diskursanalyse, undersøgelsens første teoretiske perspektiv, og den sidste foreslår jeg som et alternativ ud fra undersøgelsens andet teoretiske perspektiv. Som følge af denne sondring mellem ledelsesstrategier er der naturligvis også tre forskellige forståelser af det nye, som er det, alle strategierne søger mod. Jeg fremlægger altså en analyse af tre strategier, der søger at opnå det nye på tre måder.

For at undersøge dette vil jeg først afgrænse min problemformulering ved at redegøre for det problemfelt, som udgør rammen for undersøgelsen. Derefter fremlægger jeg den færdige

problemformulering og dens vigtigste detaljer, således at opgavens samlede formål fremstår tydeligt.

PROBLEMFELT

Innovation er et begreb, der bruges af mange, på mange forskellige måder og i mange forskellige sammenhænge. I debatter om velfærdsstatens udfordringer spiller innovation ofte en central rolle, og begrebet optræder direkte som dagsorden i debatindlæg i aviser (Larsen Lindblom, 2014; Steno, 2014) og bøger (jf. undersøgelsens litteraturliste). I en bog om offentlig-privat innovation skriver Bente Sorgenfrey, formand for FTF, eksempelvis følgende om behovet for innovation i det offentlige:

”Den offentlige sektor har ikke uendelige økonomiske ressourcer til rådighed, så hvis vi skal forbedre kvaliteten, skal der udvikles nye og smartere måder at arbejde på.”

(Dalum & Allentoft, 2014:53f)

Denne tankegang – at den offentlige sektor ikke har uendelige ressourcer – optræder ofte i diskussionen om offentlig innovation, og jeg samler det under betegnelsen ”ressourceknaphed” (Bason, Knudsen, & Toft, 2009; Majgaard, 2013). Herved menes, at prisen for velfærdsydelserne er så høj, at der opstår et pres på de offentlige sektorer for at nytænke. Argumentet er altså, at vi gennem innovation, kan lette presset, ved at udvikle *nye og smartere måder at arbejde på*.

Forholdene omkring det indsamlede empiriske materiale uddyber jeg senere, men jeg vil allerede her benytte et par anonyme citater til yderligere at kaste lys over problemstillingen. En vidensmedarbejder i en region udtaler eksempelvis:

”Med innovationsdagsordenen er det vigtigt at sikre, at man ikke bare gør det samme igen. Det er nødvendigt at gøre noget andet. For fremtiden ændrer sig jo hele tiden med voldsom hast.”

(Interview 1)

Og en fagforeningschef tilføjer:

”Man må forholde sig til fremtiden, ældrebyrde og økonomisk pres. Indtægterne hos kommunerne er jo ikke opadgående.”

(Interview 2)

Ressourceknapheden kræver, at vi finder nye måder til dels at begribe denne fremtid, og dels at lede velfærdsstaten. Samtidig er der mange praktikere, mange ledere og mange videnskabsmænd, der alle arbejder med og har en holdning til hvad offentlig innovation er, og hvad det skal kunne. Mange stemmer giver stor kompleksitet og dermed uklarhed i forhold til hvad der tales om når der tales om innovation, og hvordan det skal gøres. Med denne undersøgelse ønsker jeg at give et bidrag til arbejdet med og studiet af innovation i det offentlige. Det henvender sig til innovationspraktikere i og omkring det offentlige, som gerne vil inspireres og præsenteres for en bestemt form for overblik og en ny måde at tænke innovation på. Det henvender sig også til akademiske kredse, som interesserer sig for, hvordan en alternativ analysestrategi for innovation er mulig.

Ud fra citaterne ovenfor kan vi forstå, at vi må begribe fremtiden og foretage ledelse af innovation, så det nye (og smartere) bliver muligt. Innovationsledelse er således analysegenstand for første del af denne undersøgelse. Hvis velfærdssamfundet skal sikres gennem ledelse af innovation, er det nødvendigt at undersøge, hvilke forståelser af innovation, der ligger til grund for den anvendte ledelsesstrategi. Derfor anvender jeg i min første analyse Ernesto Laclaus diskursteori til at fremanalysere to diskurser om innovationsledelse, således at et analytisk overblik over dem og deres ledelsesstrategi for at opnå det nye bliver synlig.

Det nye kan også forstås som noget endnu ikke muligt. Heri ligger en antagelse om, at noget begribeligt ikke er nyt. Hvis noget der kan begribes ikke er nyt på grund af dets begribelighed, må noget nyt være ubegribeligt og derfor endnu ikke muligt. Når det nye bliver begribeligt, er det ikke nyt længere, og samtidig bliver noget andet ubegribeligt og endnu ikke muligt. Det kan i den forstand ses som et paradoks at søge at lede mod det nye som en konkret ting, da noget ikke på samme tid kan være begribeligt, og endnu ikke muligt.

Ud fra den antagelse at innovationsledelse med konkret sigte er paradoksal, undersøger jeg i min anden analysedel hvordan ledelse foregår i de to fremanalyserede diskurser, og hvilke forudsætninger, der skal til for, at alternativ ledelse af innovation er mulig. Hvis ledelsen af innovation skal sikre, at det nye bliver synligt og opnåeligt, og hvis der samtidig findes forskellige forståelser eller diskurser om innovationsledelse, så må der også eksistere forskellige udgaver af, hvilken form af det nye, der skal ledes imod. Og hvis det nye derimod endnu ikke er muligt, og først skal muliggøres, kræver dette en tredje strategi, som jeg også fremanalyserer et oplæg til.

Til undersøgelsen udvikler jeg en teoretisk tilgang, som jeg kalder potentialisering, og som trækker på aktuelle entrepreneurship-studier, der primært er informeret af Gilles Deleuze (jf. teorikapitlet). Med dette perspektiv undersøger jeg på et overordnet niveau, hvordan en analysestrategi rettet mod det generative og processuelle er mulig, når genstanden er innovation og det nye og endnu ikke mulige. På et konkret niveau undersøger jeg gennem potentialiseringsperspektivet de fremanalyserede ledelsesstrategier i forhold til, hvilken form af det nye de leder mod, samt muligheden for at tænke ledelse af innovation anderledes.

Min analytiske ambition er altså at fremanalyser et overblik ud fra et diskursteoretisk perspektiv og dernæst undersøge hvordan en generativ analysestrategi er mulig, og hvordan man kan tænke ledelse af innovation anderledes, så man kan iagttage og skabe det nye og endnu ikke mulige.

PROBLEMFORMULERING

På baggrund af ovenstående indsnævring af mit problemfelt, tager undersøgelsen udgangspunkt i følgende problemformulering:

Hvorvidt og hvordan kan man fremanalyser diskurser om ledelse i diskussionen om offentlig innovation, og hvordan kan man iagttage og skabe det nye og endnu ikke mulige?

TEORI

Undersøgelsens problemfelt og –formulering er nu fremlagt og i det følgende kapitel vil jeg give plads til en uddybelse af undersøgelsens teoretiske udgangspunkter. Jeg har allerede antydnet, at min besvarelse vil trække på teoretiske tilgange, som kan hjælpe mig med at iagttage problemets genstand på de to forskellige måder, jeg finder anvendelige. Disse teoretiske perspektiver vil jeg i det følgende redegøre for. Min analyse har dobbelt sigte: Første del skal gennem et diskursperspektiv undersøge, hvordan man kan forstå en række artikulationer om ledelse af offentlig innovation som udtryk for to diskurser om innovationsledelse, der eksisterer i diskussionen om offentlig innovation. Anden del skal med udgangspunkt i dette undersøge, hvordan de fremanalyserede diskurser kan forstås i et potentialiseringsperspektiv med henblik på at fremanalisere muligheden for en alternativ ledelse mod det nye, som endnu ikke er muligt.

Første analysedel trækker på Ernesto Laclaus diskursteori, mens anden analysedel trækker på Gilles Deleuze i en fortolkning, jeg kalder potentialisering. Analytisk anskues diskussionen om offentlig innovation som et felt i hvilket artikulationer om innovation finder sted. I første analysedel undersøger jeg således de forskellige artikulationer som diskursive positioner på et felt, hvilket stiller en slags kartografisk overblik i form af to figurer over de fremanalyserede diskurser til rådighed for den videre analyse. Overblikket over diskurserne kan betragtes som en stafet (Rennison, 2010), som går videre til anden analysedel, hvor jeg skifter iagttagelsespunkt og undersøger dem i forhold til udvalgt forskningslitteratur fra entrepreneurship-studierne, i mit potentialiseringsperspektiv. En mere udførlig beskrivelse, som viser, hvordan de to teoretiske positioner supplerer hinanden og udfoldes i undersøgelsen følger senere i afsnittet om analysestrategi. Et foreløbigt overblik over analysens design og dertil hørende teoretiske fokus kan ses i nedenstående figur 1.



Figur 1: Undersøgelsens analysedesign

Teorifremstillingen er styret af, hvilke dele af den valgte teori, der er relevante for min undersøgelse. Der er altså tale om en redegørelse, som hviler på udvalgte analytiske begreber. Jeg begrænser mig derfor til at give en kort introduktion til teoriernes styrende antagelser og dernæst de valgte begreber. Teorierne præsenteres adskilt, med start i diskursteorien og dernæst potentialiseringen.

ERNESTO LACLAU OG DISKURSIVITET

Ernesto Laclau har med sin diskursteori haft stor betydning for politisk teori. Hans projekt trækker blandt andre på den italienske teoretiker Antonio Gramscis fortolkning af marxisme hvor overbygningsdelen af klassisk marxistisk teori gentænkes som en skueplads for kamp mellem klasserne¹ (Laclau & Mouffe, 1985:41f). Laclau har taget denne gentænkning og radikaliseret den, så kampen ikke længere kæmpes mellem foruddefinerede klasser, men mellem omskiftelige positioner. Han tager poststrukturalismens antagelser om flydende mening og kontingens i brug, og udvikler således en teori, som er rig på begreber både for hvordan kampe om mening finder

¹ Teoriudviklingen bygger på en bredere kreds af tænkere end benævnt her, såsom Saussure, Hjelmslev m.fl. (Esmark, Laustsen, & Andersen, 2005:27ff, Hansen, 2005)

sted og for hvordan de stridende positioner i kampene kan opstå og opløses (Esmark, Laustsen, & Andersen, 2005:28f).

DISKURSTEORETISKE GRUNDANTAGELSER

Sammen med sin belgiske kollega Chantal Mouffe udgav Ernesto Laclau i 1985 værket "Hegemony and Socialist Strategy: Towards a Radical Democratic Politics". Dette værk ses af mange som et teoretisk hovedværk (Jensen, 1997:7), og det er her Laclaus (og Mouffes) bud på en diskursteori² første gang præsenteres. Siden da har Laclau udviklet diskursteorien betydeligt, hvorfor det er hans navn, der præger denne teorifremstilling (Hansen, 2005:177). Laclaus diskursteori sammenbringer som benævnt post-marxisme og poststrukturalisme på en sådan måde, at blikket på det sociale er styret af en antagelse om tilstedeværelsen af konstante sproglige kampe om mening i verden, hvilket følgelig også gælder i en politisk teoretisk kontekst. Det betyder, at også det politiske analyseres som kampe om mening på sprogligt niveau (Laclau & Mouffe, 1985:6). Disse kampe om mening eller betydning hviler igen på en præmis om, at mening i rå og umedieret form, ikke er tilgængelig for os. Grundlæggende herfor er antagelsen om, at mening uden for sproglige begreber er mulig men ikke tilgængelig uden dem.

Man kan her pege på en gennemgående poststrukturalistisk sondring mellem det reelle, det imaginære og det symbolske, som peger mod henholdsvis mening i tingen selv, skabelsen af meningsgivende begreber og oversættelsen eller mødet mellem ting og begreb. Det reelle er altså det, som Kant populært har kaldt "Das Ding an sich" (L. Fuglsang & Bitsch Olsen, 2004:315), og som i poststrukturel forstand ikke er tilgængelig uden begreber for det. Det imaginære er produktionen af de begreber, som i det symbolske møder tingen og flygtigt skaber forbindelse mellem begreb og ting, hvilket Laclaus diskurser er et eksempel på. Det er i det symbolske regi, at poststrukturelle analyser foretages, da det er her det reelle og imaginære bringes sammen og skiller sig fra hinanden igen, og dermed er det symbolske også udspringspunktet for virkelighedens såvel som begrebers forandring (Esmark et al., 2005:13). Laclaus diskurser kan altså forstås som bevægelser i det symbolske, mod kortvarigt at fastgøre begreber til mening om verden.

² Laclau og Mouffes diskursteori tager udgangspunkt i Michel Foucaults begrebsapparat, men afviger en del i indhold (Åkerstrøm Andersen, 1999:88f).

For Laclau har sproget og udtrykket primat i diskursanalysen, da det viser (midlertidig) viden om verden. Der er altså hos Laclau tale om en tom ontologi og en forrang til epistemologien, fordi virkeligheden kun er synlig gennem en epistemologisk fortolkning af den. Laclau retter således fokus mod epistemologiske bevægelser i det symbolske, ved at iagttage kampe om meningstilskrivning til - og ustabile flydende relationer mellem tegn, hvilket beskrives med ordet diskursivitet:

”Any discourse is constituted as an attempt to dominate the field of discursivity, to arrest the flow of differences, to construct a centre”.

(Laclau & Mouffe, 1985:112)

Diskursteorien bliver dynamisk ved fraværet af entydig betydning af begreber eller tegn, som det hedder teoretisk. Med andre ord er forholdet mellem betegner (hvad der siges) og det betegnede (hvad det siges om) ustabil og konstant til forhandling (Esmark et al., 2005:15). Enhver fiksering af et tegns mening er kontingent og kan altid være anderledes. Denne ustabilitet er det ledende perspektiv i diskursanalysen, som søger at undersøge, hvordan tegn står i kontingente betydningsrelationer til hinanden, men aldrig vil kunne tilskrives endelig mening (Laclau & Mouffe, 1985:7f). Dermed er selve virkeligheden, som jo er synlig gennem tegnenes (begrebernes) betydning, også flydende og afhængig af sproglige kampe (Hansen, 2005:179).

NØGLEBEGREBER FRA DISKURSTEORIEN

Jeg vil nu kort give en gennemgang af de begreber, jeg anvender fra Laclaus diskursteori i mit analytiske arbejde. Ligesom tegnene illustrerer betydningsrelationer, står diskursbegreberne også selv i betydningsrelation til hinanden. De fremlægges i det følgende i den rækkefølge jeg har fundet passende i forhold til at skabe en samlet forståelse. Til forklaring vil jeg også gøre brug af en figur som den er fremlagt af Laclau selv. Diskursteorien kan ses som en analytisk værktøjsskuffe, der gør det muligt at strukturere et analytisk felt. Formålet med en sådan strukturering er at reducere kompleksiteten i det indsamlede datamateriale på en måde, så der opstår en højere grad af overskuelighed (Åkerstrøm Andersen, 1999:90). Begreberne, som er

markeret med fed skrift, er udvalgt på baggrund af deres anvendelighed til at iagttage, beskrive og overskue positioner i debatten om ledelse af innovation i det offentlige. Den teoretiske forklaring af dem hviler således også på den præmis, at de siden skal bruges analytisk i sammenhæng med nærværende undersøgelse. I første ombæring vil jeg redgøre for begreberne diskurs, artikulationer, element og momenter.

Det centrale i diskursteorien er, som førnævnte bogtitel fra 1985 antyder, en begrebsudvikling centreret omkring hegemoni og strategi. Hegemoniperspektivet undersøger hegemoniske kampe, som kort kan oversættes til forskellige meningshorisonTERS kamp om definitionsret, overherredømme eller hegemoni i forhold til et tegn (Åkerstrøm Andersen, 1999:87). Dette kaldes også diskursers kamp om at opnå hegemoni. I kampen er det artikulationer som gør diskurserne i stand til at markere deres position i forhold til tegnet. Artikulationer er udsagn, som ordner forskellige tegn eller elementer på en sådan måde, at de fremstår med en entydig betydningsrelation til det pågældende tegn. I en artikulation opnår de forskellige elementer status af momenter, hvilket betyder, at de i den konkrete artikulation fikseres og gives entydig mening. Meningen er stadig kontingent idet en anden artikulation kan tildele elementerne andre betydningsrelationer eller helt udgrænse dem fra at have betydning, både hvis artikulationen kommer fra en anden eller fra samme diskurs. Analysemæssigt vil mit fokus være på artikulationer, som er oplagte nedslagspunkter, da det er her diskurserne viser sig for analytikeren. Det er derfor også sædvanligvis artikulationer der tages udgangspunkt i, i en diskursanalyse (Åkerstrøm Andersen, 1999:54).

Det, der i første omgang skaber behovet for en diskursiv artikulation, er ustabilitet i forhold til tegnets betydning. Altså en tvivl om betydningen af det, et givent element refererer til. Artikulationen er netop en tilstræbelse mod at (gen)etablere stabilitet. Ustabiliteten forårsages af en såkaldt dislokation: noget er ikke på plads eller er 'ude af led', hvilket åbner for diskursive forsøg på at ordne dette. Hvis vinduet så at sige åbnes for, at et tegn kan meningstilskrives på en ny måde, så vil der være diskurser der bidrager med hvert deres bud på, hvordan denne nye meningstilskrivning skal udformes, og hvordan mening skal arrangeres om tegnet. Denne dynamik med dislokation er ikke en engangsbegivenhed, men en konstant mulighed. Et tegn er potentielt til enhver tid genstand for ny meningstilskrivning, når noget destabiliserer den hidtidige mening.

Her bidrager diskurserne med artikulationer som forsøg på at ordne forskellige elementer på en ny stabil måde, som hverken er nødvendig eller given (Laclau & Mouffe, 2002:53). Laclau og Mouffe sætter rammen for ovenstående begreber ved følgende forklaring:

”In the context of this discussion, we will call articulation any practice establishing a relation among elements such that their identity is modified as a result of the articulatory practice. The structured totality resulting from the articulatory practice, we will call discourse. The differential positions, insofar as they appear articulated within a discourse, we will call moments. By contrast, we will call element, any difference that is not discursively articulated.”

(Laclau & Mouffe, 1985:105)

Vi har altså diskurser, der artikulerer og sætter elementer i betydningsrelation til andre elementer og et stabiliserende tegn, hvorved elementer bliver momenter i den pågældende artikulation og kan nu se videre på de øvrige begreber jeg bruger fra diskursteorien, som er ækvivalenskæder, nodalpunkt, inderside, den konstitutive yderside, differenskæder, differensnodalpunkt og konstitutiv grænse.

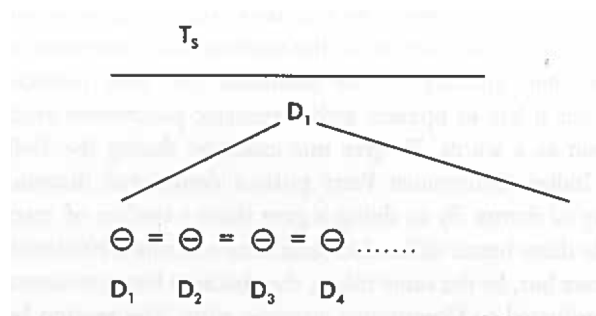
Betydningsrelationen mellem momenterne i en artikulation kaldes ækvivalenskæder, idet der er tale om sammenkædede tegn. Herved forstås, at relationen mellem momenterne i en artikulation er relativt stabiliseret omkring et tegn (Laclau & Mouffe, 1985:141). Denne stabile tilstand omkring et hegemoniseret tegn er kun midlertidig. Tegnet som stabiliserer diskursen kaldes nodalpunkt, og er kendetegnet ved selv at være tomt for mening. Således kan det tillægges netop den mening, diskursen søger at tilskrive det. Ækvivalenskæder kan herefter knyttes til nodalpunktet – det tomme tegn, som derved gives mening (Laclau & Mouffe, 1985:136).

Ækvivalenskæder markerer diskursens meningstilskrivelse til et nodalpunkt, hvilket samtidig er en markering af den positive side af tegnet – altså hvad det er. Dette kaldes diskursens inderside. Tilsvarende er en artikulation også en markering på den negative side af tegnet, hvilket er rettet mod hvad tegnet ikke er. Dette kaldes diskursens konstitutive yderside. Der er her tale om forskelsdragninger i bedste poststrukturalistiske stil (Hansen, 2005:179). Ved en markering af den negative side af forskellen sættes momenter ikke sammen i ækvivalenskæder men i

differensskæder. Denne markering kendetegnes ved at være diskursens måde at identificere et (konstrueret) ydre, som udgør en trussel mod diskursens egen virkelighedsopfattelse. Det artikuleres som en eksisterende moddiskurs 'derude', men er faktisk en intern konstruktion hos den artikulerende diskurs. En konstruktion, som gør det muligt at udgrænse et alternativ til diskursens egen meningstilskrivning som farlig eller truende. I min analyse vil dette tage form som diskursinterne moddefinitioner af innovation, hvilket bidrager til at nuancere forståelsen af de enkelte diskurser jeg finder.

En diskurs kan for eksempel artikulere innovation lidt sat på spidsen som fornyelse, pengebesparelse og værdiskabelse (ækvivalens) og udgrænse alternativet som forældelse, omkostningsskabelse og værdiforringelse. Den konstruerede differensskæde stabiliseres typisk også om et differensnodalpunkt, som svarer til et nodalpunkt, men er stabiliserende for modsætningen og ikke diskursen selv. I denne undersøgelse er differensnodalpunktet "ikke-innovation", idet der er tale om sammenkædninger af tegn, som indikerer, hvad innovation ikke er. Artikulationer er altså sammenkædninger som enten ækvivaleres med eller differentieres fra det betegnede, på diskursens inder- eller yderside.

Laclau har selv udviklet følgende model for en diskursiv formation, som tager udgangspunkt i opstanden mod den russiske Zar, ved den russiske revolution (Laclau, 2005:127-32):



Figur 2: Diskursiv formation. Laclau: *On Populist Reason* 2005 s. 130

Her ses hvordan en række krav (demands= D_1 - D_4) ækvivaleres til at udgøre en samlet stemme (D_1). I dette eksempel går der en linje over D_1 , som markerer diskursens konstitutive grænse, og på den anden side af grænsen ses antagonismen, Zaren (T_s) som udgør en trussel mod diskursen.

Diskursteori giver mulighed for at se på udsagn som artikulationer, der fikserer en række momenter i ækvivalenskæder med fast betydningsrelation til et nodalpunkt for at opnå hegemoni. Artikulationen sker på baggrund af en dislokation, og det er disse to begreber; dislokation og artikulation, som gør analytikeren i stand til at arbejde videre med den diskursteoretiske værktøjskasse.

I min analyse af innovationsforståelser fokuserer jeg i højere grad på elementet af artikulation end på elementet af kamp mellem diskurser. Mit primære fokus er at iagttage tilsynekomsten af diskurser om innovationsledelse. Her er tilstedeværelsen af et nodalpunkt og kampen om meningsudfyldning af dette et naturligt udgangspunkt og nedslagspunkt, og i denne undersøgelse optræder innovation som dette samlende tomme tegn. Diskursiv kamp er således ikke fraværende i min analyse, men skal ses som et analytisk middel til et mål om fremanalysering af diskurser.

I dette afsnit har jeg redegjort for diskursteoriens ophav og grundantagelser samt de begreber, jeg vil anvende i min analyse. Begreberne muliggør, at jeg i min første analysedel iagttager diskurser i diskussionen om innovation, som bliver til gennem diskursive artikulationer i den indsamlede empiri. Kort sagt fremanalyseringen af et overblik over diskurser om innovationsledelse. I forlængelse heraf vil jeg udøve kritik af det fremanalyserede gennem tilføjelsen af et potentialiseringsperspektiv. Man kan sige, at den første analysedel udgør en stafet, som jeg samler fra diskursanalysen med mit Deleuze-informeret potentialiseringsperspektiv (Rennison, 2010:42). Det leder os videre til en redegørelse af undersøgelsens andet teoretiske perspektiv.

GILLES DELEUZE OG PROCESFILOSOFI

Nærværende læsning af procesfilosofien finder sit udspring hos blandt andre William James, Henri Bergson, Alfred North Whitehead og måske mest centralt hos Gilles Deleuze (Beyes & Steyaert, 2012:51; Nayak & Chia, 2011:281), der kan forstås som en slags filosofisk bagtæppe til det følgende. Teorifremstillingen er et produkt af læsningen af en række tekster, både videnskabelige artikler og bogafsnit, som bruges løbende som henvisninger og alle trækker på førnævnte filosofiske udgangspunkt. Min ambition er som bekendt at klargøre potentialiseringsperspektivets

tilblivelse gennem en redegørelse for den bagvedliggende procesfilosofiske tænkning, som efterfølgende giver anledning til en mere specifik redegørelse for de begreber, jeg benytter i analysen. Første del af denne teoriudredning retter sig således mod potentialiseringsperspektivets præmisser og anden del mod de konkrete analysebegreber og brugen af dem.

PROCESFILOSOFISKE GRUNDANTAGELSER

Procesfilosofien kendetegnes ved et grundlæggende syn på virkeligheden og dermed sociale processer som: "ceaseless process, flux and transformation rather than as a stable world of unchanging entities." (Nayak & Chia, 2011:281f). Dette vil jeg fremover henvise til som virtualitet (Deleuze & Guattari, 2009:5; Nayak & Chia, 2011:291). Ligesom vi så hos Laclau ovenfor er tegns betydning altid kontingent, og en entitet er ikke endelig og iagttagelig som helhed, men iagttagelig som foreløbighed, da den med sikkerhed er under forandring allerede mens iagttagelsen af den foretages. Det kan også forklares som modstykke til en slags atomar virkelighedsforståelse, hvor eksempelvis organisationer kan reduceres til de entiteter, der udgør den, og således er iagttagelig som summen af entiteter eller atomer (Nayak & Chia, 2011:285). Procesfilosofien repræsenterer altså et opgør med en orientering mod noget endeligt og konkret, til fordel for noget altid tilblivende og uendeligt, som menneskets mediering selv er en del af. Det eksemplificeres i følgende citat:

"Process philosophical thinking invites us to think about individuals, organizations and social entities in terms of ceaseless change, emergence and self-transformation. It urges us to recognize that what really exist are 'not things made but things in the making'"

(Nayak & Chia, 2011:282)

Vi må altså forholde os til virkeligheden som en konstant tilblivende størrelse, der ikke kan reduceres til iagttagelige delelementer i form af for eksempel et system af repræsentative tegn og begreber, gennem hvilke vi kan iagttage og beskrive verden. Procesfilosofiens ontologi er ikke tom som vi så hos Laclau, hvor verden skabes epistemologisk gennem menneskelig mediering i tegnsystemer. Ontologien består derimod i antagelsen om væren som en virtualitet af flydende

intensiteter og begær, der altid er mere end eller større end mængden af de tegn, vi etablerer for at beskrive den, og som derfor i sin natur er non-repræsentativ, altså umulig at reproducere teoretisk (Beyes & Steyaert, 2012:48). Dette flydende virtuelle niveau er inspireret af beskrivelsen hos Deleuze og Guattari af ”en krop uden organer”, som kan eksemplificeres med følgende citat:

”This body without organs is permeated by unformed, unstable matters, by flows in all directions, by free intensities or nomadic singularities, by mad or transitory particles”

(Deleuze & Guattari, 1987:40)

Hvor virkeligheden hos Laclau var begribelig gennem begreber, er den her ubegribelig som udgangspunkt, og dog til stede som virtualitet og forandring hele tiden. Vores repræsentation gennem tegn er derfor altid mangelfuld, og virkeligheden er derfor i denne forstand ikke skabt gennem menneskelig mediering, men altid til stede som et overskud vi ikke kan få direkte øje på. Det er imidlertid et ærinde hos procesfilosofien at acceptere denne ontologiske præmis og lære at håndtere den på en måde, så man aktivt tager del i den førømtalte virtualitet, og gennem kreativ brug og bøjning af sanseligheden herunder også sproget skaber sig adgang til det konstante meningsoverskud, der er i verden (Nayak & Chia, 2011:292).

Her kan en præcisering af ordet proces bidrage til en tydeligere forståelse af procesfilosofien. Ordet proces betyder oftest, at en række forudsigelige begivenheder sættes i bevægelse på en måde, så en forudsigelig hændelsesrække med et forudsigeligt udfald og muligvis forandring finder sted. ’Proces’ kan her forstås som en sproglig repræsentation af denne hændelsesrække. I procesfilosofien, er proces nærmere et udtryk for mikroskopiske forandringer, der sker hele tiden, og som sker af egen natur. Proces er i denne forstand inkrementelle forandringer, som altså ikke er synlige og/eller forudsigelige. Som følge heraf er en proces i procesfilosofien ikke forudsigelig, men derimod et produkt af førømtalte meningsoverskud fra en virtualitet, der altid er til stede. Derfor er det i en procesfilosofisk tankegang også meningsløst at opstille principper for forandringsprocesser, som hviler på aktuelle begreber og kategorier. Man bør i stedet som beskrevet ovenfor gøre den ubegribelige virkelighed ’sanselig’ gennem en åben fortolkning, som ikke tvinger et sprog ned over virkeligheden, men tillader virkeligheden at forme

sproget. Virkelighedens konstante tilblivelse vil under alle omstændigheder altid forme det aktuelle sprog, og derfor er det mest produktive at søge mod en bevidst sansning af denne proces, i et forsøg på at gøre virtualiteten sanselig. Man kan her tilføje, at Deleuze selv har udtalt, at filosofiens fineste opgave ikke er at identificere den endelige formular for virkeligheden, men derimod at bidrage til at danne nye begreber, som skaber kontakt mellem mennesker og virkeligheden (Koefoed, 2012:297). Det eksemplificeres ved følgende citat:

"We feel our way through a world that is itself in motion, continually coming into being through the combined action of human and non-human agencies. In such an autopoietic dwelling mode of existential engagement, the world emerges with its properties alongside the emergence of the perceiver. It is through these everyday practical coping actions and sensemaking interactions, prior to the existence of any form of explicit conceptualization and representation that we collectively forge out a more coherent and liveable world. This is how social orders and organizations emerge".

(Nayak & Chia, 2011:289).

At forstå verden gennem fikserede begreber, som kan kategorisere den og gøre den overskuelig for os, er at stoppe virkelighedens bevægelse, hvilket jeg tidligere har kaldt fastfrysning hos Laclau. Det kan gøre det synligt for os, hvad relationen mellem genstande og objekter er, men kan ikke til fulde give os forståelse af virkelighed og virkeligheds løbende tilblivelse. Hvis alt altid er under tilblivelse, er der brug for et perspektiv som kan synliggøre dette. På den ene side er vi altså hensat til sprog eller tegnregimer for at kunne artikulere vores sansning, hvorfor diskurser om tings væren og betydning opstår, på den anden side repræsenterer sproget også en begrænset tilgang til at forstå det, der søges begrebet. Disse diskurser kan man så i en uendelighed kæmpe for og om at fastfryse mening i, men den artikulerede, forhandlede diskursive dialektik bliver aldrig færdig, og vil altid blot være et forsøg på en repræsentation af virkeligheden. Denne forudsætning er ikke mulig at omgå, eftersom sprog i en eller anden form er en forudsætning for fortolkning af mening. Selv de lyde, som et etableret lydsprog udgøres af, kan i denne forstand

forstås som produktet af en kontingent sortering af lyde, der er fuldstændig arbitrære, og som altid er under forandring (Nayak & Chia, 2011:290).

Hvis vi skal oversætte denne filosofiske præmis til nærværende undersøgelses innovationsfokus, kan man sige, at selv det, der kan fremstå som 'sand', 'rigtig' eller 'virkelighedsnær' viden om innovation, ikke kommer udenom den forudsætning, at der kun er tale om kontingente aktualiseringer af virkeligheden, som den er mulig at iagttage. Så derfor undersøger jeg i min analyse de kategoriske lukninger, hvor kategorier og tegn tillægges entydig mening, og verden søges ordnet som en atomar størrelse med konkrete iagttagelige dele. I forlængelse heraf identificerer jeg analytisk disse lukninger som tegnsystemer, og undersøger teoretisk hvordan en åbning er mulig. Det sker ud fra den antagelse, at en åbenhed rettet mod ovennævnte virtualitet, er vejen til en produktiv sansning af det potentielle og virtuelle, hvilket jeg vil komme nærmere ind på i nedenstående redegørelse for mine analytiske begreber.

NØGLEBEGREBER FRA POTENTIALISERINGEN

Jeg vil nu kort give en gennemgang af de begreber, jeg anvender fra procesfilosofien i min analyse. Begreberne er udvalgt med henblik på tilsammen at danne grundlag for en begrundet og konstruktiv kritik af den indsamlede empiri og den behandling af den, som jeg foretager med ovenstående diskursteoretiske perspektiv. Jeg præsenterer begreberne i den rækkefølge jeg har fundet mest fordelagtig, og starter hvor diskursteorien så at sige slipper, nemlig ved forståelsen af tegnregimer som veje til virkelighed. Definitionerne af begreberne og den måde de bruges sammen på er inspireret af førnævnte videnskabelige artikler og procesfilosofiske udgangspunkt, men den konkrete komposition af begrebsapparatet har jeg selv stået for, og er produktet af min læsning. Jeg vil først redegøre for begreberne for tre niveauer af væren, aktualitet (og aktualitetsregime), potentialitet og virtualitet. Her kommer jeg også ind på begreberne passage, energi, intensitet, mere-end-repræsentativitet, affekter, de-territorialisering og re-territorialisering.

Aktualitet findes i et aktualitetsregime, hvilket er et system af tegn i form af et begrebsapparat, hvor meningen tegnene imellem er fikseret, og hvor tilgangen til, og fortolkningen af virkeligheden og dens problemer hviler på en forestilling om fast og eksakt viden

(Koefoed, 2012:299). Dette er sammenligneligt med diskursperspektivet og dets diskurser.

Aktualitetsregimer er netop synlige gennem en forudgående diskursiv sortering af den indsamlede empiri og iagttages i min analyse som repræsentationer af virkeligheden, som begriber innovation på bestemte måder. Dette er et centralt nedslagspunkt for mit potentialiseringsperspektiv, da det teoretisk set er her, jeg leder efter de lukkede kategorier som analytisk ønskes åbnet.

Potentialitet er den tilstand, hvor betydningen mellem tegn er til forhandling, og således ikke er fast (Koefoed, 2012:300). Bevægelser på dette niveau vil jeg synliggøre i analysen, hvilket hviler på den forudgående fremanalysering af aktualitetsregimer. Potentialitet er det nære mulighedsrum bestående af eksisterende alternativer til de tegn, der er fikseret i et aktualitetsregime. Sammenlignet med diskursteorien ovenfor er mulighedsrummet ækvivalenten til de elementer (tegn), som i en diskurs ikke opnår status af momenter i en artikulation, og som altså ikke er fikserede, men som dog eksisterer som muligheder i en eventuel ny meningstilskrivning. Man kan sige, at begge perspektiver antager, at mening mellem tegn ikke er fast men flydende, men hvor diskursteorien iagttager diskursiv lukning, søger potentialiseringsperspektivet mod at iagttage muligheder for åbning mod den omtalte virtualitet, og med potentialisering kan vi få øje på passager mellem det virtuelle og det potentielle niveau. Ordet passage skal her forstås som den rejse et tegn foretager, når det bevæger sig mellem de tre niveauer for væren (Deleuze & Guattari, 1987:43).

Virtualitet er den tilstand, at noget eksisterer som før-potentialitet, der kan blive til som potentialitet (Massumi, 1998:1). Før noget bliver til som aktualitet skal det være muligt som potentialitet. Men også denne mulighed skal opstå af noget, hvilket vi kan beskrive som en virtualitet. Virtualitet peger her mod et niveau for væren som Deleuze og Guattari selv kalder for "destratified, deterritorialized matter" (Deleuze & Guattari, 1987:407). Der er altså tale om en tilstand før muligheden er blevet til som mulighed, og samtidig en forudsætning for, at en mulighed kan opstå som mulighed. Jeg beskrev ovenfor, hvordan potentialisering orienterer sig mod en åbning af betydning, og det, der åbnes mod, er dette virtuelle niveau af energi og intensitet (M. Fuglsang, Pedersen, & Sørensen, 2005:278). På det virtuelle niveau er materie endnu ikke materiale, og lyde er endnu ikke ord. Det der eksisterer er et overskud af energi og intensitet, som altid er til stede i alle aktualitetsregimer som et overskud, der med mikroskopiske

bevægelser forandrer virkeligheden. Og dette overskud er i udgangspunktet mere-end-repræsentativt, og således bliver mit analytiske blik også rettet mod mere end den repræsentativitet, som var til stede i diskursanalysen:

“Going beyond conventional representational strategies thus means experimenting with ‘different and as yet unformulated modes of expression (...), ones that apprehend rather than represent the world, modes that employ the full range of senses and evoke the kinaesthetic character of being in a world that is always becoming”

(Beyes & Steyaert, 2012:54)

Virtualitetens energi og intensitet er det der søges synliggjort gennem denne mere-end-repræsentative tilgang. Teoretisk kan man lidt lavpraktisk forstå energi og intensitet som det, der får indholdet i et æg til at blive til en kylling. Intensiteter er energisk bevægelse, som gennem små ryk flytter virkeligheden hele tiden, ligesom et bjerg nok ser ud til at stå stille, men over 1000 år alligevel flytter sig (M. Fuglsang et al., 2005:253). Hvis verden er en konstant tilblivelse gennem intensitet og energi, så er subjekter også omfattet heraf, og kan derfor begribes som flydende affekter, hvilket eksemplificeres i følgende citat:

”Affects denote pre-individual forces that escape and exceed the human body, producing a continually changing distribution of intensities which prefigure encounters, which set up encounters, and which have to be worked on in these encounters (...) affect instigates us not so much to look at representations and significations as to engage with the intensities and the forces of organizational life, an event across bodies from which sensible experience emerges.”

(Beyes & Steyaert, 2012:52)

I forlængelse af ovenstående kan man altså sige, at jeg med potentialiseringsperspektivet har til hensigt at pege imod måder, som kan muliggøre en opfangelse eller 'sansning' af det virtuelle gennem begreberne om mere-end-repræsentativitet og flydende affekter, for at sandsynliggøre sansning af energi og intensitet. Dette perspektiv bæres af den førnævnte procesfilosofiske

forståelse af væren som flydende og altid under tilblivelse. På den måde er en aktualisering aldrig udtryk for nogen form for endelighed, men derimod en kontingent midlertidighed (Nayak & Chia, 2011:283). Den konkrete teknik, jeg undersøger analytisk, er tilgangen om rollespil, som er inspireret af teater (Hjorth, 2010:3). Pointen i teknikken er bevidst at opstille nye betingelser for den bevidsthed, man har om et emne eller et tegn, ved at tilgå innovationsarbejdet på en original og kreativ måde, og efterfølgende indsamle og lade sig påvirke af de indtryk og den indsigt, teknikken har givet. Teknikken vil blive udfoldet i analysen, og nævnes her som udtryk for, at ovenstående teoretiske udgangspunkter også søges udmøntet i en konkrete teknik, som søger at imødekomme det tidligere omtalte behov for at gøre det virtuelle sanseligt. Hele dette teoriapparat er udviklet med henblik på at besvare, hvordan en alternativ ledelse af det ubegribelige mod det nye er mulig. Her kan ubegribelighed netop forstås som noget, der eksisterer ude i det virtuelle, og kan søges begrebet, men som aldrig kan begribes til fulde, på grund det altid tilstedeværende overskud. Når en ting gøres begribelig, er der således en anden der bliver ubegribelig.

Denne bevægelse mellem begribelighed og ubegribelighed kan også beskrives med begreberne de-territorialisering og re-territorialisering. De-territorialisering kan vi forstå som en bevægelse, der forrykker virkeligheden, og skaber en sprække, gennem hvilken sansning af det virtuelle er muligt. Re-territorialiseringen er så at sige indhegningen af det sansede, hvilket også kan forstås som den nye udgave af virkeligheden. Denne bevægelse principielt hele tiden til stede eftersom virkeligheden som bekendt er under konstant tilblivelse. Så snart en re-territorialisering har fundet sted, er en anden på vej (Deleuze & Guattari, 1987:161,407).

Jeg har i det ovenstående redegjort for de teoretiske forudsætninger for mit potentialiseringsperspektiv samt forklaret de begreber, jeg vil benytte i min analyse. Vi har således nu kendskab til begge teoretiske perspektiver i min analyse, og i det følgende vil jeg redegøre for, hvordan jeg bruger dem analysestrategisk.

ANALYSESTRATEGI

I det følgende afsnit vil jeg uddybe mine analysestrategiske overvejelser. I første omgang er det nødvendigt at se på, hvordan de to teorier bidrager med hver deres perspektiv, og hvordan de rent

videnskabsteoretisk kan arbejde sammen og supplere hinanden. Dernæst vil jeg vise, hvordan de enkelte perspektiver bliver anvendt i analysen, ved at redegøre for den måde to perspektiver konditionerer mit analytiske blik, samt hvordan teorierne konkret bruges til at besvare undersøgelsens problemformulering.

DE TO TEORIERS FORSKELLIGE BIDRAG

Valget af de to teorier til denne undersøgelse hviler på et ønske om dels at kunne fremanalysere diskurser som tilsynekomster gennem diskursperspektivet og dels om at kunne iagttage det fremanalyserede og den indsamlede empiri i et potentialiseringsperspektiv, som kan bidrage til at undersøge, hvordan man kan muliggøre en åbning af de fremanalyserede kategorier. Man kan derfor helt overordnet sige, at jeg i første analysedel søger at skabe et analytisk overblik med diskursperspektivet, mens jeg i anden analysedel med potentialiseringsperspektivet søger at kritisere og analysere de ledelsesmæssige betingelser for, at det nye og endnu ikke mulige kan emergere, med udgangspunkt i den indsamlede empiri. Fordi min anden analysedel både sigter mod at muliggøre en analysestrategi, og mod at analysere den indsamlede empiri, er det nødvendigt med et afsnit, der på metaniveau forholder sig til, hvordan de to perspektiver kan arbejde sammen.

En forudgående grundantagelse angående mit genstandsfelt er, at det er præget af uklarhed. Der er på den ene side mange bøger at læse om offentlig innovation, ligesom der er mange personer med forskellige baggrunde, som beredvilligt stiller sig op, når der skal diskuteres offentlig innovation. På den anden side har bøger med nogenlunde enslydende titler forskellige tilgange til og definitioner af emnet, ligesom de enkelte personer kan tale om det samme ord og mene ganske forskellige ting. Grundet min diskursteoretiske tilgang er det ikke min analytiske opgave at vurdere denne mængde af udsagn eller artikulationer som sande eller falske, gode eller dårlige. Det er til gengæld min opgave at fremanalysere en slags overblik ved brug af diskursperspektivet. Det er uklarheden, jeg ønsker at ændre til den bestemte form for overblik, som diskursteorien muliggør.

I besvarelsen af anden del af mit problem, trækker jeg på den indsamlede empiri i både rå form, og som den er blevet behandlet i første analysedel. Jeg skifter perspektiv fra diskurs til

potentialisering, og tilbyder hermed en vitalistisk mere-end-repræsentativ læsning af den indsamlede empiri med fokus på det produktive element i usikkerheden om virkeligheden, som er beskrevet i ovenstående teoriafsnit, og samtidig undersøger jeg muligheden for en alternativ analysestrategi for undersøgelser af innovation. Bevægelsen fra diskursteori over i potentialiseringsanalyse kræver en videnskabsteoretisk og begrebslig redegørelse. I det følgende vil jeg udfolde, hvordan de to teorier har ligheder og forskelle, som gør dem i stand til at supplere hinanden i min analyse, således at de to perspektiver på hver sin måde bidrager til at undersøge min problemstilling.

TEORIERNES LIGHEDER OG FORSKELLE

Laclau fokuserer på artikulationen som udtryk for diskurser, der tilstræber hegemoni i kampen om at meningsudfylde begreber og derved skabe det sociale. Laclau er afhængig af sproget, idet det er i artikulationer, at meningstilskrivning til begreber er synlige. Uden sprog eller tekst er virkeligheden nok mulig, men ikke tilgængelig eller sanselig. Den skal artikuleres eller betegnes for at kunne begribes og dermed eksistere. Innovation eksisterede før ordet for det, men uden begrebet innovation kunne det ikke eksistere i menneskets verden, i den nuværende form. Det er denne sprogbundenhed potentialiseringsperspektivet løsriver sig fra ved at gøre sproget og dets begrebsapparater og tegnregimer til en ud af flere komponenter i forståelsen af det sociale. Laclau og Mouffe bruger faktisk ordet radikal om deres diskursteori (Laclau & Mouffe, 1985), hvilket kan siges at indikere en overbevisning om, at teorien er mere end socialkonstruktivisme; at den er en *radikal* konstruktivisme, altså altomfattende. Det handler dog rent praktisk om at klassificere sproglige tegn og som tidligere beskrevet at kunne sortere i og inddele artikulationer med henblik på at fremanalysere hegemoniske kampe mellem diskurser.

Som sprogligt klassifikationsregime spiller diskursteorien således en brugbar rolle, og bidrager med en måde at danne overblik over kompliceret stof. Hvad angår analysen af, hvordan ledelse af det ubegribelige mod det nye er mulig tilføjer jeg et perspektiv, som både kan tage højde for betydningen af klassifikationsregime, og som samtidig hviler på en antagelse om virkelighed som mere end betinget af meningstilskrivningen til og sammenkædningen af begreber. I et perspektiv, der sigter mod at begribe det nye, er det nødvendigt at bryde ud af den

sprogbundenhed eller det klassifikationsregime, som diskursteorien også er (Koefoed, 2012:299f). Her kan vi tage fat på en meget konkret del af diskursteorien, som efterlader et spor af usikkerhed, der kan besvares ved brug af Deleuze. Diskursteoriens meningstilskrivning af begreber hviler på ideen om dislokationer, som åbner begreber for ny meningstilskrivning. Det vil sige, at hele det diskursive teorikompleks igangsættes af dislokation. Diskursteorien definerer imidlertid ikke rigtig, hvordan eller hvorfor denne dislokation finder sted. Det er en teoretisk præmis, at virkeligheden er ustabil, og at dislokationer som følge heraf finder sted som sådan (Esmark et al., 2005:29). Man kan sige, at diskursbegrebet således forholder sig til de iagttagelige og begribelige tegn, og den hegemoniske kamp, der finder sted mellem diskurser som et produkt af dislokationer. Man kommer derfor til kort, hvis man med diskursteorien skal søge at forklare den begivenhed udenfor begrebernes univers, der giver anledning til eksistensen af aktuelle tegn i en diskurs. Dislokationen gør bevægelsen mellem tegn iagttagelig, men det at tegnene overhovedet er kommet til syne, og det, at nye tegn kan gøre det, ligger ikke inden for diskursteoriens erkendelsesinteresse. Det er her, at potentialiseringsperspektivet kan forstås som et supplerende perspektiv, der muliggør en analyse af det endnu ikke mulige og ledelsen af ubegribelighed, med henblik på forståelsen af, hvordan det nye tegn kommer til syne gennem en passage fra det virtuelle, over det potentielle til aktuelle niveau.

Hos Deleuze indgår begrebet diskurs også som tegnregimer, der som hos Laclau kæmper om en definitionsret gennem artikulationer, som her hedder udtryk. Men hvor Laclau lader sin teori nøjes med at forklare denne begivenhed, omfatter Deleuzes også genereringen af det tegn, der strides om definitionsretten til. Hos Deleuze er det en cirkularitet. Artikulationen eller udtrykket har ganske vist en slags forrang i den forstand, at indhold aktualiseres af udtryk (eller udsagn). Men indhold kan ikke reduceres til udtryk – diskurs alene former ikke virkelighed. Det slutter ring; udtrykket synliggør indholdet, men havde intet at synliggøre uden indholdet, og kan aldrig synliggøre alt indhold, da det altid er i gang med at blive til, og således både kan være synligt som aktualiseret tegn og usynligt virtuelt materie. På den måde har indhold konstituerende betydning for udtryk eller aktualisering, men kan ikke manifestere sig uden udtrykket (M. Fuglsang et al., 2005:264). Faktisk søger Deleuze helt uden for en teoretisering, der hviler på ord, fordi de ord og begreber, vi kender, allerede eksisterer og dermed per definition ikke

er nye – heller ikke selvom deres betydningsrelationer kan ændres i uendelige kombinationer (jf. ækvivalenskæder). Der er altså her tale om en radikalitet, der søger uden for sproget og mod intensiteter i det virtuelle. I bogen ”A Thousand Plateaus” er ambitionen beskrevet således:

“This is how it should be done. Lodge yourself on a stratum, experiment with the opportunities it offers find an advantageous place on it, find potential movements of deterritorialization, possible lines of flight, experience them, produce flow conjunctions here and there, try out continua of intensities segment by segment, have a small plot of new land at all times. It is through a meticulous relation with the strata that one succeeds in freeing lines of flight, causing conjugated flows to pass and escape and bringing forth continuous intensities for a body without organs.”

(Deleuze & Guattari, 1987:161)

Tilgangen til min anden analyse er informeret af og inspireret af denne ambition om at søge mod bevægelser de-territorialiseringer og re-territorialiseringer gennem en sansning af intensiteter for at skabe passager til aktuelle niveau. Dette er også forskellen mellem de to strategier: I den første strategi vil jeg ved hjælp af sprog og begreber skabe overblik, og i den anden strategi søger jeg ud af sproget mod det virtuelle.

Da sigtet med analysen er dobbelt – både mod sproglig klassificering i forhold til diskurser og mod viden om, hvordan ledelse mod det nye som det endnu ikke mulige kan lade sig gøre – bidrager de to teoretiske perspektiver også på hver deres måde til at besvare undersøgelsens problem. I den første analysedel bruges diskursteorien til at skabe overblik over diskurser om innovationsledelse, og i anden analysedel bruges potentialiseringsperspektivet til at fremanalysere en alternativ ledelsesstrategi for innovation, samtidig med en alternativ analysestrategi for innovationsstudier, hvilket resulterer i en analyse, som både er empirisk og teoretisk. I potentialiseringsperspektivet er tilgangen mere teoretiserende end i diskursanalysen, idet jeg både peger mod en alternativ analysestrategi i en meta-forstand, og på en fremanalyseret alternativ ledelsesstrategi.

Kort opsummeret kan man sige, at de to perspektiver bidrager med henholdsvis et diskursteoretisk fremanalyseret overblik over diskurser om innovationsledelse, og en kritik af

disse og af den indsamlede empiri med udgangspunkt i det fremlagte potentialiseringsperspektiv. Første del skaber overblik, anden del skaber forståelse for ledelse af det ubegribelige mod det nye. Diskursperspektivets blinde plet er det endnu ikke mulige, der ligger uden for sprog- og tegnregimer, hvilket jeg gennem potentialiseringsperspektivet søger at synliggøre, affirmere og opfange.

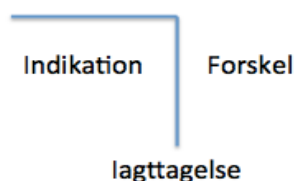
DISKURSPERSPEKTIVET PÅ ARBEJDE

Vi har nu set, hvordan de to teoretiske perspektiver på hver deres måde bidrager til besvarelsen af mit problem, og jeg vil derfor bevæge mig videre til at vise, hvordan perspektiverne konditioneres og bruges i analysen. Jeg starter med en redegørelse for diskursperspektivets iagttagelse på 2. orden og går derefter videre til potentialiseringsperspektivets iagttagelse på 1½. orden.

DISKURSPERSPEKTIVETS IAGTTAGELSE PÅ 2. ORDEN

Indenfor det poststrukturalistiske paradigme, som mit diskursteoretiske perspektiv er rundet af, er der en gennemgående ambition om at gøre frembringelser af tegn til genstand for analyse (Åkerstrøm Andersen, 1999:14). Tegn forstås som konstruerede, og som analytiker må man derfor kunne fremlægge sin vej til erkendelsen af de tegn analysen har som genstand. Som det er tilstræbt i dette afsnit såvel som i det foregående afsnit om teori, er det således nødvendigt at fremlægge, hvordan perspektivet for min analyse af diskurser er konditioneret så den ønskede analysegenstand i form af tegn, artikulationer og diskurser er blevet synlig for mig som analytiker (Esmark et al., 2005:10ff). Her er begrebet iagttagelse centralt.

Iagttagelse er en indikation indenfor rammen af en forskel, hvilket kan oversættes til en binær operation, der betoner noget og udelukker noget andet og dermed deler verden i to: det iagttagede og det udeladte. Det kan illustreres således:



Figur 3: Iagttagelsesform

Iagttagelse på 2. orden er at gøre andres iagttagelse til genstand for egen iagttagelse, således at man både selv er iagttagere, der deler verden i indikation og forskel og iagttagere, hvorledes andres iagttagelse gør det samme. I nærværende undersøgelse tager dette form som min analytiske iagttagelse af andres iagttagelse af, hvad innovation er og ikke er. Hvad der indikeres som innovation og ikke-innovation. For at foretage denne operation er min egen iagttagelse nødt til også at være binær således, at jeg indikerer andres iagttagelse af innovation og udelader andre mulige iagttagelser. På den måde er mit blik ligeså kontingent som de iagttagelser og diskurser, jeg analyserer. Derfor redegør jeg her for, hvordan mit blik konditioneres og i sidst i dette kapitel for, hvordan min empiri er indsamlet. Mit analytiske perspektiv er et muligt blik blandt mange andre mulige, og ved at lægge mine analysestrategiske valg frem søger jeg således at gøre rede for min analyses præmisser, så den ikke forekommer tilfældig men derimod velunderbygget.

I min analytiske tilgang søger jeg ikke at subsumere de enkelte informanter under bestemte diskurser, og læse dem i kortene for eventuelle skjulte motiver eller strategier. Det er iagttagelsen af iagttagelse, der er nedslagspunkt. Dermed er flertydighed i konkrete artikulationer mulig. Som jeg vil undersøge i analysen, er forskellige artikulationer fra én informant derfor potentielt markeringer inden for flere diskurser. Altså er de enkelte informanter ikke systematisk bundet sammen med en diskurs, men derimod i flere tilfælde til stede med artikulationer i begge diskurser. Det er iagttagelsen af en artikulatorisk praksis og dennes anledning til fremanalyseringen af diskurser, der er interessant, mere end *hvem* der siger det, og hvor *denne* hører til. I analysen ser jeg artikulationer som udtryk for meningstilskrivninger til analysens stabiliserende tegn innovation, og det er herigennem at min analyse tilbyder læseren det tilsigtede overblik.

POTENTIALISERINGSPEKSEKTIVET PÅ ARBEJDE

I min anden analysedel skifter analyseformen karakter fra den foregående begrebsanalyse der ved hjælp af teori har hjulpet til at forstå, inddele og klassificere den indsamlede empiri, ved at iagttage iagttagelser og dermed fremanalysere to diskurser om innovationsledelse. Med potentialiseringsperspektivet søger jeg at tage højde for den dimension af mit problem, som angår ledelse mod det nye og endnu ikke mulige. Derfor skifter mit blik også konditionering fra

rendyrket at iagttage iagttagelse, til både at iagttage min genstand som en tilsynekomst på 2. orden og forholde mig kritisk til det fremanalyserede ud fra et potentialiseringsperspektiv. Jeg kalder lidt eksperimenterende dette perspektiv for iagttagelse på 1½. orden, og vil her redegøre for, hvordan en sådan operation er mulig.

POTENTIALISERINGSPERSPEKTIVETS IAGTTAGELSE PÅ 1½. ORDEN

Når jeg som analytiker skifter fra at iagttage på 2. orden og iagttager på 1½. orden, må jeg også omdefinere min egen rolle. Jeg kalder dette iagttagelsesniveau for 1½. orden, idet jeg træder et halvt trin ned fra den klassificerende tilgang på 2. orden, til et trin der både iagttager og tager del i 1. ordens forstand. Hvor diskursteoriens mål kan siges at være (kunstigt) at stoppe tiden for at iagttage flydende relationer mellem tegn i et fastfrosset billede, så er det i anden analysedel intentionen så at sige at gå om bord i den flydende mening, og både holde den ud i strakt arm hjulpet af første analysedel, og på baggrund af ovenstående potentialiseringsperspektiv udøve konstruktiv kritik af det iagttagede, ved at installere mig selv som forsker i analysen som aktiv bidragyder. Det er altså et skifte fra et repræsentationelt blik, som trækker på teoretiske repræsentationer af virkeligheden, til et deltagende blik der er med til at forme ”rummet” som analysen foretages i og med (Beyes & Steyaert, 2012:47).

Jeg interesserer mig i denne anden analysedel for bevægelsen af og adgangen til mening fra det virtuelle over det potentielle til det aktuelle niveau i forhold til diskurserne om innovationsledelse fra første analysedel. Her bliver mit blik affirmativt, og søger mod at fremanalysere en tilgang til ledelse mod det nye og endnu ikke mulige. På den måde bevæger selve analysegenstanden sig fra at være artikulationer der, om end flygtigt, er fikseret i forhold til et stabiliserende nodalpunkt til at være kritik af den indsamlede empiri og en undersøgelse af, hvordan de fikserede tegn kan åbnes op, og give plads til det nye, og give anledning til opdagelse af det endnu ikke mulige. Her forstår jeg de fremanalyserede tilsynekomster som produkter af og udtryk for tegn i aktualitetsregimer, der kan åbnes mod det virtuelle niveau. Som beskrevet i ovenstående teorikapitel er aktualitetsregimer begrænset af at være afhængige af aktualiserede tegn, hvorfor jeg med mit 1½. ordens-blik søger at fremanalysere, hvordan man kan åbne dem op

mod de to øvrige niveauer der er i potentialiseringsperspektivet, som er potentialitet og virtualitet.

Helt praktisk er tilgangen teoribåret på en måde, hvor teori er med til at udvikle analysen løbende. Derfor er analysen præget af at være underbygget af teoretiske referencer, som er min måde underbygge min analytiske påstande. Jeg strukturerer analysedelen som en analyse med særskilte fokuspunkter, som jeg redegør for, og sideløbende med dette henviser jeg til de tekster jeg har brugt til udviklingen af mit potentialiseringsperspektiv. I forlængelse heraf vil jeg minde om, at analysedelen både sigter mod at udvikle en alternativ analysestrategi for studiet af innovation, og en alternativ ledelsesstrategi mod det nye og endnu ikke mulige.

Når jeg ikke starter min analyse med denne affirmative kritik på 1½. orden, men vælger at lade erkendelsen gå gennem en 2. ordens analyse, er det fordi jeg har som ambition både at fremanalysere et analytisk overblik på baggrund af den indsamlede empiri, og fremanalysere en alternativ analysestrategi og ledelsesstrategi i forbindelse med studier af og arbejdet med innovation. Jeg har i udgangspunktet for undersøgelsens tilblivelse haft interesse for at fremanalysere et overblik, og har med potentialiseringsperspektivet fundet en mulighed for at forstå dette overblik i en ramme, der søger ud af sprog- og tegnregimer og ind i det virtuelle. Se i øvrigt figur 1, side 10 for overblik over analysens design.

EMPIRI

De teoretiske og analysestrategiske valg, som er beskrevet ovenfor, sætter nogle særlige krav til empiriovervejelser i forbindelse med undersøgelsen. Hvis virkeligheden kun er synlig gennem menneskelig iagttagelse, så er denne menneskelige iagttagelse det naturlige udgangspunkt for en empirisk undersøgelse (Esmark et al., 2005:13f). I denne undersøgelse tager den menneskelige iagttagelse form af konkrete artikulationer, som er synlige i det indsamlede empiriske materiale.

På baggrund af undersøgelsens teoretiske og analysestrategiske forudsætninger kan man sige, at det nærværende analytiske perspektiv også er et muligt perspektiv valgt frem for uendeligt mange andre mulige. Som vi har set ovenfor for, er al aktualiseret mening i denne forstand mulig men ikke nødvendig, således også den mening der kommer ud af denne undersøgelse. Dette er en

teoretisk præmis, som forudsætter en tydelig beskrivelse af, hvordan det empiriske materiale er indhentet, hvilket jeg vil udfolde i det følgende.

Det indsamlede materiale til undersøgelsen består overordnet af tre kildetyper. Der er tale om interviews, en rapport og bøger. Alle tre dele benyttes i analysen som udgangspunkt for analytiske pointer, og bidrager flere steder sammenhængende i forhold til en pointe, således at pointens tyngde bliver synliggjort bedst muligt. Derfor er det relevant at fremlægge, dels hvordan indsamlingen af de forskellige dele af materialet er foregået, og dels hvordan materialet kan bidrage til undersøgelsen. I det følgende redegør jeg først for de udførte interviews, og dernæst for rapport og bøger. Til sidst vil jeg fremlægge mine selektionskriterier, som har betydet, at netop den inkluderede empiri er blevet foretrukket frem for anden mulig empiri.

INTERVIEWS

Der er foretaget syv kvalitative interviews på omtrent 1,5 times varighed hver til undersøgelsen. De er indsamlet over to omgange. Den første omgang fandt sted i slutningen af november 2014 og var kendetegnet ved både at tjene som indsamling af data og som udvidelse af mit vidensgrundlag i forhold til feltet, med henblik på at blive klogere på min genstand og det felt mit problem eksisterer på (Kvale & Brinkmann, 2009:132). Den første omgang omfattede fire interviews. I anden omgang foretog jeg yderligere tre interviews, for at få mere bredde i det indsamlede materiale, med henblik på at kunne foretage en velfunderet analyse. Dette valg blev foretaget, fordi jeg på baggrund af de først fire interviews ikke mente at vide 'nok' til at foretage en analyse, som kunne give svar på de spørgsmål jeg rejser i denne undersøgelse. Jeg ønskede mere bredde og en klarere nuancering af mit felt. Jeg foretog derfor også visse interviewstrategiske justeringer i anden omgang, som kan ses i forskellen mellem de to interviewtemaer, jeg har vedlagt som bilag 1 og 2.

Begge interviewomgange er foretaget med personer udvalgt i samråd med COI, og udvælgelseskriteriet var, at de valgte personer skulle have viden om og erfaring med offentlig innovation i Danmark således, at det ville være muligt at få et nuanceret indblik i diskussionen om offentlig innovation med udgangspunkt i praktikere. Selektionen hviler desuden på et kriterie om at få forskellige typer af informanter i tale, herunder ledere, medarbejdere og

vidensrepræsentanter, som samtidig kommer fra forskellige dele af landet. De konkrete personer der har bidraget til undersøgelsen er anonyme i undersøgelsen, men kan oplyses mod henvendelse.

Erkendelsesinteressen for denne undersøgelse retter sig mod diskussionen om offentlig innovation, som den kendetegnes indenfor en professionel ramme, som er repræsenteret hos personer, der enten arbejder i det offentlige, eller med det offentlige. Når der tales om innovation uden fortegnet 'offentlig', er det altså i denne undersøgelse stadig inden for rammen af diskussionen om offentlig innovation i Danmark.

De udførte interviews er foretaget ud fra en semi-struktureret diskursiv tilgang, hvor overordnede temaer for interviewet var forberedt på forhånd, og udgjorde udgangspunktet for, at nye emner og temaer også kunne finde plads i interviewet. Det var for mig en ambition, at være deltagende og stimulerende i forhold til at få mine interviewpersoner til at tale om deres syn på offentlig innovation, gerne også i opposition til andre syn på samme sag (Kvale & Brinkmann, 2009:176). I bilag 1 og 2 til undersøgelsen kan de overordnede temaer for første og anden indsamling læses. Interviews i fuld længde er ikke vedlagt som bilag, på grund af førnævnte aftale med informanterne om anonymitet.

RAPPORT OG BØGER

Som en tilføjelse til interviews er der også indsamlet empiri ved læsning af udvalgte bøger og en enkelt rapport. Al litteratur er udvalgt med henblik på at styrke analysens pointer. Flere af de konkrete udvalgte bøger er fundet i samarbejde med COI, og venligst udlånt af samme, mens rapporten er dukket op i forbindelse almindelig dialog om nærværende undersøgelses problemformulering. Rapportens tema er, hvordan Danmark kan opnå en position i verden som førende indenfor innovation. Den er udvalgt fordi den bidrager til diskussionen om hvad innovation er med en række konkrete konklusioner. På samme måde er de udvalgte bøger inddraget, fordi de tilbyder en række konkrete konklusioner om hvad innovation er. Bøgerne forholder sig alle til innovation i en offentlig kontekst. I nogle tilfælde er en af forfatterne bag bøgerne også repræsenteret i interview foretaget til undersøgelsen. Her vil jeg minde om, at kilderne rent analytisk ikke bruges på en måde, hvor den enkelte person bag en artikulation søges

subsumeret under en bestemt diskurs, således er sammenhængen mellem forfatter og interviewpersen heller ikke af afgørende betydning for min analytiske tilgang. Artikulationens indhold er vigtigere end hvor og hvem den kommer fra. Desuden er interview og bøger væsensforskellige, og derfor er den artikulatoriske praksis også forskellig afhængig af, om den foregår i tale eller på skrift.

Ved interviews er de fremkomne udsagn produktet af den samtale, der finder sted, og kan således betragtes som forhandlede positioner. Det skal forstås på den måde, at de er resultatet af en dialog, og er artikuleret spontant i nuet (Kvale & Brinkmann, 2009:176). Informanterne har gennem deres arbejdsmæssige forudsætninger haft viden om og holdninger til området forud for interviewet, men de konkrete formuleringer har ikke været forberedt. I kontrast hertil har vi rapporten og bøger, som i forhold til interviews kan ses som mere polerede positioner, som er artikuleret gennem en redigeringsproces og altså er nedfældet over tid.

Der findes en stor mængde øvrig mulig litteratur, som kunne inddrages som grundlag for min analyse. Særligt dokumenter fra offentlige instanser såsom ”Principper for samarbejde mellem parter på det offentlige arbejdsmarked om modernisering” (Regeringen et al., 2013) kunne være inddraget som empiri for undersøgelsen. Det samme gælder OECD-rapporter, Innovationsfondens udgivelser og andre rapporter udviklet i eller om det offentlige og modernisering eller innovation. Når jeg har begrænset mig til dem, som er beskrevet ovenfor, er det fordi der i disse er grundlag for en analyse, som besvarer undersøgelsens problem. Særligt de interviews der er foretaget, men også de udvalgte bøger og den udvalgte rapport udgør en empirimængde, som er mulig at analysere ud fra. I min indledende læsning om feltet er jeg stødt på mange oplagte bud på empiri, der kunne inddrages, og min sortering af dette materiale har rettet sig mod, at det skulle være empiri, som kunne informere mig fyldestgørende om ledelse af offentlig innovation i Danmark, med henblik på den analyse jeg ønskede at foretage, jf. problemformuleringen.

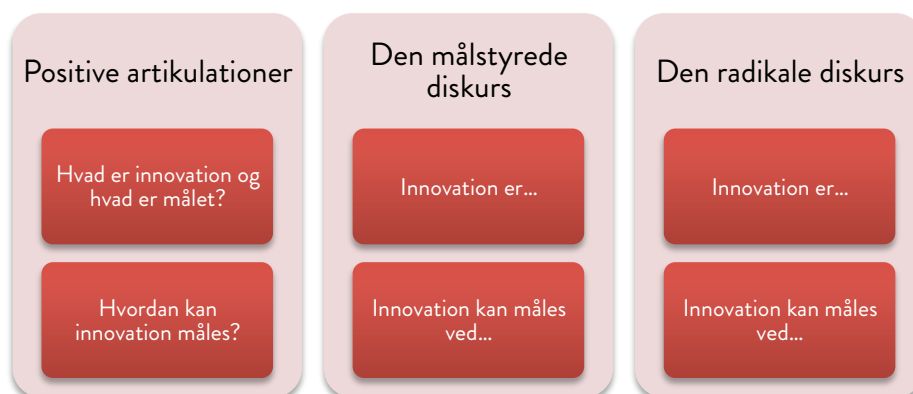
Jeg har nu redegjort for mine teoretiske udgangspunkter, mine analysestrategiske overvejelser og indsamlingen af min empiri. Med baggrund i denne viden, vil jeg derfor påbegynde min første analysedel.

FØRSTE ANALYSEDEL

DISKURSER OM INNOVATIONSLEDELSE

I denne analysedel vil jeg udfolde de to dominerende diskurser i det empiriske materiale, jeg har indsamlet. Jeg starter med at fremanalysere en række kendetegn for den målstyrede diskurs, og går derefter over til den radikale diskurs. Dem har jeg kondenseret og fremanalyseret gennem oscillerende bevægelser mellem læsninger af det indsamlede empiriske materiales forskellige dele, herunder interviews og litteratur. Det er sket på baggrund af en dybdegående læsning af den indsamlede empiri, og jeg fremanalyserer to diskurser, som er søgt navngivet med henblik på kendetegn som er fremkommet i det analytiske arbejde. Navnene er ikke udtryk for en normativ stillingtagen til dem, men blot bud på kondensater af det tekstmæssige indhold, der relaterer sig til dem. De to diskurser som jeg kalder henholdsvis den målstyrede og den radikale, strukturerer fremlæggelsen af min analyse.

Jeg lader først fremanalyseringen af de to diskurser ske ud fra positive artikulationer om innovation. Disse artikulationer findes ved en gennemgang af den indsamlede empiri overfor spørgsmål, der lægger op til markeringer af de to diskursers respektive indersider. Jeg stiller løbende spørgsmålene over for den indsamlede empiri for at se, hvordan først den målstyrede og siden den radikale diskurs markerer sig gennem den artikulatoriske praksis. Spørgsmålene udfoldes løbende og kan ses samlet i nedenstående figur 4. De fremanalyserede markeringer af indersider er ikke fuldstændige udtryk for diskurserne men foreløbige overblik, som siden vil blive tilføjet nuancer i ved at se på ydersider og trusselsbillede.



Figur 4: Analysemodel for positive artikulationer om innovation

Efter fremanalyseringen af de to diskursers indersider, går jeg over til at se på deres ydersider og forskellene mellem dem. Dette struktureres ud fra et spørgsmål om, hvordan diskurserne i deres respektive perspektiver artikulerer, at innovation skabes. Hvor det for nærværende undersøgelse er en overordnet hensigt at forstå, hvordan innovationsbegrebet artikuleres i et 2. ordens perspektiv, er det i denne analysedel altså diskursernes 1. ordens bud på, hvad der rent praktisk afstedkommer innovation, eller sætter det i gang. Dette suppleres af yderligere en dimension, idet jeg også tager højde for diskursenes artikulation af et trusselsbillede således, at vi både får indblik i artikulationen af skabelse og trussel.

Dette leder til en kort opsamling for hele analysedelen, som afsluttes af fremlæggelsen af to samlede figurer for de to diskurser, med udgangspunkt i det fremanalyserede, inden jeg går videre til analysedel 2.

DEN MÅLSTYREDE DISKURS

I det følgende fremanalyseres den målstyrede diskurs' inderside, hvilket betyder, at vi skal se på positive artikulationer i forhold til hvad innovation er og hvad målet for innovation er.

HVAD ER INNOVATION, OG HVAD ER MÅLET?

For denne analyse er det samlende tegn eller nodalpunktet innovation. Ved at spørge hvad innovation er, vil det gennem svaret herpå være muligt at iagttage en første markering af indersiden af nodalpunktet innovation, som det fremstår i det indsamlede empiriske materiale. I det følgende vil jeg analysere eksempler på artikulationer fra den målstyrede diskurs, der knytter

bestemte momenter til innovation og undersøge, hvordan artikulationerne kan forstås som ækvivalenskæder.

FORANDRING DER SKABER VÆRDI

En første iagttagelse er, at innovation artikuleres som en forandring, der skaber værdi. Dette uddybes i flere sammenhænge og eksemplificeres i følgende tre citater. Første citat stammer fra en chef i en vidensorganisation:

”Innovation er nye ideer der gennemføres og skaber værdi. I forhold til innovation i det offentlige, skal det skabe værdi for borgere og samfund.”

(Interview 4).

Og fra en ansat i en statslig styrelse:

”(...) det skal skabe værdi, det skal være en forandring der skaber værdi. Noget er først en innovation, når det har fået værdi, når det er blevet til en konkret ændring, når det er blevet implementeret i noget konkret. Det handler ikke kun om at få gode ideer.”

(Interview 6)

Og fra en udgivelse om offentlig innovation fra 2008:

”Kravet til innovation er jo netop ikke nødvendigvis nye ideer, men det, at der skabes en praksis, der er ny. Det betyder, at der med innovation altid skabes en merværdi, og det er en merværdi, der vil kunne måles på forskellige parametre”

(Engholm Jensen, 2008: 25)

I de tre artikulationer bliver især tegnene *ny*, *implementering* og *værdi* sat i forbindelse med innovationsbegrebet. De tre tegn antager lidt forskellige former, som jeg vil se nærmere på:

Ny optræder som nye ideer, forandring og ny praksis. Det kan iagttages, at nye ideer i artikulationerne ikke står alene men sættes i forbindelse med praksis. Elementet af noget nyt i form af eksempelvis en ny ide artikuleres som starten af en innovation og som værdifuldt, i det omfang, at det giver anledning til nyskabelse med muligheden for værdiskabelse.

Implementering optræder som gennemførsel, konkret ændring, implementeret i noget konkret og at skabe ny praksis. Alle disse former deler prioriteringen af en virkelighedskobling. Innovation kan altså ikke være en ide alene, men skal være en ide omsat til praksis. Vi skal senere se nærmere på denne afgrænsning af tegnet ny ide i afsnittet om, hvad der skaber og truer innovation.

Værdi optræder som kravet om merværdi, værdiskabelse og værdi for borger og samfund. Værdi er i disse artikulationer afgørende for definitionen af innovation, ligesom værditegnet er et, der går igen i flere artikulationer i den målstyrede diskurs. Vi kan indtil videre konstatere, at konsekvensen af værdikravet for innovation er, at noget ikke er innovation hvis ikke det skaber eller har skabt værdi. Det er derfor nærliggende at rette sin undren mod værditegnets indhold og spørge, hvilken værdi der er tale om. Hvordan kan den konstateres og eventuelt vurderes ud fra et givent mål? Jeg lader dette spørgsmål om mål styre næste afsnit, som ser nærmere på artikulationer om målet for innovation.

Fælles for ovenstående artikulationer er, at der er tale om koblinger mellem momenter af noget nyt, at dette nye skal være realiseret i en praktisk realitet, og at det skal skabe værdi. Noget kan i den forstand godt være nyt uden at være innovation, hvis der er tale om en ny ide, som ikke har fundet vej til praksis og skabt værdi.

SKAL SKABE VÆRDI OG EFFEKT FOR BORGERE

Kravet om værdi i forbindelse med innovation indstifter et behov for at kunne sætte værdien på form, altså at kunne måle den på konkrete måder, der kan manifestere værdiskabelsen. Vejen til en diskussion om måling går derfor over målsætning, altså over hvad målene for innovation er, da det konkret er disse, der siden bliver genstand for måling. Derfor vil jeg fremlægge en række artikulationer fra den målstyrede diskurs angående målet for innovation. Den første kommer fra en kommunalt ansat specialkonsulent:

”Dybest set så tænker vi, at det er noget, der skal skabe effekt. Det er det vigtigste af det. Og så behøver det ikke være rocket science. Det vigtigste er, at det skaber effekt sådan så borgerne får mere for deres penge. Effekt er mere for pengene og bedre.”

(Interview 5)

Og fra en chef i en fagforening:

”Kan budgetterne holdes og er borgerne tilfredse med en ny måde, så har du en umiddelbar succes. Økonomi og borgertilfredshed.”

(Interview 2)

Og fra en rapport om innovation:

”Innovation skal skabe value for money”

(Strand, Ramstedt Berthelsen, Ohrt, & Møller, 2014)

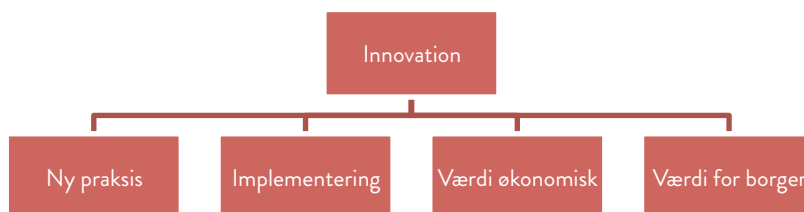
Målet for innovation artikuleres her meget konkret som noget der skal give en økonomisk gevinst og tilfredshed hos borgere. Artikulationerne giver konkret indhold til værditegnet, idet værdi ækvivaleres med borgeres tilfredshed, og økonomi i form af mere for pengene, budgetter der holdes og value for money.

Vi har nu set at innovation er forandring, der skaber værdi, og at denne værdis konkrete form er målbar i form af eksempelvis økonomi og borgertilfredshed. Det kan kort understreges yderligere ved følgende citat fra en vidensmedarbejder i en region:

”(...) innovation skal per definition også skabe merværdi. Udvikling fordrer ikke, at man udvikler til det bedre, men innovation er jo noget der er omsat til praksis og som skaber merværdi. I virkeligheden er innovation jo en økonomisk term, som Eric von Hippel definerer det. Det var lidt en eye-opener for mig.”

(Interview 1)

Man kan iagttage artikulationerne i den målstyrede diskurs som udtryk for en ækvivalenskæde på følgende vis, hvor innovation er nodalpunktet, som de øvrige tegn meningsudfylder ved at være ækvivaleret med hinanden:



Figur 5: Den målstyrede diskurs, ækvivalenskæde

HVORDAN KAN INNOVATION MÅLES?

I forlængelse heraf er et andet og meget centralt træk i den målstyrede diskurs formen for målbarhed. Vi var kort inde på det før, og kan her gå mere i dybden med, hvordan målingstilgangen artikuleres i den målstyrede diskurs. Jeg vil i det følgende løbende give en række eksempler på artikulationer, som kendetegner den målstyrede diskurs i forhold til måling. Det første kommer fra en chef i en fagforening:

”Det, der er vigtig at måle, er, at man får nogle tilfredsstillende patientforløb, hvor du undgår genindlæggelser eller unødvendige indlæggelser. Og så er det i den sammenhæng mindre relevant om laboratoriet har lavet 80 blodprøver eller 100. Det vigtige er, at når dagen er omme, så har der været 100 patientforløb, som i mindre grad end i dag medfører genindlæggelser eller komplikationer.”

(Interview 2)

Og fra en udgivelse om borgerinddragelse og innovation fra 2009:

”Evnen til at anskueliggøre den ønskede fremtid – og herunder at gøre succes konkret og så vidt mulig målbar – er et centralt afsæt for innovationsforløbet”

(Bason et al., 2009:54)

Målet i det første citat er at få nogle tilfredsstillende patientforløb, hvilket videre er lig med at undgå genindlæggelser eller unødvendige indlæggelser. Disse to ting er konkrete målbare områder som i en vis forstand udpeges på forhånd, hvorved altså et succeskriterium opstilles. Dette kan relateres til det andet citat, som udpeger vigtigheden af, at succes skal gøres konkret og så vidt muligt målbar. Det samles op i første citat med kommentaren om at resultatet af en innovation gerne skal betyde, at 100 patientforløb i mindre grad end før en innovation fører til genindlæggelser og komplikationer. Det kan her bemærkes, at vi tidligere har set artikulationer om, at innovation skal skabe blandt andet økonomisk værdi. Her er det centrale imidlertid, at det eller de målbare områder for innovation artikuleres konkret forud. Der artikuleres et behov for lede i forhold til noget, der egentlig endnu ikke er blevet til, men som tager udgangspunkt i en artikuleret forventning om, hvad der vil blive til. I forhold til undersøgelsens problem kan det iagttages som en artikulation om at lede på det ubegribelige, altså ledelse af ubegribelighed, ud fra en antagelse om begribelighed. I forlængelse heraf kan kort fremhæves et eksempel fra et interview med en vidensmedarbejder i en region (Interview 1), som fortalte om, at det sundhedsfaglige personale som flyttede ind i et nybygget supersygehus, oplevede at flytte tilbage i tiden, fordi maskiner og indretning ikke var tidssvarende, men derimod mindede for meget om den måde man tænkte indretning på ved planlægningen af byggeriet. Fortidens planlægning af en ubegribelig fremtid havde i dette eksempel ikke kunnet tilvejebringe tidssvarende lokaler og faciliteter ved indflytningen.

Det er i øvrigt bemærkelsesværdigt i forhold til målbarhed, at der i det første citat lægges vægt på, at antallet af blodprøver der er nået på et laboratorium er uvæsentligt, så længe et overordnet mål om opnåelse af færre genindlæggelser opnås. På den ene side afvises målbarhed i tal, men på den anden side er talmæssig målbarhed målet i sig selv. Vi kan se på et andet eksempel fra en chef i en vidensorganisation:

”Det er et svært felt det her med måling, men altså du kan jo sige, at på fx Joint Care [hvor patienter opereres i små hold og følges ad, egen tilføjelse], kan de jo måle på om operationsforløbene er mindre problematiske end før, og det er der faktisk også lavet et større studie af. Og på folkeskoleområdet følger man jo også tæt om den her reform [Folkeskolereformen af 2014, egen tilføjelse] så faktisk rykker noget ved elevernes læring.”

(Interview 4)

Udover en gentagelse af pointen om patientforløb, peges der her mod folkeskolereformen. Vi har altså både et målbart mål i form af ”mindre problematiske patientforløb” og i form af ”elevers læring”, og hvorvidt reformen rykker noget ved denne. Den centrale pointe er stadig, at målbarheden udpeges på forhånd. Dette sættes yderligere på spidsen i følgende citat fra en ansat i en statslig styrelse:

”Der er jo det benhårde mål, topledelsens mål, at det skal kunne omsættes til, at vi kan se, at der er nogle administrative byrder, der er blevet lettet. Altså at det er blevet lettere for landmand, gartner eller fisker at søge støtte. Men så bagved det ligger der jo også nogle mål om, at vores sagsbehandlingstider skal gå hurtigere, altså færre fejl. Det er det man håber at få ud af innovationsarbejdet”

(Interview 6)

Her er eksemplerne angående topledelsens mål dels lettelse af administrative byrder og derved lettere støttesøgning for brugere og dels hurtigere sagsbehandlingstider og dermed større effektivitet i organisationen. Dette trækker også tråde til tidligere artikulationer om ”forandring der skaber værdi”, fordi man lidt på spidsen kan sige, at værdien der skal måles på efter en innovations implementering i praksis her får konkrete navne.

Fælles for ovenstående artikulationer er, at de giver værdibegrebet konkret indhold, idet man kan iagttage, hvordan konkrete momenter tilføjes til den ækvivalenskæde vi så ovenfor i figur 5 således, at værdi gøres lig med eksempelvis færre genindlæggelser, bedre læring og hurtigere sagsbehandlingstider. Vi så tidligere, at værdi og målbarhed hænger sammen, og her gives

målbarheden retning. Der er tale om en ækvivalering, hvor værdi skifter fra flydende til forskellige faste betydninger, som på trods af forskellighed blandt betydningerne, alle har det til fælles, at de fastgør værdibegrebet. Dermed kan endnu et moment tilføjes til den målstyrede diskurs' meningsudfyldning af innovationstegnet, idet vi er blevet præsenteret for forskellige ækvivaleringer, som sættes i forbindelse med momentet værdi. Værdi artikuleres i den forstand som målbart og forudsigeligt. Det er altså noget man i en given nutid kan pege mod og artikulere som værdifuldt i en nutidig udgave af fremtiden. Fremtiden og dens behov har det dog med at være uforudsigelige, som vi så i sygehuseksemplet, og på den måde bliver der tale om et paradoks i den forstand, at man i den målstyrede diskurs artikulerer et behov for ledelse af det endnu ikke mulige eller ubegribelige, og denne ledelse skal foregå ud fra et fokus på konkrete mål og output.

Inden en kort opsummering af den målstyrede diskurs kan vi fokusere på succeselementet, som også berøres i ovenstående artikulationer. For hvornår er en innovation succesfuld? Der peges på, at *"succes skal gøres konkret"*, og vi har set at dette konkrete tager form som konkrete mål. Umiddelbart vil svaret angående succes i den målstyrede diskurs være, at succes kan erklæres, hvis man kan vise, at forud givne værdiskabende mål for innovation er nået (Bason et al., 2009:64). Eller kort sagt: Definerer succes og nå mål.

Helt kort kan man altså sige, at den målstyrede diskurs konstruerer innovation på følgende vis: Det er en forandring, der skaber værdi, værdien kan bestemmes forud og er målbart og innovationen har været succesfuld, hvis der gennem måling kan konstateres, at målet er nået. Målene som skal opnås for at skabe en værdi, fastsættes ud fra en nutidig forventning om en ubegribelig fremtid, og således opstår der i den målstyrede et ledelsesparadoks i form af behovet for at lede på det ubegribelige. Måden paradokset holdes på afstand ligger også i diskursens egne artikulationer, idet der flere steder artikuleres, at man hele tiden skal tage højde for fremtidens udfordringer, hvilket er at gentage den paradoksale ledelseshandling hele tiden. Det kan eksempelvis ses i nedenstående citat fra en vidensmedarbejder i en region:

”Det er det der med, at man med innovationsdagsordenen også sikrer, at man netop ikke bare gør det samme igen men at der simpelthen hele tiden er en nødvendighed i forhold til at gøre noget andet. Fordi at fremtiden den ændrer sig jo med voldsom hast.”

(Interview 1)

I forhold til problemformuleringen for undersøgelsen kan vi altså iagttage, at den målstyrede diskurs artikulerer ledelse af innovation som ledelse af en forandring, der skaber værdi, og at der dermed søges en ledelse af ubegribelighed i fremtid.

DEN RADIKALE DISKURS

Efter at have etableret en forståelse af den målstyrede diskurs i forhold til nodalpunktet innovation, vil vi nu bevæge os videre til den radikale diskurs, for at foretage en tilsvarende identifikation af kendetegn for diskursen. I det følgende fremanalyseres således den radikale diskurs' inderside.

HVAD ER INNOVATION, OG HVAD ER MÅLET?

Fremgangsmåden her er lig den i det foregående afsnit, hvor spørgsmål strukturerer fremanalyseringen af diskursen. Det første spørgsmål er derfor igen helt overordnet rettet mod hvad innovation og dets mål er. I det følgende vil jeg give eksempler på artikulationer fra den radikale diskurs, der knytter bestemte momenter til innovation og undersøge, hvordan artikulationerne kan forstås som ækvivalenskæder.

FORANDRING DER BRYDER RAMMERNE

En første iagttagelse ved den radikale diskurs er, at innovation artikuleres som en forandring der bryder rammerne. Her eksemplificeret af en chef i en fagforening:

”Så jeg tror meget på det der med enten at se problemet i et nyt lys eller møde en anden virkelighed som gør at du ligesom bliver udfordret i det billede du har.”

(Interview 2)

Og en vidensmedarbejder i et ministerie:

”Det er, når vi når den erkendelse, at noget er nyt, eller der er behov for en ny måde at gøre det på. Det er der jeg synes man kan bruge den her terminologi innovation. Man kan vel kalde det forceret nyskabelse (...). Innovationer sker, når man sprænger rammen for den måde man løser problemerne på.”

(Interview 3)

Og som svar på hvad innovation er i en bog om offentlig styring:

”En mere eller mindre intenderet og proaktiv proces, der sigter på at definere problemer, udfordringer og nye muligheder og udvikle, udvælge, implementere og sprede nye og kreative løsninger, der bryder med vante forestillinger og gængs praksis på et bestemt område”

(Aagaard, Sørensen, & Torfing, 2014:19).

Blandt de ækvivalerede tegn går *nyt*, *problem* og *rammesprængning* igen. Tegnene er synlige i alle tre artikulationer, hvilket kan udfoldes således:

Nyt optræder som nyt lys, ny måde, nyskabelse, nye muligheder og nye og kreative løsninger. Der er en sondring at lave her, da der er tale om ny på nogle forskellige måder. Nyt lys peger mod det man kan kalde 'perspektivet problemet ses med', hvor nye og kreative løsninger i højere grad peger mod de mere konkrete handlemåder og ændringer, der følger med innovation som social proces. Her skal 'ny' altså forstås som moment i ækvivalenskæden, hvor innovation ækvivaleres med både nyt perspektiv og ny måde. Den ene betydning peger mod en præmis, den anden mod et resultat. Det nye perspektiv resulterer i en ny måde. Artikulationerne betoner de to betydninger af 'nyt' afhængig af emne, men centralt står det, at momentet 'nyt' er til stede i flere af dem. At momentet 'nyt' er til stede i begge diskurser indikerer dels, at begge diskurser ækvivalerer det med innovation, men også at nyhedsmomenterne ækvivaleres forskelligt, det vil sige sættes i hver deres meningssammenhænge med andre tegn. Nyhedselementet er til stede i

begge diskurser, og derfor er det interessant at se videre på tegnets forbindelse med øvrige tegn i den radikale diskurs.

Problem og *rammesprængning* er de øvrige momenter, som peger dels mod årsagen til og dels mod målet for innovation. Problemet og den begrænsning, den eksisterende problemløsning opleves at have, nødvendiggør, at rammen skal sprænges. Den drivende faktor for innovation er i denne logik, at et problem ikke kan løses inden for en eksisterende praksis, og altså kræver førnævnte nye lys eller nye vinkel udefra gennem ansættelse, som skal føre til, at rammerne for problemløsningen sprænges, hvorefter *"nye og kreative løsninger, der bryder med vante forestillinger"* kan gøre problemløsningen mulig.

I den målstyrede diskurs så vi et krav om værdiskabelse, og her ser vi et krav om at sprænge rammer og om at løse et problem. Rammesprængningen artikuleres ikke i et antagonistisk forhold til værdikravet, og i den forstand kan en form for værdi således også godt være en potentiel konsekvens heraf. Men målet artikuleres som rammesprængning og værdi er således en ikke-artikuleret passiv mulighed.

Problemløsningen er bestemt ikke isoleret til den radikale diskurs, da problemløsning går igen i begge diskurser, hvilket vi skal se nærmere på i afsnittet om, hvad der skaber og truer innovation. Det kan imidlertid bemærkes, at problemløsning i den radikale diskurs ækvivaleres med tegnene ny måde, nyt perspektiv og rammesprængning. Det indikerer, at innovations problemløsning i den radikale diskurs sker gennem rammesprængning, som derved bliver et mål i sig selv, hvilket er et alternativ til værdimålet i den målstyrede diskurs. Vi kan derfor tage fat på at se nærmere på artikulationer som uddyber målsætningen om at sprænge rammerne eller skabe nye perspektiver.

SKAL SKABE NYT PERSPEKTIV

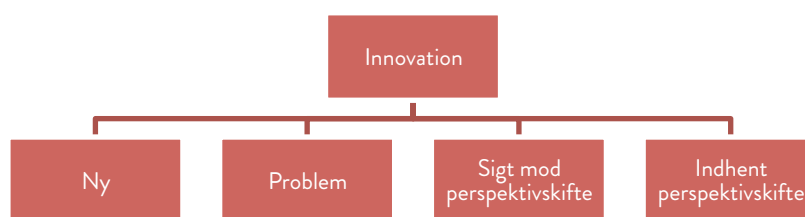
Kort opsummeret kan det iagttages, at innovation artikuleres som nødvendiggjort af et problem, der eksisterer indenfor nogle rammer, som forhindrer problemets løsning i at finde sted. Det kræver et perspektivskifte, hvilket uddybes i følgende citat fra en vidensmedarbejder i et ministerie:

”Sandsynligheden for at innovation finder sted, er direkte afhængigt af hvilke mennesker det er der kigger på problemerne.(...) Hvis du har en erkendelse af et behov for noget og du stimulerer det behov ved at hente ny viden eller ny faglighed eller i virkeligheden et nyt perspektiv, for det behøver ikke nødvendigvis at være akademisk, men bare et perspektivskift. Perspektivskift opstår altså meget sjældent hos folk ud af det blå.”

(Interview 3)

Innovationen er i den radikale diskurs altså bundet op på dette mål om perspektivskifte, og her ser vi yderligere, at perspektivskiftets konkrete form er indhentning af *”ny viden, eller ny faglighed eller i virkeligheden et nyt perspektiv”*. Det skal hentes, og implicit heri ligger, at det ikke hentes blandt førnævnte mennesker, der bliver identificeret som medvirkende årsag til problemet. Heraf kan ledes, at en organisation i udgangspunktet ikke skifter perspektiv ved hjælp af egne ansatte, men må opsøge perspektivskiftet eksternt gennem ansættelse, fordi *”Perspektivskift opstår altså meget sjældent hos folk ud af det blå”*.

Man kan igen iagttage artikulationerne i den radikale diskurs som udtryk for en ækvivalenskæde på følgende vis, hvor innovation er nodalpunktet, som de øvrige tegn meningsudfylder ved at være ækvivaleret med hinanden:



Figur 6: Den radikale diskurs, ækvivalenskæde

HVORDAN KAN INNOVATION MÅLES

Vi har nu gennem bevægelserne med det diskursanalytiske perspektiv kunnet læse, at innovation gøres lig med et mål om perspektivskifte. Det sætter videre nogle vilkår for vurderingen af innovation. Hvis ikke målet er noget konkret og målbart, som vi så i den målstyrede diskurs med

fx antallet af genindlæggelser, hvordan skal innovationen så kunne vurderes løbende, så man ved, at det er 'rigtig' innovation man har med at gøre? Svaret indholdsudfyldes på følgende vis, hvilket indledningsvis kan belyse problematikken. Citatet stammer fra en bog om offentlig styring:

"Langt hen ad vejen har vi gjort det målelige til det væsentlige, men det er tvivlsomt, om vi også har gjort det væsentlige måleligt."

(Majgaard, 2013:19)

Og fra en vidensmedarbejder i et ministerium:

"Hvis man ikke kan retfærdiggøre at rammen er blevet sprængt så er der ikke tale om innovation. Man skal ikke måle det ihjel, men selvfølgelig kan man måle det bagefter. Men det er vigtigt at huske her, at man ikke kan sige noget på forhånd om hvordan der skal måles, fordi det nødvendige perspektivskifte jo omdefinerer problemet, og dermed også dets succeskriterier. Hvad man måler på kan være hvad som helst. Men der skal være et målbart output. Hvis ikke er det ikke innovation, men kun videnskab. Al innovation bør kunne måles"

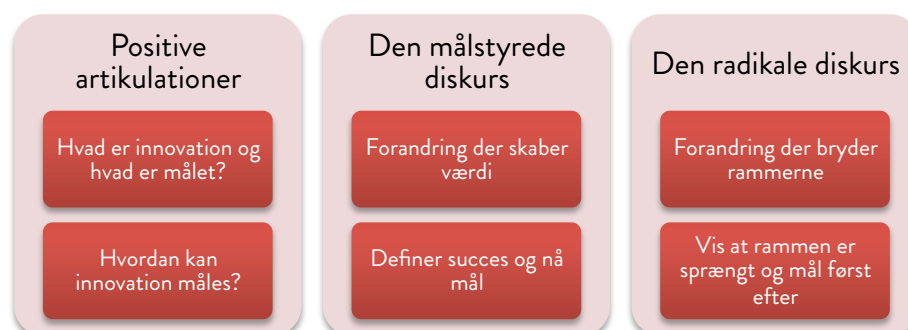
(Interview 3)

Her opstilles en række kriterier for innovationen. For det første kan det konstateres i den artikulation, at innovation er målbart ligesom det var i den målstyrede diskurs. Forskellen er, at målbareheden ikke er synlig før den innovative handling og dermed er det ikke muligt at definere et målbart succeskriterium på forhånd. Innovation skal derimod måles ud fra de nye forudsætninger innovationen selv har været med til at skabe, fordi *"man ikke kan sige noget på forhånd om hvordan der skal måles, fordi det nødvendige perspektivskifte jo omdefinerer problemet"*. På den måde er momentet måling altså synligt også i den radikale diskurs, og betyder her, at måling finder sted efter resultatet af en innovation, som en måde at konstatere innovationens konkrete indhold på. Noget konkret målbart er ikke i sig selv målet, men noget der sættes i brug, når målet om perspektivskifte er forsøgt nået. Målingen kan bidrage til at konstatere om rammen faktisk er blevet sprængt og dermed om innovationen er en succes eller ej. Bedømmelsen foregår altså efter innovationen, som vi også ser i følgende artikulation fra en bog om innovation:

”Effekten af en innovation spiller ingen rolle i forhold til, om der er tale om en innovation eller ej. Det er således ikke en del af definitionen på innovation, at den nye ide eller løsning er bedre, nyttig eller skaber offentlig værdi. Innovation er en trinvis forandring, der er ny i den givne kontekst, og det er efterfølgende op til brugere, borgere, medarbejdere, administrative ledere og politikere at bedømme effekten og værdien af den trinvis forandring, og her vil vurderingen ofte afhænge af øjnene, der ser.”

(Aagaard et al., 2014:19)

Citatet illustrerer, at innovation er ”en trinvis forandring, der er ny i den givne kontekst” altså et perspektivskift i forhold til en konkret kontekst, og at vurderingen eller målingen er noget, der foregår efterfølgende, og i øvrigt er op til øjnene, der ser. Denne nuance er værd at bide mærke i. Hvis vurderingen af en innovation er op til øjnene, der ser, så er kriteriet for succes udover perspektivskift og udpegning af målingsparametre, at ejermanden af øjnene siger god for innovationen. Succes bliver personbåren i modtagerenden, og opnår derved en anderledes form end vi så i den målstyrede diskurs, hvor succes kunne konstateres i form af opnåelse af målbare mål. I den radikale diskurs konstrueres innovation altså helt kort på følgende vis: Innovationen er afstedkommet af et problem, problemet kræver nyt perspektiv, målet bliver nyt perspektiv, succes vurderes ved at måle udfaldet efter en innovation og vurderingen af succes er personbåren. Nedenfor har jeg foreløbigt opsummeret de to diskurser i figur 7:



Figur 7: Diskursernes definitioner af innovation

HVAD SKABER, OG HVAD TRUER INNOVATION?

I det følgende vil jeg strukturere en diskussion ud fra spørgsmålet: *"Hvad skaber og hvad truer innovation?"*. Diskurserne vil fortsat sættes i forbindelse med artikulationer, som nu retter sig mod skabelse og trussel. Hvor tidligere artikulationer rettede sig mod indersiden af tegnet innovation og udelukkende beskrev dets positive definition, vender vi nu også blikket mod negerende artikulationer og får nye lag tilføjet til billedet af de to diskurser. De nye lag er diskursernes respektive diskursive ydrer, som vil blive fremanalyseret som sammenkædede betydningsrelationer af tegn. Her er tegnene som regel ikke sammenkædede i *lighed* med eller ækvivalens med nodalpunktet, men derimod i forskel eller *differens* til det. Derfor har visse af de fremlagte betydningskæder karakter af differenskæder, som beskrevet i undersøgelsens teorikapitel.

De enkelte artikulationer har det til fælles, at de drejer sig om skabelse af innovation, men drejer sig om forskellige emner, som er ressourceknaphed og innovation som problemdrevet. De fremlægges løbende sorteret efter emne, men er primært udvalgt efter et princip om at bidrage med viden om de to diskursers diskursive ydre, således at en nuanceret forståelse af diskurserne kan opnås. Efter afsnittet opsummerer jeg de fremanalyserede diskurser kort, og fremlægger modeller for begge diskurser, der både viser deres ækvivalens- og differenskæder, og dermed deres inder- og ydersider.

RESSOURCEKNAPHEDEN

Det første nedslagspunkt er på et emnefelt, der fylder meget i diskussionen om offentlig innovation. Ressourceknaphed bruges særligt ofte i den målstyrede diskurs som begrundelse for, at innovation skal finde sted, og bliver på den måde konstrueret som en bagvedliggende skabende kraft. Ressourceknaphed artikuleres flere steder, til tider i form af finanskriser og tvingende nødvendighed, som vi skal se i nedenstående artikulationer. De første to illustrerer koblingen mellem innovationsbegrebet og ressourceknapheden. Først fra en bog om offentlig styring:

"Den øgede ressourceknaphed betyder ikke blot, at vi skal nedskalere eksisterende ydelser. Snarere er den en provokatør eller katalysator, som forstærker behovet for at forny velfærdssamfundet i

*lyset af en mere omfattende social transformation, som indebærer nye konflikter og
værdisammenstød”*

(Majgaard, 2013:18)

Og fra en rapport om offentlig styring:

”Sjældent har behovet for innovation været større og mere presserende end i dag. Den langvarige økonomiske og finansielle krise, der har ramt hele den vestlige verden, truer med at lægge en kraftig dæmper på væksten i mange år frem (...) Vi skal arbejde smartere og udvikle mere intelligente løsninger på samfundets største udfordringer i de kommende år. Det kræver mere innovation på alle niveauer af samfundet (...)”

(Strand et al., 2014:40)

Her ser vi en klar forbindelse mellem innovation og ressourceknaphed, som *”forstærker behovet for at forny velfærdssamfundet”*. Finanskrisen angives direkte som bagvedliggende tvingende nødvendighed i forhold til arbejdet med innovation. Ressourceknaphed kan forstås som en præmis for tidligere fremlagte artikulationer om *”forandring, der skaber værdi”* således, at finanskrisen i denne sammenhæng skaber behovet for innovation.

Forbindelsen mellem innovation og ressourceknaphed er synlig flere steder i den indsamlede empiri, også i modsat form, det vil sige i artikulationer, som forholder sig negativt til påstanden om ressourceknaphed som skabende kraft, hvilket her artikuleres af en vidensmedarbejder i et ministerium:

”Innovation og nyskabelse sker i en atmosfære af kreativitet og i en atmosfære af fordybelse. Det er ikke noget der sker som følge af sådan en tvingende institutionel nødvendighed. De mest innovative virksomheder i verden er jo ikke frygtelig frygtelig pressede. Det er sådan en rigtig DJØF-måde at se innovation på; hvis vi bare gør folk sultne nok så skal de nok opfinde en ny måde at få mad på. Der ingen tegn på at det er sådan det virker.”

(Interview 3)

I denne artikulation er innovation ikke forbundet med ressourceknaphed, men er derimod i differens til den. Innovation skabes i den forstand ikke af *"af sådan en tvingende institutionel nødvendighed"* med derimod i *"en atmosfære af kreativitet og fordybelse"*. De to ting er ikke forenelige men derimod modsætninger. I forlængelse heraf kan udledes, at overskud må være en forudsætning for innovation i den radikale diskurs, som ikke trives i underskud, hvilket understreges i følgende citat fra samme kilde:

"Det er ikke den nødvendighed hvor man siger 'nu skal der ske noget nyt fordi vi skal spare nogle penge'. Det er mere en glidende stille erkendelse af ens begrænsning i den måde man normalt løser problemet på, end det er sådan en dikteret dagsorden."

(Ibid.)

Igen artikuleres her en klar distinktion mellem innovation og ressourceknaphedens tvingende nødvendighed. Her kan fremhæves begreberne differenskæde og differensnodalpunkt: Momenterne *"spare nogle penge"* og *"dikteret dagsorden"* udgrænses her som differenskæde til det samlende differensnodalpunkt *"ikke-innovation"*. Det vil sige, at gennem artikulationen tydeliggøres det, at innovation ikke er lig med disse momenter, som derved glider ind i en differensbetydning som differenskæde, og disse samles om det umiddelbare samlende modbegreb til innovation, som her angives som ikke-innovation. Modbegrebet til innovation er ikke direkte artikuleret som ikke-innovation i den indsamlede empiri, men skal forstås implicit idet der ofte artikuleres hvad innovation ikke er.

Ækvivalens og differens er som bekendt på hver sin side af den konstitutive grænse af en diskurs, henholdsvis indersiden og ydersiden. Gennem ovenstående artikulationer får vi altså indblik i den radikale diskurs, både hvad angår inder- og yderside. Markeringer af ydersiden har vi netop set på, og eksempler på inderside-markeringer i tidligere fremlagte artikulationer er blandt andet, at innovation *"sker i en atmosfære af kreativitet og i en atmosfære af fordybelse"* og at innovation er *"en glidende stille erkendelse af ens begrænsning i den måde man normalt løser problemet på"*. Her ser vi, at tegnet *"problem"* dukker op på indersiden af den radikale diskurs. Problem har vi tidligere set på, og i det næste vil jeg yderligere udfolde de to diskursers forhold til problemet i forhold til skabelsen af innovation.

INNOVATION SOM PROBLEMDREVET

Et tilbagevendende moment i begge diskurser er, at innovation er problemdrevet. Ligesom vi har set tidligere med momentet ”ny”, som går igen i begge diskurser med forskellige betydninger, er også tegnet ”problem” brugt forskelligt i de to diskurser. Det sættes altså i forskellige meningssammenhænge, så snart man bevæger sig videre fra præmissen om, at innovation er problemdrevet. Først vil jeg synliggøre præmissen om, at innovation artikuleres som problemdrevet, hvilket følgende artikulation fra en chef i en vidensorganisation bidrager til:

”Udgangspunktet for innovation er, at man har et eller flere problemer. Et mønster bag innovationsarbejde er en stor nysgerrighed efter at forså, hvad problemet er. En udforskning af hvad det er for et problem der eksisterer i praksis. Hvad er det for en hverdag i den danske skole som børn oplever?”

(Interview 4)

I begge diskurser artikuleres det altså, at innovation ofte udspringer af oplevelsen af et problem, der skal løses. Derfra ophører ensartetheden. Vi skal nu se på artikulationer som forholder sig til momentet problem på forskellige måder. Vi kan starte med den målstyrede diskurs og et citat fra en chef i region:

”Altså der jo hele tiden nogen der har gode ideer, men som jeg siger: Dem får vi hundrede af hver dag, men dem kan vi ikke bruge til noget. Hvis de ikke kan svare på et reelt problem, og der ikke er nogen der vil købe ideen eller give penge for at vi arbejder videre med den, fint nok, så hænger vi den derovre ikke?”

(Interview 7)

Her møder vi en konkret kobling mellem problem og ide, og kan konstatere, at den ide, der ”ikke kan svare på et reelt problem” udgrænses til diskursens yderside. En sontring kan her laves idet flere artikulationer, heriblandt dem vi allerede har set på, fremhæver relationen mellem ny ide og praksisændring. Nye ideer artikuleres som direkte forbundet med gennemførsel og står altså ikke

alene som tegn, men kan nærmere forstås som ”gennemført ide” og ikke ”ideen i sig selv”. Heraf kan vi forstå, at nye ideer i sig selv ikke er et mål i den målstyrede diskurs, hvis ikke de bliver til praksis i virkeligheden og er svar på et reelt problem.

Dette er en konkret begrænsning; en ide er ikke innovation før den er sat i spil i virkeligheden. Hvis en medarbejder får en ide til en ny måde at gøre tingene på, så er denne ide ikke innovation, før den er blevet gjort til praksis og har ændret praksis og skabt værdi. Konsekvensen heraf er, at ideer i sig selv per definition ikke kan være innovation, idet de typisk ikke bliver til praksis idet de bliver tænkt. Begrebet ”innovativ ide” kan i den forstand oversættes til ikke at være en ide som tanke, men nærmere et fuldt udviklet koncept, der er sat på form i virkelighedens verden.

Yderligere er der i artikulationen et krav om, at ideen skal kunne sælges, hvilket igen peger mod værditegnet vi så på tidligere, altså at den innovative ide skal have (eller skabe) værdi, som her kan måles økonomisk. Med henblik på diskursens konstitutive ydre, kan følgende citat fra en chef i en region bidrage til at belyse differenskæden:

”Og så skal man komme med en løsning, som skal være så implementerbar, at den giver noget effekt eller noget værdi. Det er ikke nok bare at opfinde noget som så er for dyrt eller som ikke bruges af brugerne. Det kalder jeg ikke innovation.”

(Interview 7)

”Noget nyt som er for dyrt” udgrænses i lighed med det, der ”ikke kan svare på et reelt problem” som vi så ovenfor og hører til på diskursens yderside. På indersiden ser vi igen tegn som ”implementerbar”, ”effekt” og ”værdi”. Vi så tidligere denne ækvivalenskæde i den målstyrede diskurs, hvor innovation var lig med en klar målsætning med et konkret og målbart resultat. Her kan vi se på artikulationer fra den radikale diskurs, som forholder sig kritisk til denne måde at tilgå problemløsningen på, i første omgang fra en bog om offentlig innovation:

”Vi ser, at en formuleret målsætning for arbejdet kan være udmærket, men den har i hvert fald to svagheder. For det første er den et udtryk for det, vi forventer, at vi vil kunne opnå, dvs. den ligger

inden for de kendte rammer og eksisterende tankemønstre, og den giver derfor ikke mulighed for andre og helt nye løsninger, men vil altid på en eller anden vis give os mere af det samme.”

(Digmann, Jensen, & Engholm Jensen, 2012:47)

Her ser vi, at en formuleret målsætning er ikke er vejen frem, eller ikke er lig med innovation om man vil. ”Formuleret målsætning” bliver til moment i en differenskæde ligesom vi så ovenfor, men her er differenskæden gældende for den radikale diskurs. Innovation er ikke lig med formuleret målsætning, og kæden med den formulerede målsætning fortsættes ved, at ”den ligger inden for de kendte rammer og eksisterende tankemønstre, og den giver derfor ikke mulighed for andre og helt nye løsninger”. I den målstyrede diskurs ækvivaleres konkret målsætning med innovation. I den radikale diskurs er en konkret målsætning i differens til innovation, og kan opfattes som truende for innovation, i det omfang, at den vil forårsage ”mere af det samme”. Det artikuleres yderligere i følgende citat fra en anden bog om offentlig innovation:

”Det handler ikke om at finde svaret, men om at stille det rigtige spørgsmål. (...) I det undersøgende og eksperimenterende arbejde med innovation er det de rigtige spørgsmål, der tæller. Det er dem, vi skal lede efter, frem for at bruge tiden på detaljerede beskrivelser af det, vi vil opnå.”

(Digmann et al., 2012:47)

I forlængelse af de formulerede målsætninger, som videre skal føre til opnåelse af konkrete mål, og i en vis forstand være svar på problemer, ser vi her en moddefinition. ”Det handler ikke om at finde svar” i denne artikulation, hvilket videre forklares med, at man i stedet skal stille spørgsmål, og ”ikke bruge tiden på detaljerede beskrivelser af det, vi vil opnå”. Igen udgrænses udpegning af et konkret mål til ydersiden af den radikale diskurs.

Vi har nu beskæftiget os med de to diskursers syn på ressourceknapheden som skabende kraft og deres forhold til, hvordan innovation kan forstås som problemdrevet. Jeg vil nu vende blikket videre mod konstruktionen af medarbejderen, brugeren og ledelse i de to sidste led af analysen.

MEDARBEJDEREN OG BRUGEREN

Jeg har anskueliggjort, hvordan diskurserne forholder sig på hver deres måde til eksempelvis hvad innovation er, hvad målet er og hvad der skaber innovation. Vi har set, hvordan innovation artikuleres som noget, der skal finde sted enten som ændring af praksis eller som ansættelse af nyt perspektiv, og i begge diskurser er koblingen til virkeligheden vigtig. Innovationen skal finde sin plads i den virkelighed den sættes i verden for at tjene, hvilket blandt andet siges på følgende vis: *”Men der skal være et målbart output i virkeligheden. Hvis ikke er det ikke innovation, men kun videnskab”* (Interview 3). Et andet sted artikuleres det således: *”Innovation skal ligge i driften. Hvis det for alvor skal rykke, så er man nødt til at have det indlejret i de strukturer man har”* (Interview 2).

For at overskride denne virkelighedsgrænse og få det ind i *”de strukturer man har”* må innovationen kobles sammen med de mennesker der er beskæftiget med den i en organisation og i modtagerenden, når der er tale om velfærdsløsninger med brugere. Fælles for medarbejderen og brugeren er, at de netop er mennesker, der handler inden for rammen af den organisation innovationen er del af. Vi starter altså med medarbejderen og brugeren, som i den indsamlede empiri er synlig i artikulationer, der beskæftiger sig med, hvor innovation kommer fra og ikke kommer fra, ligesom vi så ressourceknapheden og problemstyretheden være.

I flere artikulationer fra den målstyrede diskurs forstås innovation som båret af medarbejderen og brugeren, fordi innovation kommer fra bunden fra dem, der har den daglige omgang med problemerne. Ved at implementere en praksis, som kan tage højde for medarbejderen og brugerens input, kan innovation og dermed det nye se dagens lys. Det kan vi for eksempel se i følgende citat fra en chef i en fagforening:

”(...) får aktiveret eller skabt nogle rammer for at man mere eller mindre frit kan trække på den viden eller de spor der måtte ligge hos medarbejderne i forhold til at få nogen innovative ideer omsat til produktion eller i den måde man laver tingene på.”

(Interview 2)

Og fra en chef i en vidensorganisation:

”I forhold til de konkrete bud på forandringer kræver det brugernes og medarbejdernes erfaring, praksisviden, ekspertviden, faglighed og indsigt. Derfor så realiseres innovation sådan set fra bunden. Innovation muliggøres fra toppen, men realiseres fra bunden.”

(Interview 4)

I disse artikulationer er medarbejderen og brugeren de egentlige skabere af innovation. En innovativ løsning skal altså i denne logik høstes indefra og nedefra, fordi medarbejderen og brugeren besidder *”erfaring, praksisviden, ekspertviden, faglighed og indsigt”*. Det berøres, at innovation muliggøres fra toppen, men det er altså hos medarbejderen og brugeren, at inputtet skal hentes til de innovative løsninger. I den radikale diskurs har man ikke samme syn på medarbejderen og brugeren, hvilket kan ses i dette citat fra en vidensmedarbejder i et ministerie:

”(...) hvis det er de samme mennesker der kigger på problemerne, som i virkeligheden jo lever med problemerne og er årsag til problemerne så er det ikke der du finder den store innovation.”

(Interview 3)

Her ser vi, at det er medarbejderen og brugeren der er en slags årsag til problemet, hvilket kan ses som kontrast til ovenstående ide om at medarbejderen og brugeren er kilden til innovationen. Her er de udgrænset til at være årsag. Man kan her huske på, at den radikale diskurs har som målsætning at sprænge rammen ved at tilføje et nyt perspektiv til problemløsningen. Vi har også tidligere set hos den radikale diskurs, at forud formulerede målsætninger inden for de eksisterende strukturer fører til *”mere af det samme”*, altså til det modsatte af at sprænge rammen. Et perspektivskifte er for den radikale diskurs det, der skaber muligheden for innovation, og et sådant perspektivskifte er netop båret af et menneske med et andet eller nyt perspektiv i forhold til den virkelighed et problem eksisterer inden for. Det artikuleres i den forbindelse, at et eventuelt nyt perspektiv skal indhentes i form af eksempelvis ansættelse af en medarbejder med nyt perspektiv, hvorved det faktisk igen bliver medarbejderen der bærer ansvaret for skabelsen af det innovative moment. Dette er dog en medarbejder, der ikke er til

stede i organisationen når problemet opstår, men derimod kommer til siden i modsætning til den medarbejder vi så på først, som på forhånd er til stede i organisationen omkring problemet.

Groft skitseret er medarbejderens og brugerens rolle i den innovative proces forskellig i de to diskurser på følgende vis: I den målstyrede diskurs, er medarbejderen vigtig bidragsyder til innovationsprocessen med *"erfaring, praksisviden, ekspertviden, faglighed og indsigt"*. I den radikale diskurs er den samme type medarbejder, der som udgangspunkt er til stede i organisationen, mulig årsag til problemet, og ikke kilden til løsningen. I den radikale diskurs kan en nyindhentet medarbejder med et nyt syn på problemet være kilden til løsningen.

Vi kan her også iagttage, at disse roller sætter nogle klare forudsætninger for arbejdet med innovation i forhold til hvem man kan blive og ikke kan blive. I den målstyrede diskurs er du som medarbejder afgørende for den generative proces. Det installerer en forventning om, at man som medarbejder og bruger har et konkret forslag, som kan blive til innovation. Medarbejderen og brugeren bliver mødt med åbenhed i forhold til forslag, men til gengæld med et krav om at komme med forslag. Tilsvarende i den radikale diskurs mødes den nye medarbejder, der repræsenterer et nyt perspektiv, med forventning om netop et nyt perspektiv, mens brugeren og den medarbejder, der allerede var i organisationen mødes med en antagelse om at forårsage et problem.

Vi har nu kort set på de to diskurser forhold til innovation og medarbejderen/brugeren, hvor en fællesnævner er, at perspektivet er rettet mod innovationsprocessen nedefra. Altså på hvordan deltagere under ledelsesniveau artikuleres. Jeg vil nu rette blikket mod innovationsprocessen oppefra, og se på ledelsens rolle.

LEDELSE

Vi har indtil nu set, at innovationsprocesser er afhængige af medarbejdere, som udfører et stykke arbejde, der skal facilitere innovation. Dette arbejde skal gives retning, hvilket sker ledelsesmæssigt. Ledelselementet er i denne analyse både interessant i forhold, hvordan lederens rolle artikuleres. Vi så i en artikulation ovenfor, at: *"Innovation muliggøres fra toppen, men realiseres fra bunden."* (Interview 4). I forlængelse heraf kan vi i første omgang se på artikulationer,

som forholder sig til lederen som den, der har ansvaret for at sørge for rammerne for innovation, og for at ”nå det”. Først fra en chef i en fagforening:

”Det er en ledelsesopgave at facilitere rammerne for at arbejde mere innovativt, og få øje på mulige innovationer.”

(Interview 2)

Og fra en vidensmedarbejder i et ministerie:

”Det er lederens rolle at diktere rammen omkring og retningen. Netop fordi de har det overblik de har.”

(Interview 3)

Og fra en konsulent i en kommune:

”Gode ideer kommer ude fra driften. Men så er der jo det der med at nå det som er det svære ikke. Det er jo en ledelsesmæssig problematik.”

(Interview 5)

Som vi har oplevet før, er diskurserne enige om denne præmis i forhold til ledelse. Vi så tidligere i den målstyrede diskurs, at det var vigtigt at gøre succes konkret, hvilket vi nu kan sætte i forbindelse med ledelsen. I den målstyrede diskurs, er det ledelsen, der skal stå for at fastsætte, hvilke mål der arbejdes mod at nå. Vi kan således trække på den viden, vi har fra afsnittet om målet for innovation og se, at det er lederen, der aktiveres som den ansvarlige for dels at udpege målene, og dels at ”nå det”. Lederen udstikker selvfølgelig opgaver til medarbejdere og bærer på den måde ikke ansvaret alene, men målsætningen fastsættes ledelsesmæssigt. I den radikale diskurs er det også lederen, der giver rammen, men her skal lederen helst ikke indblandes i at formulere målsætninger, hvilket artikuleres således af en vidensmedarbejder i et ministerie:

”Derfor er det naturligt at ledelsen i alle typer organisationer er dem, der ’svinger piskene’ over innovationsdagsordenen. De er bare ikke nødvendigvis de bedste til at forstå hvad der er behov for.

De skal se problemet, men løsningen skal hentes andre steder, fx fra videnskaben. Ledelsen kan gå til academia, og bør lære sig selv ydmyghed over for egne begrænsninger.”

(Interview 3)

Som vi har set før, skal løsninger hentes udefra, og i forlængelse af det ved lederen ikke, hvad behovet er, udover at der er et behov. Vi kan se lederens rolle i relation til de to diskurser ud fra hvad vi ved fra foregående afsnit og de netop fremlagte artikulationer: I den målstyrede diskurs udstikker lederen rammen, og peger på løsninger. I den radikale diskurs udstikker lederen rammen, men holder sig udenfor indflydelse på løsningen.

OPSAMLING

Med min problemformulering søger jeg at give svar på, hvorvidt og hvordan man kan fremanalysere diskurser om ledelse i diskussionen om offentlig innovation. Jeg har her fremlagt en analyse, som undersøger, hvordan der er to ledende diskurser om innovationsledelse, som præger diskussionen om offentlig innovation, som den fremstår i min indsamlede empiri. Det er blevet undersøgt ved at fremlægge eksempler på artikulationer, der forholder sig til innovation i forhold til bestemte emner.

I den målstyrede diskurs har vi set, at innovation defineres som ”forandring, der skaber værdi” og at værdien af innovationen skal vurderes ud fra forud definerede mål, som skal nås. I forlængelse heraf har vi set konkrete eksempler på disse mål samt hvordan resultaterne af innovation kan vurderes.

I den radikale diskurs har vi set, at innovation defineres som ”forandring, der bryder rammerne” og at innovationen kan betragtes som succesfuld i det omfang, at det kan dokumenteres, at rammen er blevet brudt. Her skal man også kunne bruge måling, men man kan ikke på forhånd definere, hvad målene og dermed målingen skal centreres om. Det er først muligt at måle efter innovationen, der som bekendt har brudt rammen og derved muliggjort en ny målbarhed.

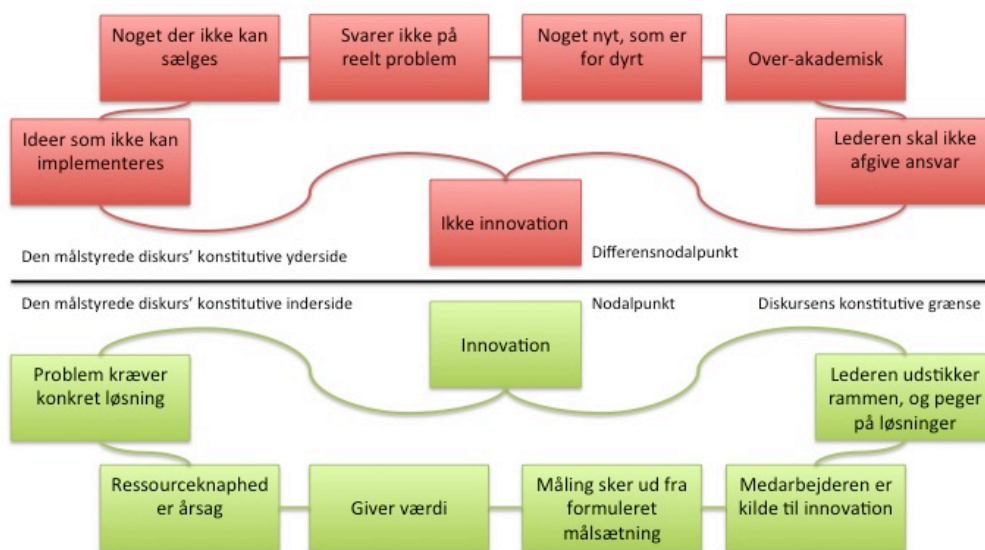
Vi har derudover set, at innovation i den målstyrede diskurs artikuleres som skabt af ressourceknaphed og oplevelsen af et problem. I den radikale diskurs er ressourceknaphed

derimod ikke artikuleret som befordrende for innovation, hvor derimod tilstedeværelsen af overskud artikuleres som nødvendigt for innovation, mens der dog stadig er tale om et problem som årsag til et behov for innovation. De to diskurser iagttager imidlertid problemet forskelligt, hvilket i den målstyrede diskurs giver anledning til en udpegning af konkrete mål for at kunne løses, mens det i den radikale diskurs giver anledning til at indhente et syn på problemet, som kommer udefra.

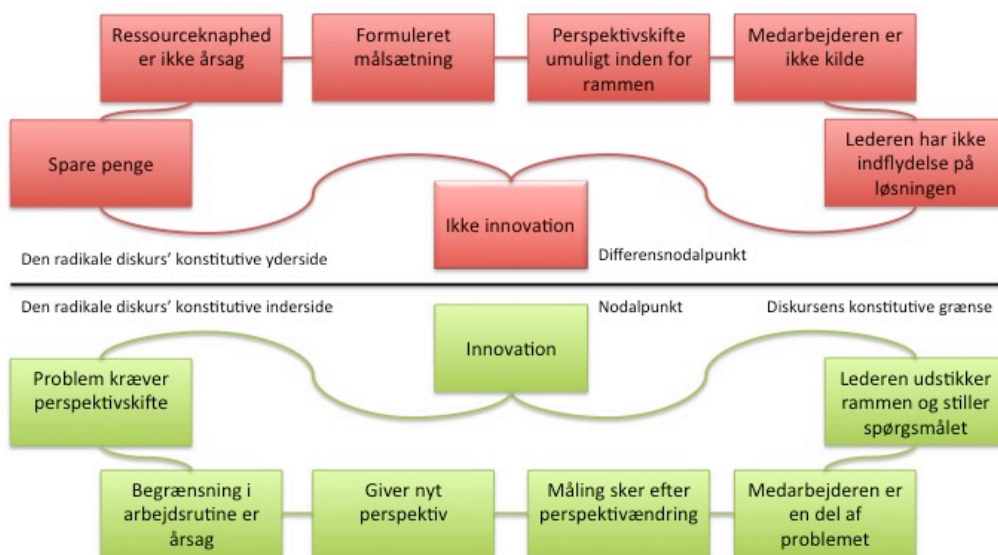
I forhold til medarbejderen og brugeren har vi i den målstyrede diskurs set, at en vigtig tilførsel af viden og erfaring skal komme fra indehaverne af netop disse to roller, da disse bedst kender problemet, idet de har kontakt med det i deres virkelighed. Den radikale diskurs artikulerer dem derimod som årsag til problemet, og dermed ikke mulige bærere af en løsning, som bør anskaffes gennem ansættelse udefra, hvilket tilføjer et nyt perspektiv. Begge diskurser artikulerer altså nødvendigheden af en medarbejders viden, men i den radikale diskurs er denne medarbejder ny.

Lederen er i begge diskurser artikuleret som den, der skal sætte rammen, og i den målstyrede diskurs skal lederen også kunne pege på løsninger, mens lederen i den radikale diskurs udelukkende skal erkende behovet eller problemet, stille spørgsmål, inddrage omverden i form af ansættelse af nyt perspektiv, og altså ikke pege på nogen konkret løsning eller udpege et specifikt mål.

Vi har i forbindelse med analysen set forskellige momenter blive artikuleret i ækvivalens- og differenskæder på begge sider af diskursernes konstitutive grænser. Som sidste del af opsamlingen, vil jeg fremlægge disse i overblikksform i nedenstående figur 8 og 9. Der er tale om overblik over ækvivalens- og differenskæder for de to diskurser, og altså ikke værdikæder for innovationsprocessen:



Figur 8: Den målstyrede diskurs



Figur 9: Den radikale diskurs

ANDEN ANALYSEDEL

POTENTIALISERING OG LEDELSE MOD DET ENDNU IKKE MULIGE

Hvis ledelse af innovation drejer sig om at udpege hvad innovation er gennem kategorisering, så kan ledelse af innovation ses som paradoksal. Dette har jeg tidligere beskrevet på baggrund af en antagelse om, at noget nyt ikke samtidig kan være begribeligt, hvilket er en styrende antagelse i potentialiseringsperspektivet, hvor det nye netop findes i det ubegribelige, det virtuelle og endnu ikke mulige. Motoren bag potentialiseringsperspektivet er dette paradoks; at lede på det nye, men dermed hele tiden kategorisere og ville styre det nye, og ikke tillade det virtuelle, det nye og endnu ikke mulige. Mit genstandsfelt er ledelse af innovation i det offentlige, og dette felt er præget af netop at søge mod det nye. Som jeg har fremanalyseret ovenfor kan der på baggrund af den indsamlede empiri iagttages to ledelsesstrategier for innovation, som peger mod henholdsvis målstyring og radikalitet i form af perspektivskifte, og i begge kan således iagttages et fravær af fokus på det virtuelle eller endnu ikke mulige, som i potentialiseringsperspektivet betragtes som det nye. Mit genstandsfelt er åbent for en vitalistisk og mere-end-repræsentativ læsning af den indsamlede empiri, så en ledelsesstrategi mod det endnu ikke mulige kan fremanalyses.

En sådan analyse bliver samtidig en udfoldning og løbende udvikling af en alternativ analysestrategi, som allerede er beskrevet i undersøgelsens kapitel 2. For at analysere den indsamlede empiri og samle stafetten fra den foregående analysedel op, bliver teorien affirmativ, og installerer sig selv i midten af analysen, som en slags generativt indre (Beyes & Steyaert, 2012:54). Jeg vil løbende redegøre for denne teoretiske meta-præmis ved at henvise til de tekster, der udgør det videnskabelige grundlag for udviklingen af potentialiseringsperspektivet, og jeg bruger teorien til at undersøge, hvordan de- og re-territorialiseringer af det nye i forhold til ledelse af innovation er muligt. Konkret vil jeg til sidst pege mod en teknik, som skal bidrage til at

illustrere potentialiseringsperspektivets søgen mod at åbne op mod det virtuelle. Denne teknik er rollespil, som vil blive udfoldet sidst i analysen, efter en analytisk fremstilling af mit 1½. ordens perspektiv og en analyse af de to diskurser om innovationsledelse fra foregående analysedel.

Jeg skifter som bekendt nu mit perspektiv fra på 2. orden at iagttage fremkomsten af to diskurser om innovationsledelse til det jeg kalder et 1½. ordens perspektiv, hvilket er en konsekvens af potentialiseringsperspektivet. Dette er et skift i måden mit analytiske blik er konditioneret på som også er vist i figur 1, og dette skift betyder konkret, at jeg som analytiker både forholder mig til min genstand som tilsynekomster fra et 2. ordens-niveau, og på 1. orden forholder mig kritisk til genstanden i det generative potentialiseringsperspektiv.

DET NYE OG POTENTIALISERINGSPEKTIVETS BEGREBER

I denne søgen efter det nye og endnu ikke mulige er sondringen mellem det nye som potentialitet og det nye som noget endnu ikke muligt vigtig. Det nye som potentialitet er synlige muligheder i det nære mulighedsrum, som jeg også kalder det potentielle niveau, mens det nye som noget endnu ikke muligt er det, som i udgangspunktet er til stede som en konstant overskud af mening i form af mere-end-repræsentativiteten og virtualitet.

Inden analysens start, vil jeg kort minde om begreberne fra teorikapitlets anden del, som jeg i denne undersøgelse har samlet under navnet potentialisering. Jeg trækker således på begreberne om aktualitet, potentialitet, virtualitet, energi, intensitet, affekt, mere-end-repræsentativitet, de-territorialisering og re-territorialisering. Disse sættes på arbejde i det følgende ved at iagttage helt, hvordan første analysedels diskursive tilsynekomster kan ses helt eller delvist som udtryk for aktualitetsregimer. Her trækker jeg på den indsamlede empiri samt eksempler fra begge de fremanalyserede diskurser, med henblik på at fremanalysere en sondring mellem aktualitet og potentialitet. Her kan kort påmindelse om forskellen på de tre niveauer aktualitet, potentialitet og virtualitet være frugtbar for forståelsen af analysen. Aktualitet er det kendte og aktualiserede, potentialitet er det nære mulighedsrum hvor eksisterende muligheder er synlige og kan aktualiseres fra, virtualitet refererer til verdens konstante flydende bevægelse mod ny tilblivelse (Koefoed, 2012:299f).

POTENTIALISERING OG DISKURSER OM INNOVATIONSLEDELSE

I det følgende vil jeg undersøge, hvad potentialisering betyder i forhold til konkrete eksempler fra min diskursanalyse i foregående kapitel. Formålet er at få en grundforståelse af sontringen mellem noget nyt som potentialitet og noget nyt som virtualitet og endnu ikke muligt i forhold til konkrete eksempler fra den indsamlede empiri. Jeg vil således udfolde denne indledende forståelse, ved at trække på de fremanalyserede diskurser, og afrunde ved at fremlægge en figur, som viser potentialiseringsperspektivet i forhold til diskurserne.

Først vil jeg kort minde om, at et aktualitetsregime er kendetegnet ved fraværet af åbenhed (Koefoed, 2012:300). I nærværende analyse ansues de fremanalyserede diskurser som aktualitetsregimer, idet der i forståelsen af dem er tale om fastgørelser af mening, og dermed om 'systemers' lukkethed mod en omverden. Det er netop denne lukkethed jeg analytisk vil søge mod at åbne op.

DEN MÅLSTYREDE DISKURS OG POTENTIALISERING

Den målstyrede diskurs er fremlagt som en diskurs, hvis innovationsdefinition er præget af et behov for noget konkret (jf. figur 7): Målet er konkret, midlet er konkret, målbarheden er konkret. Heri ligger også et krav om at kunne definere succes forud, som noget konkret og målbart. Her kan ledelsen af innovationsarbejdet i et potentialiseringsperspektiv iagttages som 'fanget' i et aktualitetsregime, som på forhånd definerer de kategorier inden for hvilke det er muligt at tænke innovation og dermed søge at styre den ubegribelighed fremtiden indeholder. Som vi har set, kan denne diskurs ses som begrænset af at søge styring af begribelighed og dermed ikke ubegribelighed. Dette er en konsekvens af aktualitetsregimets behov for at holde sig til konkret viden, og agere ud fra den.

Når en klar målsætning artikuleres om bestemte talmæssige tilvejebringelser i den målstyrede diskurs kan det gøre innovationsarbejdet blindt for potentialitet og i særdeleshed for virtualitet. Hvis succes for en innovationsproces defineres diskursivt som produktet af at opnå forud definerede mål, så er det i den forstand hele vejen igennem drevet inden for rammerne af en forudsigelighed og dermed begribelighed, som hviler på kendte kategorier. Hvis det nødvendige mål i form af tal faktisk kan udpeges, opnås og begribes, kan det diskuteres, i hvor høj grad det

konkrete udfald af en sådan proces kan siges at være ny forstået som noget der er genereret fra ledelse af ubegribelighed. Det var vel netop begribeligt hvis det kunne begribes og håndteres, og derfor *ikke* ubegribeligt og radikalt nyt. Det kan vi kalde aktualitetsregimets ledelse af begribelighed. I denne erkendelse ligger også, at hvis ledelsen af innovation bliver en begribelighedsledelse, så er kun aktuel viden mulig – ikke potentiel. Denne innovationsform er altså designet til at producere mere af det samme, og ikke mere af det samme forskelligt. Det er en bevarelse af fokus på det vi kender, så der kan holdes budgetter og nås målsætninger, som en chef i en fagforening udtaler:

*”Kan budgetterne holdes og er borgerne tilfredse med en ny måde, så har du en umiddelbar succes.
Økonomi og borgertilfredshed.”*

(Interview 2)

Det er ikke nærværende undersøgelses ambition at afgøre hvorvidt dette er en rigtig eller forkert tilgang til innovationsarbejdet, men det er synligt i potentialiseringsperspektivet, at denne tilgang ikke er befordrende for at opnå adgang til mere end aktualitet, og at det i den forstand heller ikke skaber adgang til virtualitet eller radikalt nye ting. Budgetter forstås i den forstand som forudsigelser, som kan sættes i forbindelse med sig selv ved at overholdes, hvorefter en innovation kan erklæres for succesfuld. Der er ingen tvivl om, at en sådan proces er succesfuld i forhold til at begribe begribelighed, men hvis der er en bagvedliggende ambition om, at noget nyt skulle komme til verden herigennem så er denne ambition ikke indfriet, da bevægelsen skabt af processen bliver indenfor rammerne af et aktualitetsregime.

Her kan et andet eksempel bidrage yderligere til forståelsen: I den målstyrede diskurs kan man antage, at et konkret sæt kategorier i form af et sprog- og begrebsapparat sættes i spil, med henblik på at løse en forudset udfordring således, at en målbar værdi kan skabes. Som beskrevet af en chef i region:

”Vi har en tæt relation til sygehusene. Vi ser på hvad sygehusene er optaget af, ved for eksempel at se på deres visioner og opsnuse, hvad der kunne være en opgave for os. Der er meget opsøgende arbejde i det, fordi vi er nødt til at starte med at se på, hvad de skal svare på. Okay de skal svare på det her, og så har de lavet en strategi for det. Okay de vil gøre det på den her måde.”

(Interview 7)

Her udpeges helt eksplicit, at innovationsarbejdet tager udgangspunkt i at opsøge konkrete mål ved at se på visioner og opsnuse behov. Disse behov er oversættelige til mål, og videre indikeres også, at man tager højde for en ønsket fremgangsmåde og en formuleret strategi. Dette kan vi kalde ledelse mod noget konkret. Samtlige kategorier og roller, herunder også ønsket om selve processens udfald er kendt i forvejen, og bevæger sig således ikke ind på potentialiteten, men forholder sig til aktualitet. Fokus er på hvad vi ved, eller hvad vi mener at vide, at eksempelvis et sygehus har behov for, og hvad der ud fra denne viden er den rette handling at foretage sig og så fremdeles. Logik ud fra aktuel viden. Potentialiteten kommer ikke aktivt i spil her, da den ikke er synlig i et aktualitetsperspektiv, men derimod nærmest er ekskluderet, da den står i vejen for målstyring. En proces, som forbliver på det aktuelle niveau, sigter altså ikke på at skabe midlertidig passage til det potentielle niveau, for derigennem at føre potentialiteter over i den aktuelle verden, som aktualiserede potentialiteter.

DEN RADIKALE DISKURS OG POTENTIALISERING

Vi kan nu gå videre til et eksempel fra den radikale diskurs. En vidensmedarbejder i et ministerie udtaler:

”Man skal bestemt ikke nedbryde faglige barrierer, men for at gøre tingene på nye måder må man invitere hinandens fagligheder ind i ens egen faglige virkelighed, og respektere deres syn på et problem. Man kan ikke invitere inden for bare med en konsulent. Der skal en ansættelse til. Noget med langt sigte. Men det behøver ikke være en konstant eller evig ting.”

(Interview 3)

I dette citat ser vi et behov for tilsætning af et nyt perspektiv, hvilket vi tidligere har set er kendetegnende for den radikale diskurs. Her foregår ledelse ikke længere indenfor kendte kategorier, altså indenfor et aktualitetsregime, men derimod mod et perspektivskifte for at opnå *at gøre tingene på nye måder*. I et potentialiseringsperspektiv kan man sige, at den aktuelle verden altså skal stimuleres gennem et perspektivskifte, til at opnå adgang til noget nyt. Spørgsmålet er så hvilken form for nyhed en sådan strategi kan medføre, en nyhed som potentialitet eller virtualitet. Jeg vil argumentere for, at den passage, der faciliteres gennem perspektivskiftet giver adgang noget nyt som potentialitet, ikke adgang til det virtuelle. Det er ikke en ledelse, som formår at gøre sig sensibel for det virtuelle niveau. Ledelsesformen er ikke opmærksom på og søgende efter intensiteter på det virtuelle niveau, men derimod rettet mod at gøre en konkret organisatorisk ramme til genstand for iagttagelse for et eksternt blik. Dette stimulerer det aktuelle niveau, ved at installere en ekstern refleksivitet, hvorigennem nye erkendelser kan finde sted. Dette kan ses som en passage fra potentialitet til aktualitet, idet den eksterne refleksion indhentes for at eksplicit at aktualisere potentialitet, altså muliggøre forandringer som er synlige som mulige forandringer.

I en foreløbig opsummering af potentialiseringsperspektivets blik på diskurserne kan vi indtil videre konstatere, at den målstyrede diskurs bliver synlig som et aktualitetsregime, der udøver ledelse mod aktualitet, og at den radikale diskurs bliver synlig som et aktualitetsregime, der udøver ledelse mod potentialitet og at en ledelse mod det virtuelle ikke umiddelbart finder sted i de to diskurser. Aktualitetsregimernes formularer faciliterer altså ikke adgang til det virtuelle, og giver som sådan heller ikke et bud på en strategisk ledelse af ubegribelighed mod det nye og endnu ikke mulige. Ubegribeligheden er ubegribelig uanset hvilken form for ledelse man spænder for sit innovationsarbejde. Derfor er det interessant at se på en ledelsesform, der ikke søger at reducere eller fjerne ubegribeligheden, men som derimod byder den indenfor for at gøre den produktiv. I denne alternative ledelsesform synliggøres potentialiteter gennem andre udtryk end repræsentationer, og potentialiteter kan siden aktualiseres som nye kategorier eller begreber. Potentialisering fjerner ikke ubegribelighed, men opløser derimod kravet om, at fremtiden skal kunne forudses og foregribes, og erstatter det med en ambition om at 'høste' eller aktualisere noget af den potentialitet der er at finde det overskud af mening der altid er tilstede. vel vidende,

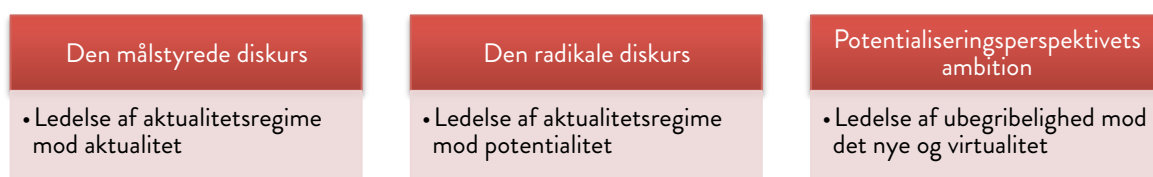
at ubegribeligheden altid hele tiden er til stede, og at tilstedeværelsen af virtualitet betyder, at processen ikke finit men infinit, da begribeligheden af noget ubegribeligt samtidig indikerer, at noget andet bliver ubegribeligt, hvilket indrammes af ideen om væren som en konstant tilblivelse (Nayak & Chia, 2011:292).

I forlængelse heraf kan også inddrages ideen om en ”eksplicitering af den tavse viden” (Aagaard et al., 2014), som her kan tolkes som muligheden for aktualisering af potentiel viden. Det kræver en udfoldning af eksemplet. Vi kan forestille os, at medarbejdere i en organisation gør dette og hint, fordi det nu er sådan man aktuelt gør. Det er den aktualiserede udgave af virkeligheden. Som vi også så i analysen af den radikale diskurs, kan en innovation komme gennem forstyrrelse, hvis man tilsætter enten en helt ny medarbejder (nye perspektiv), eller en fra en anden organisation i midlertidig praktik. Hensigten er at skabe forstyrrelse i de daglige rutiner, så noget nyt kan se dagens lys. Vi kan her forstå ”de daglige rutiner” som en række forbindelser, der finder sted på det aktuelle niveau, altså i det der udgør den aktuelle virkelighed. Tilsætningen af den nye medarbejder udgør i denne forstand en adgang til potentialitet, eller det der ovenfor kaldes ”tavs viden”. Så spørgsmålet bliver hvordan man kan synliggøre denne potentialitet, og skabe passage ind i det aktuelle niveau. Det kræver en strategisk ledelse mod bevidst at indhente erfaringer fra de potentialiteter der ligger gemt i, at man har tilsat det aktuelle niveau et nyt element. Vi kan kalde det nye element en flænge i den aktuelle virkelighed, gennem hvilken man kortvarigt kan opsøge viden om en eller flere alternative forbindelsesmuligheder. Konkret skal denne høst af muligheder eller potentialitet foregå ved at interviewe den konkrete person, der udgør det nye element, for at få viden om, hvad et nyt perspektiv ser, når det ser på det aktuelle. Det er dette, der også kaldes eksplicitering af tavs viden, og som her kaldes aktualisering af potentialitet.

Jeg vil igen henviser til det tilsvarende element i den radikale diskurs, hvor der også peges mod behovet for tilsætning af et nyt perspektiv, for at kunne se nye ting. Det interessante i forhold til potentialiseringsperspektivet er imidlertid, at det nye der peges mod nok er nyt for det aktuelle niveau, men ikke nyt for verden, da det hentes fra det potentielle niveau, hvorfra tegnet kan betegnes og dermed komme ind på indersiden af den organisatoriske virkelighed. I et potentialiseringsperspektiv er denne tilgang frugtbar hvad angår muligheden for at skabe passage

fra det potentielle over i det aktuelle, men ikke nødvendigvis frugtbar for ønsket om en sensibilitet rettet mod det virtuelle. Det siges eksplicit, at der søges efter tavs viden, hvilket lidt firkantet kan tolkes som viden, der ikke råbes højt om, men som ikke desto mindre allerede eksisterer som en mulig forbindelse. Således er interessen ikke rettet mod det, der er nyt for verden, som endnu ikke eksisterer som mulighed, men derimod mod allerede eksisterende muligheder. Så selv om tilgangen med perspektivskiftet er et fornuftigt skridt på en vej mod at forstyrre og forandre det aktuelle niveau, så er det ikke vejen til det, der er nyt som virtualitet. Der mangler sansning af det virtuelle. Det handler om at lede efter sprækkerne, som har energi eller intensitet, om komme til et sted af før-refleksivitet, hvor mening bliver flydende virtualitet. Det vil jeg i næste del af analysen undersøge, ved at fremlægge en konkret teknik som søger at imødekomme virtualitet i roller.

Ovenstående analyse af de to diskurser kan kort opsummeres i følgende figur:



Figur 10: Potentialiseringsperspektivet og diskurser om innovationsledelse

POTENTIALISERINGENS ROLLER

Jeg vil i det følgende fremlægge en konkret teknik, som kan bidrage til at skabe en alternativ ledelse af innovationsarbejdet, som sigter strategisk mod det nye som noget endnu ikke muligt. Dette er samtidig en fremstilling af en række teoretiske frembringelser, som vil blive underbygget af henvisninger. Det er primært en teoretisk redegørelse, og er altså ikke udformet som en egentlig teknisk opskrift. Teknikken er rettet mod roller i innovationsprocessen, og er analysens konkrete bud på en alternativ ledelsesstrategi mod det nye og endnu ikke mulige. Den omhandler en vej til at opnå passage fra det virtuelle ved at arbejde med de roller, der gives i innovationsarbejdet. I en teoretisk forstand drejer teknikken sig om at åbne op for vante kategorier, og aktivt tage del i de- og re-territorialiseringer.

Rollerne for henholdsvis 'ledelse' og 'medarbejder/bruger' har jeg fremanalyseret for begge diskurser i foregående analysedel, og vil nu tage udgangspunkt i disse. I potentialiseringsperspektivet er tegn og her roller hele tiden til forhandling, og nyt indhold (begreber) til innovationsarbejdet på det aktuelle niveau kan i den forstand opstå, hvis vanteroller opløses til fordel for roller i en abstraktion, hvor alternative roller giver anledning til de-territorialiseringer og nye erkendelser gennem det jeg kalder rollespil. Det handler om at gøre sig sensibel for de energier og intensiteter, der eksisterer i det virtuelle, ved at lede efter sprækker i det kendte kategorier. Det er synliggørelsen og sansningen af det energifulde sted, som i sig selv udgør hele formålet med potentialiseringsperspektivet, således også med denne rolle-teknik, hvilket eksemplificeres i følgende citat:

"Having become (subjectified into that particular actor), the power to affect is released as an immanent force emerging from the momentum of having affirmed the potentiality of life's multiple virtualities (differentiations), for having become a passage for the continuum of intensity, the field of charged particles"

(Hjorth, 2010:3)

At træde i en fiktiv rolle, eller at blive skuespiller som det hedder her, er altså en vej til at opnå evnen til affekt, virtualitet og facilitere passage for intensiteter til det aktuelle. Det er imidlertid centralt, at rollen er abstrakt og ikke aktiverer kendte kategorier. Pointen i rollespil er ikke blot at erstatte kendte roller med andre kendte roller, således at en leder skal prøve at opleve virkeligheden som medarbejder eller omvendt. En sådan bevægelse vil minde om den vi så i den radikale diskurs med perspektivskifte, som giver adgang til nye muligheder der allerede eksisterer som muligheder, men som ikke giver adgang til nye ting, der endnu ikke eksisterer som muligheder. Bevægelsen i rollespil foregår gennem mere kreative rolletyper, som i en form for leg, der giver mulighed for refleksion og passage fra det virtuelle. I et rollespil er den nye rolle en, der ikke vanligtvis eksisterer indenfor rammen af det aktualitetsregime rollespillet finder sted i, og som har til formål at transformere subjektet fra en konkret repræsentation, til en mere-end-repræsentativ eller før-individuel flydende affekt, som kan påvirkes af energi og intensiteter, der

altid er til stede på det virtuelle niveau, som jeg tidligere netop har beskrevet som mere-end-repræsentativt. Rollebæreren skal altså som desubjektiveret flydende affekt, gennem sansning af energi og intensitet søge at skabe passage fra det virtuelle niveau (Ibid.).

Ved at iføre sig en identitet som eksempelvis "troldmand" i et rollespil for en innovationsafdeling, i stedet for konsulent, søges der mod at kunne iagttage den samme virkelighed på en anderledes måde, og sanse på en måde, som er følsom overfor intensiteter og energier, der normalt ikke sanses. Det handler ikke så meget den nye rolles titel, men om at give bæreren af rollen anledning til at omjustere sin opmærksomhed, opløse sin personlige subjektivitet og rette fokus mod det energifyldte i den nye rolle, og mod at være bevidst og reflektiv over denne energi, så den så at sige kan indhegnes eller høstes, når man træder ud af legen igen.

Den eller de spændinger der vanligtvis måtte eksistere i spændet mellem førnævnte formelle roller angående forståelser af, hvad innovation eller viden om innovation er, er ikke længere i spil, da alternative roller i abstraktionen er frigjort af spændingsforholdet. Presset på eksempelvis medarbejderen som vi så i første analysedel, som enten den, der leverer den banebrydende viden, eller er med til at forårsage et problem, er ikke til stede, da den rolle som "medarbejder" på hvilken presset ligger, heller ikke er til stede. Definitionen af innovation som enten "forandring, der skaber værdi" eller "forandring, der bryder rammen" er ikke længere referencepunkter, og de dertil hørende målsætninger, om dels at vise, at konkrete mål er nået, og at skabe nyt perspektiv som vi så i første analysedel, glider i baggrunden. Fokus for innovationsarbejdet retter sig nu i stedet mod en ledelse af skabelsen og styringen af de abstraktioner, der kan skabe energi og intensitet, hvilket netop er begreber for de udtryk vi i potentialiseringsperspektivet forbinder med det ubegribelige.

Rollespil tillader altså en overskridelse af formelle roller og tilvejebringer nye begreber til innovationsarbejdet i den aktuelle verden. Overordnet set er denne fremgangsmåde repræsentativ for det vi teoretisk kan kalde potentialiseringsledelse, og som også her kunne kaldes ledelse af ubegribelighed mod det nye. Ikke ledelse af ubegribelighed mod begribelighed eller mod potentialitet alene, men ledelse af ubegribelighed mod håndtering og udnyttelse af en altid tilstedeværende ubegribelighed, som ikke søges tæmmet, men derimod systematisk gøres

produktiv. Målet er at iagttage åbenhed mellem en omverden og et system, og ikke hvordan systemer lukker sig om sig selv. Det er altså ligesom vi har set i denne undersøgelses teorikapitel et svar på potentialiseringsperspektivets ambition om at forstå åbenhed som en del af analysegenstandens natur (Koefoed, 2012:298).

Når det vi kan kalde forventninger til individet qua formelle roller transformeres til disse flydende affekter, bliver en ledelse af det ubegribelige mulig. Begær, intensitet og energi som frigøres ved løsrivelsen af et menneske fra dets vante rolle kan nu tage form på nye måder. Affekterne er ude af faste mønstre, som vi så i den diskursive fastbinding og meningstilskrivning i første analysedel. Hvor en figur for de enkelte diskurser var mulig at fremstille i foregående afsnit kan man her i stedet illustrere det med ordet virtualitet, som beskriver den flydende tilstand af altings væren, således i dette tilfælde subjektets de-subjektiverede flydende rolle i abstraktionen. Gennem brugen af abstraktionen skabes der adgang til de flydende affekter, og gennem en bevidst styring af abstraktionsprocessen kan man bevidst foranledige virtualitet, altså en overgang fra den potentielle verden til den aktuelle.

Som vi har set er denne type strategi ikke helt fraværende i den indsamlede empiri. Vi har tidligere set på kravet om perspektivskifte, som en konkret strategi for at skabe det nye. Denne strategi har jeg analyseret som ledelse af aktualitet mod potentialitet. Det er som tidligere nævnt en god strategi for at re-konfigurere et aktualitetsregime, ved at opnå for andre muligheder end aktualiserede. I en diskursteoretisk forstand ville det kunne kaldes en bevidst dislokation af diskurser, og i den indsamlede empiri henvises der til det som "forstyrrelse". Denne strategi er et godt skridt på en vej der kan byde på endnu mere, hvis man opjusterer ambitionen fra at ville skabe forstyrrelse ved at trække på allerede mulige muligheder, og i stedet som beskrevet ovenfor går mere eksperimenterende til værks og sigter mod at forstyrre gennem passage fra det virtuelle niveau gennem rollespil. Metapointen er, at det er det imaginære og fantasien, der muliggør det nye (Hjorth, 2010:2), hvilket jo egentlig er en bevægelse af de-territorialiseringer og re-territorialiseringer (jf. teorikapitlet). Selve udførelsen af rollespillet vil kræve en række yderligere overvejelser, som skal foretages af en facilitator, men konceptet skal her blot bidrage med inspiration til, hvordan en alternativ ledelse af det ubegribelige mod det nye er mulig.

Kort opsummeret kan potentialiseringen som ledelsesstrategi for innovation stille andre former for roller til rådighed for de mennesker, der indgår i innovationsprocessen. Dette har jeg beskrevet som alternative roller, hvilket beskriver det forhold, at mennesker som led i en abstraktion påtager sig fiktive roller i et rollespil. Der er således tale om form for desubjektivering (Koefoed, 2012), idet mennesket frigøres fra den subjektivering, der er til stede i aktualitetsregimet, for i stedet at arbejde med flere roller inden for rammen af en abstraktion. Potentialiseringens subjektiveringsform er altså kendetegnet ved åbenhed, og ved fraværet af en norm eller kategori, som subjektet anråbes til at indtræde i, som vi så i første analysedel. I stedet bedes subjektet om at opløse sig selv som det diskursive subjekt det var artikuleret som, med henblik på i stedet at blive til som rolle i en abstraktion. Ved brugen af en eller flere roller er det muligt for subjektet at opnå adgang til nye, energifyldte og intensive tilstande, som er potentialiteter der kan give indhold som aktualitet uden for abstraktionen. Her kan henvises til bevægelsen mellem de-territorialiseringer og re-territorialiseringer. Når abstraktionen finder sted søger man aktivt mod de-territorialisering, og her skal de sansede intensiteter så at sige indhegnes og re-territorialiseres, altså bringes ind i det aktuelle niveau gennem passage. Der er ikke tale om en ledelsesform med et defineret mål og heller ikke om en vej til erkendelsen af en større eller vigtigere sandhed, men blot om erkendelsen af helt nye sandheder.

OPSAMLING

Med min problemformulering søger jeg at give svar på, hvordan man kan iagttage og skabe det nye og endnu ikke mulige. Jeg har i denne analysedel brugt et potentialiseringsperspektiv på 1½. orden til at undersøge dette.

Vi har set, hvordan de to diskurser kan iagttages som udtryk for aktualitetsregimer på to forskellige måder, som har hvert deres fokus. Argumentet herfor er, at der er tale om systemer af tegn, hvis virkelighedsforståelse er baseret på faste betydninger og fastgjort mening. Vi har med potentialiseringsperspektivet set, at dette kan iagttages som en begrænsning af fokus, som ikke gør sansning af det virtuelle mulig.

Vi har set, at den målstyrede diskurs kan forstås som et aktualitetsregime, hvis ledelsesstrategi er at producere mere aktualitet, og der dermed er tale om en strategi, som er god i

forhold til at generere optimering og effektivitet, men ikke genererer det nye og endnu ikke mulige. Den ledelse, der er synlig i den målstyrede diskurs har ikke passage fra det virtuelle som sin ambition, og en sådan passage kan i forlængelse heraf betragtes som noget, der står i vejen den målstyrede diskurs' ledelse mod mere aktualitet.

Vi har set, at den radikale diskurs kan forstås som et aktualitetsregime, hvis ledelsesstrategi er at aktualisere eksisterende muligheder, ved at foretage et perspektivskifte i form af enten nyansættelse eller praktik, hvor en person udefra kan se anderledes på det aktuelle. I potentialiseringsperspektivet iagttages denne strategi som frugtbar i forhold til at aktualisere allerede eksisterende potentialitet, men begrænset i forhold til at sanse det virtuelle, og skabe det nye og endnu ikke mulige.

I forlængelse af analyserne af de to diskurser har vi set, at en ledelse af det ubegribelige mod det nye kræver en ledelsesstrategi, hvis ambition er at søge at åbne op for kendte kategorier og sanse det virtuelle gennem intensitet og energi. De to diskurser kan iagttages som begrænsede i den sammenhæng, og jeg har derfor sidst i analysen fremlagt en konkret teknik, som er udtryk for en alternativ strategier for ledelse mod det nye og endnu ikke mulige.

I fremlæggelsen af teknikken peger jeg mod, at man kan arbejde med roller i innovationsarbejdet på en sådan måde, at man træder ud af kendte kategorier og vante roller, og i en abstraktion påtager sig roller, som er fiktive, og som ikke eksisterer i forvejen inden for rammen af det aktualitetsregime innovationsarbejdet finder sted i. Det er her en vigtig sontring at rollen ikke skal være en, som normalt bæres af en anden, men roller som giver anledning til komplet nye iagttagelsespunkter i forhold til en konkret opgave eller et diskussionsemne. Hvis rollerne blot ombyttes er der tale om en øvelse, der ligner perspektivskiftet fra den målstyrede diskurs, og man skaber således ikke anledning til passage fra det virtuelle til det aktuelle. Gennem rollespil, er det hensigten at den konkrete medarbejder skal være reflektiv om sine erfaringer fra abstraktionen, når den endes igen, således at eventuelle nye tilsynekomster af energi og intensitet kan indhegnes og bruges aktivt.

Med denne opsamling er nærværende undersøgelses analytiske kapitler bragt til ende, og jeg vil næste kapitel give min konklusion på de fremlagte analyser, og efterfølgende foretage en kort perspektivering.

KONKLUSION

I det følgende vil jeg præsentere min konklusion for undersøgelsen som helhed. Det har været min personlige ambition at fremanalysere et analytisk overblik over diskussionen om offentlig innovation, og bidrage positivt til arbejdet med innovation, ved at fremlægge en alternativ ledelsesstrategi mod det nye og endnu ikke mulige, samt en alternativ analysestrategi for studier af innovation. I det følgende fremlægger mine resultater på baggrund heraf, og efterfølgende giver jeg en kort perspektivering.

I forbindelse med konklusionen vil jeg henvide til undersøgelsens problemformulering, ud fra hvilken jeg havde til formål at undersøge, dels hvorvidt og hvordan man kan fremanalysere diskurser om ledelse i diskussionen om offentlig innovation, og dels hvordan man kan iagttage og skabe det nye og endnu ikke mulige.

Jeg har brugt Ernesto Laclaus diskursteori til skabe et analytisk overblik over diskurser om innovationsledelse. Jeg har fremanalyseret to diskurser og deraf to ledelsesstrategier. Afsluttende har jeg fremanalyseret en tredje mulig ledelsesstrategi som svar på, hvordan man kan skabe det nye og endnu ikke mulige på baggrund af et teoretisk perspektiv, jeg kalder potentialisering, som trækker på Gilles Deleuze og entrepreneurship-studierne. Dette potentialiseringsperspektiv har jeg samtidig udfoldet som et bud på hvordan man kan iagttage det nye og endnu ikke mulige. Til analysen har jeg benyttet indsamlet empiri i form af interviews, bøger og en rapport samt teoretisk litteratur.

FØRSTE ANALYSEDEL

I min første analysedel har jeg fremanalyseret to diskurser om innovationsledelse, den ene kalder jeg målstyret, den anden kalder jeg radikal. Jeg har fremlagt min analyse af de to diskurser med udgangspunkt i artikulationer, der markerer deres inder- og ydersider. Her har jeg analyseret ud

fra emner såsom målet for og måling af innovation, ligesom jeg har analyseret diskursernes forhold til, hvad der skaber og hvad der truer innovation.

Jeg har i den forbindelse fremlagt, at den målstyrede diskurs definerer innovation som ”forandring, der skaber værdi” og at måling af værdi skal ske ud fra mål, som er defineret forud. Disse mål skal nås, hvis innovation skal være en succes. Jeg har også fremlagt konkrete eksempler på disse mål i form af for eksempel færre genindlæggelser. I analysen af den målstyrede diskurs har jeg også fremlagt, at innovation artikuleres som skabt af ressourceknaphed og oplevelsen af et problem.

Den radikale diskurs definerer innovation som ”forandring, der bryder rammen”, og artikulerer målet for innovation som det at opnå at have brudt rammen. Hvis man kan dokumentere at have brudt en ramme, kan man således erklære en innovation for succesfuld. Elementet af måling er også til stede i den radikale diskurs, men her finder måling sted *efter* en innovation, og det kan ikke på forhånd fastlægges, *hvad* der skal måles på. Hvis rammerne sprænges, så omdefineres også problemet, og derfor vil denne omdefinering også stille uforudsigelige forudsætninger for måling. I den radiale diskurs artikuleres ressourceknaphed ikke som en anledning til innovation, men derimod en forhindring. Her artikuleres tilstedeværelsen af overskud som befordrende for, at innovation kan finde sted.

Begge diskurser iagttager tilstedeværelsen af et problem som årsag til innovation, men iagttager problemet forskelligt. Den målstyrede diskurs artikulerer problemet som en anledning til at udpege konkrete mål, der skal nås, mens den radikale diskurs artikulerer problemet som anledning til at indhente et nyt perspektiv udefra.

Jeg har også fremanalyseret de to diskursers konstruktion af medarbejder, bruger og ledelse. Her har jeg fremlagt, at den målstyrede diskurs artikulerer medarbejderen og brugeren som vigtig kilde til viden, da disse er dem der kender et konkret problem bedst, fordi de er tætte på det i hverdagen. I den radikale diskurs derimod, artikuleres medarbejder og bruger som en del af problemets årsag, da de dagligt er med til at skabe det. Dermed konstrueres medarbejder og bruger ikke som en mulig kilde til en løsning, som derimod bør anskaffes udefra gennem en ansættelse, som kan give et nyt perspektiv. I begge diskurser er medarbejderens viden vigtig, men i den radikale diskurs er den pågældende medarbejder imidlertid ny.

Begge diskurser definerer ledelsen som det sted, hvorfra rammen skal sættes for innovationsarbejde. I den målstyrede diskurs artikuleres lederen som den, der skal udpege løsninger og mål, mens lederen i den radikale diskurs skal begrænse sig til at erkende problemet og formå at stille de rette spørgsmål og indhente et nyt perspektiv.

I forhold til analysens anden del overleverede diskursanalysen en stafet i form af de to fremanalyserede diskurser og disses strategier for ledelse af innovation mod det nye. Denne stafet tog jeg videre, og brugte i et potentialiseringsperspektiv. Inden jeg går over til at konkludere for anden analysedel, vil jeg pege på det paradoks jeg fremanalyserede i første analysedel. Jeg udpegede i min analyse, at det er paradoksalt at ville definere hvad det nye, og samtidig kalde det definerede for nyt. Det er paradoksalt, hvis noget nyt både skal være nyt for os, men samtidig være defineret og dermed kendt af os. Noget kan ikke både være ubegribeligt og begribeligt på samme tid. Dette paradoks er en del af den stafet, jeg tog med til min anden analysedel.

ANDEN ANALYSEDEL

I min anden analysedel har jeg brugt mit potentialiseringsperspektiv på 1½. orden til at undersøge og besvare, hvordan man kan iagttage og skabe det nye og endnu ikke mulige. Denne analysedel havde en dobbelt ambition, i form af ønsket om at fremanalyserer, hvordan man kunne dels kunne iagttage og dels skabe det endnu ikke mulige.

Først redegjorde jeg teoretisk for, hvordan potentialiseringsperspektivet kunne både iagttage og bidrage til at undersøge skabelsen af det nye og endnu ikke mulige. Her forklarede jeg, at det paradoks som var overleveret fra første analysedel, kunne søges løst ved at tænke ud af kendte kategorier, på den måde som potentialiseringsperspektivet lægger op til. Jeg lagde derudover op til teoretisk, at iagttagelse af det nye og endnu ikke mulige måtte forudsætte, at teori selv blev affirmativ, og fandt sted fra midten af analysen.

Herefter undersøgte jeg, hvordan de to fremanalyserede diskurser kunne iagttages som udtryk for aktualitetsregimer, hvis fokus mod det nye var forskellige. Jeg fremanalyserede, at den målstyrede diskurs var kendetegnet ved at lede mod det nye som aktualitet, hvilket jeg kaldte ledelse af aktualitet mod aktualitet. Tilsvarende fremanalyserede jeg den radikale diskurs som kendetegnet ved at lede mod det nye som potentialitet, hvilket jeg kaldte ledelse af aktualitet mod

potentialitet. Jeg konkluderede på dette grundlag, at hverken den målstyrede eller radikale diskurs havde ledelsesstrategier, som rettede sig mod det virtuelle og det nye og endnu ikke mulige.

Jeg fremanalyserede videre ud fra et teoretisk udgangspunkt, hvordan en alternativ ledelsesstrategi var nødvendig, hvis det nye og endnu ikke mulige skulle gøres sanseligt og tilgængeligt. Jeg argumenterede for en strategi, som havde til formål at lede udenfor det sprogbårne, og mod det virtuelle, mere-end-repræsentative og før-refleksive. I forlængelse af denne pointe fremlagde jeg som sidste led i analysen en konkret teknik som et oplæg til, hvordan man kan gøre det endnu ikke mulige sanseligt.

Teknikken jeg fremlagde kaldte jeg rollespil, og den var inspireret af forskningslitteratur fra entrepreneurship-studierne. Med teknikken foreslog jeg, at man gennem abstraktioner i form af rollespil kunne søge at skabe adgang til det virtuelle og mere-end-repræsentative niveau, for at sanse og indhegne intensiteter. Jeg lagde vægt på, at rollerne i abstraktionen ikke måtte minde om kendte kategorier og vante roller, men skulle være helt fiktive, og ikkeeksisterende inden for den ramme rollespillet fandt sted i. Dette var en vigtig sontring, da jeg ellers så mulighed for at rollespillet blev refleksivt og forhandlende frem for før-refleksivt og virtuelt. Meta-pointen med teknikken var vise en måde at gøre det imaginære og fantisibårne til en vej ind i virtualiteten.

Overordnet set har jeg besvaret min problemformulering ved at fremanalysere to diskurser om innovationsledelse, og dertil hørende ledelsesstrategier, som jeg efterfølgende har analyseret i et potentialiseringsperspektiv, der har synliggjort, hvordan det er muligt at iagttage og skabe det nye og endnu ikke mulige.

PERSPEKTIVERING

Jeg vil her give en kort perspektivering som tillader mig at følge op på nogle få tanker jeg har gjort mig efter at have foretaget ovenstående undersøgelse.

Det er en central overvejelse for mig, at det empiriske materiale der er indsamlet til denne undersøgelse ikke er indsamlet med særligt henblik på det potentialiseringsperspektiv, der udgør det teoretiske udgangspunkt for min anden analysedel. Efter jeg foretog de indledende interviews, og begyndte at læse mig ind på det problemfelt, som denne undersøgelse stiller skarpt på, blev min interesse for at gøre noget anderledes og for mig uvant gradvist større. Derfor har jeg prioriteret at give plads til en rimelig udfoldet udgave af potentialiseringsperspektivet, som er en atypisk analysetilgang på mit studium. Det har jeg prioriteret selvom min empiriindsamling måske havde nogle begrænsninger i forhold til at kunne sætte potentialiseringsperspektivet i spil sammen med den indsamlede empiri. Resultatet er blevet en primært teoretisk analyse, hvilket er spændende, men også noget, der giver lyst til at prøve yderligere kræfter med eksempelvis den eksperimentelle tilgang med rollespil, som jeg i analysen lægger op til at man kan bruge. I det hele taget ligger der potentielt en hel undersøgelse af samme omfang som nærværende i at sætte mit potentialiseringsperspektiv på arbejde med empiri indsamlet til formålet. Det ville være en oplagt forlængelse af denne undersøgelse, og det er min antagelse, at det også ville være en frugtbar ting at gøre, i forhold til at tilføre noget originalitet til innovationsarbejdet i det offentlige.

Min forskerrolle er meget forskellig i de to analyser, og den rolle jeg har i anden analysedel, er en der er kommet gennem mange læsninger og genlæsninger af både Deleuze, samt den øvrige litteratur til denne undersøgelse, og altså ikke en jeg startede min skriveproces med at have. Man kan nok lidt forsimplet konkludere, at hvis jeg skulle starte undersøgelsen i dag, kunne jeg have indsamlet min empiri med en bedre sans for potentialiseringsperspektivet. Men mon ikke man altid har den type ”hvis”-sætninger ved færdiggørelsen af en undersøgelse, ligesom potentialiseringsperspektivet også selv peger på, at så snart du har re-territorieret, så er de-territorieringen på vej.

LITTERATUR OG BILAG

LITTERATUR

Aagaard, P., Sørensen, E., & Torfing, J. (2014). *Samarbejdsdrevet innovation i praksis* (1st ed.). København: Jurist- og Økonomforbundets Forlag.

Åkerstrøm Andersen, N. (1999). *Diskursive analysestrategier: Foucault, Koselleck, Laclau, Luhmann* (1st ed.). København: Nyt fra Samfundsvidenskaberne.

Bason, C., Knudsen, S., & Toft, S. (2009). *Sæt borgeren i spil - sådan involverer du borgere og virksomheder i offentlig innovation* (1st ed.). København: Gyldendal Business.

Beyes, T., & Steyaert, C. (2012). Spacing organization: Non-representational theory and performing organizational space. *Organization*, 19(1), 45-61.

Dalum, S., & Allentoft, N. (2014). *OPI - debat og perspektiv : En blogstafet fra DenOffentlige*. København: Mediehuset DenOffentlige.

Deleuze, G., & Guattari, F. (2009). *Anti-oedipus - capitalism and schizophrenia* [L'Anti-Oedipe] (H. R. Lane, R. Hurley & M. Seem Trans.). London, England: Penguin Books.

Deleuze, G., & Guattari, F. (1987). *A thousand plateaus : Capitalism and schizophrenia* (1st ed.). Minnesota, USA: University of Minnesota Press.

Digmann, A., Jensen, J. P., & Engholm Jensen, K. (2012). *Vi er på vej: Offentlig innovation 2.0* (1st ed.). København: Gyldendal Business.

Engholm Jensen, K. (2008). *Principper for offentlig innovation: Fra best practice til next practice* (1st ed.). København: Lindhardt & Ringhoff.

Esmark, A., Laustsen, C. B., & Andersen, N. Å. (2005). Poststrukturalistiske analysestrategier - en introduktion. In A. Esmark, C. Bagge Laustsen & N. Åkerstrøm Andersen (Eds.), *Poststrukturalistiske analysestrategier - en introduktion* (1st ed., pp. 7). Frederiksberg: Roskilde Universitetsforlag.

Fuglsang, L., & Bitsch Olsen, P. (2004). *Videnskabsteori i samfundsvidenskaberne: På tværs af fagkulturer og paradigmer* (2nd ed.). Frederiksberg: Roskilde Universitetsforlag.

Fuglsang, M., Pedersen, M., & Sørensen, B. M. (2005). Skizoanalysens kartografiske optegnelser - om det sociales morfologi hos gilles deleuze og felix guattari. In A. Esmark, C. Bagge Laustsen & N. Åkerstrøm Andersen (Eds.), *Poststrukturalistiske analysestrategier - en introduktion* (1st ed., pp. 253). Frederiksberg: Roskilde Universitetsforlag.

Hansen, A. D. (2005). Diskursteori - postmarxistisk hegemonianalyse hos laclau. In A. Esmark, C. Bagge Laustsen & N. Åkerstrøm Andersen (Eds.), *Poststrukturalistiske analysestrategier - en introduktion* (1st ed., pp. 177). Frederiksberg: Roskilde Universitetsforlag.

Hjorth, D. (2010). An art of the weak: Organisational creation as transmutive affirmation, *International Symposium on Process Organization Studies*, Rhodes, Greece.

Jensen, C. (1997). Fra økonomisk til politisk logik. In C. Jensen (Ed.), *Demokrati og hegemoni* (1st ed., pp. 7). København: Akademisk forlag.

Koefoed, O. (2012). Tingenes teater - om frivillig suspension af viljer og magt. In K. Gørtz, & M. Mejlhede (Eds.), *Frivillig ledelse - erfaringsbaserede refleksioner, psykologiske forhold og filosofiske synsvinkler* (1st ed., pp. 295). København: Jurist- og Økonomforbundets Forlag.

Kvale, S., & Brinkmann, S. (2009). *InterView - introduktion til et håndværk [InterViews]* (B. Nake Trans.). (2nd ed.). København: Hans Rietzels Forlag.

Laclau, E. (2005). *On populist reason* (1st ed.). London: Verso.

Laclau, E., & Mouffe, C. (1985). *Hegemony and socialist strategy: Towards A radical democratic politics* (1st ed.). London: Verso.

Laclau, E., & Mouffe, C. (2002). *Det radikale demokrati: Diskursteoriens politiske perspektiv* (1st ed.). Frederiksberg: Roskilde Universitetsforlag.

Larsen Lindblom, R. (2014, 28.08). Debat: Ældrepleje. danskerne vil have et frit valg. *Politiken*, pp. Kultur side 10.

Majgaard, K. (2013). *Offentlig styring - simpel, reflekteret og transformativ* (1st ed.). København: Hans Reitzel.

Massumi, B. (1998). Sensing the virtual, building the insensible. *Hypersurface Architecture*, 68(5/6), 16.

Nayak, A., & Chia, R. (2011). Thinking becoming and emergence: Process philosophy and organization studies. *Research in the Sociology of Organizations*, 32, 281.

Regeringen, Akademikerne, Danske Regioner, FTF, KL, & OAO. (2013). *Principper for samarbejde mellem parter på det offentlige arbejdsmarked om modernisering*. København: Moderniseringsstyrelsen.

Rennison, B. W. (2010). Ledelsens genealogi : Offentlig ledelse fra tabu til trend. Samfundslitteratur).

Steno, C. (2014, 19.08). Universitetsiværksættere har svært ved at flyve. *Berlingske*, pp. Business side 14.

Strand, I., Ramstedt Berthelsen, S., Ohrt, K., & Møller, B. (2014). Visionsoplæg: Danmark som innovativ frontløber. *Mandag Morgen*,

BILAG

BILAG 1: INTERVIEWTEMA, FØRSTE RUNDE

- Speciale om innovationsforståelser og spredningsproblematik ift. COI's arbejde
- Post-strukturalistisk tilgang, ikke båret af talmæssige data
- Anonymitet

Baggrund:

- Hvad er målet eller formålet for den enhed du sidder i?
- Evt. forhistorie

Innovationsforståelse:

- Hvad er innovation?
- Kan du give to-tre eksempler på vellykkede innovationer. Enten egne eller andres?
- Hvilke gunstige forudsætninger var til stede?
Hvilke ledelsesmæssige forudsætninger ser du som de vigtigste for at innovation kan finde sted?
- Hvorfor finder innovation sted? Hvad sætter det i gang?
Hvordan opstår innovation?
- Systematiske innovationsprocesser?
- Kombinationen af tilfældigheder?
- Indlysende løsninger som venter på at blive opdaget?
- Knappe ressourcer giver behov for nytænkning?
- Hvordan ved man om innovation lykkes?
- Er der nogle bestemte kriterier man vurderer det ud fra?
- Hvilke udfordringer støder man på i innovationsarbejdet?
- Er der et mønster i udfordringerne?
- Hvilke typer aktører (enheder og personer) er der indenfor innovation i det offentlige?
- Kan man sige, at enheder og/eller personers udstråling af sikkerhed påvirker hype og mode?
- Kan du iagttage en hype eller mode indenfor innovation?

- Kan man sige, at nogen aktører er mere vigtige end andre?
- Hvis du skulle give et godt råd til en nystartet innovationsenhed?
- Hvad skal man kunne som medarbejder for at arbejde innovativt?

Deltagerperspektiv

- Hvordan arbejder du med innovation?
- Hvad er dine udfordringer?
- Hvad giver dig energi i arbejdet?
- Hvad inspirerer dig / jer?
- Hvad gør det ved dig, når du arbejder med det du synes er særligt energifuldt?

Fremtidens udtryk

- Hvis du ser tre år frem, hvad ser du så som den eller de vigtigste udfordringer i arbejdet med innovation?
- Hvordan kan man gøre mere?
- Hvordan kan man skrue op for innovationen?
Den optimale tilstand for innovationslandskabet?

BILAG 2: INTERVIEWTEMA, ANDEN RUNDE

- Speciale om innovationsforståelser og spredningsproblematik ift. COI's arbejde
- Post-strukturalistisk tilgang, ikke båret af talmæssige data
- Anonymitet

Baggrund:

- Hvilken organisation sidder du i?
- Mål/formålet for enhed?Evt. forhistorie

Innovationsforståelse:

- Enheder og personer indenfor offentlig innovation?
- Hype eller mode indenfor innovation?
- Hvad er innovation og hvad er ikke?
- Gerne eksempler
- Forudsætninger for innovation?
- Gunstige forudsætninger til stede?
- Ledelsesmæssige forudsætninger - de vigtigste?
- Økonomi, effektivitet, værdi, livsglæde, brugeroplevelse?
- Systematiske innovationsprocesser?
- Kombinationen af tilfældigheder?
- Indlysende løsninger venter på opdagelse?
- Knappe ressourcer - behov for nytænkning?
- Succesfuld innovation - hvilke kriterier?
- Udfordringer i innovationsarbejdet – evt. mønster?
- Hvad skal man kunne for at arbejde innovativt?

Deltagerperspektiv

- Hvordan arbejder du med innovation?
- Hvad er dine udfordringer?
- Hvad giver dig energi i arbejdet?

- Hvad inspirerer dig / jer?
- Når du arbejder med noget du synes er særligt energifuldt?
- Overskridelsen af rollen, når man ”bidrager til et større projekt end en selv”

Fremtidens udtryk

- De vigtigste udfordringer om tre år?
- Kan man gøre mere / skrue op?

Hvad hvis...

- Alle organisationer kunne være med - hvem mangler så i billedet?
- Objekterne også var subjekter?
- Illustrerer hvorfor spredning ikke finder sted altid?
- Denne forestillingsverden kunne se anderledes ud?

Kopiering

- Kan man kopiere?
- Er en kopi kopi eller noget andet?