

## Forsøgs- og udviklingsarbejde i offentlige organisationer

Det er i dag almindeligt, at offentlige organisationer beskæftiger sig med forsøgs- og udviklingsarbejde (FOU). Det gælder lige fra folkeskoler, biblioteker, forvaltninger, sygehuse, plejehjem til universiteter. Mange organisationer har ansat personer, der kun tager sig af dette arbejde.

Hvad er forsøgs- og udviklingsarbejde? Hvad styrer forsøgs- og udviklingsarbejdet? Hvorfor forsøgs- og udviklingsarbejde i offentlige organisationer? Jeg vil som projektmager, konsulent og evaluator samt projekt- og udviklingskoordinator på en uddannelsesinstitution prøve at give et bud.

Artiklen starter ud med at beskrive, hvad FOU er. Dernæst et afsnit om de logikker, der styrer FOU. Herefter et afsluttende afsnit med FOU-spørgsmål til organisationer.

### Hvad er FOU?

I mange organisationer synes der ikke at være klarhed over, hvad man forstår ved FOU. Internationalt, men også i Danmark, anvendes ofte definitionen i FRASCATI-rapporten fra 1993 udarbejdet af OECD. Nedenfor har jeg oversat centrale sætninger. Ifølge FRASCATI rapporten er:

***"Forskning og udviklingsarbejde er kreativt arbejde på systematisk grundlag med henblik på at skabe ny viden herunder viden om mennesker, kultur og samfund og udnytte denne viden i nye praktiske anvendelser."*** (OECD)

Arbejdet skal være systematisk. Det er ikke nok, at en underviser tilfældigvis indfører en ny arbejdsform i timerne. At sygeplejersken eller bibliotekaren en tilfældig morgen gør tingene på en ny måde. Kravet om systematik må betyde, at underviseren, sygeplejersken eller bibliotekaren er bevidste om det nye de gør og hvorfor. Kravet om systematik gør det muligt at evaluere arbejdet.

Evaluerings defineres som:

***"systematisk indsamling af viden om gennemførelse og virkninger af offentlige indsatser ud fra eksplicite vurderingskriterier og med henblik på praktisk anvendelse"*** (Albæk & Rieper, 2001:131).

Min tolkning er, at hvis ikke arbejdet kan evalueres, er der ikke tale om FOU.

Målet er at skabe ny viden ifølge OECD's definition. Hvad der opfattes som nyt i en organisation, kan være gammel viden i en anden organisation. Mindstekravet for at tale om FOU må være, at det er ny viden i organisationen. At man på biblioteket nedsætter en projektgruppe til at implementere et tidligere afprøvet system, er ikke FOU arbejde.

Kravet om kreativitet tolker jeg på den måde, at arbejdet skal være spændende og interessant samt at der er usikkerhed omkring resultatet. Kreativitet handler om, at skabe

noget nyt ved bl.a. at kombinere og se nye sammenhænge. Der findes andre definitioner. En kreativ virksomhed er *"når de ansatte gør noget nyt og potentielt nyttigt uden at være blevet direkte opfordret eller trænet til det"* (Robinson & Stern, 1999:31).

I OECD-rapporten anvendes ordet *"viden"*. Der er mange opfattelser af, hvad viden er (Wenneberg, 2002). Det har filosoffer diskuteret i mindst 2500 år. Kort mener nogle teoretikere, at viden findes. Viden er indsigt i, hvordan virkeligheden er og fungerer. Det kaldes for den ontologiske realistiske position (Wenneberg, 2002:115). Andre mener lidt forenklet, at viden blot er sociale konstruktioner (Wenneberg, 2002). Det kaldes for den ontologiske idealistiske position (Wenneberg, 2002).

For at der kan være tale om FOU, skal den opnåede viden kunne anvendes i nye praktiske sammenhænge. OECD-rapporten synes at tilslutte sig til den pragmatiske sandhedsopfattelse (Adolphsen, 1995:74-75; Wenneberg, 2002:192-197). Sand viden er det, som på et eller andet tidspunkt kan anvendes i praksis. At en gruppe undervisere har opdaget, at mange studerende har kristne navne er ikke udtryk for FOU. Ej heller at en gruppe bibliotekarer har kortlagt farverne på de nyindkøbte bøger.

Ifølge OECD dækker FOU tre aktiviteter: Grundforskning, anvendt forskning og udviklingsarbejde.

*"Grundforskning er originalt, eksperimenterende eller teoretisk arbejde primært med henblik på at erhverve ny viden omkring grundliggende strukturer bag fænomener og observerbare facts uden nogen speciel anvendelse for øje"* (OECD).

*"Grundforskning analyserer egenskaber, strukturer og relationer med henblik på at formulere hypoteser, teorier og love. Resultaterne af grundforskning sælges generelt ikke, men publiceres i videnskabelige tidsskrifter eller cirkulerer blandt interesserede kollegaer. Lejlighedsvis hemmeligholdes resultaterne på grund af en sikkerhedsrisiko"* (OECD).

Jeg tolker, at grundforskning finder vi på universiteterne. Uddannelsesinstitutioner i almindelighed, biblioteker, sygehuse og forvaltninger mm. kan ikke tillade sig den luksus, ikke at have nogen speciel anvendelse for øje, når de igangsætter FOU-projekter.

I OECD-rapporten fremgår det at:

*"Anvendt forskning er ligeledes originale undersøgelser foretaget med henblik på at erhverve ny viden. Det er primært rettet på bestemte praktiske mål"* (OECD).

*Resultaterne af anvendt forskning er primært gyldig for et enkelt eller et begrænset antal produkter, operationer, metoder eller systemer. Anvendt forskning udvikler ideer, der kan anvendes i praksis. Den viden eller information som udledes af anvendt forskning er ofte patenteret, men kan også være hemmeligholdt"* (OECD).

Anvendt forskning er i dag udbredt i mange offentlige organisationer. Mest udbredt synes dog udviklingsarbejde, som defineres på følgende måde:

*”Udviklingsarbejde er systematisk arbejde, der bygger på eksisterende viden opnået gennem forskning og/eller praktisk erfaring med henblik på at frembringe nye eller væsentligt forbedrede materialer, produkter, apparater, processer, systemer og services” (OECD).*

For at der kan tales om FOU, skal det være noget nyt, og det skal være et eksplicit formål at fremskaffe noget nyt (OECD). Der skal være usikkerhed, dvs. løsningen er ikke givet på forhånd (OECD).

OECD-rapporten nævner en række aktiviteter, som ikke er FOU. Der er f.eks. ikke tale om FOU, hvis det er undervisning og de produkter, der udvikles i forhold til undervisning. Kursustilrettelæggelse og kursusafholdelse. Rutinemæssig indsamling af data, f.eks. evaluering. Dokumentation og informationsvirksomhed. Afprøvning og standardisering. Kvalitetssikring, certificering, akkreditering. Deltagelse i netværk og erfa-grupper og udredningsarbejde. Informationskampagner og indkøring af nyt apparatur (OECD).

Jeg ser afgrænsningen mere som noget universiteterne kan anvende fremfor offentlige organisationer i almindelighed. Men naturligvis kan undervisning ikke være FOU. Det samme gælder et biblioteks informationsvirksomhed, eller sygeplejerskers rutinemæssige indsamling af data hos patienter.

I tillæg til OECD's definition af FOU mener jeg, at offentlige organisationer også bør knytte noget normativt. FOU skal give mening. FOU skal give nye muligheder for nogle mennesker. FOU skal i korthed skabe frihed vel vidende, at det er et indviklet begreb (Blegvad, 1972:135-172). I overensstemmelse med kritisk teori skal FOU skabe emancipation ved at forhindre undertrykkelse af individer og grupper (Jacobsen et al., 2004:197). Rationaliseringer, effektiviseringer og kompetenceudvikling ser jeg ikke som FOU i offentlige organisationer. Det skaber ikke frihed!

## **FOU-logikker**

Jeg har iagttaget mange forskellige logikker, der styrer FOU i offentlige organisationer. Mine iagttagelser er ganske uvidenskabelige. Sandsynligvis er der flere logikker end de nedenfor nævnte. Logikkerne er bevidst sat på spidsen. Der er tale om idealtyper (Andersen, 1992:50).

Logikkerne er ofte blandet sammen, og virker på samme tid. Logikkerne kan understøtte eller spille mod hinanden. De fleste logikker er legitime. Målet er ikke at fjerne logikker, men at bevidstgøre. Det handler om at få logikkerne til at spille sammen.

Overordnet skelnes imellem organisationslogikker, som omfatter hele organisationen og aktørlogikker, som findes hos de enkelte medarbejdere i forhold til deres deltagelse i FOU. Logikkerne er sammenfattet i et FOU-krus (figur 1). De mange logikker antyder, hvorfor FOU-arbejdet ofte er komplekst, vanskeligt at styre, og kan give konflikter.

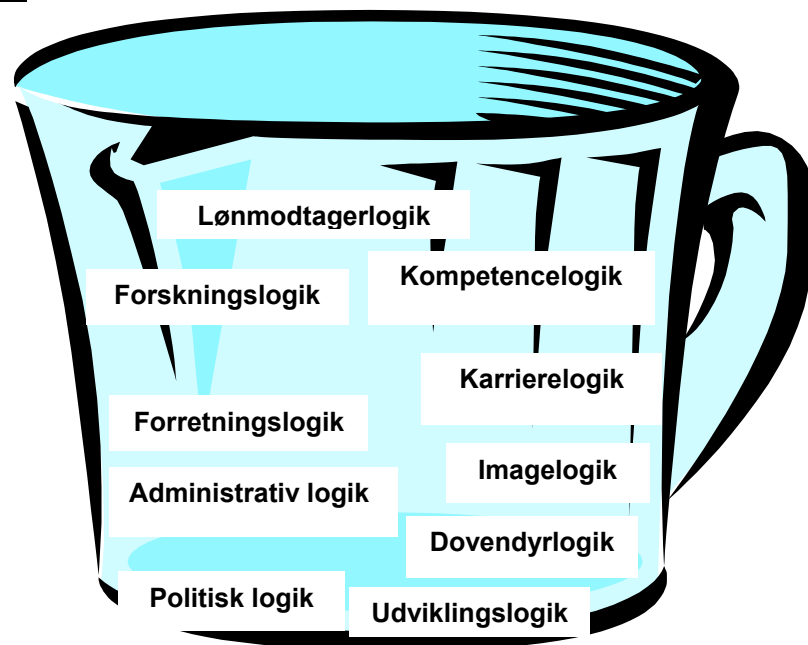
## Organisationslogikker der styrer FOU

Den ”*administrative logik*” handler om, at FOU bare skal køre. Organisationen har en pragmatisk indfaldsvinkel til FOU. Det skal se pænt ud. Man skal gerne være færdig til tiden. Timerne skal gå op. Organisationen er klar til at hugge en hæl og klippe en tå. Fokus er på projektstyring. Det kan man læse sig til i bøger (Young, 2003) eller lære på kurser. FOU handler om teknik, metoder og former. Dagsordner, mødeledelse, Gantt-kort og evalueringsrapporter bliver vigtige. Hvis den ”*administrative logik*” er for dominerende, kan FOU blive til formalisme og bureaukrati.

Jeg antager, at den ”*administrative logik*” ofte findes i ”*den rationelle organisation*” (Dahler-Larsen, 2001:30-31) eller i Mintzberg & Quinns ”*maskin organisation*” eller ”*professionelle organisation*” (1996:345-346). Se evt. omtale af den rationelle og bureaukratiske model hos Bakka og Fivelsdal (1998:228).

Tæt op af den ”*administrative logik*” findes den ”*politiske logik*”. FOU er een ting, en anden ting er, at der skal tages hensyn til interne og eksterne aktørers interesser. Det er legitime aktører, som har noget på spil. Det vil være dumt at se bort fra disse interessenter, da de ofte har indflydelse på, om FOU bliver en succes jf. ”*stakeholder*” begrebet (Young, 1998:58) eller ”*interessentmodellen*” i evalueringsslitteraturen (Krogstrup, 2003:103-110). Interessenterne kan være bevilligende myndigheder, faglige organisationer, eksterne samarbejdspartnere eller andre afdelinger i organisationen mm.

Figur 1: FOU-krus



Kilde: Peter Gorm Larsen © 2004, inspireret fra ”*Garbage can-modellen*” (March & Olsen, 1996).

Det er et problem, hvis den ”*politiske logik*” bliver for styrende. Taktiske og strategiske overvejelser kommer til at fylde meget. Vidensdeling (Henriksen et al., 2000:85-177) er ikke et mål, da viden her er magt. FOU bliver en politisk kampplads, hvor det kun handler om magt og interesser.

Jeg antager, at den "*politiske logik*" ofte findes i "*den politiske organisation*" (Dahler-Larsen, 2001:43-45; Mintzberg & Quinn, 1996:349; Bakka & Fivelsdal, 1998:228).

I "*forretningslogikken*" anses FOU som en forretning, der skal give overskud. FOU-aktiviteterne skal skaffe penge til organisationen. I "*forretningslogikken*" er det ikke et mål at dele viden, da organisationen skal tjene penge på viden. Tiden er ofte knap, når "*forretningslogikken*" hersker.

Hvis "*forretningslogikken*" bliver dominerende, kommer FOU kun til at handle om at få så mange penge og projekter til organisationen som mulig. Indholdet i FOU er mindre vigtigt. Det kommer til at handle om at "*please*" de myndigheder og fonde, hvor organisationen kan søge projektmidler.

"*Forretningslogikken*" kan betyde, at organisationen vokser. Der ansættes nye spændende projektmedarbejdere og ledere. På længere sigt kan organisationens økonomi blive afhængig af eksterne projektmidler. Manglende projektmidler kan betyde fyringer. "*Forretningslogikken*" bliver endnu mere dominerende i FOU.

"*Forretningslogikken*" gør sig forhåbentligt mere eller mindre gældende i alle organisationstyper, da FOU også bør handle om god økonomi. Dog kan man forestille sig, at i "*den institutionaliserede organisation*" (Dahler-Larsen, 2001:45-55) er FOU blevet et ritual. Arbejdet bygger på inertie og myter uden økonomiske betragtninger.

En "*imagelogik*" kan også styre FOU. "*Imagelogikken*" kendes fra det private erhvervsliv som Public Relation (Jenkins, 1984; Schmertz & Novak, 1986; De Plas & Verdier, 1967; Bowman & Ellis, 1967). Det bliver et mål i sig selv for FOU, at organisationen skal blive kendt i den store verden. Der skrives artikler om organisationens FOU-arbejde. Der afholdes konferencer. Organisationen besøges af interesserede delegationer. I heldige tilfælde kan en "*imagelogik*" give organisationens medarbejdere selvværd, status og identitet. FOU kan anvendes som et bevidst kulturarbejde, der skaber sammenhold, korpsånd og får medarbejderne til at yde det bedste.

"*Imagelogikken*" dækker også det aspekt, at mange organisationer efterligner hinanden, "*me too*". Man vil gerne vise, at man er med på det sidste nye, jf. evalueringens tendensen (Dahler-Larsen, 2001:74). Naturligvis kører organisationen et FOU-projekt indenfor X-området, for det er oppe i tiden.

Hvis "*imagelogikken*" bliver for styrende, kan FOU blive overfladisk. Pressemeddelelser, eksponering i pressen, logoer, smarte hjemmesider, konferencer og ministerbesøg bliver de vigtigste aktiviteter. Et godt image for organisationen kan dog på sigt betyde nye bevillinger, FOU-projekter, medarbejdere og kurser. Det er ikke muligt at sige, i hvilken organisationstype "*imagelogikken*" findes. Det kunne både være i den lærende, den politiske eller den institutionaliserede organisation (Dahler-Larsen, 2001:29).

"Kompetencelogikken" handler om, at resultaterne i FOU ikke er det vigtigste, men at der sker en kompetenceudvikling hos medarbejderne, der deltager i FOU-projekterne. Målet er ofte, at kompetencer skal spredes ud i organisationen så alle lærer (Van Hauen et al., 1995). Vidensdeling (Henriksen et al., 2000:85-177) bliver vigtig. Der anvendes elektroniske konferencer, nyhedsbreve, møder og workshops.

"Kompetencelogikken" bag FOU findes især i "den lærende organisation" (Van Hauen et al., 1995; Starkey, 1996; Dahler-Larsen, 2001:32-43). Målet er, at organisationen strategisk forsøger at lære af de erfaringer den gør sig. At organisationen bevidst igangsætter læreprocesser bl.a. ved hjælp af FOU.

Hvis "kompetencelogikken" er enerådende, bliver FOU en skolestue. Processer bliver vigtigere end resultater. Det bliver vanskeligt at styre arbejdet og få overblik. At prioritere ressourcer og handle strategisk på organisationens vegne. Læring bliver et mål i sig selv. Kvaliteten af FOU mindskes. Hvis medarbejdere har lyst til at igangsætte et projekt om kopimaskinernes brug eller patienternes fodtøj, er det ok, bare de lærer. Læreprocesserne fortrænger andre organisationsmål. Vidensdeling bliver et tæppebombardement af informationer og arrangementer. Medarbejderne drukner i referater, nyhedsbreve, temadage og møder.

FOU kan naturligvis også styres af en "forskningslogik". Her ønsker organisationen at udvikle ny viden jf. definitionen af FOU. Der er skrevet mange bøger om, hvordan man i organisationer udvikler og anvender ny viden (Quinn et al., 1997; Starkey, 1996; Downes & Mui, 1998; Gates, 1999).

I "forskningslogikken" tænkes der kritisk. Intet er givet. Organisationer er nysgerrige, og man elsker intellektuel stimulation. Der afsættes meget tid til FOU, da organisationen virkelig ønsker at studere og udforske et genstandsfelt.

Hvis "forskningslogikken" bliver totalt styrende, kan grupper i organisationen udvikle viden og projekter, der ikke kan anvendes i dagligdagen. Arbejdet er drevet af nørdere, som ikke indtænker andre logikker som f.eks. økonomi, politik og image. De vil være forskere. Det minder om et gammeldags universitetsmiljø. Omvendt kan det ikke nytte, at "forskningslogikken" helt fortrænges af de andre logikker. At nysgerrighed, grundighed og visioner skydes ned af hverdagens nødvendighed. At pragmatisme fortrænger idealisme.

Det er vanskeligt, at sige i hvilke organisationstype "forskningslogikken" hersker. I mange bøger kan man læse om "den innovative organisation", som styres af et adhocokrati (Mintzberg & Quinn, 1996:347-348,678-693; Bakka & Fivelsdal, 1998:310-314; Quinn et al., 1997). "Forskningslogikken" giver ikke garanti for, at det der udvikles, kan anvendes i praksis. Dette er et krav, når man taler om innovation (Quinn et al., 1997:3). En teoretiker skelner mellem videnskab, teknologi, invention (opdagelse) og innovation (Quinn et al., 1997:3).

De forskellige karakteristika ved organisationslogikkerne er sammenfattet i figur 2.

Figur 2: Organisationslogikker der kan styre FOU

	Fokus	Vidensdeling	Fordele	Karikatur af FOU
<b>Administrativ logik</b>	Metoder, form og regler	Nej	God ressourcestyring	Bureaukrati
<b>Politisk logik</b>	interesser	Nej, viden er magt	Relevante interesser bliver hørt	Kampplads
<b>Forretningslogik</b>	Penge	Nej, viden er penge	Økonomisk veldrevne projekter	Kræmmermarked
<b>Imagelogik</b>	Omtale	Ja, men strategisk	Andre uden for hører om arbejdet	Public Relation
<b>Kompetencelogik</b>	Læring	Ja, viden er læring	Medarbejdere bliver dygtigere, organisationen bliver mere effektiv	Skolestue
<b>Forskningslogik</b>	Ny viden	Ikke et mål	Ny viden giver mulighed for udvikling	Nørder

Kilde: Peter Gorm Larsen © 2004.

## Aktørlogikker der styrer FOU

Jeg har konstateret forskellige logikker, som synes at styre den enkelte medarbejders deltagelse i FOU. Logikkerne er delvis inspireret af kategorierne i livsformsanalyserne (Christensen, 1988). Logikkerne er ofte blandet sammen. De findes ikke så rene, som de er beskrevet nedenfor (Andersen, 1992:50).

*"Udviklingslogikken"* styrer den medarbejder, der deltager i FOU, fordi hun ønsker at udvikle noget nyt. Hun ønsker at eksperimentere og bryde med vaner og traditioner. Logikken kan tage overhånd ved at medarbejderen glemmer de normale rutineopgaver. FOU kan blive det eneste mål for medarbejderen. For projekt- og udviklingsmedarbejdere kan FOU ligefrem blive til rutinearbejde. Det kan have fordele og ulemper.

*"Lønmodtagerlogikken"* handler om, at medarbejderen ofte er blevet pålagt, at deltage i et FOU-projekt. Han betragter ikke arbejdet som en intellektuel stimulation. Det er noget, der skal leveres og overstås. Han er på vagt, og klar med sine lønmodtagerrettigheder. Han ser på klokken. Bliver jeg betalt for at læse denne bog eller deltage i dette møde?

Der kan være gode grunde bag *"Lønmodtagerlogikken"*. Mange af os har ikke tid eller råd til at arbejde gratis. Hvis logikken bliver for udpræget, kan det være vanskeligt at deltage i FOU-projekter. FOU-arbejde tager meget tid. Gode resultater kræver engagement. Det er vanskeligt for ledelser at udarbejde funktionsbeskrivelser og akkorder til den slags kreativt arbejde.

*"Karrierelogikken"* handler om, at medarbejderen deltager i FOU-projekter, fordi hun gerne vil have anerkendelse og gøre karriere. Det er ikke primært *"udviklingslogikken"* der styrer, men ønsket om prestige, status og avancement. Som regel er det godt, at der findes medarbejdere, der vil noget med deres evner og liv. De kan virkelig bidrage med noget til FOU. Det er negativt, hvis de kun er med i FOU-projekter for at få opmærksomhed med

henblik på at avancere. Det kan også være ”rolling stones” medarbejdere, der altid er på vej væk fra organisationen.

Undtagelsesvis har jeg oplevet en ”dovendyrsløgik” hos medarbejdere, der går ind i FOU-projekter. Logikken er, at det vigtigste for medarbejderen er at blive fri for det normale arbejde. Det kan være undervisning eller at serviceer lånere, klienter, patienter og brugere. Alt hvad der lugter af FOU er interessant, da det kan være et refugium, hvor han kan lege dovendyr. Vi har vist alle set typen på diverse konferencer! De forskellige aktørlogikker er sammenfattet i figur 3.

**Figur 3: Aktørlogikker der kan styre medarbejderes deltagelse i FOU**

	Fokus	Vidensdeling	Fordele	Karikatur
<b>Udviklingslogik</b>	At udvikle noget nyt	Naturligvis vil man gerne dele	Her udvikles der af engagerede ildsjæle	Nørden
<b>Lønmodtagerlogik</b>	Rettigheder, krav og klare aftaler	Måske, hvis man får penge til det	Giver god mulighed for styring af ressourcer	Hvert minut registreres
<b>Karrierelogik</b>	Anerkendelse og præstationer	Viden deles strategisk	Energisk og målrettet	Pralhals og konferenceløve
<b>Dovendyrsløgik</b>	Det skal være ”nemt”	Nej, det er ekstra arbejde	Ingen	Sover på kontoret

Kilde: Peter Gorm Larsen © 2004.

## **Konflikter mellem logikker**

Det er indlysende, at der kan opstå en konflikter, når forskellige logikker spiller op mod hinanden. Det ligger udenfor artiklen at gå ind i en nærmere analyse af konflikter (Larsen, 2003). Dog er figur 4 et forsøg på kort at sammenfatte mulige konflikter mellem organisations- og aktørlogikker.

**Figur 4: Mulige konflikter mellem organisationslogikker og aktørlogikker i FOU**

Organisations- og aktørlogikker	Administrativ logik	Politisk logik	Forretningslogik	Image logik	Kompetence logik	Forskningslogik
<b>Udviklingslogik</b>	-	-	-	-	+	+
<b>Lønmodtagerlogik</b>	+	?	?	?	+	-
<b>Karrierelogik</b>	+	+	+	+	+	?
<b>Dovendyrsløgik</b>	+	+	-	-	-	-

Kilde: Peter Gorm Larsen © 2004.

Som det fremgår af figuren, befinder den medarbejder sig bedst, der lader sig styre af ”udviklingslogikken”, i en organisation hvor FOU styres af en ”forsknings-” eller ”kompetencelogik”. Medarbejderen der styres af en ”lønmodtagerlogik”, befinder sig bedst i organisationen, hvor FOU styres efter en ”administrativ-” eller måske en ”kompetencelogik”. Medarbejdere der styres af ”karrierelogikken”, befinder sig godt de fleste steder, men ikke i organisationen, hvor FOU styres af en ren ”forskningslogik”. Dovendyret overlever bedst i en organisation, hvor FOU styres af en ”administrativ-” eller



"*politisk logik*". Det antages, at der er modstrid de steder, hvor der er minusser i figur 4. Spørgsmålet i figuren antyder, at det er uklart, hvordan logikkerne passer sammen.

Det kan give gnidninger, hvis medarbejderne styres af forskellige logikker, når de deltager i FOU-projekter. Forskelligheder kan dog også åbne op for muligheder og udvikling (Schein, 1998:145-200).

## **FOU-spørgsmål til organisationer**

I engelske organisationsbøger (Harmon & Mayer, 1986:114-115; Mintzberg & Quinn, 1996:655-656) og konsulentlitteratur (Harvey & Brown, 1996) arbejdes der ofte med en distinktion mellem "*efficient*" og "*effektive*".

En virksomhed kan være meget "*efficient*". På x-slagteri er de rigtig gode til at slagte grise. Et FOU-arbejde kunne handle om at få indrettet lokalerne sådan, at slagteriet kunne slagte endnu flere grise på endnu kortere tid. Her er fokus på "*efficient*". På dansk vil vi sige effektivitet.

Men er slagteriet "*effektive*"? Er målet det rette? Gør man det rigtige? Måske skulle man ikke fokusere på at komme til at slagte flere grise, men i stedet at skabe en større værditilvækst ved at udvikle spegepølser.

Mange organisationer anvender store ressourcer på FOU. Ofte handler det om at blive endnu bedre til det, man gør i forvejen jf. "*efficient*". Men er det de rigtige FOU-projekter? Gør man det rigtige jf. "*effektive*"? Måske skulle biblioteket ikke fokusere på optimering af udlån, men konsulentvirksomhed. Måske skulle uddannelsesinstitutionen ikke fokusere på antal elever og studerende, men udvikling af elektroniske undervisningsmaterialer på nettet eller konsulenttjeneste i læreprocesser.

Distinktionen mellem "*efficient*" og "*effektive*" er forsøgt sammenfattet i figur 5.

Figur 5: Hvor skal FOU projekterne være?

	<b>FOU-projekt 1</b>	<b>FOU-projekt 2</b>
<b>Efficient</b>	Fokus her?	Fokus her?
<b>Effective</b>	Fokus her?	Fokus her?

Kilde: Peter Gorm Larsen © 2004.

Efter at have iagttaget forsøgs- og udviklingsarbejder på biblioteker og uddannelsesinstitutioner finder jeg, at det for mange organisationer vil være en god ide at gøre nogle eksplicitte overvejelser over, hvad FOU er. Naturligvis kan organisationen udarbejde sin egen definition af FOU.

Hvilke logikker styrer, og skal styrer FOU i organisationen? Hvordan får man logikkerne til at spille bedre sammen?

Hvorfor FOU? Hvad vil organisationen med FOU? På hvilke områder skal der udvikles? Hvem vil have FOU? Hvordan adskiller FOU sig i forhold til det normale arbejde? Er der en sammenhæng mellem det normale arbejde og FOU? Hvem bestemmer, hvad FOU skal indeholde? Er det interne eller eksterne aktører? Er FOU i overensstemmelse med organisationens mission, strategi og værdigrundlag?

Har organisationen en overordnet plan som styrer FOU? Hvorfor ikke udvikle en FOU-agenda, der skal styre arbejdet? Et papir som gør organisationen i stand til at fokusere på udvalgte indsatsområder og ikke tilfældige ting der popper op.

Papiret skal revideres jævnligt. Det skal diskuteres på halvårige FOU-seminarer. Det skal ikke have karakter af sovjetiske femårsplaner, men være et landkort, som organisationen kan anvende til at orientere sig efter. FOU-agendaen kan fortælle organisationen, hvad den skal løbe efter. Hvilke konferencer man skal gæste, og hvor man vil søge midler.

FOU-agendaen skal også tage stilling til, hvordan der følges op på arbejdet. I større organisationer er der ofte en del FOU-aktiviteter, men hvordan spredes den nye viden? Bliver den nye viden implementeret i dagligdagen? Hvem har overblikket?

Sejler organisationen i kølvandet på andre organisationer? Er organisationen blot en lille jolle, der slæbes af andre og større skibe? Ligger man for meget under fremmede kaptajner og skibsredere? Hvorfor ikke få andre til at sejle i organisationens kølvand? Hvorfor ikke sejle udenfor den kendte sejlrende? Er organisationen bange for at gå på grund? Ønsker den ikke at se nye kyster? Findes der ingen FOU-eventyrer i organisationen? Har organisationen ikke nok selvtillid til at man selv tør navigere? Er problemet måske at der er for mange skibe i søen på engang? For mange kaptajner der vil styre?

Hvornår har organisationen sidst sejlet i ukendt FOU-farvand? Hvornår har organisationen sidst kombineret ting på nye måder? Har set nye sammenhænge? Har skabt flere valgmuligheder, som giver mere frihed?

Er der i organisationen tid til FOU? Tid til at udvikle noget nyt? Sker der en planlægning inden organisationen rejser ud i ukendt FOU-farvand? Plan over hvilke FOU-farvande der skal udforskes? Naturligvis kan man som FOU-eventyrer ikke planlægge alt på forhånd.

Findes der nysgerrige FOU-eventyrer i organisationen? Er der plads til dem? Støttes de? Samarbejder FOU-eventyrerne? Studerer de søkort og hører de havnesladder? Bruger de tid på at studere andres rejser? Studerer de organisationens sidste FOU-rejse, inden de rejser videre til nye FOU-mål? Tør de kombinere på nye måder? Tør de se nye sammenhænge? Skaber de nye muligheder og dermed frihed for nogen?

Får organisationen dokumenteret FOU-sejladserne, så det bliver til spændende historier, som andre gider høre og læse om? FOU-eventyrerne skal være kartografer, som fremstiller søkort, som de selv og andre kan anvende. Det er FOU.

Peter Gorm Larsen. November 2004

## Litteraturliste

Adolphsen, Jes (1995): Problemer i Videnskab. En erkendelsesteoretisk begrundelse for problemorientering, Aalborg Universitetsforlag. *Lille, men virkelig god bog om videnskabsteori og hvad sandhed er.*

Albæk, Erik; Rieper, Olaf (2001): "Evaluering i Danmark: Effektevaluering, monitorering og formativ evaluering", pp. 130-140 i Dahler-Larsen, Peter & Krogstrup, Hanne Kathrine (red.) (2001): *Tendenser i evaluering*, Syddansk Universitetsforlag. *En række gode artikler om evaluering og evalueringsforskning. Dog noget politologisk.*

Andersen, Heine (red.) (1992): Sociologi – en grundbog til et fag, Hans Reitzels Forlag. *I bogen findes en enkel forklaring på Webers idealtypen.*

Bakke, Jørgen, Frode; Fivelsdal, Egil (1998): Organisationsteori – Struktur, kultur, processer, 3. udgave, Handelshøjskolens Forlag. *God letlæst grundbog som anvendes på mange mellemlange uddannelser.*

Blegvad, Mogens (1972): "Liberalismen" pp. 135-172 i Politiske ideologier fra Platon til Mao, Politikens Forlag. *Her findes en grundig udredning af frihedsbegrebet.*

Bowman, Pat; Ellis, Nigel (1964): Håndbog i Public Relation, Nyt Nordisk Forlag, København. *Ældre bog, som jeg har læst for længe siden. Fås næppe længere.*

Christensen, Lone Rahbek (1988): Livsformer i Danmark, Samfundsfagsnyt. *Lille let læst bog, der på overskuelig måde introducerer til det begrebsapparat, som er udviklet af Thomas Højrup.*

Dahler-Larsen, Peter (2001): Den Rituelle Refleksion – om evaluering i organisationer, Odense Universitetsforlag. *En virkelig god og letlæst bog med en utraditionel indfaldsvinkel til evaluering. Et godt kritisk afsnit om den lærende organisation. Bogen er værd at læse.*

De Plas, Bernard; Verdier, Henri (1967): Lær selv Reklame og Publicity, Hassings Håndbøger. *En ældre sag, som ikke er helt aktuel.*

Downes, Larry; Mui, Chunka (1998): Unleashing the Killer App – digital strategies for market dominance; Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts. *Fokus er her, hvordan man kan udvikle og anvende killer applikationer. Det handler meget om IT.*

Gates, Bill (1999): Business @ the speed of thought. Using a digital nervous system. Penguin Books. *En inspirerende bog, der handler om innovation og vidensdeling ved hjælp af IT.*

Harmon, Michael M.; Mayer, Richard T. (1986): Organization theory for public administration, Little, Brown and Company, Boston. *Mange år grundbogen i organisationsteori omkring offentlige organisationer. Anvendes stadig.*

Harvey, Don; Brown, Donald R. (1996): An experiential approach to organization development, Prentice-hall International. *Bogen som bør læses af konsulenter. Den er fyldt med øvelser og gode eksempler, når det handler om forslag til organisationsændringer.*

Henriksen, Lars Bo (2000): Knowledge Management in Practice – Report from the ECOVIN project, NIVU, Aalborg. *En bog der beskriver et EU-projekt med små- og mellemstore virksomheder. Der er gode teoretiske afsnit om, hvad Knowledge Management er.*

Jacobsen, Bo et al. (2004): Videnskabsteori, Gyldendal. *En god og letlæst introduktion til videnskabsteorier.*

Jefkins, Frank (1984): Public Relations for Management Success, Croom Helm, London. *"Udmærket bog, men lidt gammel. Det var før man i almindelighed talte om lobbyisme."*

Krogstrup, Hanne Kathrine (2003): Evalueringsmodeller, Systime Academic. *God, men lidt tung og teoretisk bog om evalueringsmodeller.*

Larsen, Peter Gorm (2003): "Format C:amfund", Findes på nettet. *Her behandles eksempler på konflikter i organisationer, når det handler om IT.*

March, J.; Olsen, J.P. (1976): Ambiguity and choice in Organizations, Universitetsforlaget, Oslo. *En klassisk tekst i organisationsteori. Den handler om, hvordan der træffes beslutninger. Hvordan løsninger jager problemer. På dansk taler man om skraldespandsmodellen.*

Mintzberg, Henry; Quinn, James Brian (1996): The Strategy Proces, Concepts, Contexts, Cases, Third Edition, International Edition, Prentice Hall International, London. *God grundbog af to organisationsguruer. Især Mintzberg har et utraditonelt syn på organisationer herunder strategiarbejdet i organisationer.*

Novak, William; Schmertz, Herb (1986): Goodbye to the Low Profile – The Art of Creative Confrontation, Mercury Books, London. *Handler om, hvordan bl.a. store amerikanske olieselskaber anvender medierne og er proaktive. Måske kender Shell til bogen jf. samarbejdet med Greenpeace.*

OECD (1994) "MAIN DEFINITIONS AND CONVENTIONS FOR THE MEASUREMENT OF RESEARCH AND EXPERIMENTAL DEVELOPMENT (R&D) A SUMMARY OF THE FRASCATI MANUAL 1993", Paris 1994. Findes på nettet den 22.11.2004 på adressen [http://www1.oecd.org/dsti/sti/stat-ana/prod/e\\_94-84.pdf](http://www1.oecd.org/dsti/sti/stat-ana/prod/e_94-84.pdf)

Quinn, James Brian et al. (1997): Innovation Explosion. Using Intellect and Software to Revolutionize Growth Strategies, The Free Press, New York. *Handler meget om IT og USA's placering i den globale konkurrence.*

Robinson, Alan G.; Stern, Sam (1999): Kreativitet I virksomheden, Lademann. *En meget interessant bog som er værd at læse. Traditionelle forestillinger om, hvad der gør folk kreative brydes i bogen.*

Schein, Edgar H. (1998): Process Consultation Revisited. Building the Helping Relationship, Addison-Welsey, *Bogen som bør læses af proceskonsulenter, men i øvrigt alle som hjælper andre mennesker. Gode kapitler om grupper og gruppearbejde. Schein er ophavsmanden til begrebet proceskonsulent.*

Starkey, Ken (ed.)(1996): How Organizations Learn, International Thomson Business Press, London. *I bogen findes der artikler af guruer som Argyris, Kolb og Senge. Bogen er bestemt værd at læse, hvis man interesserer sig for den lærende organisation.*

Young, Trevor, L. (2003): The Handbook of Project Management, A Practical Guide to Effective Policies and Procedures, 2<sup>nd</sup> Edition, KOGAN PAGE, London. *En meget praktisk bog med CD-rom, og projektskabeloner og templates i Excel. Lidt ingenøragtigt. Vi befinder os i den rationelle organisations tænkning.*

Van Hauen, Finn; et al. (1995): Den lærende organisation – om evnen til at skabe kollektiv forandring, Industriens Forlag. *En letlæst bog om den lærende organisation. Let at forstå, men teoretisk tynd. Mange gode praktiske eksempler.*

Wenneberg, Søren Barlebo (2002): Socialkonstruktivisme – positioner, problemer og perspektiver, Samfundslitteratur. *Absolut en bog der er værd at læse, hvis man interesserer sig for, hvad viden er. Bogen giver et overblik over mindst fire forskellige socialkonstruktivistiske retninger.*