



Christian Bason
Innovationschef
MindLab

Til kamp mod 80-20-reglen

JEG VIL VOVE den påstand, at vi i den offentlige sektor bruger 80 pct. af vores tid og energi på at forsøge at forstå fortiden og kun 20 pct. af energien på at skabe fremtiden.

Dataindsamlinger, analyser og evalueringer fortæller beslutningstagerne, hvordan landet ligger, men fører sjældent til forandring. I vores skoler, daginstitutioner, plejehjem og brugerbestyrelser spilder tusindvis af forældre, pårørende, ledere og medarbejdere loyalt deres tid med at mødes om meget lidt og udfylde skemaer uden megen mening.

F.eks. skulle en daginstitution i København sidste år gennemføre den obligatoriske dokumentation af børnenes "arbejds miljø".

Kommunens embedsmænd havde forfattet et lukket spørgeskema, som personale og forældrebestyrelsen kunne udfylde. "Hvordan er børnenes psykiske arbejdsmiljø? – på en skala fra ét til fem", blev de spurgt. Det ubehjælpssomme skema bidrog ikke til udvikling, højst til frustration, og mest sandsynligt til ligegyldighed.



Kvantitative data er fremragende til at kortlægge fortid og nutid. Men vil man udløse nye ideer, har man behov for indsigt, ikke repræsentativitet.

Vi har for store udfordringer i det danske velfærdssamfund til, at vi kan acceptere 80/20-reglen. Den må vendes om, hvis vi vil tackle fremtidens velfærdsklemme i en tid med økonomisk krise. Offentlige ledere må rustes til at lede forandringsprocesser, med afsæt i nye former for viden, ny deltagelse og en ny proces:

NYE FORMER FOR VIDEN. Kvantitative data er fremragende, når fortid og nutid skal kortlægges. Men vil man udløse nye ideer, har man behov for indsigt, ikke repræsentativitet. Dyb kvalitativ viden, som indfanger menneskers oplevelser, følelser og den kontekst, deres hverdagsliv udfolder sig i, er bedre egnet til at udløse nye bud på fremtiden. Det er derfor, så mange organisationer nu hyrer antropologer til at hjælpe dem med at forstå kunder og borgeres virkelighed. Det er den slags viden, der skaber mulighed for innovation.

NY DELTAGELSE. Den måde, vi dokumenterer, cementerer eksisterende positioner frem for at bryde med dem. Ofte slår den ene myndighed bare den anden i hovedet med sin analyse. Vi har behov for at skabe fora, hvor alle, der har betydning for en ny løsning, indgår i et aktivt, forpligtigende og løsningsorienteret samspil. Det kan indebære noget så revolutionerende, som at repræsentanter fra stat, regioner og kommuner udvikler nye løsninger sammen.

NYE PROCESSER. Selvom projektarbejdsformen vinder frem i det offentlige, gennemføres de fleste projekter som traditionelle, lukkede og lineære forløb. Fremtidens offentlige innovationsforløb udfordrer i langt højere grad grundlæggende antagelser og problemforståelser, understøtter hurtige eksperimenter og læring og visualiserer nye løsninger via prototyper som servicerejser, storyboards og *mock-ups*. De arbejdsprincipper, som designere anvender, kan sagtens overføres til den offentlige sektor.

Hvad betyder dette i praksis? Tilbage til daginstitutionen i København, hvor forældrebestyrelsen besluttede at droppe kommunens spørgeskema og i stedet underkaste børnemiljøet et hurtigt feltstudie.

To forældre tilbragte en dag med at følge to børns hverdag på tæt hold. Ved hjælp af video, foto og dagbogsnoter indsamlede de materiale, som de viste ledelsen, personalegruppen og forældrebestyrelsen.

Det var en øjenåbner. Nogle pointer var helt grundlæggende, f.eks. at personalet ofte var konfliktløse snarere end igangsættere af sociale aktiviteter. Andre pointer var mere praktiske, som at der i ti år havde stået et bord i vejen i garderoben. Det gav unødigt trængsel ved omklædning.

Den første iagttagelse krævede langsigtede løsninger; det andet problem kunne løses ved at flytte bordet. Forældre og personale havde fået en fælles dialog og erkendelse af, hvor og hvordan tingene kunne forbedres.

Men det var ikke lige sådan at sætte gang i det ellers så simple projekt. Institutionens leder måtte først overbevise et skeptisk personale om det kloge i at slippe to forældre løs for at høste viden om børnenes hverdag som afsæt for udvikling. Lederens afgørende udsagn var: "Hvis ikke vi tør gøre sådan noget, så dør vi".

Opgøret med 80/20-reglen handler frem for alt om mod. Mod til at droppe de uvedkommende skemaer og til at orkestrere innovationsforløb, der gør en reel forskel for både institutioner og borgere.

Offentlige ledere må holde op med at dokumentere fortiden og begynde at skabe fremtiden.



Peter Hesseldahl
Videnskabsformidler
Impact by Danfoss



Hvorfor ikke Danmark?

DER ER EN LILLE SÆTNING, som har bidt sig fast i mit hoved. Tre små ord: Hvorfor ikke Danmark? Alt efter, hvor man lægger trykket, får ordene forskellig betydning. Man kan f.eks. sige Hvorfor *ikke*, Danmark? – med tryk på ikke og i et lidt anklagende tonefald.

Gør man sådan, bidrager det til den snigende fornemmelse af, at Danmark skifter plads i den internationale rangorden. Vi er fortsat en af de rigeste og mest konkurrencedygtige nationer, men positionen skrider. Fremgangen er gået i stå, krisen kradser, og produktiviteten hænger. Forlænger man de nuværende kurver, står det klart, at vi ikke kan beholde de hidtidige topplaceringer.

Det er tankevækkende at besøge andre lande og opleve kvaliteter, som vi førhen ikke ville have tiltroet dem. Danske børn, der efter nogle år i en udenlandsk skole oplever at være langt foran deres jævnaldrende i den danske folkeskole. Kollektiv trafik i udlandet, der fungerer hurtigt, effektivt og bekvemt. Lufthavne, hvor bagagen allerede roterer på båndet, når man kommer for at afhente den ... Små og store ting, der minder en dansker om, at andre sagtens kan gøre tingene bedre end os.

Vi stagnerer med en vis resignation. Enhver ved, at det næste århundrede tilhører Asien. Det mest imponerende ved den asiatiske fremgang er, hvor storstilet og fokuseret der investeres i at muliggøre fremtiden. Kina er blevet et udviklingsland i ordets bogstavelige betydning. I de kommende fem år bygger de et mange tusinde kilometer stort net af

højhastighedsjernbaner fra scratch. Herhjemme kører vi stadig rundt i udslidte IC3-tog, mens vi venter på, at IC4-togene, der allerede er forældede, bliver sat i drift.

Syd Korea bruger den finansielle krise til at kickstarte de industrier, som er afgørende for fremtiden – ikke mindst cleantech. Den type store, koordinerede strategiske satsninger har vi ikke herhjemme. Her forsøger virksomhederne i det små og hver for sig at videreudvikle kompetencer inden for miljø, energi og byggeri. Men det kan være lidt svært at få øje på den nyskabende forskning og udvikling, der skal forhindre andre i at slå os på det, vi tror, er vores hjemmebane.

Men, hvorfor ikke Danmark? Man kan også lægge trykket på *Danmark*. Det lyder straks mere optimistisk. I princippet har vi fantastiske forudsætninger for at vise vejen.

Vi skal netop ikke starte fra scratch. Vi har en veluddannet befolkning, taler engelsk, har været engagerede i miljø og klima i årtier, har masser af it-viden og -infrastruktur, en høj grad af tillid og tryghed og ingen korrupsion. Alt det, de andre knokler for at opnå. Hvorfor skulle Danmark ikke have noget at byde på?

Verden, og spillereglerne for at trives i den, forandres markant i disse år. Vores måde at opfylde menneskers behov ændrer sig. Danmarks hidtidige velstand har bygget på, at vi kunne udvikle nye løsninger, der skabte reelt fremskridt for samfundet. Vores fremtidige velstand bygger på, at vi offensivt og aktivt udvikler nye rammer for det gode liv under ander-

ledes skrappe materielle begrænsninger.

Vores opgave er at vise, hvordan man fortsat kan være lykkeligst i en verden, der er ekstremt digitaliseret, multietnisk og *ultra low carbon*. Verden har brug for eksempler på, at man kan være tryk, glad, sund, højtuddannet og kvalitetsbevist, samtidig med at man retter op de problemer, der ellers ser ud til at kunne fjerne grundlaget for lykkelige samfund. Vi har mindst lige så gode forudsætninger for at skabe de løsninger, som de har i Silicon Valley, Shanghai eller Dubai.



Vores opgave er at vise, hvordan man fortsat kan være lykkeligst i en verden, der er ekstremt digitaliseret, multietnisk og *ultra low carbon*.

Det handler ikke nødvendigvis om at løbe hurtigere og skrabe mere til sig – og dét er måske den største udfordring: At ændre den traditionelle, rent materielle forståelse af velfærd. Vi skal ikke have mere af det samme – det er helt andre værdier, der skal prioriteres.

Vi har et godt grundlag. Det næste bliver at frigøre os fra det, der fastholder os i en uddøende livsform. Det er tvingende nødvendigt – og en kæmpe mulighed. Så hvorfor ikke, Danmark?